

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



Le cas du Groupe AÉROSÉC



Stéphane BELLINI
Marcus KAHMANN

Octobre 2012

SOMMAIRE

1 - LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	1
1.1. La branche et l'entreprise	1
1.2. l'accord et son contexte.....	3
1.2.1. Un accord précurseur : La « Gestion active de l'emploi » chez Aéroséc AD	3
1.2.2. L'accord de GPEC Groupe de 2006 : à la recherche de nouvelles façons de gérer les restructurations dans le dialogue social.....	4
1.2.3. Structure de l'accord GPEC	6
1.2.4. La négociation d'un nouvel accord GPEC en cours	8
2 - LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC	9
2.1. La GPEC entre instrument d'accompagnement des restructurations et d'anticipation d'activités futures	9
2.2. Sécurisation des parcours professionnels	10
2.3. La GPEC comme vecteur de développement du système de GRH.....	11
2.2.1. Fluidifier le marché interne du travail en homogénéisant les statuts des salariés	11
2.2.2. L'appui du dialogue social comme préliminaire à la GPEC.....	11
3 - INSTRUMENTATION SPECIFIQUE DE GPEC	12
3.1. La commission centrale « anticipation »	12
3.1.1. Un travail de prospective partagée	12
3.1.2. La nécessaire confidentialité des propos	13
3.1.3. L'énoncé stratégique, à la fois clé de voûte et talon d'Achille	13
3.1.4. Des choix stratégiques lourds de conséquences.....	13
3.2. Les fiches sur les familles professionnelles	14
3.3. Une prime à la mobilité	15
3.4. Un effort de communication pour sensibiliser les salariés	15
3.5. Le dispositif « passerelles ».....	15
4 - PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD	16
4.1. Anticipation versus Réaction	17
4.1.1. Faire face à l'imprévu, malgré l'anticipation.....	17
4.1.2. Ruptures stratégiques, ruptures dans la GPEC.....	17
4.2. Globalisation de la démarche versus applications locales.....	18
4.3. Création d'une dynamique porteuse de solutions versus épuisement des solutions.....	18
4.4. Démarche déconcentrée versus démarche centralisée à la direction des RH	19
4.5. Démarche rationnelle versus dynamique socioculturelle.....	20
4.6. Fluidité versus inerties	20
5 - EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE.....	21
6 - LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL	22
6.1. Un partage difficile des rôles des institutions	22
6.2. Un accord qui résiste à la tentation de recours au PDV.....	23
6.3. Le renforcement du dialogue social	23
6.3.1. Un syndicalisme d'expertise pour infuser la GPEC : L'exemple de la CGT	24
6.3.2. La construction d'un socle commun	26
7 - LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE SYSTEME DE GRH.....	27
7.1. Les effets de l'accord de GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH	27

7.2. Impact de l'accord sur la pratique RH : Une infusion des outils de GRH habituels par la GPEC.....	28
7.2.1. Des entretiens de développement professionnel.....	28
7.2.2. Le plan de formation	29
7.2.3. Le recrutement.....	30
8. CONCLUSION D'ETAPE	30
Annexe 1 : L'accord anticipation européen comme extension de l'accord GPEC.....	32
Annexe 2 : Historique du Groupe Aéroséc	33

1 - LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD¹

1.1. La branche et l'entreprise

Aéroséc est une entreprise de 67 000 salariés répartis dans 50 pays, dont environ 54 000 en Europe et 35.000 en France. L'accord de GPEC s'applique à la France, même si la démarche a inspiré un accord européen (annexe 2).

En tant que groupe actif dans le secteur de la haute-technologie, Aéroséc intervient sur les cinq grands marchés que sont la défense, la sécurité, l'espace, l'aéronautique et le transport terrestre. Représentant 60% du chiffre d'affaires, la sécurité et la défense, activités historiques du Groupe, sont les marchés les plus importants du Groupe. Ils dépendent en large partie de la demande publique (*business to gouvernement*, B2G), celle-ci étant caractérisée par des calendriers et des variations beaucoup plus « politiques » que sur les marchés civils. En revanche, les marchés d'aéronautique, du transport et de l'espace, possédant aussi une partie « institutionnelle », sont plus soumis à des cycles économiques. Grâce à son implantation double et équilibrée sur les marchés civils et militaires, Aéroséc a mieux pu résister à la crise financière et économique de 2008/2009 que ses concurrents AQZS et Turban, par exemple. La résistance des activités contra-cycliques comme la défense a en partie compensé la baisse des activités civiles (aéronautique, composants, services etc.).

La dépendance économique relative à l'égard de la demande publique se trouve complétée politiquement par la position de l'Etat français dans le capital du groupe. Il reste son premier actionnaire et garde ainsi une influence certaine, toutefois réduite depuis la reprivatisation (voir Annexe 3), dans la détermination de la stratégie et la politique de personnel d'Aéroséc. Cette importance historique de l'Etat français émane de la nature de produits et services vendus par Aéroséc, touchant à la sécurité de l'Etat et de ses frontières. Depuis l'arrivée d'un groupe d'aéronautique privé (Avionneur) comme actionnaire industriel de référence du Groupe en 2009 et le changement de la direction du Groupe, l'Etat français a réaffirmé sa volonté de peser sur la stratégie du Groupe, en essayant notamment de pousser le Groupe vers l'intégration des activités optroniques du concurrent Turban. Sa participation dans le capital du Groupe a été toujours gage du respect des normes sociales, voire de leur dépassement : l'entreprise se vante de ses standards sociaux, de la qualité de son dialogue social au niveau français et européen et d'avoir été en avance sur bon nombre de dispositifs réglementaires (par ex. accord seniors, risques psycho-sociaux). Dans l'esprit de la DRH, l'accord GPEC du Groupe s'inscrit étroitement dans cette lignée « d'innovation sociale ».

Le lien entre les différents marchés du Groupe se fait par un socle technologique commun. Celui-ci comprend à la fois la maîtrise des systèmes complexes, le logiciel, le matériel (radiofréquence, optronique ...) et les algorithmes et l'aide à la décision. Le Groupe conserve notamment une position de leader mondial technologique dans les sonars, en matière de sécurisation logicielle des transactions interbancaires, dans le control du trafic aérien et en solutions de supervision du transport terrestre. La part élevée de la haute technologie dans ses produits implique un fort investissement dans les activités de recherche et développement (R&D) : En 2009, environ 20% de revenus du Groupe, soit 2,5 milliards d'euros, ont été investis dans ces activités. Il dispose d'un

¹ Le mode d'approche de l'entreprise pour l'enquête a été le suivant : Les interlocuteurs au siège (DRH, DRS, RRH « passerelles » et délégués syndicaux Groupe (CFE-CGC ; CGT)) ont été approchés après avoir contacté un consultant SECAFI qui nous a fourni un certain nombre de numéros de téléphone. Par intervention personnelle, il nous a également aidés à progresser dans la prise de rendez-vous au siège. Les interlocuteurs au site d'Aéroséc à C. (DRH et délégués syndicaux CFE-CGC et CFDT) ont été contactés indépendamment du siège et du consultant SECAFI par S. Bellini. Les entretiens ont eu lieu dans les entreprises (bureaux, cafétéria) et ont duré entre 45 et 90 minutes, à l'exception d'un entretien de plus de 2 heures.

réseau international de laboratoires de recherche et possède un portefeuille de 11 000 brevets. La composition des catégories socioprofessionnelles des salariés d'Aéroséc en France témoigne de la prédominance des activités à fort contenu de haute technologie et tournées vers l'innovation : En 2010, 69% de ses effectifs actifs étaient des ingénieurs, managers et cadres. Ce taux est en légère hausse depuis 2008 (67%).

Tableau 1 : Les cinq marchés centraux du Groupe Aéroséc

Défense	Sécurité	Espace	Aéronautique	Transport terrestre
Technologies transverses et maîtrise de complexité				
Matériel	Traitement	Logiciel	Systèmes	
- radiofréquence et optronique - technologies numériques, mécaniques et thermiques	- traitement de signal - analyse de l'information - aide à la décision	- temps réel et embarqué - systèmes distribués et contraints - systèmes sécurisés	- architectures - outils et processus - gestion de projet	

Source : Aéroséc

Si l'adaptation du personnel au changement technologique a été depuis toujours un souci de la DRH du Groupe, l'on peut estimer que les bouleversements géopolitiques et l'accélération du changement technologique intervenus depuis une vingtaine d'années ont accentué cette mission. Pour prendre l'exemple du marché structurant de la défense, la contraction de la demande européenne en matière d'armement depuis la fin de la guerre froide a amené le Groupe à poursuivre sa stratégie d'export et d'implantation dans les marchés extra-européens. Dans le contexte de la crise de 2008/09, cette expansion du périmètre lui a permis de contrebalancer les chutes de ventes et des commandes en Europe, aux E.U. et en Asie du Sud-est.² Les transformations géopolitiques ont aussi suscité l'émergence des nouveaux produits liés à des nouvelles façons de mener la guerre. Le développement des drones, des robots militaires ou des systèmes de défense anti-missile balistique représentent des enjeux financiers et technologiques énormes, sur lesquels les entreprises européennes d'armement peinent pourtant à répondre.

Les basculements technologiques dans les domaines de l'électronique, de l'informatique et de la télécommunication concernent aussi bien les activités militaires que civiles. Par exemple, les métiers du logiciel, structurants pour le Groupe, ont été fortement impactés par l'évolution de toutes les architectures et les changements d'outils. Les révolutions technologiques s'y présentent chaque demi-décennie. Ce rythme accéléré joue en défaveur de l'expérience professionnelle des ingénieurs et appelle l'entreprise à agir continuellement sur leur formation. L'accroissement de la complexité de systèmes et de matériels est elle-même créatrice de nouveaux métiers. On peut également estimer que, pour les activités militaires, la propagation des contrats en coopération et de politique de contreparties industrielles accélère le rythme d'innovation technologique afin de protéger l'avance technologique du groupe face aux concurrents émergents. Enfin et à l'image d'autres secteurs industriels, le Groupe a aussi développé son offre en matière de services afin de protéger ses marges. La bataille que se livrent Aéroséc et Sidem autour du soutien en service de l'ensemble de l'équipement optronique de l'armée de terre en est un exemple. Tous ces

² Après un résultat opérationnel de 719 millions d'euros en 2008, les années 2009 et 2010 ont été marquées par des pertes entre 200 et 300 millions d'euros. Géographiquement, le chiffre d'affaires du Groupe (13,1 milliards d'Euros en 2010) se répartit de la manière suivante : 22,3% pour la France, 11% pour le Royaume-Uni, 26% pour les autres pays européens, 14% pour l'Asie-Pacifique et 10% pour l'Amérique ainsi que le Proche et Moyen-Orient.

changements ont un impact fort sur les produits et les offres aux clients, nécessitant une adaptation constante du personnel, à la fois quantitative et qualitative.

En termes de visibilité, l'hétérogénéité des marchés investis fait que les contraintes temporelles de l'entreprise sont extrêmement variables : pour certaines activités comme l'ingénierie autour d'avions, la visibilité dépasse les 5 ans à certains stades de production (conception, développement, tests), pour certains produits dédiés à l'OTAN, le Groupe peut même compter sur une durée de maintien entre 20 et 30 ans. En revanche, pour des activités comme celles d'opérations et de réparations, la visibilité ne dépasse pas le mois. Dans la mesure où les grands programmes dépendent d'un nombre très limité de clients (souvent un seul), l'entreprise est très dépendante à leur égard. Si le client diffère l'ouverture du contrat au dernier moment, l'entreprise se retrouve alors seule avec tout le dispositif d'emploi et de travail mis en place, par exemple en matière de R&D. Ainsi, au sein de la division SA, se pose actuellement la question de savoir comment garder les ingénieurs en contre-mesures dont les compétences se sont construites longuement en interne alors que l'avion utilisant cette technologie ne se vend pas comme prévu à l'international.

1.2. l'accord et son contexte

1.2.1. Un accord précurseur : La « Gestion active de l'emploi » chez Aéroséc AD

La conclusion de l'accord GPEC sur « l'Anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation » de novembre 2006 s'inscrit dans un contexte précis, caractérisé par une certaine antériorité des pratiques et de négociation autour de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

En 2004, dans une situation de glissement de programmes et de difficultés budgétaires du Groupe, les partenaires sociaux avaient engagé des discussions sur un accord de méthode,³ visant une procédure dérogatoire au code du travail en matière de licenciement collectif. Cependant, la direction n'avait pas souhaité mener ces discussions à bout, craignant, selon le DRS, exposer les organisations syndicales à la critique de cautionner des plans d'adaptation d'emploi et de les fragiliser ainsi. D'après la directrice juridique des Ressources Humaines du Groupe, ces discussions avaient néanmoins permis « d'instaurer un dialogue sur un sujet généralement source de conflits ».⁴ Dans ces négociations, les partenaires sociaux discutaient déjà de la nécessité de doter le Groupe d'outils permettant l'analyse des familles professionnelles et leur évolution, jetant ainsi les bases pour la future démarche de gestion prévisionnelle.

Parallèlement, des Plans de sauvegarde d'emploi (PSE) se poursuivaient dans le Groupe : à la fin 2004, la filiale Aéroséc AD (AAD), devenue Aéroséc AS en 2007,⁵ s'apprêtait à enchaîner deux plans d'adaptation en France concernant plus de 500 salariés. Au début de l'année 2005 et après un conflit social, la direction et les syndicats de la filiale décidaient de s'engager dans une gestion anticipatrice de restructurations. Du côté des syndicats, l'intérêt de cette démarche émanait du désir de sortir d'une pratique ressentie comme contraignante. A l'époque, la CGT d'Aéroséc AD, par exemple, se plaignait de se « battre sur les seules conditions de départ des plus âgés d'entre nous » lors des plans de licenciements. De son côté, la direction cherchait à éviter à ce que, lors d'un PSE, les salariés entrent dans une phase « d'attentisme », empêchant ainsi le « regain d'adhésion »

3 Les accords de méthode sont pérennisés par la loi du 18 janvier 2005 et intégrés au Code du travail sous l'article L1233-21.

4 Droit Social, no. 11, novembre 2007, p. 1086-1092.

5 En 2007, Aéroséc AD et Aéroséc ATM ont été fusionnés dans une nouvelle entité, Aéroséc AS. Dans l'organisation du Groupe, Aéroséc AS fait partie de la division Aéroséc SA. La filiale est spécialisée dans les systèmes de défense utilisant des radars de surface (destinés à la marine et à l'armée de terre) ainsi que des systèmes de contrôle du trafic aérien. Elle propose également toute une gamme de services pour l'ensemble de ses activités (rénovation, formation, maintenance, assistance technique, gestion de sous-traitance).

(DRS) du personnel nécessaire pour sortir de ces difficultés. A cette fin, elle comptait capitaliser sur le dialogue social engagé depuis 2004 sur l'accord de méthode.⁶

« On s'est dit : on ne peut pas continuer comme ça quand même, surtout avec la maturité d'Aéroséc tant dans son dialogue social, tant dans son approche aux RH, parce qu'on veut quand même une certaine responsabilité sociale. On s'est dit avec les partenaires sociaux : à la limite, avec ces rounds de négociation qu'on a eus avec l'accord de méthode, ne pourrions-nous pas davantage partager ces préoccupations économiques et industrielles qui ont souvent des incidences sur l'emploi ? Les partager davantage en amont ... et essayons de regarder comment nous pourrions davantage capitaliser sur nos démarches, sur les différents outils qui sont divers et variés dans Aéroséc, ... et de trouver des voies et des moyens pour que cette rupture à la limite soit une rupture à la limite positive et uniquement basée sur le volontariat » (DRS).

En mars 2006, un accord dit « *Gestion active de l'emploi* » (GAE) est conclu entre la direction et les cinq organisations syndicales (CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) au sein de l'entité d'Aéroséc AD pour une durée de deux ans. Il préfigure l'accord groupe de GPEC du mois de novembre. Alors que les négociations au niveau d'AAD ont été engagées, la DRH mène en parallèle une négociation de préparation au niveau du Groupe. Les négociations autour de l'accord GAE ont ainsi servi de « *pilote* » (DRS) ou de « *prototype* » (DS GROUPE CGT, DS GROUPE CFE-CGC), permettant, selon un DS GROUPE CGT, « *d'engager une démarche GPEC un peu plus construite* ».

L'instrumentation de l'accord GAE témoigne fortement du lien de parenté entre l'accord AAD et celui du Groupe du mois de novembre. Un observatoire de métiers, intitulé « *Commission d'évolution des métiers* » (CEM) dans lequel siègent les syndicats signataires aux cotés de la DRH et les services opérationnels, était chargé d'identifier les métiers en forte variation structurelle, de suivre leur évolution, d'identifier les raisons susceptibles d'expliquer ces évolutions et d'élaborer des propositions en matière de développement de compétences et de passerelles entre les différents métiers.⁷ Aux salariés avec des métiers jugés « *sensibles* » et susceptibles d'être affectés à terme par une réduction d'emploi, l'accord devait permettre de construire, sur la base de volontariat, un projet individuel de mobilité externe ou interne au groupe, appuyé par des garanties en termes de périodes d'adaptation et de possibilité de retour. Sa mise en œuvre impliquait la mobilisation de moyens de formation et d'accompagnement, par exemple par des conseillers dans des espaces dédiés, appelés « *espaces parcours professionnels individualisés* ». L'accord a été vécu comme probant au niveau comptable par les acteurs sociaux : en novembre 2006, il avait permis à près de 212 salariés d'entamer une nouvelle trajectoire professionnelle dans la société.

1.2.2. L'accord de GPEC Groupe de 2006 : à la recherche de nouvelles façons de gérer les restructurations dans le dialogue social

L'accord de GPEC Groupe, applicable à l'ensemble des salariés en France dans près de 45 sociétés, a été signé le 22 novembre 2006 après une période de négociation de neuf mois et signé par les

⁶ Notons à cet égard qu'avec son accord séniors de 2001, le Groupe avait déjà entamé une démarche explicitement anticipatrice.

⁷ L'observatoire reposait sur le principe de construction conjointe d'une notion de métier adaptée à la gestion des mobilités. Traduite en fiches descriptives ou référentiels, elle devait permettre aux acteurs sociaux d'identifier et de s'accorder sur les espaces de mobilités potentielles, des compétences favorables et des besoins de formation conséquents. Comme une recherche menée par le CEREQ l'a montré, l'appropriation de la notion de métier par la CEM n'était pas aisée. Dans le travail de repérage et de description au sein des « *groupes métiers* » internes, une difficulté principale a été de trouver le « *bon maillage* » du descriptif de métier, n'étant ni trop fin, ni trop large pour devenir opérationnel à l'égard de son objectif. Au début, les référentiels correspondaient le plus souvent à ceux de postes de travail spécifiques ou à l'activité d'unités déterminées. « *Liée indissociablement au métier, l'activité de travail était souvent réduite à des tâches décrites au moyen d'un vocabulaire très général qui ne rend pas compte de la spécificité ni de la complexité du travail effectué. Ces difficultés sémantiques sont probablement liées au changement de registre qui s'impose aux grandes entreprises : accoutumées à fonctionner en termes de mobilité interne, elles sont aujourd'hui conduites à raisonner en termes d'espaces de mobilité externe* » (Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités, Bref du CEREQ, no. 249, février 2008).

syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT, représentant environ 96,5% des voix exprimées au premier tour des élections professionnelles. Conclu pour une période de cinq ans, il comporte une clause de révision de trois ans, permettant ainsi de répondre aux exigences légales. Le présent accord est arrivé à son terme au mois de novembre 2011. Au moment de l'enquête, les partenaires sociaux s'apprêtaient à renégocier l'accord.

La signature en novembre 2006 intervient à un moment où les souvenirs des derniers PSE restent encore vifs chez les acteurs sociaux de l'entreprise. En signant cet accord, la direction des RH souhaite lancer une nouvelle façon de gérer les adaptations de personnel, plus préventive que curative. Notamment les PSE chez Aéroséc AS ont été vécus comme « *traumatisants* », même si leur déroulement est décrit comme « *correct* » (DRH), aboutissant pour la majorité des personnes concernées à un reclassement interne dans la division Systèmes Aériens.⁸ La conclusion de l'accord s'apprête alors à une démarche volontariste, impactant le fonctionnement de la GRH. Elle rencontre l'adhésion des syndicats qui voient dans l'accord également un moyen de prévenir la mise en œuvre des PSE et de sécuriser les parcours professionnels.

« On avait fait un peu [de PSE] dans le début de l'année 2000. D'ailleurs, ça a été un des éléments moteurs de la mise en œuvre de cet accord, on s'était dit qu'on ne pouvait plus continuer à faire de l'adaptation avec uniquement des successions de plans quoi. Il faut qu'on trouve des méthodes plus anticipatrices et plus lissés » (DRH).

Le préambule de l'accord annonce l'esprit de dialogue social dans lequel les parties signataires inscrivent le dispositif : ici, la GPEC est présentée comme porteuse des droits nouveaux pour les salariés, garantissant plus de transparence sur l'impact des choix stratégiques d'entreprise sur l'emploi et mettant à disposition des nouveaux outils d'adaptation, notamment en matière de formation et la mobilité. Elle relève de la responsabilité sociale de l'entreprise, équilibrant logique économique et sociale, et devrait aboutir à la sécurisation des trajectoires professionnelles des salariés. La mise en visibilité des évolutions impactant l'emploi nécessite « *une pratique permanente de dialogue social* ». Les organisations syndicales sont explicitement mises « *au cœur de ces questions* » en leur assurant un haut niveau d'information et de compétence quant aux questions d'évolution économique, stratégique et sociale du Groupe. Par ce biais, elles sont censées devenir naturellement « *l'interlocuteur privilégié des dirigeants* » en matière de politique de gestion prévisionnelle.

La lecture de l'accord révèle d'ailleurs tout un travail de définition et de changement de termes centraux qui témoigne du poids des délégués syndicaux dans la rédaction. Leur volonté de s'approprier la démarche de GPEC dans un sens favorable à la sécurisation des parcours professionnels des salariés y apparaît clairement. Ainsi, l'accord évite systématiquement le terme de GPEC. On y retrouve une variété de notions alternatives telles que la gestion prospective des ressources humaines, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications ou la gestion prospective de l'emploi. Alors que le sens précis de ces termes reste difficile à cerner et qu'ils puissent apparaître interchangeable, ils s'accordent néanmoins à écarter le terme de compétences. Souvent présentée, depuis le tournant des années 90, comme alternative à la notion de qualification, la notion de compétences continue d'être regardée avec suspicion par la majorité des organisations syndicales. Elles craignent notamment qu'elle serve à mettre en question le poste de travail – ainsi que la notion collective associée de qualification – comme base (unique) de la rémunération, au profit d'un mode individualisant, valorisant désormais des aspects cognitifs et comportementaux du travail. On remarque aussi que l'attribut prévisionnel est systématiquement remplacé par celui de prospective, voire d'anticipation. Comme le souligne le préambule du

⁸ Sur le plan organisationnel, le Groupe découpe ses activités en sept divisions, elles-mêmes entités juridiques distinctes les unes des autres, avec une décentralisation de la GRH au niveau de ces divisions et par pays.

chapitre, l'anticipation est « *un axe majeur du présent accord. Anticiper c'est de se mettre en situation d'identifier des dangers possibles, d'en prévenir des conséquences, de saisir les opportunités envisageables* ». Au plan sémantique, on a à faire à une téléologie plus sociale de la GPEC, incarnée par la mise en avant du couple prévention-anticipation, notions d'ailleurs solidement ancrées dans le droit du travail et potentiellement porteuses de droits de salariés.

1.2.3. Structure de l'accord GPEC

L'accord lui-même est constitué de trois parties, correspondant à des situations et de temps différents de gestion et d'adaptation des emplois.

Une première partie (chapitre I) comprend des mesures, basées sur le volontariat, à très court terme afin de faciliter l'accès à la retraite. Elles ont été limitées à la période 2007-2008 et ne sont donc plus disponibles comme solution d'adaptation depuis. Au moment de la signature de l'accord, le chapitre était censé donner « *du temps* » au développement des dispositifs prévisionnels liés à la GPEC (familles professionnelles, passerelles, formation, etc.). Parmi les mesures se trouvent notamment le rachat des années d'études ou d'années incomplètes dans la limite de 12 trimestres et l'appui financier de l'accès à la retraite. Aussi, le premier chapitre instaurait la possibilité de mise à disposition (MAD) des salariés sans obligation d'activité permanente. La MAD devait permettre aux salariés avec un métier en forte évolution ou appartenant à une famille professionnelle identifiée comme fragilisée de se faire dispenser de leur activité professionnelle, tout en demeurant salariés de la société. Etant limité à des personnes en situation de pouvoir liquider leurs droits à la retraite sans dépasser 42 mois, le dispositif garantissait aux bénéficiaires des appointements bruts d'un montant égal à 65% de leur rémunération annuelle.

La deuxième partie (chapitre II), intitulée « *l'anticipation par la gestion prospective de l'emploi* », comprend le dispositif de GPEC à proprement parler. Elle prévoit notamment la création d'une « *Commission centrale d'anticipation/formation* » qui remplit la fonction d'observatoire de métier au niveau du Groupe, lieu paritaire⁹ d'échange, d'analyse et de suivi de l'accord. Elle a pour fonction principale d'examiner l'évolution de l'emploi et des différents métiers du groupe, d'identifier des passerelles entre métiers et les moyens associés à ces possibles évolutions (actions de formation, mobilité, etc.). Sont aussi discutées et présentées les orientations du Groupe en matière de formation. La direction s'engage à présenter annuellement à l'instance un document d'analyse prospective¹⁰ portant sur l'évolution des métiers selon une triple distinction (croissance/décroissance/stabilité). A partir de ces analyses, la Commission est chargée de discuter les plans d'action envisagés et d'émettre son propre avis en matière d'anticipation d'évolution des emplois.¹¹ L'accord prévoit également la production d'une analyse spécifique portant sur l'évolution des familles professionnelles et des passerelles possibles entre elles ainsi que des parcours formateurs respectifs.

Tous ces dispositifs dédiés aux aspects quantitatifs et qualitatifs de l'évolution d'emploi reposent sur le partage de la stratégie du Groupe. Celle-ci est présentée chaque année lors de la première

⁹ La Commission Centrale est composée de 20 membres à parité entre représentants de la direction et représentants des organisations syndicales signataires.

¹⁰ Le document d'analyse prospective contient entre autres éléments :

- une cartographie des effectifs actuels par métiers et catégories socioprofessionnelles ;
- une analyse prospective, quantitative et qualitative, par familles professionnelles ;
- une synthèse des politiques industrielles et les orientations stratégiques ;
- une analyse à long terme des évolutions technologiques ;
- la pyramide d'âge par métiers ;
- l'identification des métiers rares et nécessitant un plan d'adaptation

¹¹ Au niveau des sociétés, ce sont les commissions formation qui se réunissent spécifiquement trois fois par an, s'appuyant sur des analyses et des informations émanant de la direction de chaque société.

réunion annuelle du Comité d'Entreprise Européen ainsi qu'à la Commission centrale. Au niveau des différentes sociétés, l'information et consultation annuelle sur les effets prévisibles sur l'emploi et les qualifications sont effectuées au niveau du Comité d'Entreprise. Afin d'appuyer l'évolution professionnelle des salariés, le chapitre associe également un certain nombre d'actions au dispositif de GPEC. Elles comprennent notamment la formation ainsi que la mobilité professionnelle et géographique.

Tableau 2. Moyens d'action associés à la GPEC

Information	Formation	Mobilité professionnelle	Mobilité géographique	Aide à la création d'entreprise	Politique territoriale
<ul style="list-style-type: none"> - partage de la stratégie du groupe et des enjeux de chaque société - mise en place d'un observatoire de métiers - partage des analyses sur les familles professionnelles - portail intranet sur les parcours et passerelles 	<ul style="list-style-type: none"> - professionnalisation - personnalisation des parcours professionnels - soutien de la formation en alternance et actions de reconversion - accompagnement V.A.E. - tutorat - D.I.F. 	<ul style="list-style-type: none"> - parcours formateur (bilan de compétences, VAE etc.) - tutorat - communication sur les passerelles métier 	<ul style="list-style-type: none"> - aide à la recherche de logement - prime d'installation - indemnité de double résidence - aide à la recherche d'emploi du conjoint 	<ul style="list-style-type: none"> - validation par le GERIS - aide spécifique de 20.000 € 	<ul style="list-style-type: none"> - valorisation des bassins d'emploi locaux - chartes de partenariat entre Groupe-Etat-collectivités locales/régionales - acteurs économiques et sociaux

La troisième partie enfin porte sur la « *Gestion active de l'emploi* » (GAE). Elle présente un ensemble de mesures sur une temporalité autre que le chapitre 2, celle du court à moyen terme. La DRH la conçoit comme un chaînon manquant entre la gestion prospective de l'emploi et le PSE. Son usage est restreint à toutes les situations qui relèvent, selon l'accord, de « *difficultés économiques prévisibles associés à de nouveaux besoins de compétences, ou encore en cas de risque de nature technologique de nature à entraîner des effets sur l'emploi de certaines familles professionnelles* ». Dans ces cas, sur la base d'appel au volontariat et sans rupture de contrat de travail, la GAE offre un certain nombre de moyens de répondre à ces situations. Parmi ceux-ci se trouve notamment la mise à disposition sans obligation permanente d'activité (MAD) dans le sens du chapitre 1. Lors d'une GAE, le nombre de salariés volontaires susceptibles de bénéficier de ce dispositif ne doit toutefois dépasser le tiers de personnes concernées par les opérations de GAE. Aussi, d'importants moyens sont dédiés au développement de la mobilité externe (congé de mobilité professionnelle extérieure, convention de mutation concertée, avec possibilité de réintégrer la société, engagement d'Aéroséc de réactiver les bassins d'emploi concernés).

La mise en place d'une procédure de GAE dans une société du Groupe relève d'une procédure spécifique d'information et de consultation du comité d'entreprise dans le cadre d'une procédure « *livre IV anticipation* ». Elle nécessite la concertation avec la Commission Centrale et les délégués syndicaux au niveau du groupe. La société ne pourra procéder à des licenciements collectifs qu'en cas d'existence d'une situation nouvelle susceptible de dégrader la situation de l'entreprise ou en cas d'insuffisance de résultats de la GAE. Au niveau de la société concernée, l'accord prévoit la possibilité pour les élus du CE de voter, lors d'une réunion « *Livre IV anticipation* » la désignation d'un expert extérieur. Celui-ci a pour mission d'exprimer non seulement un avis sur les prévisions économiques, mais aussi d'aider à élaborer des propositions industrielles et économiques alternatives à celles proposées avant d'engager le changement de structure. Dans l'hypothèse d'un recours à la GAE, le CCE votera et élaborera la mission détaillée (objectifs, contenu, périmètre, moyens) ainsi que le calendrier nécessaire.

Structure de « l'accord Groupe sur l'anticipation des évolutions de l'emploi, le développement professionnel et la formation » du 22 novembre 2006

Chapitre 1

- A. Des mesures à court terme pour faciliter l'accès à la retraite
 - A.1. Rachat d'années d'études ou d'années incomplètes
 - A.2. Mise en retraite dans le cadre des carrières longues
 - A.3. Mise à disposition sans obligation permanente d'activité

Chapitre 2

- B. Mieux anticiper par une gestion prospective des ressources humaines
 - B.1. Informer et permettre à chacun de préparer son avenir professionnel
 - B.2. Promouvoir la mobilité au service du développement professionnel
 - B.3. Développer la formation
 - B.4. Renforcer la politique territoriale

Chapitre 3

- C. Faciliter l'adaptation par le recours, si nécessaire, à une gestion active de l'emploi
 - C.1. Des formations de reconversion lourdes
 - C.2. Mise à disposition sans obligation permanente d'activité
 - C.3. Rachat des années d'études et d'années incomplètes
 - C.4. Rachat des années d'études et d'années incomplètes
 - C.5. La mobilité interne accompagnée par Forum opportunités
 - C.6. La mobilité externe avec deux modalités possibles

Chapitre IV

- D. Dispositions finales

1.2.4. La négociation d'un nouvel accord GPEC en cours

On peut s'interroger sur le prolongement de l'accord, alors qu'un de ses termes est amené à changer en profondeur. Le chapitre 1 (MAD - préretraite), initialement transitoire, devrait disparaître du prochain accord. Alors qu'il représente jusqu'un tiers des personnes concernées par les opérations de GAE, quelles seront les marges de manœuvre de l'entreprise, si elle s'interdit celle-ci ? De même, selon un DRH rencontré, les GAE successives « *épuisent les possibilités de GAE* », c'est-à-dire qu'elles ont déjà touché les plus mobiles et les plus volontaires.

La crainte de ne plus trouver suffisamment de mobilités internes a amené la DRH à proposer, depuis 2011, d'intégrer au chapitre 3 le plan de départ volontaire comme moyen de mobilité. Les délégués syndicaux d'Aéroséc s'y sont opposés. Leur critique porte moins sur le contenu social éventuel de ces plans que sur le principe, craignant que les salariés ne se retrouvent au chômage après avoir « *pris un chèque* ». Face à la pression financière pesant sur le Groupe et à la poursuite des délocalisations, les syndicats déclarent être sur la défensive. Dans les négociations en cours, la CFDT par exemple se montre prête à accepter le principe, à conditions que les conditions du départ soient socialement acceptables.

La direction est alors déterminée d'abandonner le dispositif de MAD du chapitre 3. Il entre en contradiction avec l'accord sénior. Surtout est-il estimé trop coûteux, non pas à l'égard d'un PSE, mais plutôt à des mesures relevant de l'incitation à l'évolution des parcours professionnels.

« Ce qui n'est pas cher dans une GAE c'est qu'on essaie de maximiser la mobilité interne. La mobilité interne, il y a un coût évidemment parce qu'on aide, surtout si c'est géographique. Mais c'est quand même moins cher d'aider quelqu'un à faire de la mobilité géographique, y compris avec les aides intéressantes que Aéroséc propose, que de licencier quelqu'un. En revanche, ce qui coûte cher, c'est les MAD ; des gens âgés ont plutôt des salaires plus élevés en moyenne et qu'on va accompagner en paiement pendant un certain nombre d'années avant leur retraite. Ça peut être un peu coûteux. Ce qui n'est pas facilement à chiffrer c'est finalement : Je pense que dans une GAE vous avez une sorte de continuité des activités. Il n'y pas de rupture, de fracture. Donc, du coup, vous continuez les activités de développement, de production ... avec beaucoup moins de difficultés que quand vous lancez un plan de sauvegarde où tout le monde est traumatisé. Ça agite, les syndicats se mobilisent ... et finalement vous risquez d'avoir des pertes d'exploitation » (DRH).

Le nouvel accord doit miser davantage sur le chapitre 2 pour y trouver des marges d'action susceptibles de combler la diminution de moyens d'action de la GAE. Pour augmenter l'efficacité de la GPEC, la DRH entend surtout travailler sur la formation dans la perspective de mieux accorder le moment d'entrée et de sortie en formation et la disponibilité du nouveau poste. Un plus grand souci de mobilité extérieure, définitive ou temporaire, devient visible dans la volonté d'impliquer davantage les PME et PMI du territoire et d'utiliser les moyens propres à Aéroséc pour vitaliser les bassins d'emploi, en formant des jeunes pour les petites entreprises. Dans le registre de GPEC territoriale, la DRH voudrait aussi promouvoir la mutation des salariés volontaires et leur contrat de travail dans une autre entreprise (type portage), même si cette démarche est considérée comme quantitativement limitée à cause de coûts d'ancienneté des salariés d'Aéroséc.

2 - LES INTENTIONS PROJETÉES SUR L'ACCORD GPEC

2.1. La GPEC entre instrument d'accompagnement des restructurations et d'anticipation d'activités futures

Pour les gestionnaires RH comme pour les Institutions représentatives du personnel (IRP), l'accord de GPEC apparaît être un outil d'accompagnement de la réorganisation que traverse l'entreprise. Il agit également comme un révélateur des écarts entre l'organisation actuelle et l'organisation cible (pénuries, manques, lacunes, retards), mettant ainsi en relief les besoins en termes de décision et d'action, notamment en matière de formation. La GPEC renoue ici avec l'une de ses finalités premières qui consiste à répondre aux besoins de réorganisation des entreprises en évitant les conséquences sociales de leur gestion dite « à chaud », dans l'urgence.

Les compétences du salarié sont les cibles de la GPEC sur lesquelles il faut agir. Puisque les réorganisations touchent l'ensemble de la communauté de salariés de l'entreprise, tous les métiers doivent se sentir concernés. Si le salarié est appelé à s'adapter « volontairement »¹² à ces exigences, l'entreprise, en contrepartie, s'engage à être transparente sur l'évolution de son métier et à mettre à disposition les moyens pour rendre possible l'adaptation. Tel est le contrat implicite qui sous-tend l'accord de GPEC.

¹² L'enquête révèle que la notion de « volontariat » est inadaptée pour comprendre les mécanismes complexes à l'œuvre, internes et externes, conduisant le salarié à prendre la décision d'entamer une mobilité professionnelle. Un DRH site, par exemple, parle de « mise en tension contrôlée » des salariés par les managers sans créer une « peur démesurée ». Un délégué CFDT du site de C. : « Ça reste un sujet compliqué, le volontariat, à bords flous, hein ? Et on imagine bien un chef de service qui sait bien que son activité va réduire de moitié à échéance de 3, 4 ou 5 ans : il a une idée de ceux qu'il voudrait garder et ce n'est pas forcément facile à gérer. Il faut rappeler les règles [de l'EDP]. Voilà, c'est quand même un sujet qui est compliqué ».

« L'employabilité, c'est un terme barbare, mais c'est intéressant. Ce n'est pas le terme qu'il faut retenir, mais ce qu'on y met derrière, par nous. C'est quoi être employable ? Ça veut dire développer des compétences qui ont du sens dans un environnement de marché, d'entreprise et local. Et sur toutes ces compétences-là, voire le niveau de qualification, je peux les mobiliser dans un rayon géographique qui me convienne ... ça veut dire que moi, en tant que salarié, il faut que je fasse un effort, hein ? Et l'entreprise, après, ... elle se doit de donner cette visibilité à 100 % à nos salariés. L'évolution du métier est pour tous. Et c'est quelque part au niveau des plans de formation – il faut toucher un maximum de personnes. » (RRH GROUPE).

Pourtant, la GPEC chez Aéroséc aspire à dépasser le volet « défensif » de gestion prospective des contractions d'emploi. Elle se veut aussi « offensive » dans le sens où elle vise à identifier des salariés aptes à développer les activités futures dans des marchés porteurs et les orienter vers les métiers respectifs.

« On a deux sujets qui sont dans l'anticipation. L'adaptation de l'emploi, ça peut être les contractions d'emploi, mais c'est aussi la recherche de nouvelles compétences qu'on peut être amené à devoir demain identifier, c'est-à-dire de trouver des nouveaux talents pour préparer des recherches, les développements futurs. ... Souvent, parce qu'on est dans une période de contrainte, on pense à l'adaptation négative, mais c'est vraiment les deux sujets qui sont portés » (DRS).

« L'anticipation ce n'est pas uniquement la réduction des effectifs. Ça peut aussi être, à un moment donné, vous prenez des affaires, vous investissez un marché et il faut monter en puissance très rapidement. Donc, si vous n'êtes pas dans cette logique-là, ben, les choses ne sont pas faites. Si vous avez déjà amorcé une tendance, parce que vous avez donné une vision à trois ans, hein, vous avez mis dans le pipe les gens » (RRH GROUPE).

2.2. Sécurisation des parcours professionnels

Contrairement à d'autres démarches de GPEC, les intentions exposées par les acteurs et l'accord ne s'inscrivent pas dans une volonté explicite d'un passage à modèle individualisant de GRH, même si, dans les faits, les salariés prennent une responsabilité croissante dans la gestion de leur parcours professionnel. La mise en lumière des évolutions qualitatives et quantitatives des métiers est censée inciter le salarié à évoluer. Le principe de volontariat associé à l'accord d'anticipation lui laisse pourtant le « choix » de répondre ou non, de choisir entre les différentes options proposées.

Si le salarié d'Aéroséc doit gérer son parcours professionnel devant les contraintes (et possibilités) révélées, les dispositifs associés à la GPEC doivent surtout répondre aux besoins de « sécurisation » de ces parcours.¹³ Contrairement à une philosophie gestionnaire qui prône l'« acteur », appelé à prendre en main la gestion de ses compétences (« employabilité »), l'individualisation s'inscrit ici dans une perspective explicite de responsabilité sociale d'entreprise. Cette dernière cherche un équilibre entre exigences économiques et sociales, supposant que le « social » lui-même contribue à la « performance » de l'entreprise.¹⁴

L'individu-acteur n'est pas appelé à agir face à l'incertitude de son emploi ; en tant que salarié, c'est-à-dire sujet collectif de droit, il doit être mis en situation d'« identifier les dangers possibles, d'en prévenir les conséquences, de saisir les opportunités envisageables qui se présentent »

¹³ Le préambule de l'accord : « Cette responsabilité sociale signifie à la fois trouver un équilibre entre la logique économique de l'entreprise, celle de son marché et de ses résultats financiers et l'avenir du personnel. Il s'agit d'informer de manière plus transparente et permettre à chacun de disposer d'outils d'adaptation, notamment par la formation et la mobilité, concourant à la sécurisation des parcours professionnelles afin d'introduire une responsabilité partagée ».

¹⁴ Cf. l'étude classique à ce sujet de R.B. Freeman et J.L. Medoff, *What Do Unions Do ?* New York : Basic Book.

(préambule du chapitre 2 de l'accord). La GPEC s'efforce de minimiser les risques de son adaptation et favorise son maintien dans la « communauté de destin », qui est l'entreprise, ou, le cas échéant, l'accès à la retraite. En cherchant l'implication des délégués syndicaux dans la gestion des dispositifs collectifs associés à la GPEC, la direction compte réduire les risques d'un manque de partage de la stratégie et asseoir la légitimité de la démarche.

2.3. La GPEC comme vecteur de développement du système de GRH

L'engagement d'une démarche de GPEC chez Aéroséc devait avoir un impact notable sur le système de GRH. Afin de pouvoir capitaliser pleinement sur la GPEC, la DRH tenait à appuyer le futur accord par deux autres négociations, menées en parallèle de celle de la GPEC. Portant sur le droit syndical et le statut collectif des salariés des différentes sociétés au sein du groupe, elles visaient à garantir l'opérationnalité de la future GPEC en renforçant les fondements du dialogue social et en facilitant la mobilité géographique interne au Groupe. Contractuellement, la GPEC dépasse alors le cadre de l'accord *strictu sensu* au profit d'un ensemble articulé d'accords collectifs.

2.2.1. Fluidifier le marché interne du travail en homogénéisant les statuts des salariés

Si la GPEC vise à répondre aux exigences de réorganisation de l'entreprise par le développement des parcours professionnels, les conditions de la mobilité entre les différentes sociétés sont un enjeu important. C'est dans cette perspective que parallèlement à la négociation de l'accord GPEC, le Groupe avait mené la négociation sur l'ensemble des statuts collectifs des salariés du Groupe. La différenciation des droits et des obligations des salariés en fonction de leur appartenance à une société du Groupe ont été identifiées comme « freins sur la fluidité des mouvements » (DRS). Ces négociations devaient aboutir sur l'homogénéisation des statuts collectifs des quelques 34.000 salariés en France. Cet accord se présente comme préalable à l'efficacité opératoire de la GPEC compte tenu de la structuration du Groupe dans une quarantaine de sociétés.

2.2.2. L'appui du dialogue social comme préliminaire à la GPEC

Afin d'appuyer l'opérationnalité du futur accord GPEC, la DRH souhaitait peser sur le statut des institutions représentatives du personnel. L'accord (de méthode) du Groupe sur l'« exercice du droit syndical et le dialogue social » du 22 novembre 2006, signé par tous les représentants syndicaux sauf la CFE-CGC, devait renforcer leur position en vue d'une gestion partagée des adaptations d'emploi. Cette reconnaissance se présente avant tout comme un moyen d'instiller la confiance entre les partenaires sociaux. La confiance est cruciale en vue du partage d'informations sensibles sur la stratégie et ses conséquences sur l'emploi.

« Donc on l'a [la négociation sur la GPEC] menée sur deux fronts parce que sans la capacité des statuts équilibrés, sans la confiance des partenaires sociaux, qui passe aussi par une certaine reconnaissance, une place dans l'organisation, et un rôle bien redéfini, c'est difficile de dire : venez au dialogue autour de la table pour parler des sujets où, quand même, on va certes nous faire prendre des risques, parce que quelques fois on est à la frontière de se dire, est ce qu'on dit quand même, on sait jamais, est ce que ça ne va pas partir dans la nature etc. Donc toujours cette peur du délit d'entrave, mais surtout de l'information qui s'échappe et qu'on ne maîtrise pas, donc il fallait que cette confiance soit vraiment forte. Et eux, de leur côté, de dire : est-ce qu'on ne va pas trop loin et on ne va pas cautionner des adaptations d'emploi permanentes, c'est-à-dire des PSE déguisés quand même » (DRS).

Pour dissiper la crainte syndicale de cautionner des PSE, la DRH doit être transparente sur ses motivations et rassurer les délégués du respect des règles de consultation et d'information et de la stratégie.

« Il fallait quand même rassurer aussi nos partenaires sur la transparence, sur la vérité en fait des adaptations nécessaires et donc des raisons économiques » (DRS).

L'accord sur le droit syndical contient deux volets centraux. Premièrement, il affirme le principe d'accord majoritaire : la conclusion d'un accord, à l'exception des accords NAO, dans une société ou dans le groupe nécessite la signature des organisations syndicales représentant plus de 50% des salariés concernés. Ainsi, la DRH comptait renforcer la légitimité des accords collectifs, à commencer par celui de la GPEC, ainsi que la position des organisations syndicales majoritaires dans l'entreprise. La CGT d'Aéroséc avait explicitement soutenu cette démarche, anticipant l'esprit de la « *position commune* » d'avril 2008 sur la réforme de la loi sur la représentativité syndicale. Afin d'appuyer le dialogue social dans l'entreprise, ont été créées aussi des structures, non-prévues par le code du travail, de concertation au niveau des divisions.

Deuxièmement, l'accord affirme le principe de non-discrimination des salariés exerçant des fonctions représentatives. Dans le passé, la CGT avait dénoncé l'existence de pratiques discriminatoires. Les mandats syndicaux sont, comme le stipule chapitre III dudit accord, appelés à devenir désormais « *un atout professionnel* ». L'accord souligne la « *volonté de la direction de faciliter l'engagement des salariés dans le cadre des missions de représentation sociale ... tout en assurant l'absence de toute discrimination pouvant avoir un impact sur leur rémunération, leur carrière leur employabilité* ». La revalorisation des délégués syndicaux et des instances représentatives ainsi que la volonté de s'appuyer sur un nombre d'interlocuteurs sociaux resserré témoignent de la volonté de la DRH de gérer les évolutions d'emploi dans un dialogue davantage centralisé et marqué par l'engagement contractuel. Ainsi, les bases d'une gestion paritaire des dispositifs collectifs de la GPEC ont été jetées.

3 - Instrumentation spécifique de GPEC

3.1. La commission centrale « anticipation »

A l'instar des « *commissions formation* », chargées de discuter du plan de formation, Aéroséc a créé une « *commission centrale anticipation-formation* » dont le but est d'étudier les évolutions prévisibles des activités, familles de métiers ou sites (voir point sur les familles professionnelles).

3.1.1. Un travail de prospective partagée

Pour chaque famille, on identifie si elle est en croissance, stable ou en déclin. La commission regroupe des représentants de la fonction RH, DRH du siège et des établissements, et des délégués syndicaux. Se crée ainsi, à travers les réflexions et échange, un espace de dialogue social orienté vers le futur, vers la résolution de problèmes à venir.

« Il y a des éléments de réflexion stratégique qui sont plutôt sur les contenus technologiques de nos évolutions de métier. On va donner les grandes tendances des évolutions techniques, des outils qu'on utilise. On a eu beaucoup de présentations en commission centrale d'anticipation sur l'évolution du software. Et ça, c'est vraiment des évolutions extrêmement structurantes pour nous en termes de métier. (...) Chez Aéroséc, on a beaucoup d'expertises externes, qui sont faites

globalement soit par Secafi soit par Syndex. Donc nos élus, par la somme des expertises soit sur les comptes annuels soit sur les problématiques type GAE, ils ont une somme d'expertises qui leur donne à mon avis de très bons éléments de réflexion. On peut discuter sur des éléments de stratégie, de vision, d'évolution des organisations, problématiques d'entreprise avec les élus en central » (DRH GROUPE).

3.1.2. La nécessaire confidentialité des propos

Cette pratique a des limites, liées premièrement au secret des affaires voire, selon l'expression d'un délégué syndical, « *au conflit entre le droit des sociétés et le droit du travail* » (DS GROUPE CFE-CGC). En effet, les représentants du personnel de l'établissement touché ont normalement la primeur des informations sur les restructurations, faute de quoi le délit d'entrave peut s'appliquer. Le respecter scrupuleusement peut aboutir à ôter à la commission son intérêt en évitant tout cas précis ou information sûre mais qui devrait être encore confidentielle. Paradoxalement, les situations en lisière du répréhensible sur le plan juridique renforcent la qualité du dialogue social car elles reposent sur une confiance jamais trahie jusqu'ici. Chacun perçoit l'intérêt du secret bien gardé.

3.1.3. L'énoncé stratégique, à la fois clé de voûte et talon d'Achille

La deuxième limite tient à l'énoncé de la stratégie, clé de voûte de l'édifice. La formulation de la stratégie permet d'envisager les adaptations nécessaires et d'organiser les redéploiements en amont. Elle peut être contestée par les organisations syndicales.

« Il y a eu un point sur lequel je me suis accroché avec la direction et sur lequel je m'accroche toujours. Je pense qu'on ne peut pas faire de GPEC correcte si on n'a pas la connaissance claire de la stratégie de l'entreprise. Les métiers que l'entreprise veut garder, développer ou sous-traiter à court, moyen et long terme. Si, du jour au lendemain, pour des raisons de rentabilité immédiate, la direction pense qu'il faut sous-traiter telle chose, qu'est-ce qu'on fait des métiers ? Il y a quelques années, toute la mécanique a été mise en dehors de toutes les sociétés d'électronique. C'était un choix stratégique d'un CA. Aujourd'hui, on pourrait dire, je sais pas... on ne fait plus d'hyperfréquence. Ça fait plusieurs centaines voire plusieurs milliers de salariés qu'il faut pouvoir reconvertir. Bon, ça, ça ne se fait pas à la petite semaine. C'est stratégique. On est quand même dans des métiers de haute technologie, dans l'armement. On ne trouve pas le sous-traitant qui va bien dans le coin à droite. Il faut un certain temps, il faut la qualification. Donc, ça doit être des choses réfléchies » (DS GROUPE CFE-CGC).

3.1.4. Des choix stratégiques lourds de conséquences

La troisième limite a trait à certains choix de l'entreprise, non négociés, comme celui d'entreprendre une réorganisation pour restaurer les marges. Ils provoquent des conséquences sociales, mettant « *la commission anticipation* » sous le fait accompli.

« La stratégie du président de 2006 c'est on monte en échelle de valeurs et on devient systémier le plus possible. 2011 : l'objectif clair et net mais non affiché par D., c'est rentabilité à court terme. Chasse au gaspi, chasse à toute dépense qui pourrait être comprimée. Donc, on n'est plus du tout sur la recherche d'une position stratégique, on est là pour gagner de l'argent. On n'est plus là pour monter dans l'échelle de valeurs, on est là pour rentabiliser nos investissements. On fait des provisions pendant 2 ans pour avoir une rentabilité l'année prochaine qui va avoisiner les 5-6% je pense. Donc, le traitement social, même les ressources humaines sont différentes. En termes de RH,

du temps de R.-B., on était dans l'innovation sociale. Je ne vais pas dire que ça s'est arrêté mais on a inversé la pente ou elle s'est adoucie » (DS GROUPE CFE-CGC).

Enfin, la dernière limite est relative à l'irréductible incertitude sur les commandes, les évolutions technologiques...

Certes, la « *commission anticipation* » fait l'objet de critiques. Après avoir craint « *le plan social permanent* » (DS CFDT du site de C.), les représentants des organisations syndicales ont à présent le sentiment d'y discuter davantage du chapitre 3 de l'accord, soit les opérations de GAE en cours, que du chapitre 2, soit la partie relative à l'anticipation. Cependant, elle innove le dialogue social à ses différents étages. De même, l'anticipation des évolutions à venir infuse les outils de GRH comme le travail sur les familles professionnelles ou les entretiens de développement professionnel.

3.2. Les fiches sur les familles professionnelles

Le groupe a identifié 15 familles professionnelles génériques au niveau groupe, se déclinant en 62 familles professionnelles au niveau des entités juridiques. A terme, chaque salarié doit être classé dans une famille professionnelle.

Pour en marquer l'importance et la dimension stratégique, chaque chantier sur les familles professionnelles est porté par un membre du comité exécutif (« *Comex* »), qui dispose d'une autorité politique pour lancer les travaux. Un « *sponsor* » opérationnel, c'est-à-dire un cadre supérieur du métier et un responsable RH complètent le pilotage du groupe, auquel les partenaires sociaux sont associés. L'ensemble des travaux sur les familles professionnelles est coordonné par un cadre attaché au DRH du groupe, le RRH groupe. La création de ce poste est le signe le plus visible de l'impact de la GPEC au niveau de l'organigramme de la DRH

Le groupe de travail doit envisager les mouvements qui pourraient affecter la famille professionnelle à trois horizons : court terme, moyen terme et long terme. Il cherche ensuite à identifier les évolutions tant du point de vue quantitatif que du point de vue qualitatif. Du point de vue quantitatif, il s'agit d'associer chaque famille à une tendance : croissance, stable ou en déclin. D'un point de vue qualitatif, il s'agit d'estimer si les métiers sont émergents, en évolution ou en situation critique. S'ensuit une batterie de mesures appropriées au cas par cas.

La déclinaison d'une vision globale des tendances des familles professionnelles, pensée à l'échelle mondiale, en actions à l'échelle locale comprend des décalages de points de vue. « *Un exemple qui convient : actuellement on est en train sur une entité légale de booster le centre industriel. Comme il y avait plein de petits centres industriels, on les recentre sur quelque chose, on lui donne de vrais moyens à ce centre industriel. Donc, on comprend bien que globalement, certains métiers vont grossir vu de l'entité juridique ; sur le gros centre industriel, ses métiers vont confirmer cette tendance. Par contre, vous avez compris, dans les sites desquels on va emmener des petits morceaux qui étaient à gauche, à droite, là, ça décroît. Donc, on n'est pas sur les mêmes tendances C'est pour ça que quand je parle de GPEC, cette difficulté d'exercice : d'un côté, vous avez des tendances mondiales, après quoi vous avez des entités juridiques et puis après, il y a le très local à gérer, quoi. Mais globalement, elle bouge, elle avance, se repositionne différemment et voilà, il faut gérer, faut gérer les choses » (RRH Groupe).*

3.3. Une prime à la mobilité

Aéroséc se distingue ensuite par une politique de promotion de la mobilité. Une prime de mobilité vient récompenser les volontaires, à condition qu'elle entraîne une mobilité géographique de plus de 50 km.

3.4. Un effort de communication pour sensibiliser les salariés

L'effort de communication de l'entreprise est manifeste. Il passe par les moyens classiques comme l'affichage et la documentation, par la mise à disposition d'informations sur l'intranet et d'un ordinateur pour celles et ceux dont le poste n'en serait pas pourvu. L'entretien de développement professionnel (EDP) participe également de ce dialogue direct, permettant de percevoir le lien entre la mobilité et la GPEC.

Le rôle de la hiérarchie et des DRH de site est ainsi primordial. *« Il y a des actions de communication surtout. C'est le cœur du débat et notre valeur ajoutée. Une communication sur les enjeux. Le tout, c'est d'avoir une communication équilibrée, c'est-à-dire être suffisamment précis, donner une information au bon niveau et de mettre les individus et les organisations sous tension sans créer une peur démesurée. C'est la mise sous tension contrôlée. C'est principalement de la responsabilité du manager »* (DRH du site de C.).

En outre, les « espaces métiers » ou « espaces mobilité » se multiplient dans les sites. Les DRH des sites sont appelés à présenter les métiers qui y sont présents et les offres d'emplois aux salariés des sites en cours de GAE.

« J'ai été sollicité pour avoir un œil très vigilant sur les mobilités envisageables sur les sites de C. pour les gens qui étaient intéressés par une mobilité dans le grand Ouest. On mettait tout en œuvre pour accueillir les candidats de ces sites, soit sur le poste pour lequel ils postulaient, soit sur un autre. L'objectif, c'était de les repositionner en interne. Et 2^e chose, on a été sollicité pour présenter dans les sites concernés nos métiers, nos activités, la région. Quand je suis arrivé, la première semaine, je suis allé à Elancourt faire la promotion de nos activités. On présentait un midi pendant ¾ d'heure la région, les opportunités à court et moyen terme. Et on tenait un stand pour informer les gens des possibilités de C. Je sais que l'ensemble des sites le faisait. Paradoxalement, ça a débouché sur très peu de contacts. La région de C. n'est pas la plus attractive au sein du groupe. On a trois contacts mais finalisés par 2 mobilités, donc peu de contacts mais un ratio contacts/mobilités intéressant. Sachant que les enseignements, c'est que les processus de décision sont très longs, entre le premier contact et la validation du choix de mobilité, il peut se passer 12 mois. Les choix sont bien plus larges que des choix purement d'activité professionnelle » (DRH du site de C.).

3.5. Le dispositif « passerelles »

Développé dans deux divisions pour l'instant, le dispositif « Passerelles » vise à identifier finement les compétences associées à chaque métier, puis à faciliter les passerelles entre d'autres métiers, requérant certaines de ces compétences. Il s'agit d'un instrument de la mobilité. Il nécessite une connaissance fine de chacun des métiers au sein des « familles de métiers » identifiées par l'entreprise.

Passerelles utilise des fiches métiers et leur donne un sens, une utilité qu'elles n'auraient pas en restant des outils de description des emplois. La démarche vise à inscrire les référentiels métiers dans une dynamique de mobilité, à défaut de quoi l'instrumentation reste très statique, descriptive

et peu utilisée. « *Quand vous parlez de référentiel, à la limite vous pouvez passer des années à travailler sur un référentiel. Il y a toujours quelqu'un qui vous dira que votre fiche métier, elle n'est plus à jour. Il faut le faire. Mais la dynamique derrière, vite fait, vous allez vous apercevoir qu'elle n'est pas intéressante. Quand vous commencez à travailler sur les passerelles, c'est hyper intéressant. Ça ouvre des champs énormes* » (RRH GROUPE).

Le RRH groupe, chargé du déploiement de l'outil *Passerelles*, en manipule le logiciel et prend un exemple : « *Je vais en production, je vais choisir un métier, je vais prendre technicien intégration test. Je vais regarder, je lance la recherche et lui, il me dit, voilà, j'ai trois passerelles. Donc, soit je peux consulter la fiche du métier en correspondance, métier qui correspond à la cible, soit je vais voir la passerelle. Là, je vais retrouver ce que j'ai dit en formation. Et puis, je peux avoir des témoignages. Aujourd'hui, c'est encore très statique mais demain, je pense que ça passera en vidéo. Je raconte mon histoire, sur les points qui ont facilité mon changement, mon parcours initial. Et comment je suis passé d'un métier de départ à un métier d'arrivée* » (RRH Groupe).

Les efforts nécessaires à la mise en œuvre de *Passerelles* contrastent avec la faiblesse de la mesure de ses résultats. Plusieurs dizaines de passerelles, estime-t-on sans produire de chiffres issus d'indicateurs sûrs. La difficulté de la mesure s'explique aussi par la difficulté à définir une unité de mesure : aux mobilités professionnelles naturelles s'ajoutent les évolutions de compétences dans les postes ou de postes au sein d'une même entité, ce qui rend délicate la comptabilité des opérations de mobilité proprement issues de la démarche.

Plus fondamentalement, *Passerelles* nécessite une justesse d'analyse des orientations à venir. « *Le gros travail sur Passerelles, il a été fait en 2008 et 2009 et avec deux ans de recul, on voit bien qu'un certain nombre d'estimations ou de projections qu'on a pu faire, ne sont plus du tout dans la réalité. Tout à l'heure, j'ai évoqué le cas de R&D des ingénieurs de type matériel. J'ai pris ce cas justement parce que c'est un des cas où l'assèchement des nouvelles affaires a fait qu'aujourd'hui on est plutôt en surabondance de ces métiers-là, alors qu'on avait pronostiqué un certain nombre de débouchés. (...) Et là, on a 46 postes sur la sellette et qui vont être supprimés dans ce domaine* » (DS CFE-CGC du site de C.).

Le système d'information RH du groupe intervient en support de la démarche, mais serait inopérant sans suivi et appui sur le terrain. Le groupe a donc lancé une formation de 8 heures intitulée « *passerelles manager* » à laquelle 300 managers des deux divisions concernées ont assisté. La formation est destinée à inciter les managers à apprécier autant le potentiel de leur collaborateur que les compétences liées à leur emploi du moment. De la même manière, les salariés se voient proposer une formation de 4 heures à la démarche, formation réalisée dans les espaces métiers, pour stimuler des vocations. Au-delà, de la logique de diffusion de l'instrument de ces formations, leur dimension socioculturelle est importante. Par petites touches, l'accord GPEC, dans ses principes fondateurs jusque dans sa déclinaison opérationnelle, inscrit dans les esprits l'importance de la mobilité.

4 - Processus de déploiement de l'accord

Dans un groupe de la taille d'Aéroséc, le déploiement de l'accord ne peut être ni homogène, ni linéaire. Il est marqué par plusieurs caractéristiques. Dans sa mise en œuvre sur le terrain, s'expriment des tendances opposées, des champs de tension que nous nous efforçons de présenter.

4.1. Anticipation versus Réaction

4.1.1. Faire face à l'imprévu, malgré l'anticipation

Alors que la GPEC sous-entend une démarche d'anticipation, plusieurs opérations de Gestion Active de l'Emploi (GAE) ont été lancées, du fait d'évolutions externes imprévues (variations des commandes, pression concurrentielle). *« Aéroséc est une entreprise qui a eu une adaptation permanente du fait de la diversité des métiers d'une part et des fortes transformations technologiques, techniques, qui ont eu lieu dans le secteur de l'électronique, de l'informatique, des télécommunications depuis une quinzaine d'années. 1995, c'est les premiers mobiles. On oublie, mais ça a été très très vite et donc toute cette évolution, ça a eu de l'impact sur nos métiers, nos produits, nos offres aux clients et il a fallu que le personnel s'adapte »* (DRH GROUPE)

Les faits contestent ainsi d'autant plus les intentions de l'accord que deux temporalités s'affrontent : la temporalité des affaires, dont on a dit qu'elle pouvait être de plusieurs années sur certaines activités comme de quelques mois sur d'autres, et celle des changements de parcours professionnels. *« On avait des plans de charges à 18 mois maximum. Avec 18 mois, c'est incompatible avec de l'anticipation. On ne change pas le métier de quelqu'un en l'espace d'un an. Ça veut dire qu'il y a une incompatibilité entre l'intention d'anticipation et la capacité de la mettre en œuvre en refusant de prendre le risque ou de partager le risque d'une certaine visualisation de l'avenir »* (DS CFE-CGC site de C.).

Alors que l'accord GPEC, initié après un épisode de reconversion dans l'urgence, favorise l'anticipation, la réflexion en amont des problèmes, il n'en reste pas moins vrai que plusieurs opérations de GAE se sont faites sous la pression des événements. Les chapitres 1 et 3 (*Mise à disposition* et *Gestion active de l'emploi*) sont alors mobilisés. Certes, l'existence de l'accord permet une réaction plus rapide, sollicitant des dispositifs organisés et préparés et permettant un dialogue social plus serein, mais les adaptations se produisent plus souvent de manière réactive qu'anticipée.

« On a créé les passerelles de façon très pragmatique quand on a été confronté aux besoins d'accélérer disons les mobilités entre les métiers. Mais c'est évident que c'est un outil qui n'a pas vocation à gérer uniquement les crises » (DRH GROUPE).

« Donc, j'en reviens à votre question. Le chapitre 1 a bien marché, le chapitre 3 est très utilisé par la direction. Le chapitre 2, on est très déçu parce qu'on a passé notre temps à régler des problèmes de GAE. (...) Vous savez que la division O. a des commandes qui devaient être prises et qui ne le sont pas. Donc, la direction se trouve devant une urgence et dit j'ai 200 personnes en trop, j'ai pas assez de boulot et j'ai pas 1 an pour trouvé une solution. Bon, là, typiquement, ils étaient tout près de passer à un PSE ou PDV (NDLA : plan de départs volontaires), qui a été utilisé par Renault et que la direction voulait mettre en place, aussi bien au niveau de la division qu'au niveau du siège. Et dans les 2 cas, les organisations syndicales s'y sont opposées fortement, en disant qu'on dénonce l'accord de GPEC sinon. On a fait pression sur la direction pour dire que ce n'est pas dans l'esprit de l'accord » (DS GROUPE CFE-CGC).

4.1.2. Ruptures stratégiques, ruptures dans la GPEC

Les ruptures stratégiques qu'un groupe est amené à décider accentuent la difficulté de l'anticipation. L'arrivée d'un nouveau P.-D.G. a ainsi entraîné une nouvelle lecture de la situation de l'entreprise et de nouvelles orientations stratégiques, bouleversant les anticipations préalables. Ce

point fait l'objet de nombreuses crispations et controverses. Nous restituons plusieurs extraits d'entretiens pour rendre compte de la vivacité des réactions sur ce point.

« La direction nous a présenté un projet de délocalisation de l'activité production d'équipements pour Airbus (...) ayant pour conséquence au total 177 emplois, dont 74 délocalisés à Singapour et 103 autres emplois étaient relocalisés en France. (...) Le dossier nous a été présenté sous un angle économique, alors qu'en réalité ça relevait plutôt de la stratégie du groupe » (DS CFE-CGC site C.).

« La principale faiblesse de l'accord, c'est la capacité à le maîtriser de façon paritaire (...) Du fait des choix stratégiques et des choix effectifs de politique industrielle déployés, ces métiers-là sont en décroissance dans le groupe. Mais ils sont en décroissance par ces choix là » (DS GROUPE CGT).

« On a toujours un doute sur le fait générateur, sur l'analyse qui a été faite au début sur l'impérieuse nécessité de supprimer un poste. Il y en a, non, sur les activités alim, c'est clair ; sur d'autres, liées notamment à des charges de développement ou des suppressions de postes dans les directions fonctionnelles, hors production : qualité, fonctions financières, gestion, achats, etc.... on est plus critique » (DS CFDT du site de C.).

4.2. Globalisation de la démarche versus applications locales

Pour permettre un maximum d'opérations de mobilité et de reclassement interne, il est dans l'intérêt de l'entreprise d'appliquer la démarche dans le périmètre le plus large possible. Pour autant, le groupe connaît des applications inégales de l'accord. Sans surprise, les divisions les plus impliquées sont les plus sensibles aux évolutions. *« On s'est aperçu que les secteurs qui avaient le mieux mis en place les démarches de gestion prospective de l'emploi et compétences, c'étaient plutôt les secteurs qui avaient des difficultés, parce que celles qui n'ont pas trop de problèmes d'emploi, elles ont du mal à se mobiliser sur ces sujets-là ».* DRH Groupe

C'est ainsi que *Passerelles* s'est déployé dans deux divisions et que la mobilité touche plus fortement certaines divisions que d'autres. Ce constat, s'il n'est guère surprenant, pointe une difficulté paradoxale dans le déploiement d'un accord de GPEC : alors que les situations les plus urgentes incitent à une action curative et ne permettent pas l'application d'une démarche d'anticipation, les situations les moins exposées à des risques à court terme ne ressentent aucune pression à s'engager dans la démarche. Ainsi, le déploiement de la démarche d'anticipation s'avère difficile dans les deux cas de figure.

4.3. Création d'une dynamique porteuse de solutions versus épuisement des solutions

Au-delà de la démarche d'anticipation, la dynamique créée par le déploiement de l'accord est censée impulser une démarche de mobilité professionnelle, à même de favoriser les mutations professionnelles en cas d'adaptation de l'entreprise à ses contextes. Dans certains cas, cette dynamique se vérifie.

« Sur les 30 mobilités identifiées, on a une partie d'actes managériaux qui sont des départs en retraite non remplacés, qui nous font une solution. On a certains salariés qui ont anticipé leur repositionnement sachant qu'on a la GAE, qu'on vient de mettre en place, et on avait déjà communiqué sur ça de manière implicite via la GPE. On a communiqué en interne sur les évolutions des familles professionnelles. On a dit que certaines fonctions étaient, à long terme, en

décroissance. On souhaite que les salariés aient bien ça en tête. Certains, en début d'année, ont décidé de se repositionner et de se poser des questions sur leur avenir. Donc ça, c'est intéressant, ça, ça permet d'anticiper le mouvement » (DRH du site de C.).

Cependant, les efforts déployés pour permettre la mobilité, concrétisés par un engrenage d'instruments de GRH, peinent à absorber les plans d'adaptation successifs. « La GPE, on pensait pouvoir la traiter totalement avec nos outils quotidiens. On s'aperçoit que le volume d'activité et le délai qu'on se donne est trop court pour le traiter de manière naturelle. Donc, on a mis en place un dispositif actif de gestion de l'emploi » (DRH du site de C.)

Plus encore, chaque opération a jusqu'ici fait l'objet d'un traitement consistant dans un premier temps à recourir pour un tiers des cas à de la mise à disposition (MAD), dispositif s'approchant de la retraite anticipée, que l'entreprise souhaite abandonner dans le renouvellement de l'accord, en cours de négociation. Dans un second temps, les possibilités de mutation, reconversion, mobilité géographique sont explorées. Or au fil des opérations, les mobilités deviennent plus difficiles. « La multiplication des GAE assèche les capacités de GAE. Quand on n'a qu'une seule GAE en cours, on n'a pas de mal à reclasser les gens. Quand on en a plusieurs en route, qu'on a déjà mis en retraite des gens depuis 3 ans, on assèche les possibilités de reclassement. D'où un débat qu'on avait eu l'année dernière sur la mise en place d'un 4^e volet qui serait les départs volontaires, ce qui n'a pas été retenu au sein de la société » (DRH du site de C.).

4.4. Démarche déconcentrée versus démarche centralisée à la direction des RH

Les groupes de travail sur l'évolution des familles professionnelles constituent un rouage important du déploiement de l'accord. Conçus pour être tripartites, rassemblant des opérationnels, les représentants des organisations syndicales et des représentants de la direction des RH, la lourdeur des fonctionnements collectifs aboutit dans certains groupes à une prise en main de la démarche par la fonction RH afin d'en accélérer le processus. Devant l'exigence de discussion et de trouver du consensus, les habitudes de gestion solitaire de la RH prennent facilement le dessus, alors que le DRH juge le travail paritaire « avec un consensus derrière » « plus productif ».

« ... dans la durée c'est difficile de maintenir cette mobilisation de tous les acteurs. Et vous avez tendance à dire après, c'est bien, ça y est, on a fait bel effort, on a décrit nos métiers, on a fait des fiches métier, on y voit plus clair, ce qui est vrai à l'instant T. Tout le monde s'est bien mobilisé. Et puis, les petits travers de la vie quotidienne, on est surbooké par plein de trucs, ça reprend un peu le dessus. Et puis on oublie un peu de reprendre l'analyse. Et on oublie surtout de travailler paritairement. Cette remarque a été faite par les syndicats l'année dernière de dire, ben, ok, on a continué à regarder nos fiches métiers, il y'en a même qui ont été mis à jour, mais ça a été fait par la RH. Ça n'a pas été fait paritairement. Et ça, on se rend compte que c'est une petite difficulté, ben, dans la durée, maintenir un fonctionnement paritaire, c'est plus lourd finalement. C'est un peu plus exigeant.... Donc, je dirais que un des enjeux c'est de savoir inscrire la démarche de GPEC paritaire dans une récurrence qui crée vraiment un autre mode de travail dans le long terme » (DRH).

La phase de déploiement de l'accord accentue le poids de la fonction RH, car l'organisation de la mobilité suppose une connaissance des familles professionnelles et opportunités de mobilité à laquelle les RH ont plus facilement accès. « Au sein de la société Aéroséc Avions (AA), il y a un réseau interne RH des 7 sites + les fonctions support de la société, qui nous permet de nous voir tous les 15 jours. Alors, on ne parle pas systématiquement de mobilité mais on échange sur les grandes tendances des évolutions d'emploi des différents sites. Aujourd'hui, je sais qui recrute quel profil.

Seconde chose, on a un outil d'affichage des postes de la bourse à l'emploi, ce qui nous permet de nous y référer pour trouver les opportunités d'emploi au sein de AA » (DRH du site de C.).

4.5. Démarche rationnelle versus dynamique socioculturelle

La GPEC d'Aéroséc est fondée sur la démarche classique visant à la découper en un enchaînement rationnel de séquences : à partir d'une stratégie, besoins et ressources sont inventoriés et comparés aux besoins et ressources estimés à un horizon donné. S'ensuit alors des plans d'action destinés à résorber les différences. Chaque étape est dotée d'une instrumentation afin d'objectiver la démarche, toujours dans une perspective rationnelle. Pourtant, la mise en œuvre de la GPEC d'Aéroséc montre qu'une autre logique est en marche, privilégiant la convergence des représentations, l'orientation du travail de l'employeur et des organisations syndicales vers un futur dont on dit qu'il est commun, la projection collective vers l'avenir. Derrière l'imposant dispositif, c'est l'effort visant à créer une dynamique socioculturelle qui est remarquable, au sens premier du terme ; elle cherche à ancrer du sommet de l'entreprise à sa base, pour ce qui nous a été donné de voir, la nécessité de l'adaptation permanente et valorise la mobilité comme une vertu dont les bienfaits rejaillissent sur les individus qui en témoignent comme sur l'entreprise qui a su l'organiser.

La GPEC d'Aéroséc met ainsi en évidence les fonctions symboliques d'instruments de GRH alors que la démarche rationnelle, pourtant mise en avant, montre des failles et des limites.

4.6. Fluidité versus inerties

La mise en œuvre de la GPEC suppose également une fluidité dans l'enchaînement des séquences et notamment dans la mutation des métiers et emplois. De ce point de vue, une organisation fluide, favorable à la GPEC, verrait un haut niveau de mobilité professionnelle, souvent doublée d'une mobilité géographique. On trouve là une autre limite à la démarche, liée aux inerties de tous ordres. A la fluidité d'une GPEC idéale, la réalité d'Aéroséc oppose une organisation aux adhérences et inerties multiples :

- inertie fonctionnelle : les ruptures professionnelles, par choix ou par obligation, restent difficiles du fait de la spécialisation des métiers et des pré-requis que chacun d'eux supposent. Cette difficulté vaut autant pour la mise en œuvre de la GPEC en interne que pour la GPEC territoriale. *« Une des difficultés (de se coordonner sur le bassin d'emploi), c'est qu'on a un vrai décalage entre les profils qui nous intéressent et les profils disponibles. On a fait le forum emploi du département. On a reçu 250 CV, il y en a moins de 5 qui correspondait à ce qu'on recherchait. Les profils ne sont pas adaptés. Pour le coup, c'est une vraie difficulté de GPEC territoriale »* (DRH du site de C.).
- inertie structurelle : l'organisation du groupe en entités juridiques distinctes limite le réflexe de la mobilité à l'entité d'appartenance, même si l'homogénéisation des statuts est en marche. Cette inertie joue de manière encore plus forte lors des tentatives de mise en place de GPEC territoriale. Les statuts des salariés d'Aéroséc, relativement avantageux sur le plan des rémunérations et des moyens pour travailler sont un obstacle à des mobilités extra-entreprise ;
- inertie sociale : l'attachement à un emploi, la tradition encore prégnante de la mobilité verticale plutôt qu'horizontale, les contraintes familiales (l'emploi du/de la conjoint(e) notamment) témoignent des adhérences du fonctionnement social du groupe plutôt que sa fluidité. Les efforts qu'elle consent (prime à la mobilité, remboursement des frais de

déménagement, recours à GEDIS, filiale de placement d'emplois, pour les conjoints...) ne suffisent pas à contrebalancer la tendance ;

- inertie psychosociale, liée à l'identité de métier dont il faut se départir au moment d'un changement de métier. « *Quand on passe de l'analogique à l'électronique, humainement, c'est difficile à gérer, les gens ont du mal. On n'est pas encore dans la phase où le salarié va gaiement changer de métier, va gaiement changer de lieu de travail. Pour que ce soit possible, il faut valoriser le salarié, lui montrer qu'on lui offre quelque chose de mieux. Ça, on ne sait pas encore le faire, ni côté direction, ni côté syndical. On ne sait pas assez anticiper pour dire à une personne qu'on va lui offrir quelque chose de mieux et, je veux dire, masquer le fait qu'il est dans une voie de garage. Humainement, c'est difficile d'être dans une voie de garage. Il y a toujours un repli sur soi* » (DS GROUPE CFE-CGC).

Toutefois, la DRH se montre plutôt satisfaite par les mobilités suscitées dans le cadre du chapitre 2. Selon le DRS, il y aurait « *même plus de demandes que de nécessités d'adaptation* ». Au site de Aéroséc à C, la demande de formations a dépassé par trois le plan. Toutefois, au départ, le pari ne semblait pas gagné pour la DRH. « *Il y a encore un an et demi, on se faisait peur. Et ce qui est important de noter : pour réussir, c'était un travail vraiment permanent de communication, d'information et c'est par l'action et les résultats qu'on arrive à changer les comportements* » (DRS).

Selon la DRH, la force de la GPEC consiste en sa capacité de « *bien expliquer* » des raisons sous-jacentes aux évolutions des métiers, de donner du temps pour l'adaptation et mettre à disposition de moyens adaptés. « *Si vous expliquez bien ces sujets-là, et bien, les volontaires se positionnent parfaitement bien dans les axes des famille professionnelles* » (DRS).

5 - Effets de l'accord GPEC sur l'intégration GRH-stratégie

Tel qu'il a été conçu et mis en œuvre, l'accord GPEC tisse des liens entre GRH et stratégie. Les réflexions sur l'évolution de l'industrie, sur l'évolution des technologies concernent autant la stratégie que la GRH.

Selon la DRH du groupe, l'accord GPEC et son déploiement ont permis de renforcer l'intégration de la RH à la stratégie de l'entreprise, « *en tout cas, un volet qui est celui de l'impact sur les métiers, les compétences, qui n'est pas toute la stratégie non plus. On peut dire que c'est une manière de mettre en lumière des aspects RH de la stratégie. Ce qui est très utile pour mieux définir la politique RH en cohérence avec la stratégie* ».

L'accord permet de ne pas considérer les Ressources Humaines comme une contingence négligeable ou secondaire mais donne à la fonction RH une dimension stratégique. Son déploiement aboutit à alimenter en amont de la stratégie RH une somme d'informations issues de prospectives et la projette dans un horizon de moyen terme. « *On a introduit dans les analyses des groupes de travail sur les fiches métier des informations qui nous venaient des équipes stratégie. Ils préparent chaque année une perspective à 5 ans pour monter parfois entre 5 et 10 ans et essayer de voir un peu comment évolue l'environnement de notre marché, des demandes des clients mais également les techniques qui vont être utilisées, des briques technologiques de base. Et ces réflexions stratégiques ont été mises au pot de l'analyse des métiers* ». L'accord et la réflexion sur les familles professionnelles permet d'enclencher des réflexions sur les grandes tendances sans causer d'inquiétude ou de suspicion.

On peut cependant s'interroger sur la cause et l'effet : est-ce l'accord qui a permis cette prise en compte de la fonction RH lors de la formulation de la stratégie ou est-ce cette prise en compte

préalable qui a abouti à un accord de ce type ? Les deux tendances sont probablement mêlées pour aboutir à l'état de fait constaté aujourd'hui.

« Historiquement, la mobilité, géographique et professionnelle, a toujours été développée dans le groupe. On faisait sa carrière dans le groupe, en changeant de métier et de lieu, comme on aurait changé d'entreprise, avec l'avantage de rester dans le groupe et d'avoir la sécurité de l'emploi. (...) Oubliez pas aussi qu'il y a le campus Aéroséc et que cette université, ça fait plus de 30 ans qu'elle existe. Passerelles n'a fait qu'agréger les modules aux besoins de compétences. (...) Passerelles n'est qu'une formalisation. (...) La mobilité interne a toujours existé. Aujourd'hui, elle est devenue une évidence. Ça l'a institutionnalisé. Pour tous les personnels, aller d'une unité à l'autre, c'est normal. Beaucoup d'entreprises ont repris cet accord et ont signé des accords de mobilité : aides à la mobilité, voyage de reconnaissance, déménagement et tout ça a été repris par des accords de mobilité indépendants de la GAE. Là, clairement, ça a été un accélérateur. Et les gens ont de moins en moins peur de la mobilité, parce qu'il y a une expérience et ça se passe bien » (DS GROUPE CFE-CGC).

Enfin, s'il ne souffre aucun doute que la fonction RH a pris une dimension stratégique avec l'accord de GPEC, son impact n'est pas tel que la fonction RH influencerait la formulation de la stratégie.

6 - Les effets de l'accord sur le dialogue social

6.1. Un partage difficile des rôles des institutions

La Commission centrale anticipation/formation est composée de 20 membres, dont 10 représentants syndicaux. Le rapport au CCE est institutionnellement délicat dans la mesure où les éléments d'analyse ayant un impact sur l'évolution des emplois ne doivent pas être dévoilés avant le passage de celui-ci. De ce fait, la Commission se trouve régulièrement dans une situation de délit d'entrave qui rend craintif le PDG et les directeurs d'opérations à s'exprimer, craignant la sortie d'informations.

« Tout ça, on essaie de le vivre avec le patron de l'entreprise. On a toujours la peur d'être dans le délit d'entrave, de dire des choses et que ça sorte. Là, il y a peut-être quelque chose à trouver pour qu'il n'y ait pas cette peur et que le travail de la Commission, si on garde cette forme, soit vraiment hermétique et que ce soit le PDG ou le directeur des opérations puisse venir parler à la Commission sans crainte que ça sorte. Il y a un travail à faire pour libérer la parole » (DS GROUPE CFE-CGC).

Aussi, les informations fournies par la direction à la Commission peuvent donner lieu à une confusion de rôles, au cas où elles révèlent des informations sur l'évolution des commandes et la situation financière de l'entreprise, par exemple.

« Alors, j'ai râlé plusieurs fois parce que la commission devenait un peu un super CCE. Je n'ai pas besoin qu'on me montre des courbes de charges. C'est : un métier a un avenir ou un métier n'a pas d'avenir parce qu'on a décidé telle ou telle chose. Je n'ai pas besoin qu'on me montre une courbe de charges en disant « la prise de commandes est de tant, derrière ça va faire ça, donc on n'a pas assez de charges ». Bon, c'est le rôle du CCE et non pas le rôle d'une commission centrale d'anticipation. Si l'anticipation est à 3 mois, ça n'a pas d'intérêt » (DS GROUPE CFE-GGC).

Quant au processus de décision de la mise en œuvre d'une GAE, la prérogative de la Commission centrale anticipation-formation de décider du principe d'une GAE dans une société donnée s'est exposée à la critique de mettre sous pression la procédure de consultation préalable du CCE, alors que la situation économique n'est pas encore explorée et que les résultats des expertises ne sont

pas encore connus (voir 1.2.3.). La direction de la société peut ainsi tenter d'accélérer les obligations de consultation, sous prétexte d'avis favorable de la Commission. Dans ce sens, un DS du site de C. de la CFE-CGC réclame pour le nouvel accord, que « *les rôles doivent être bien précisés* ».

6.2. Un accord qui résiste à la tentation de recours au PDV

Selon les interlocuteurs syndicaux, le changement dans l'actionnariat d'Aéroséc en faveur d'un groupe du secteur privé et l'arrivée de l'actuel PDG en 2009 ont eu un certain impact sur la GRH, notamment par le biais d'un important plan de réduction de coûts et une orientation vers l'augmentation de la rentabilité du Groupe à court terme.

« En termes de RH, [du temps du couple précédent PDG-DRH], on était dans l'innovation sociale. Je ne vais pas dire que ça s'est arrêté mais on a inversé la pente ou elle s'est adoucie » (DS GROUPE CFE-CGC).

Ainsi, en 2011, la DRH a essayé de résoudre un certain nombre de problématiques d'emploi en proposant un plan de départ volontaire, notamment au siège du Groupe et dans l'activité optronique, concernant environ 200 salariés. Les syndicats du Groupe se sont opposés à ce qu'ils considèrent comme non-conforme à l'accord de GPEC, dans la mesure où le volume de salariés concerné est trop faible pour justifier des mesures « *hors GAE* ». La tentative de profusion de plans de départs volontaires, assimilés aux PSE, est vue comme acte mettant en question la GPEC et compromettant la négociation du nouvel accord.

« Et dans les deux cas, les organisations syndicales s'y sont opposés fortement, en disant qu'on dénonce l'accord de GPEC sinon. On a fait pression sur la direction pour dire que ce n'est pas dans l'esprit de l'accord. Aujourd'hui, on a toujours réussi à régler les problèmes. Pourquoi changer ? Et pourquoi vouloir renégocier un autre accord si c'est pour le déchirer dès que vous pensez en avoir besoin. Bien que dans cet accord, il est bien dit quelque part qu'en cas de crise grave, on peut recourir au PSE. Mais là on n'est pas dans une crise grave et on parle d'une société qui fait un petit millier de personnels sur un groupe qui fait 36 000 personnes. Et ce n'est pas 1000 personnes qui doivent partir, c'est une centaine. Donc, on est dans des chiffres qui doivent pouvoir être gérés sans problème » (DS GROUPE CFE-CGC).

L'engagement pris par la direction en faveur de la GPEC a permis aux syndicats de l'entreprise de bloquer des pratiques d'adaptation non-conformes à l'esprit de l'accord anticipation, notamment dans des sociétés où le rapport de forces avec le management était défavorable.

« La preuve que l'accord a quand même une certaine valeur c'est qu'il a résisté au changement et la conception de direction du groupe, puisqu'après une phase relativement déstabilisée où on a voulu nous proposer des plans de licenciement habillés en plan de départ volontaire, l'ensemble de ces plans sauf celui du siège, mais là, bon, c'est la CFTC qui maîtrise tous les plans, ont été reclassés dans l'accord alors qu'ils étaient hors accord. Ils ont été tous reclassés dans l'accord. Bon, ça ne s'est pas fait en cinq minutes. Ça prouve que l'accord a une structure assez solide pour pouvoir en cas de tempête servir de référent » (DS GROUPE CGT).

6.3. Le renforcement du dialogue social

Globalement, les délégués syndicaux interrogés se montrent convaincus de l'utilité de l'accord pour les relations sociales dans l'entreprise. Les points de vue syndicaux suscités tendent à converger sur une appréciation positive du chapitre 3 (GAE) et mitigée de la valeur réelle du chapitre 2 (GPEC).

Les interlocuteurs RH prônent plutôt la vision inverse, en soulignant les mérites du chapitre 2 pour la dynamisation des relations sociales dans l'entreprise. Les pratiques de co-construction et d'analyse ont eu des effets sur le dialogue social dans l'entreprise dont on peut raisonnablement estimer qu'ils dépassent le champ de l'accord de GPEC.

6.3.1. Un syndicalisme d'expertise pour infuser la GPEC : L'exemple de la CGT

La CGT d'Aéroséc s'est beaucoup engagée dans la démarche d'analyse d'évolution de métiers, de moyens de formation et d'identification de passerelles de métiers. Si elle approuve cette démarche et les moyens mis en place par la DRH, elle la critique surtout pour sa « *faiblesse à la maîtriser de façon paritaire* ». Loin d'une attitude de contestation, elle reconnaît l'intérêt stratégique de la GPEC pour la gestion de la mobilité de l'emploi et réclame une place plus importante, en se référant à l'esprit paritaire de l'accord, dans la construction du dispositif. Sa critique revendique l'expertise des salariés et fustige la tendance à laisser l'analyse des métiers aux mains seules des DRH et des managers opérationnels.

« Bon, le principal défaut de tout ça, c'est que c'est du haut vers le bas et jamais à l'inverse. Ce que nous cherchons à modifier, c'est ça. Sauf dans certaines situations spécifiques, c'est de faire en sorte que ces analyses des métiers ne soient pas décrétées entre un DRH et un opérationnel, spécialiste de la question. Mais qu'on part du principe que les meilleurs experts d'un métier, c'est quand même ceux qui le pratiquent » (DS GROUPE CGT).

Ainsi, les syndicalistes comptent éviter des fausses appréciations d'évolution de métiers, susceptibles de mal orienter les parcours professionnels et de susciter des décisions stratégiques erronées de la part de la direction qui pourraient s'avérer lourdes de conséquences pour le futur. C'est à partir de l'expertise des métiers revendiquée que les DS Groupe CGT d'Aéroséc prétendent de pouvoir peser sur la stratégie de l'entreprise d'une façon légitime et qualifiée.

« Il y a des hyperfréquences en radar, c'est un métier qu'on acquiert avec 10 ou 15 ans d'expérience et on ne trouve pas ça en sortie d'école. A l'époque, ces métiers étaient rangés en décroissance du fait d'une appréciation un peu trop rapide de la montée en puissance du numérique sur ces technologies. Alors ce n'est pas ce qui se passe. Ça monte, mais tout doucement. On ne fait pas des composants numériques en hyperfréquence avec la même facilité qu'on pensait pouvoir le faire. Donc, ces métiers-là n'auraient jamais dû être classés en décroissance. Donc, ils ont été reclassés et aujourd'hui, ils sont une source importante du maintien d'activité. Si on avait laissé faire : ... une perte de nos technos et puis de nos radars, par exemple. Parce que ceux qui sont classés en décroissance sont voués soit à être externalisés, mais les gens quittent le métier, donc l'expertise du métier part avec. Sachant que nous, on a des produits qui sont, tout ce qui est lié à l'OTAN et autres, c'est entre 20 et 30 ans de maintien » (DS GROUPE CGT).

« La principale critique que nous, on apporte à ces questions-là ... c'est la séparation qui est faite entre un traitement technique et social d'une approche métier et évolutions métiers en général, déconnecté de toute l'approche industrielle et des choix stratégiques, industriels et économiques. Parce que le DRH est dans son rôle, lui. Il prend comme une donnée d'entrée sur laquelle il n'y a pas à discuter les analyses stratégiques et les analyses techniques des directions d'opérations, des directions de stratégie. Ce que nous, quelque part, on ne prend pas comme argent comptant. Il y a effectivement des boucles de rétroaction à faire, au minimum pour se remettre par rapport à des réalités, ne serait-ce que de déploiement dans le temps : Si, effectivement, il y a des changements technologiques qui s'opèrent » (DS GROUPE CGT).

Pour enrichir la capacité de décrypter la stratégie délivrée par la Commission centrale et ses déclinaisons, la CGT revendique l'élargissement des moyens indépendants d'investigation et la capacité de proposition de stratégies alternatives du chapitre 3 au chapitre 2. Est clairement visible la volonté de développer la compréhension de la stratégie d'entreprise (y compris ses contraintes) et de peser sur elle. En prônant la contre-expertise, le syndicat se hisse au niveau de décision des directions, rivalisant avec elles en tentant d'infléchir la stratégie de l'entreprise en fonction de ses prérogatives en matière d'emploi.

« Notre proposition c'est donc de transférer les moyens, les outils, l'investigation qu'il y a dans le chapitre trois dans le chapitre deux, donc la GPEC lorsque tout va bien et non pas quand les directions considèrent qu'il y a un problème... [Dans le chapitre 2], il n'y a pas la notion de capacité de proposer des alternatives industrielles aux schémas qui nous sont mis en avant par les directions et en plus, la capacité d'expertise par exemple, elle est réduite à 50 heures... Voilà, ça passe par des points très techniques, mais qui sont en fait majeurs. On peut avoir une déclaration d'intention. Ce que dit le chapitre 2 c'est que transparence sur les stratégies, on met sur la table un ensemble de données etc. Dans les faits ce n'est pas tout à fait ça. Mais bon, l'intention elle est là, mais des moyens techniques et les moyens d'intervention ils ne sont pas là. Donc ça reste à la main d'une direction de filiale ou d'une direction d'opération plus au moins ouverte au dialogue social. Et avec une DRH qui a plus ou moins la capacité d'intervenir au même niveau que les opérations dans le débat alors que le constat est quand même que aujourd'hui la DRH est plus réduite à la fonction support de la direction des opérations que parler au même niveau et avec la même force dans les comités de direction des filiales » (DS GROUPE CGT).

Outre ces aspects liés à la stratégie de l'entreprise, il y a un deuxième enjeu central lié à la GPEC pour la CGT d'Aéroséc, l'impact de la construction du référentiel de métiers sur la mobilité des salariés. Elle reconnaît que ces référentiels impactent les possibilités des parcours professionnels et donc la sécurité d'emploi des salariés. Encore une fois, la CGT se propose comme relais des réalités du terrain, opposées aux prescriptions « *déconnectées* » des managers RH et opérationnels, et revendique la participation paritaire à ce travail, refusant de donner un « *chèque en blanc* » aux RH dans le déploiement de cet outil.

« Nous, ce qu'on préconise c'est de bâtir la description de métier dans un vrai rapport à l'activité, en partant du concret. De définir aussi les métiers en croissance parce qu'on nous interpelle beaucoup pour définir la façon dont on va requalifier les métiers en décroissance. On a la vraie intention d'intervenir sur les métiers en croissance aussi et la façon dont on définit ces métiers en croissance, elle n'est pas neutre sur la capacité d'évoluer de métier à métier. Parce que la tendance, c'est fait du haut et non bas en partant des réalités, si on prend l'exemple de l'architecture système, si vous regardez les descriptifs qui sont faits par les opérationnels et qui vont bien, si vous ne sortez pas de Polytechnique, ce n'est même pas la peine d'y penser. Alors, la réalité du métier fait qu'un bon ingénieur systèmes ayant un peu de potentiel et puis de culture technique, il va le faire... L'enjeu c'est de définir le métier en rapport avec la réalité. Et que la matrice du déploiement soit paritaire, résumé sous le vocable de contrôle social » (DS GROUPE CGT).

La co-construction des outils de GPEC doit se faire par un mode d'intervention qui reconnaît l'enjeu comme légitime et se veut constructif et techniquement compétent : « *C'est des points argumentés, précisés dans les interventions en termes de mise en œuvre et de capacité de correctif* » (DS GROUPE CGT). Se dessine ici un syndicalisme d'entreprise qui se propose comme interlocuteur incontournable dans la gestion d'emploi – non seulement par sa force d'opposition, mais aussi par ses connaissances de métiers et ses capacités d'analyse et de proposition. L'implication dans la gestion des adaptations, recherchée par la GRH afin de renforcer la légitimité de sa démarche de rendre le salarié l'acteur pivot de l'adaptation, demande des nouvelles compétences d'intervention à cet acteur. En même temps, la responsabilité qu'il assume avec le

partenariat l'expose au risque de dé-légitimation dans des situations d'adaptation à court terme alors qu'il ne maîtrise ni les décisions stratégiques, ni les contraintes qui lui sont imputables. Ce risque pour l'acteur syndical marque aussi la fragilité de la démarche de GPEC en dehors des moments permettant la gestion prospective.

6.3.2. La construction d'un socle commun

La DRH reconnaît que les questions de la mise en lumière de la stratégie et des moyens des délégués syndicaux de peser sur cette dernière sont un sujet de tension constant dans la mise en œuvre de l'accord de GPEC. Pourtant, elle souligne l'importance d'avoir pu avancer dans un esprit paritaire sur le sujet. Les adaptations d'emploi ont été menées « *en pleine confiance. Et on peut dire que la confiance qu'on leur a donnée a été totalement respectée* » (DRS). Si les délégués syndicaux sont jugés être des « *partenaires largement dignes de ce nom* » (DRS), la DRH a dû faire preuve de transparence sur ses intentions en matière de gestion d'emploi.

« Il faut donner de la visibilité, c'est-à-dire il faut donner l'information et ne pas juste l'information partielle. Il faut que les partenaires comprennent pourquoi vous allez tendre vers cette dynamique ou cette évolution. C'est toute cette dynamique qu'il faut construire et qui est difficile » (DRS).

D'après la DRH, la construction d'un socle commun d'appréciations et d'objectifs est nécessaire pour mener une « *bonne* » GPEC. Le dialogue social se fait ici à travers un objectif commun, celui d'éviter des licenciements collectifs. Il a suscité un niveau d'engagement important de la part des représentants syndicaux dans le travail de la commission centrale qui est reconnu et valorisé par la DRH :

« Oui, je suis assez frappé de voir que certains élus qui sont dans la commission anticipation en savent plus que certains membres de la direction [rires] sur ce point précis. Parce qu'ils sont sur les affaires quelques fois. Maintenant, en termes de réflexion plus stratégique : chez Aéroséc on a quand même beaucoup d'expertises externes qui sont faites globalement soit par Secafi, soit par Syndex, hein. Donc, je dirais nos élus, pas uniquement par la Commission Anticipation elle-même, mais par la somme des expertises qui sont faites, soit régulièrement sur les comptes annuels, soit sur les problématiques type GAE qu'on met en place, ils ont une somme d'expertises faites par ces cabinets qui leur donne à mon avis de très bons éléments de réflexion. Je trouve aussi qu'on a un très bon niveau ..., on peut discuter sur des éléments de stratégie de vision, d'évolution des organisations, des problématiques d'entreprise avec les élus en central qui sont au fait de ces choses-là et qui portent de l'intérêt, qui savent dépasser quelquefois aussi dépasser ... l'intérêt uniquement local. Je trouve de ce point de vue, on est bien loti » (DRH).

L'assimilation de la démarche GPEC par la quasi-totalité des organisations syndicales chez Aéroséc a conduit à un dépassement de certaines oppositions habituelles entre management et syndicats. La DRH cite l'exemple des négociations de l'accord européen d'anticipation (annexe 2) pendant lesquelles un délégué central de la CGT a été amené à coordonner un groupe de travail de managers RH sur des questions d'emploi.

« Dans l'accord européen d'anticipation on a été amené à faire des animations où ... vous avez M. X [un délégué central de la CGT] ... qui était sur un groupe de travail et coordonnait les DRH, quoi, pour restituer le travail ... Non, mais. Ce que j'avais dit à l'époque, c'était M. Y [ancien DRH] qui était là, j'ai dit : S'il y a quelque chose que je vais retenir de la première convention au moment du lancement c'est celle-ci : moi ; je n'ai jamais vu ça, quoi. En plus, on avait des situations de conflit dans une ou deux sociétés, et on avait M. X qui intervenait sur des questions d'emploi avec les DRH et sur le groupe de travail qu'il avait. Vous savez quand on se met en groupe de travail avant de

restituer, c'étaient les DRH qui étaient à la table et c'était lui l'animateur, quoi. Ce n'est pas la connivence. C'est que sur certains sujets par cette construction, mais c'est des années de travail, ça se capitalise pas, ça se décrète pas, ça se gagne ça. On arrive cependant même si il y a des situations conflictuelles en dehors, quand on se pose sur certains sujets, et bien, on partage avec nos différences. Mais des différences qui vont nous permettre de trouver des pistes de réflexion, nous permettant de guider ces problématiques d'emploi avec toujours ce souci, c'est, je le dis souvent, sans rupture » (DRS).

Dans les faits, depuis la signature de l'accord en 2006, aucun PSE n'a été mis en place dans le Groupe France. Ceci a été autant le résultat que la condition de la poursuite de la GPEC chez Aéroséc. Depuis, les relations sociales dans l'entreprise sont « *pacifiques, encore plus pacifiques qu'elles ne l'étaient avant* » (DS GROUPE CFE-CGC) dans la mesure où la disparition des plans de sauvegarde d'emploi a entraîné celle des grèves liées aux PSE.

« Donc, aujourd'hui on a un fort paritaire avec cependant ... toujours des grandes discussions avec nos partenaires qui nous disent : vous ne présentez pas la stratégie suffisamment, on n'a pas fait ça, on n'a pas fait ci. Mais quand on se retourne : quel chemin nous avons fait quand même ! Parce que c'est une dizaine de PSE qu'on aurait dû guider et qu'on a réussi à éviter » (DRS).

7 - Les effets de l'accord sur le système de GRH

7.1. Les effets de l'accord de GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH

L'analyse de l'évolution des métiers au sein d'Aérosec est une pratique ancienne de la RH, datant des années 70 (« Entreprises et Personnel »). L'originalité de la démarche de GPEC consiste à partager ces analyses désormais avec les IRP et les managers dans une perspective anticipatrice de mise en mobilité du personnel. Le savoir et les moyens auparavant monopolisés par la RH sont ainsi rendus accessibles aux autres acteurs de l'entreprise. En révélant les contraintes futures pesant sur l'emploi, sa gestion se pose comme un enjeu collectif. La GPEC est susceptible de susciter des contestations, mais elle ouvre aussi des solutions aux nouveaux acteurs. La façon dont on traite les évolutions de l'emploi peut devenir objet de gestion commune.

« C'est une manière d'introduire une nouvelle façon de gérer l'emploi, plus transparente, plus soucieuse de participation de la gestion que la gestion je dirais un peu Compte de l'Emploi où on fait l'évaluation de la charge de travail dans l'année et on s'aperçoit que ça ne colle pas et à ce moment-là on dit qu'il faut ajuster, mais on n'a pas beaucoup anticipé » (DRH).

« A partir du moment où vous partagez ces réflexions-là, évidemment, vous êtes tout de suite beaucoup plus à même, dans la gestion courante d'entreprise, de faire des adaptations » (DRH).

Les chapitres précédents témoignent de l'implication des organisations syndicales d'Aéroséc dans la gestion de l'emploi et de compétences. Au sujet de la GPEC, les intentions de la DRH sont estimées authentiques et la pratique probante à l'égard de son résultat principal, la disparition des PSE. On peut donc raisonnablement assumer que l'accord a renforcé la légitimité des interlocuteurs RH, déjà considérable du fait de l'antériorité du dialogue social chez Aéroséc, auprès des délégués.

Un renforcement de la fonction RH par le biais de la GPEC auprès de managers et directeurs opérationnels est moins sûr. A travers les entretiens se dégage l'impression d'une implication inégale. Alors que certains ont « *joué le jeu* », sont devenus « *moteurs* » (DRS) et ont intégré l'intérêt de la GPEC, d'autres se sont abstenus. Ces derniers semblent buter aussi bien sur le fond

(prospective d'évolution des métiers) que sur la méthode (dialogue social). L'entrée du management dans une relation triangulaire, entraîne des échanges et des responsabilités qu'ils n'estiment pas forcément les leurs.

« Cet accord, il a été certes innovant, notamment parce qu'il impliquait les directions opérationnelles et les chefs de service de la boîte et les intégrait dans une réflexion et dans une relation qui [avant] était purement RH avec les partenaires sociaux. Et nous, on n'imaginait pas, et je pense les RH non plus, qu'on puisse travailler ensemble sur les évolutions des métiers sans impliquer les gens des métiers ... Ceux qui ont participé se sont aperçus qu'on pouvait discuter, responsables opérationnels et organisations syndicales, sans se taper dessus sur des sujets d'intérêt commun » (DS CFDT du site de C.).

D'après un DS CFDT du site de C., ces carences se font sentir aussi bien dans le contenu des entretiens de développement professionnel (EDP, voir 7.2.1.) qu'au niveau de la Commission centrale où le recours aux habitudes antérieures est ressenti. Dans le processus de déploiement de l'accord, les managers ont souvent le réflexe devant des nécessités d'adaptation d'emploi, *« de passer, de dire, ben, on a un problème d'emploi, on fait un PSE, on donne ça aux fonctions RH » (DRS).*

« Il y a notamment les responsables opérationnels qui ont un petit peu déserté la commission anticipation-formation ... On en revient au schéma précédent, à savoir que le patron dit : Il y a 2 000 de postes en trop, qui passe le dossier à la DRH, qui se démerde » (DS CFDT du site de C.).

La DRH reconnaît que le changement comportemental suscité par l'accord est estimé *« extrêmement difficile »*, car il faut que les managers *« pensent que cet accord peut répondre à leurs questions, leurs problématiques industrielles » (DRS)*. Un effort de *« multiplication »* de la communication envers les managers locaux est nécessaire : *« L'accompagnement doit être très, très fort »*, basé sur des *« pratiques locales, par rapport à des actions et des résultats » (DRH local)*. Si cet effort de communication n'est pas fait, *« demain on retrouvera les comportements précédents parce que on vit sur une histoire quand même des pratiques d'adaptions d'emploi » (DRS)*. L'affaiblissement de la fonction RH à l'égard du management opérationnel actuellement observable dans le contexte de réorientation stratégique du Groupe rendra cette tâche plus sans doute plus exigeante.

7.2. Impact de l'accord sur la pratique RH : Une infusion des outils de GRH habituels par la GPEC

Les effets de la GPEC sur la fonction RH sont tangibles. Le travail sur les référentiels de métiers, les familles professionnelles et les passerelles lui ont permis d'avoir une meilleure connaissance des métiers dans leur périmètre de gestion. La GPEC a aussi infusé les outils traditionnels de GRH, dont trois seront présentés par la suite.

7.2.1. Des entretiens de développement professionnel

Des entretiens d'évaluation sont connectés à la GPEC. Il en existe deux types dans le groupe. Le premier a pour objet l'activité annuelle, l'Entretien d'Activité (EDA) et vise, classiquement, à faire le point entre un hiérarchique et ses collaborateurs sur l'année écoulée et les perspectives d'amélioration dans le poste. Le second est baptisé Entretien de Développement Professionnel

(EDP) et incite chaque salarié à se projeter et à entamer ainsi une réflexion l'évolution de son métier et sur ses propres désirs.

Les managers ont été formés à conduire ce type d'entretien. *« On souhaite que le sujet de l'évolution du poste et que tous les travaux sur l'évolution du métier soient abordés au cours de l'entretien. Et ce n'est pas facile de dire à quelqu'un que son poste est en décroissance sans l'inquiéter. Il faut s'imprégner des outils et bien expliquer. D'autant plus qu'on est dans une GAE et les gens se posent des questions sur l'avenir de leur poste, la MAD. Donc, là, il y a un besoin d'accompagnement très fort (...). Lors de l'EDP il y a 2 questions. Quelle trajectoire construit-on ensemble ? Pour construire cette trajectoire, de quelles formations avez-vous besoin ? On recense donc tous les besoins. La somme fait habituellement 3 fois le plan, ce qui est bon signe, ça veut dire que ça marche. Ensuite, on a des arbitrages faits par rapport à des priorités faites au mois de septembre, qui s'appuient aussi sur les travaux qu'on fait avec les partenaires sociaux, l'analyse des tendances et les évolutions des emplois ou aux problématiques de formation »* (DRH du site de C.).

7.2.2. Le plan de formation

En premier lieu, la formation est un levier actionné pour former les salariés aux métiers en forte croissance. Le budget formation ne comporte pas deux compartiments étanches, l'un sur les actions de formation dites normales et l'autre sur des actions davantage liées à la GPEC, c'est pourquoi il est difficile de comptabiliser ce qui est du ressort de l'un ou de l'autre.

La réflexion sur les familles professionnelles et les EDP viennent nourrir les besoins de formation. *« Quand on a fait ce travail (sur les familles professionnelles), on s'est rendu compte qu'on avait un besoin en électronique qui allait croissant, sur un profil BTS et qu'en revanche, on avait des compétences en mécanique qui avaient tendance à décroître dans le temps, sachant que la compétence électronique correspond à notre cœur de métier. Donc une des actions, G10, ça a été de mettre en place un dispositif qualifiant pour des gens qui avaient un niveau bac, électronique ou non, avec l'AFPI¹⁵. On a 8 personnes dedans sur 2 établissements, une formation sur 2 ans, un BTS électronique. Donc, quasiment une formation sur mesure. 7 jours de cours pendant 10 mois, sur 2 ans, avec le passage du BTS au bout. Pour moi, ça, c'est une action très représentative de la GPEC. On est dans la projection, on sait qu'on aura des besoins, on a des gens intéressants et on se projette dans l'avenir avec eux »* (DRH du site de C.).

« On a eu tendance à traiter d'abord le plus facile, par exemple des gens qui ont des formations d'ingénieur, que des gens qui sont entrés dans la vie active il y a 20 ou 30 ans avec un CAP ou un bac Pro et qui sont, qui plus est, rétifs à la formation, qui leur rappelle l'école, qui ne leur a pas laissé que des bons souvenirs. Donc, il y a un vrai problème. (...) Ici, il y a eu une disposition récente qu'on appelle Génération 10, qui sont des formations pilotes, qui permettent de reconverter des salariés vers des métiers d'avenir, c'est-à-dire qu'on a pris des formations de câbleurs pour les faire devenir techniciens. Alors, là, on appuie à 100%, ce genre de formations qualifiantes, financées par l'entreprise, avec une mise à disposition... » (DS du site de C. CFDT).

Ce type d'opération se multiplie au sein du groupe. *« On a développé une solution modulaire pour les bas niveaux de qualification, c'est-à-dire qu'un opérateur, un technicien peut progresser vers quelque chose, ça peut être pluriannuel, hein (...). On fait 300 heures de formation dans une année ou alors sur trois exercices et derrière, ça va être certifié. On peut avoir un diplôme et puis on progresse »* (RRH GROUPE).

¹⁵ Organisme de formation local

7.2.3. Le recrutement

Le recrutement est lui aussi touché par la question de l'évolution des métiers, de deux manières. La première concerne le mode de recrutement, interne ou externe. Compte-tenu de la politique de mobilité et des opérations de GAE en cours, les DRH de sites sont très fortement incités à privilégier des candidatures internes pour un poste ouvert. Cela restreint le recrutement externe aux candidatures dont la valeur ajoutée par rapport à un candidat interne est incontestable. Deuxièmement, le niveau de recrutement a augmenté. Le niveau bac+2 se répand, non pas pour permettre une adéquation besoins/ressources immédiate, mais pour s'assurer d'une formation générale solide, susceptible aux jeunes recrutés d'évoluer vers d'autres fonctions par la suite.

8. Conclusion d'étape

Au moment d'écrire ces lignes, le renouvellement de l'accord de GPEC est en cours de négociation. Après cinq années de mise en œuvre, le bilan qu'en tirent les acteurs fait ressortir quelques points essentiels :

- à l'unanimité, organisations syndicales et RH reconnaissent à l'accord GPEC le mérite d'avoir épargné des PSE à l'entreprise, avec leur cortège de dégâts humains et de désordres sociaux ;
- la volonté du groupe de s'engager concrètement est manifeste. La démarche d'Aéroséc est caractérisée par la mise en œuvre d'un ensemble d'instruments de GRH liés les uns avec les autres, parmi lesquels la démarche *Passerelles*, pour l'instant circonscrite à deux divisions. A cet égard, il faut signaler l'importance des moyens accordés au déploiement de la GPEC (outillage informatique, temps, mobilisation des RH, financement des mobilités internes ou mises à disposition...). Pour autant, le groupe évite la dérive consistant à faire de l'application des instruments de GRH une fin en soi. Les actions restent orientées par les travaux sur l'évolution des familles professionnelles et l'anticipation des évolutions reste la finalité ;
- l'accord a le mérite d'avoir introduit l'anticipation dans les rouages de l'entreprise, de la commission centrale anticipation jusqu'aux entretiens de développement professionnels, même si l'exercice rencontre quelques limites ;
- la démarche d'implication des organisations syndicales puis des directions opérationnelles et managers est une autre caractéristique forte. Le souci de l'adhésion est présent dans la conception comme dans le déploiement de l'accord, qu'il y parvienne ou non ;
- la difficulté à mettre en œuvre le chapitre 2 de l'accord, relevé par les organisations syndicales et pointé par la direction des RH, sera probablement au cœur de la nouvelle négociation. Pour cela, les négociateurs discuteront inmanquablement à la fois de la fiabilité de la prévision et des orientations stratégiques, vues comme faits générateurs de déséquilibres qu'on cherche ensuite à résorber ;
- on peut légitimement s'interroger sur le contenu du prochain accord puisque la direction souhaite abandonner les mises à disposition, qui représentent un tiers des solutions en cas de problème d'adaptation, les solutions territoriales montrent qu'elles ne peuvent être que marginales pour des efforts importants et le plan de départ volontaire a été refusé par plusieurs organisations syndicales. Restent les deux chapitres relatifs l'un à la GPE, dont on constate qu'elle est difficile à mettre en œuvre, l'autre sur la GAE, dont les organisations syndicales regrettent qu'elles n'aient pas été plus anticipées.

La démarche GPEC de Aérosec inspire enfin quelques réflexions plus larges, touchant aux limites de toute GPEC. La première limite a trait à l'irréductible incertitude quant à l'avenir, aux évolutions technologiques, à l'intensité concurrentielle, aux variations d'activité des secteurs sur lesquels l'entreprise est présente et autres paramètres imprévisibles. C'est une limite bien connue de la

GPEC, qui est acceptée chez Aéroséc, dans la mesure où on estime que la démarche permet d'enclencher plus facilement des mobilités en cas de coup dur, puisque le travail préalable de repérage des métiers en croissance a été réalisé.

« J'ai deux images qui me viennent en tête. La première image, c'est on prépare son terrain, on fertilise son terrain. Et si on a bien fait son travail, si vous avez des problématiques ou voulez faire pousser quelque chose, à la limite vous n'avez pas de souci. Donc, j'en veux pour exemple, on a vécu des problématiques économiques, on a mis en place de la GAE sans GPE. La première solution, vous ne l'avez pas, je parle pour les deux tiers des personnes qui restent, vous n'avez pas de solution avant 4 mois. Si vous avez une GPE, vous êtes prêt, pratiquement en train de négocier, vous avez déjà des solutions potentielles qui sont là. Vous voyez, c'est énorme comme point. Et la deuxième image, c'est les courses de 4 X 100 mètres. Il y en a quelques-uns qui n'ont jamais couru en-dessous des 10 secondes. Vous les mettez au milieu du relais, ils courent en 9''80. Pourquoi ? Ils sont lancés. Et c'est là-dessus que je me bats tous les jours, c'est cette nécessité d'avoir un terrain préparé. »
RRH Groupe

Plus fondamentalement, la GPEC mise en œuvre chez Aérosec révèle que l'anticipation fait l'objet d'un consensus entre partenaires sociaux quand bien même sa fiabilité est régulièrement démentie par les faits. Pourtant, l'anticipation relève bien plus d'une construction sociale visant à s'accorder sur une réalité partagée que de la formulation de prévisions par nature impossibles à tenir. En poussant le raisonnement, on peut dire que l'anticipation, à proprement parler, n'existe pas mais deux démarches d'anticipation s'entrecroisent :

- un discours d'anticipation, qui fonctionne par sélection de signaux externes et internes mis en cohérence lors de la formulation d'une stratégie, or les choix stratégiques orientent le sens de l'anticipation et limitent non seulement le champ des possibles mais aussi le champ de l'exploration : en définissant des marchés-cibles, un périmètre d'activités lié à une rentabilité, on donne un cadre à une démarche prospective. A l'inverse, les énoncés stratégiques successifs, avec leurs à-coups, bouleversent les certitudes établies préalablement. Un métier classé stable peut alors devenir en décroissance du fait de la stratégie.
- une démarche de réflexion collective sur les évolutions à venir, organisée et instrumentée. Les outils de GPEC sont le socle de cette démarche, depuis l'identification de familles de métier, le classement de tendances associées à une famille, jusqu'à la déclinaison dans le plan de formation de chaque établissement.

Annexe 1 : L'accord anticipation européen comme extension de l'accord GPEC

Les efforts du Groupe d'inscrire la GRH dans une démarche davantage prospective ont conduit la DRH à une négociation d'un accord d'anticipation au niveau européen. Le 11 Juin 2009, l'accord d'anticipation européen fut conclu entre la DRH d'Aéroséc et la Fédération Européenne des Métallurgistes (FEM).¹ Afin de garantir sa légitimité et sa mise en œuvre, la DRH menait une double négociation, d'abord entre représentants DRH *corporate* et nationaux, puis avec la FEM et les représentants syndicaux d'entreprises des principaux pays concernés. L'accord est applicable aux 56.600 salariés d'Aéroséc en Europe, repartis en 11 pays. Il affirme par ailleurs la prééminence des accords nationaux favorables, y compris français.

Cet accord contient deux volets principaux. Le premier vise à mettre en œuvre un processus d'anticipation qui associe les représentants du personnel aux perspectives d'évolution d'emploi. Chaque année et dans chaque pays européen, les managers, la fonction RH et des experts désignés doivent identifier et analyser, par famille professionnelle, les évolutions technologiques, les innovations principales et les besoins de compétences. S'apparentant à une démarche d'observatoire des métiers, ces analyses sont ensuite partagées avec les syndicats au niveau national et européen (CEE). Comme le stipule l'accord, cette « *vision prospective devrait expliciter dans quelle mesure les exigences clés des emplois évolueront. Il ne s'agit pas d'un exercice prévisionnel car les effets détaillés ne peuvent pas être extraits des différents business plans d'entreprise* ». Si l'accord exclut le partage de la stratégie d'entreprise, ces informations devraient néanmoins lui permettre de remplir son rôle principal pour le salarié, de « *savoir ce que l'entreprise prévoit pour sa famille professionnelle, son emploi et son lieu de travail* » et de lui donner « *le droit de définir, avec son manager, une orientation de carrière* ». A cette fin, l'accord généralise, comme deuxième volet, l'entretien annuel de développement professionnel du salarié avec son manager.

L'accord IDEA se défend explicitement d'être un instrument de gestion de crises d'emplois, renvoyant cette fonction aux dispositions légales et au dialogue social national. Il se présente plutôt comme un moyen pour la DRH, pendant des moments stabilisés de l'entreprise, de maximiser le potentiel actuel et futur du salarié en augmentant son « *employabilité* » devant le défi commun du changement concurrentiel, technologique et économique. Si ces finalités et les moyens déployés à cet égard restent plus modestes que ceux de l'accord GPEC, elles s'inscrivent néanmoins dans une démarche de dialogue social, même si l'implication des représentants salariaux dans sa mise en œuvre reste bien moindre qu'au niveau français.

Annexe 2 : Historique du Groupe Aéroséc

Le Groupe Aéroséc est né en 2000 de la société Methon. En 1982, le gouvernement français avait décidé de nationaliser sa société mère, Methon S.A., qui s'était retrouvée dans une situation difficile avec un portefeuille d'activités très diversifié à faible rentabilité et un endettement fortement accru malgré les grands contrats avec des pays du Golfe. Methon décidait alors de se recentrer sur son cœur de métier, l'électronique professionnelle et la défense, en délaissant notamment les activités de téléphonie civile et le secteur médical. Ce recentrage lui permettait de redresser sa situation financière.

En anticipant la baisse des budgets de défense en Europe et l'achèvement des grands contrats, en 1987 Methon faisait l'acquisition de plusieurs sociétés d'activité militaire, souvent de taille modeste. Cette phase de croissance externe permet à Methon d'élargir sensiblement la présence du groupe hors de France, principalement en Europe. En 1996 et 1997, la cessation des participations dans le Crédit Lyonnais et dans SGS Methon soutient le financement de la poursuite du développement international.

En 1998, l'Etat français organise un accord de coopération de Methon avec trois autres sociétés du secteur prévoyant, d'une part, des apports d'actifs à Methon, et d'autre part le regroupement des activités spatiales au sein d'une entité commune. A l'issue de ces opérations en Juin 1998, la majorité du capital est transférée au secteur privé et deux groupes français d'armement et de télécommunication deviennent actionnaires. La part de l'Etat français est ainsi réduite de 58 à 40%. Cet accord permet au groupe de consolider son périmètre d'activité, ses positions concurrentielles dans la défense et l'électronique industrielle ainsi que son implantation dans des pays européens.

Après la privatisation, la stratégie d'implantation multidomestique des activités de défense en 1998 dépasse les frontières européennes : Afrique du Sud, Australie, Singapour. En juin 2000, l'OPA sur un groupe d'armement britannique fait du Royaume-Uni le deuxième pays d'implantation. Les acquisitions et la croissance interne modifient en profondeur le domaine d'activités, dont une partie croissante s'adresse aux marchés civils de technologies d'information. En décembre 2000, Methon devient Aéroséc.

Dans un contexte de bouleversement géopolitique suite aux attentats du 11 septembre 2001, Aéroséc renforce ses activités dans les segments les plus technologiques de la défense et développe son savoir-faire de maître d'œuvre et de services aux dépens de l'ingénierie, cœur de métier ancien. Il poursuit son désinvestissement dans des secteurs non-stratégiques tout en consolidant son engagement dans la sécurité civile, domaine en plein essor.

En 2007, Aéroséc intègre les activités de transport, sécurité et aéronautique d'Alcatel Lucent, faisant d'Aéroséc un de leaders mondiaux des systèmes d'information critiques sur trois marchés : la défense, l'aéronautique et la sécurité. En acquérant les titres d'Alcatel-Lucent dans le capital d'Aéroséc, avec une part de 26% (Etat français : 27%), Avionneur devient l'actionnaire industriel de référence du Groupe en 2009. En 2011, l'Etat actionnaire a tenté à nouveau d'impulser une fusion des activités militaires de l'équipementier aéronautique Turban avec celles d'Aéroséc, ne souhaitant plus financer deux bureaux d'études concurrents.

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



Le cas de l'entreprise GEAF Armauto Andrauto



Nicolas FLEURY
Florence LAVAL

Octobre 2012

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	1
1.1 La branche et l'entreprise.....	1
L'automobile, un secteur ouvert à l'international et à ses aléas	1
Les acteurs de la branche et les pouvoirs publics : une action concertée	2
1.2 L'accord et son contexte.....	2
GEAF Armauto Andrauto, Groupe et France : historique récent	2
Présentation des accords GPEC et contexte de leur application	5
1.3 L'accord GPEC de 2010 : quelle limite de validité juridique ?	6
2 LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC.....	7
2.1 L'initiative de la négociation.....	7
La réponse à une contrainte légale	7
Une démarche pré-existante à la loi de modernisation sociale ?	7
Un partage de l'initiative ?	7
2.2 Intentions : anticipation ou opportunisme ?	7
Une plus grande capacité d'évolution dans un environnement turbulent	7
L'accord GPEC : une plus grande facilité pour réduire les effectifs ?	9
Améliorer le contenu de la GPEC et l'application de la démarche.....	9
3 INSTRUMENTATION DES ACCORDS GPEC.....	10
3.1 L'instrumentation permanente	10
Le Comité Paritaire Stratégique International	12
L'observatoire des métiers	12
Les outils RH pour fluidifier le marché interne.....	13
3.2 L'instrumentation activable.....	13
Les EMDP pour l'accompagnement des transformations collectives	14
Un accord de méthode : le PREC.....	15
Les CEM	15
3.3 Une philosophie de gestion qui ne fait pas consensus	15
Les outils créés par la Direction sont destinés à gérer les restructurations plutôt que les compétences	15
Les outils sont opérationnels mais leur finalité dérange ceux qui restent.....	16
4 PROCESSUS DE DEPLOIEMENT : GEAF, UNE « BUREAUCRATIE MECANISTE »..	17
4.1 Une démarche centralisée et prescrite dans une structure mécaniste.....	17
L'effet taille du groupe GEAF : la FRH du groupe et ses deux directeurs.....	18
Les moyens mis en œuvre par la fonction centrale pour le déploiement.....	19
Une inertie inhérente à toute structure bureaucratique et à la culture GEAF	20
4.2 Etat d'avancement du déploiement dans les sites industriels du groupe et risque social	21
L'appropriation de la démarche par les représentants du personnel.....	21
Le chapitre II ne serait pas déployé dans les usines.....	21
Le chapitre III soulèverait localement des problèmes de volontariat et de conditions de travail	23
Les PREC successifs seraient quant à eux tout à fait emblématiques de la GPEC.....	24
5 LES EFFETS DE L'ACCORD SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE	25
5.1 Compétitivité et flexibilité : une priorité stratégique et organisationnelle	25
La compétitivité des sites et des véhicules dans un contexte mondial.....	25
L'Anticipation n'est pas une « science exacte »	27
5.2 L'articulation de la logique d'action et de la logique d'étude	28
L'étude : identification des métiers sensibles et en tension	28
L'articulation logique d'étude – logique d'action, une gestion collective de l'emploi ?	28
Une tension compétitivité - sécurisation de l'emploi ?	29

6	LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE DIALOGUE SOCIAL.....	29
6.1	Un enrichissement potentiel du dialogue social, notamment à travers les instances créées par l'accord... ..	29
6.2	... souvent nuancé dans les faits	30
	La non-participation aux observatoires des métiers du seul syndicat représentatif de GEAF non signataire de l'accord GPEC	30
	Des informations transmises critiquées sur leur contenu et sur leur forme	30
	Les années d'application des accords GPEC chez GEAF: quelle évolution du dialogue social ?.....	31
	En particulier, le cas du site X vient agiter le dialogue social	32
6.3	Quelles perspectives pour le dialogue social ?.....	32
7	LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH.....	33
7.1	Effets sur la FRH	33
	Un nouveau partage des responsabilités et des activités RH.....	33
	Les acteurs de terrain ont des points de vue divergents sur la question des moyens.....	34
7.2.	Effets sur les pratiques de GRH.....	35
	Les grands domaines du développement RH	35
	Les effets conjugués du modèle économique et de l'accord GPEC sur le système de GRH.....	38
	CONCLUSION : GEAF ARMAUTO ANDRAUTO, UNE GRH EMBLEMATIQUE DU <i>MODELE OBJECTIVANT</i>	41

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1 La branche et l'entreprise

L'automobile, un secteur ouvert à l'international et à ses aléas

Le Groupe GEAF Armauto Andrauto dont l'activité majeure est la construction automobile est né en 1976 de la fusion de deux constructeurs français, Andrauto et Armauto. Son siège se situe à Paris. La famille Armauto est l'actionnaire majoritaire, avec 30 % des actions et 45 % des droits de vote. GEAF possède des usines de production en Europe, en Afrique, en Amérique du Sud et en Asie. Fin 2010, le Groupe GEAF est constitué de 198 220 salariés dans le monde. GEAF Armauto Andrauto est début 2011 le deuxième constructeur européen.

Comme on l'a déjà souligné dans la monographie sur la mise en œuvre des accords GPEC au sein de Omega Systems France, le secteur automobile est caractérisé par :

- une forte concurrence internationale ;
- d'importantes perturbations avec la crise mondiale de 2008 - 2009, qui a fortement touché un secteur très sensible aux fluctuations du marché¹ et qui a incité les gouvernements à intervenir de manière importante (par exemple en France *via* la prime à la casse) ;
- la destruction partielle et le ralentissement de l'appareil de production japonais qui a rajouté de l'incertitude et de la fragilité à un secteur qui se relevait à peine d'une crise d'ampleur mondiale, notamment en freinant l'approvisionnement en matières premières².

En particulier, le coût du travail à la fois dans une perspective européenne, mais également mondiale, reste un enjeu majeur pour une entreprise comme GEAF Armauto-Andrauto :

« je constate avec préoccupation que beaucoup d'indicateurs nous poussent à aller produire hors de nos frontières.(...) la France doit avoir le courage de remettre à plat, sans préjugés, le mode de financement de son modèle social. (...) Le levier prioritaire est la baisse des cotisations sociales qui pèsent sur le coût du travail » (PDG de GEAF Armauto-Andrauto, *les Echos*, 28 janvier 2011)

« j'observe une dérive sur le coût du travail qui, en France, est inquiétante. J'observe cette dérive du coût du travail depuis dix ans par rapport à l'Allemagne, pas par rapport à la Chine ; par rapport à l'Allemagne nous avons perdu douze points de compétitivité » (PDG de GEAF Armauto-Andrauto, RTL, le 5 mai 2011)

« [à propos de SNAR] sur le marché français, ils ne marchent pas très fort, mais comme ils produisent plus en dehors de France, ils sont plutôt plus compétitifs. » (Responsable Emploi et Mobilité)

La question du modèle économique et des institutions du marché du travail pour un secteur très exposé à la concurrence internationale est évoquée :

« dans un modèle américain, on est dans un modèle libéral (...) on a besoin de moins de monde, on a fermé les usines, on adapte l'outil industriel (...) l'économie américaine (...) quand elle plonge, elle n'hésite pas à restructurer, et comme elle restructure très vite, elle redémarre très vite. C'est ce qui fait que l'économie américaine, l'automobile viennent de connaître des pertes énormes, quelques années après de retrouver des bénéfices colossaux, parce qu'elle croit à fond à l'économie libérale, à l'adaptation. Et de ce point de vue-là, ils ont un marché du travail très flexible (...) » (Responsable Emploi et Mobilité)

¹ *« Quand vous voyez le coup de grisou qu'il y a eu sur la bourse au mois d'Août, la bourse a perdu vingt-cinq ou trente pourcents, le titre a perdu un tiers de sa capitalisation, il est passé de trente à vingt euros, avec la pression des agences de notation, vous expliquez qu'il faut embaucher régulièrement et le Président vous répond 'oui mais moi j'ai besoin de voir tout de suite apparaître des gains'. »* (Responsable Emploi et Mobilité).

² *« Nous avions des composants à approvisionner par avion, en provenance d'Hitachi et ceci nous a conduit à arrêter certaines de nos usines. Mais la plupart des approvisionnements arrivent par bateaux ; donc, il y a beaucoup de stocks sur les bateaux. Lorsque ces stocks seront épuisés dans les deux, trois mois à venir, on ne peut pas exclure d'autres ruptures »* (PDG de GEAF Armauto-Andrauto, RTL, le 5 mai 2011).

La crise a par ailleurs conduit les entreprises du secteur automobile à une accélération dans le processus de rationalisation de leur activité, qui se traduit par : (i) le regroupement de services et d'unités de production et la fermeture de certains sites de production, (ii) le compactage des usines, (iii) des délocalisations d'activité, (iv) l'application du *Lean manufacturing* et d'autres techniques de rationalisation de la production. Toutes ces décisions ont un impact sur les effectifs, qui ont tendance à diminuer en zone *high cost* et à augmenter en zone *low cost*. Le secteur automobile doit s'adapter rapidement aux aléas du marché et aux retournements conjoncturels, répercutés par les constructeurs sur les équipementiers, qui ont dû s'ajuster en conséquence (voir la monographie consacrée à l'équipementier Omega Systems France). Les aléas du marché favorisent notamment le maintien d'une part substantielle d'emploi en interim.

« Il faut un taux d'intérim significatif dans les usines pour permettre d'adapter ça, mais la gestion de la population ouvrière dans l'entreprise par rapport à la population d'intérim est plutôt la plus simple, c'est plus difficile dans les emplois beaucoup plus qualifiés. » (Responsable Emploi et Mobilité)

Le choix de développement d'une technologie représente un pari, sachant qu'au final, c'est le consommateur qui décide d'acheter tel ou tel produit, et donc qui fait le succès de telle ou telle technologie ou de tel ou tel véhicule.

« il y a vingt ans, on disait dans vingt ans, on aura la PAC, la pile à combustible. Eh bah là, on dit toujours la même chose, dans vingt ans, on l'aura. Eh bien, on ne l'a toujours pas. » (CFE-CGC)

« Il y a des paris, vous savez... il y a des paris de choix de norme (...) dans chaque secteur, il y a des décisions qui sont prises, à un certain moment, il y a des entreprises qui ont fait les bons choix, d'autres pas. Elles avaient toutes plein d'explications pour faire cette décision-là, et puis qu'est-ce qui a réglé la bataille, c'est en grande partie le consommateur » (Responsable Emploi et Mobilité)

« Qu'est ce qui fait qu'une voiture plait ou ne plait pas, elle a été conçue quatre ans auparavant et entre temps plein de gens ont conçus des bagnoles, les gens de la mode, du design ont proposé de nouvelles formes qui ont structuré les esprits. » (Responsable Emploi et Mobilité)

Les acteurs de la branche et les pouvoirs publics : une action concertée

L'action des pouvoirs publics et de la branche automobile étant déjà présentée dans la monographie sur le cas Omega Systems France, nous nous bornons ici à rappeler les principaux faits qui témoignent d'une certaine prise de conscience :
- une action forte et volontaire du gouvernement français pour combattre les effets de la crise dans le secteur, notamment à travers les prêts accordés aux constructeurs (SNAR et GEAF Armauto-Andrauto ont ainsi bénéficié d'un prêt de 6 milliards d'euros) en 2009 et la mesure de prime à la casse.

- deux *accords collectifs* récents qui mobilisent les acteurs de la branche et les pouvoirs publics (la charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés, le 3 juillet 2008³ ; l'accord national du 17 mai 2010 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la métallurgie).

Il est à noter que l'hétérogénéité des environnements et des acteurs ne facilite pas l'application des mesures de soutien et d'incitation initiées dans les accords collectifs.

1.2 L'accord et son contexte

GEAF Armauto Andrauto, Groupe et France : historique récent

Bref historique d'Andrauto, Armauto et GEAF Armauto-Andrauto

L'entreprise Andrauto est fondée en 1919. Suite à un fort sur-endettement, Andrauto est mise en liquidation judiciaire en 1934. La marque est rachetée par Gauto SA, un des principaux débiteurs. La société des Automobiles Armauto est créée en 1896 qui devient en 1910 la Société Anonyme des Automobiles et Cycles Armauto. Après-Guerre, Armauto concentre ses moyens de production dans une ville de l'Est de la France. A partir de 1964, les dirigeants d'Armauto SA ne sont plus issus de la famille, mais les héritiers restent aux commandes.

Dans les années 1960, le marché automobile est porteur, mais la question se pose en France de savoir si le pays *« pourra continuer à se payer très longtemps le luxe d'une pluralité de firmes automobiles »* (Rigaud, 2009). Des rapprochements se dessinent, Armauto et Andrauto essaient de mettre en commun leurs politiques d'achat, mais les rapprochements

³ *« En France, lancée au plus fort de la crise, qui était censé regrouper les grandes entreprises automobiles et les équipementiers (...) »* (Responsable Emploi et Mobilité).

sont sans succès. La crise, en 1974, frappe durement Andrauto qui se retrouve en état de faillite notamment à cause de plusieurs projets technologiques ambitieux, tandis qu'Armauto (en partie, grâce à son expérience dans les moteurs diesel) résiste assez bien⁴. L'Etat français décide rapidement (voire dans la précipitation), de la fusion des deux entreprises, rendue publique en 1974. Le rachat en 1976 d'Andrauto amène à la création de GEAF Armauto-Andrauto. La marque s'implante à l'international dès 1985 en Chine et se renforce en 2001 au Brésil.

GEAF Armauto-Andrauto, Groupe et France

Le Groupe GEAF est constitué de plusieurs filiales : Armauto Automobiles et Andrauto Automobiles (ARANA pour Armauto Andrauto automobiles), de sociétés spécialisées dans le financement, transport, dans l'équipement pour véhicules, et dans les cycles-motocycles. GEAF possède 22 sites sur le sol français⁵. Le champ d'application des accords de GPEC, et donc de cette monographie est le diamètre ARANA.

Histoire récente de GEAF Armauto-Andrauto

En Février 2011, GEAF annonce la construction d'une usine en Inde afin d'atteindre 50% de ses ventes hors d'Europe en 2015. En Mars 2011, l'arrêt de la production chez certains sous-traitants japonais oblige le constructeur automobile à ralentir ses propres cadences de production. Un document interne de la Direction de GEAF révélé dans la presse en juin 2011 par la CGT annonce que l'usine X va fermer à l'échéance 2014⁶. Selon ce document, déclaré « caduque » par la Direction, l'activité de ce site serait transférée au site Y qui deviendrait alors « le pôle d'excellence majeur et unique en région parisienne ». Le site X multiplierait en effet les handicaps (enclavement dans une zone urbaine très dense, climat social assez mouvementé, l'effectif du site passant de 6200 salariés en 2004 à 3600 en 2010) et surtout production monoproduit, la C3 (toutes les autres usines du Groupe produisent plusieurs modèles, et les sites français quatre modèles en moyenne). Un rapport d'expert présenté au CCE en 2011 pointait le manque d'investissement sur le site X. Par ailleurs, la réduction de moitié des volumes produits depuis 6 ans constituent un autre signal « négatif ». Suite à la sortie dans la presse du document, le ministre de l'économie convoque PDG qui a assuré que le site était chargé jusqu'en 2014. En Septembre - Octobre 2011, certaines usines de GEAF connaissent des périodes de chômage technique (X, Y, A) avec comme objectif la réduction du stock de voitures. Après GEAF, le constructeur SNAR est aussi obligé de recourir au chômage technique. Une des explications réside dans la baisse de la demande qui s'explique en partie par l'arrêt de la prime à la casse, ayant soutenu l'activité du secteur qui est resté dynamique sur la période 2009-2011. Le 25 octobre 2011, est annoncé un nouveau partenariat GEAF avec un groupe allemand (après celui sur les moteurs à essence) sous la forme d'une co-entreprise (*joint-venture*) avec un groupe allemand dédié au développement et production de véhicules hybrides. Le 26 Octobre 2011, GEAF annonce la suppression de 6800 emplois en France, dont près de 2500 en effectifs en propre du Groupe, correspondant à des salariés hors production. Le 15 novembre, la direction de GEAF précise le détail des suppressions d'emploi, dont 1600 touchent le personnel de la recherche et développement en propre de GEAF⁷. Dans le contexte du débat sur la gouvernance européenne et sur la crise des dettes souveraines des Etats, les nouvelles font grand bruit⁸, le ministre de l'Economie intervenant insiste sur le fait qu'il n'y aura pas de licenciements, et le président de la République se saisissant lui-même du dossier⁹.

⁴ Au début des années 70, Armauto est le deuxième constructeur français et développe différents partenariats avec SNAR, un constructeur italien ou encore un constructeur allemand.

⁵ Ces sites correspondent à des établissements administratifs, des centres de recherche et d'essai, des usines d'assemblage ou de production 'mécaniques et brut'.

⁶ Un site du Nord de la France et un d'Espagne seraient également menacés.

⁷ Est ainsi annoncée la suppression de postes dans la production et dans la recherche.

⁸ « (...) choqué par ce qui est un faux procès. (...) Le groupe a quinze mille chercheurs en France, quatre cents [ville d'Asie] et quinze cents personnes [ville d'Amérique]. Donc, 85% sont en France. » (PDG de GEAF, RTL, 17 novembre 2011).

« Nous avons opté pour une sorte d'électrochoc dans la R&D car [...] on sait que le fonctionnement de nos équipes peut être optimisé » (porte-parole de GEAF, Libération, 17 novembre 2011).

« Selon nous, c'est une problématique de cotation. Les agences notent GEAF et, pour palier une éventuelle baisse de cette note, on supprime des postes. (...) ça présage des années difficiles pour le groupe. 2500 prestataires en moins, c'est du boulot qui ne sera pas fait ou fait à la va-vite. » (DSC CFDT, Europe 1, 15 novembre 2011).

« On est révolté, on est écœuré, car il n'y a aucune raison aujourd'hui de supprimer des emplois chez GEAF qui a 11 milliards d'euros de liquidité » (DSC adjoint CGT, Le Monde, 15 novembre 2011).

⁹ Ces évènements s'étant déroulés en décembre 2011.

La stratégie de GEOF : l'accent sur l'innovation et l'international

Au début de l'année 2009, GEOF Armauto Andrauto fabrique 60% de sa production en France¹⁰. Dès son arrivée, fin 2009, le (nouveau) PDG de GEOF, focalisé sur la rentabilité du Groupe par rapport à ses cinq meilleurs concurrents, cherche à améliorer sa performance opérationnelle. Il impulse une nouvelle stratégie industrielle et marketing, particulièrement tournée vers l'extérieur¹¹ et l'innovation :

- La poursuite des partenariats avec de grands constructeurs¹² ou bien avec des industriels locaux pour promouvoir son développement à l'international¹³. Par exemple, GEOF assemble un modèle (segment C) en Chine avec un partenaire local, et a signé un accord avec un constructeur du sud-est asiatique pour y assembler également ce modèle¹⁴. L'Asie, mais également l'Amérique du Sud, sont des marchés émergents particulièrement visés.
- La poursuite des économies (programme d'économies de 3,3 milliards sur 3 ans)
- Une nouvelle image (nouveau logo, nouvelle signature) pour Armauto, après le changement d'identité visuelle pour Andrauto
- Une offre de nouveaux services : « *Mu by Armauto* » (service de location de voiture) ou *Armauto City* (nouveau concept de distribution au sein de l'espace urbain).
- Une ré-affirmation de la montée en gamme en même temps que le développement de nouvelles technologies. De manière plus générale, une gamme de modèles qui sera de plus en plus tournée vers l'électrique et l'hybride, notamment impulsée par des partenariats avec un constructeur japonais pour une voiture électrique avec un constructeur allemand pour le développement et la production de véhicules hybrides).
- Début 2010, le maintien de l'ensemble des programmes de R&D, avec une prévision de 14 modèles lancés entre 2010 et 2012.

La question de la compétitivité de GEOF par rapport à ses concurrents est centrale et fait débat, comme ont pu l'illustrer plusieurs interventions du PDG de GEOF à ce sujet au cours des derniers mois (cf. *supra*). A un niveau plus fin, se pose la question de la compétitivité de l'entreprise selon le type de voiture ou le segment. Les syndicats ont pleinement intégré cette dimension, même si les diagnostics sur ce point font débat.

« sur les petites voitures, la compétitivité est plus difficile à faire. La compétition est plus dure, parce que le coût est un facteur discriminant, parce qu'en fait finalement assembler une grosse voiture ça coûte pas beaucoup plus cher qu'assembler une petite (...) » (Responsable Emploi et Mobilité)

« Le problème, c'est la compétitivité du segment B. Ce n'est pas lié à [site X], à [site Y], à [site Z] (...) le problème, c'est la compétitivité du segment B. (...) les petites voitures. En gros, le segment des An-3. (...) c'est ce qu'a fait SNAR, regardez, est-ce que SNAR sort une seule voiture du segment B sur le territoire français ? J'ai la réponse, c'est non. » (CFE-CGC)

« Il y a trois ans, quand j'allais à [site A], mes collègues de [site A], ils disaient on est foutu, on est en train de nous fermer (...) sur le segment M2- H¹⁵, il n'y a plus de place pour nous, on était en pleine entrée dans la crise, hein, on vendait plus de ces modèles-là, aujourd'hui on sort 400 véhicules/jour. Donc de [site A], ce qui est complètement inespéré. » (CFE-CGC)

« D'abord, il faudrait savoir les vrais chiffres sur prix de revient, de fabrication. Combien ça leur coûte une voiture à [site V], en Slovaquie, combien ça leur coûte à [site Y], combien ça leur coûte à [site X], et si on regarde les chiffres de 2010, ils ont vraiment fait, enfin une bonne partie de leurs bénéfices sont tirés de la Ar2 qui est fabriquée à [site Z]. La Ar2 c'est dans le segment B, [site Z] ça reste en France jusqu'à nouvel ordre. » (CGT)

¹⁰ Son principal concurrent français, SNAR, présente un pourcentage similaire, ou un peu inférieur :

« L'automobile produit quand même moins en France que ce qu'elle produisait il y a quinze ou vingt ans, même si GEOF produit davantage que SNAR qui a beaucoup diminué sa production en France. Nous, on produit beaucoup plus que ce qu'on vend en France. Et on produit près de 80% de ce qui est mécanique. » (Responsable Emploi et Mobilité).

¹¹ Ainsi, l'anglais a été instauré au sein du Groupe comme deuxième langue de travail.

¹² Par exemple le partenariat industriel avec un constructeur italien dure depuis vingt ans sur les véhicules utilitaires et les monospaces, avec un constructeur américain sur les moteurs diesel, un constructeur allemand sur les petits moteurs à essence, un premier constructeur japonais sur les 4x4 et un second constructeur japonais sur les petits véhicules d'entrée de gamme.

¹³ *« Nous sommes actuellement à la 9^{ème} place du classement mondial mais nous souhaitons rapidement gagner trois places »* (directeur général de Armauto, Le journal de l'automobile, 2010).

« pendant longtemps le cœur du groupe battait dans des usines, les usines, grosses usines restent des éléments important du Groupe, de la vie du groupe, de la compétitivité du groupe, mais c'est pas dans les usines de France que se joue, l'avenir du groupe il se joue sur des marchés lointains, dans les centres d'études qui vont concevoir les modèles pour la Chine. » (Responsable Emploi et Mobilité).

« il y a besoin de beaucoup de compétences dans l'électricité, dans l'électronique, dans le domaine de la motorisation, et il y a beaucoup d'investissements qui sont faits, des investissements très chers, (...) nous on fait des politiques de coopération. » (Responsable Emploi et Mobilité).

¹⁴ L'assemblage peut permettre à GEOF de bénéficier des accords douaniers de la zone de libre-échange ASEAN, afin d'exporter vers les pays de cette zone.

¹⁵ Véhicules de 4,70 à 5 mètres de long.

Une précision sur les sites de production de la division automobile de GEAF :

« la plupart des sites Armauto ou Andrauto sont des sites spécialisés par segment de voiture. Donc, vous avez, les petites voitures, c'est normalement [site X] et [site Y], les grosses voitures mais c'est totalement marginal, c'est [site A], le (...) et le (...), c'est [site A], et vous avez des segments intermédiaires qui sont produits entre [site B] et [site Z]. Et puis vous avez les sites comme [site espagnol] qui sont beaucoup plus hétérogènes en termes de production. » (Responsable Emploi et Mobilité)

Présentation des accords GPEC et contexte de leur application

Le premier accord a été signé en 2007, le second accord en 2010. Entre les deux accords, la crise a relancé les incertitudes sur la dynamique du secteur et sur l'activité de GEAF. Plusieurs plans de redéploiement des emplois et des compétences (PREC), série de plans de départ volontaires visant à réduire les effectifs de manière substantielle sont ainsi intervenus depuis 2008. A plus long terme, la tendance est identique : une réduction importante des effectifs¹⁶.

« massivement, on avait quand même globalement trop de structures, il fallait faire partir... des départs volontaires » (Directeur des relations sociales et du travail)

« La GPEC au sens PREC qu'on a connue où c'était une notion de survie quasiment, c'était ça quand même, le plus fort de la crise, les gens l'ont oublié, mais enfin, on eu a une crise énorme. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« (...) sur 8 ans, c'est quand même près de 20 000 emplois en France qui ont été supprimés. Et une production qui a augmenté. » (CGT)

« on s'est rendu compte que pour le premier accord, en fait c'était plus le volet PREC qui allait servir que le volet GPEC en soi. Puisque dans la foulée, en fait, on ouvrait l'amalgame qu'il y avait, à un moment donné, GPEC égal Plan social, PSE. » (CTFC)

« Le PREC, c'est un des volets de la GPEC. Et il y a des salariés qui sont partis en PREC, et dans le langage commun des autres salariés, et bien ils disent qu'il est parti avec la GPEC. » (SIA-GSEA)

« (...) le premier accord a été mis en place en 2007, c'est au moment où on est entré en pleine crise, ça a surtout été un accord défensif (...) on faisait de la GPEC mais c'était surtout un plan de réduction des effectifs, et c'est là qu'on a eu des départs massifs d'effectifs, lié à une baisse d'activité de l'industrie automobile. » (FO)

L'application de l'accord de 2010 qui commence en 2011, se produit dans un contexte relativement tendu, notamment depuis la publication de la note confidentielle concernant le futur de l'usine de [site X] et de deux autres sites, puis des annonces d'octobre-novembre 2011 sur la suppression de 6800 postes chez GEAF.

« les salariés ont été extrêmement perturbés par cette annonce, cette mise sur la place publique (...) alors qu'en fait, c'est pas à court terme, c'est à long terme que les questions se posent, et que les réponses ne sont pas écrites. » (CFE-CGC)

« La note, le document confidentiel, on n'a pas eu du tout de problème à les convaincre, quand on l'a fait circuler, quand la note elle est sortie, ça a fait l'effet d'une bombe, tous les techniciens, toute la population ETAM étaient convaincus. Ils s'y attendaient, ils le sentent, il y a plein d'indices : pas de nouveaux projets, les investissements il n'y en a plus, on fait des économies sur tout, eux ça faisait longtemps qu'ils le sentaient sans le dire, sans l'admettre » (CGT)

A ce sujet, un responsable de la direction de GEAF :

« chez Andrauto il y avait un côté un peu paranoïaque (...) 'vous allez voir ils vont supprimer la marque', ce qu'on pouvait entendre à l'époque, et [site X] était le site qui serait supprimé. [site X] se vivait à l'époque, déjà, depuis vingt ans, quasiment, comme le site qu'allait être supprimé. ... moi j'ai travaillé neuf ans sur [site X], et il n'y a que quelques années où ce sentiment, où cette crainte de disparaître n'a pas été là. » (Responsable Emploi et Mobilité)

¹⁶ Et par ailleurs, 3500 suppressions d'emplois sur le périmètre Groupe GEAF ont été annoncées en novembre 2011.

« dans la version locale ou plus fine de cette crainte, c'était que dans le Groupe GEAF, c'est qu'il y avait une usine terminale de trop (...) le site qui se vivait comme étant de trop, depuis le départ, c'était [site X]. Parce que c'était aussi un des plus petits, parce que c'était le plus récent, et parce qu'il avait été très marqué au début des années 1980 par des conflits sociaux très durs. » (Responsable Emploi et Mobilité)

L'accord étant signé par la Direction et les représentants syndicaux des collaborateurs des sites français, il s'applique pour Armauto Andrauto Automobile S.A.¹⁷, soit dans tous les établissements Armauto-Andrauto de la Division Automobile en France.

Le texte de l'accord précise s'inscrire dans des enjeux ambitieux, par rapport à l'ancien accord et à son application (forte utilisation du chapitre IV à travers les Plans de Redéploiement et des Compétences (PREC)), jusque dans son titre : « Nouvelle Dynamique de l'Emploi et des Compétences ».

Le texte de l'accord de 2010

Le préambule revient tout d'abord sur les principaux objectifs de l'accord de GPEC :

- « anticiper la transformation des métiers »
- « mieux prévoir les compétences dont l'entreprise aura besoin »
- « donner aux salariés une visibilité sur les évolutions et les mutations industrielles et technologiques »

Le texte revient sur les objectifs associés aux principaux dispositifs mis en place consécutivement à l'accord de 2007 (renforcer l'information sur la stratégie de l'entreprise, avoir une prospective sur les métiers et compétences au sein de GEAF, information des salariés sur les grandes évolutions), et expose un premier bilan sur cette mise en œuvre. Le texte contient ensuite cinq chapitres.

Le chapitre V précise que « Les articles 1.3, 2.2 et 2.3 du chapitre I et de l'ensemble des dispositions du chapitre IV » [non repris dans le texte du présent accord] de l'accord de GPEC de 2007 « subsistent » et « constituent un dispositif contractuel à part entière ». Les chapitres¹⁸ sont organisés comme suit :

Chapitre I - Des processus d'information et de consultation pour anticiper les évolutions des emplois et des compétences

Chapitre II - Une nouvelle dynamique pour la gestion individuelle

Chapitre III - Un dispositif pour l'accompagnement des transformations collectives

Chapitre IV [chapitre IV de l'accord de GPEC de 2007, non repris dans le texte de l'accord de 2010, mais toujours valable]

– Accompagner les transformations collectives nécessaires à l'évolution de l'entreprise

Chapitre V - Dispositions finales.

Le chapitre IV de l'accord GPEC de 2007, qui a généré plusieurs PREC (plans de redéploiement de l'emploi et des compétences ayant servi à réduire les effectifs) reste valable (cf. encadré), même si plusieurs demandes des partenaires sociaux visaient en effet à le retirer de l'accord.

« il y avait le chapitre II, l'observatoire des métiers, parce qu'on avait subi la crise, et le comité paritaire stratégique, en plus, on a eu le plan de déroulement de carrière, la formation, les seniors, on a retiré le chapitre IV, le fameux chapitre de suppression d'emplois qu'on a gardé en archive (...). Symboliquement, nous, on a voulu le retirer. Et maintenant, le chapitre IV du précédent accord existe toujours (...) » (FO)

« Sur l'accord GPEC, nous on avait clairement dit 'il ne faut pas que le chapitre IV soit dedans'. On a été les seuls. On a dû mettre notre poids de signature pour qu'ils l'enlèvent. Mais ils ont quand même laissé une phrase qui y fait référence, effectivement. » (CFDT)

1.3 L'accord GPEC de 2010 : quelle limite de validité juridique ?

Le texte de l'accord de GPEC de 2010 stipule que « Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée et se substitue à l'intégralité des dispositions de l'accord du 6 avril 2007, à l'exception des dispositions des articles 1.3, 2.2 et

¹⁷ Soit Armauto Andrauto Automobile, ou ARANA. Par facilité de lecture et pour suivre les formulations employées par les interviewés, nous utiliserons dans la suite de la monographie le sigle 'GEAF', sachant que nous nous focalisons normalement sur la division automobile du Groupe.

¹⁸ « il nous a paru utile d'insérer entre le chapitre II qui traite de la gestion individuelle et le chapitre III qui était consacré à la baisse des effectifs, un accord de méthode, un chapitre intermédiaire qui est l'accompagnement des transformations collectives » (Directeur Relations Sociales et du Travail)

2.3 du chapitre I et de l'ensemble des dispositions du chapitre IV du même accord qui subsistent et qui constituent un dispositif contractuel à part entière. »

Ce qui n'est pas sans générer des interrogations chez les partenaires sociaux :

« On sera obligé d'en refaire un, ou pas ? (...) la direction, elle nous a dit qu'ils n'étaient pas obligés. Ils en avaient un, qui était un accord indéterminé, et que ça suffisait largement. » (CFDT)

2 LES INTENTIONS PROJETÉES SUR L'ACCORD GPEC

Au-delà de la dialectique 'adaptation aux évolutions vs opportunisme de la direction', les intentions de l'accord GPEC de 2010 peuvent également correspondre à une volonté d'enrichir les dispositions ou l'application du premier accord signé en 2007. Par ailleurs, l'investissement de GEAF sur la démarche GPEC semble également préexister par rapport à la loi de modernisation sociale (dite 'Borloo').

2.1 L'initiative de la négociation

La réponse à une contrainte légale

La négociation des accords GEPC au sein de GEAF répond tout d'abord à une contrainte légale stipulée par la loi Borloo.

« Sur la GPEC, c'est une imposition légale. Donc les entreprises ont dû, contraintes ou pas, le faire. » (Responsable Qualité)

« notre première pensée à ce moment-là, c'est de dire, la direction le fait, parce qu'elle est obligée de le faire. (...) ils n'ont pas montré une motivation extrême, puisque ça avait deux ans, et il ne restait plus qu'un an pour vite faire quelque chose. Donc, voilà, ça a été un peu le premier ressenti. » (CFTC)

Une démarche pré-existante à la loi de modernisation sociale ?

Il semble qu'une préoccupation et une démarche GPEC existaient avant la négociation et la signature d'accords de GPEC au sein de GEAF.

« (...) on ne ferait pas d'accord GPEC si on n'avait pas de préoccupation GPEC. » (Responsable formation Université GEAF)

« A peu près dans les mêmes époques, en 2004-2005, (...) je pense que ça n'était pas directement lié à la loi, on avait démarré la notion de filière, il y a toute une série de choses à mon avis qui était là, la volonté (...) des entreprises (...) de mieux structurer leurs approches prévisionnelles. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« (...) avant même que l'accord soit mis en place, on travaillait déjà dans les différents secteurs de l'entreprise sur ce sujet-là. Pour essayer finalement d'avoir des cartographies des emplois et des compétences. » (CFE-CGC)

Un partage de l'initiative ?

La question de l'initiative du lancement de négociation d'accords GPEC ne semble pas faire grand débat chez les partenaires sociaux, il semblerait qu'elle soit plutôt une initiative partagée.

« Moi je crois que ça a été une initiative partagée (...) chaque partie s'est un petit peu renseignée, et puis ensuite c'est quelque chose qui a été construit en commun. » (SIA-GSEA)

2.2 Intentions : anticipation ou opportunisme ?

Une plus grande capacité d'évolution dans un environnement turbulent

L'anticipation des évolutions à moyen terme de l'entreprise semble être une des préoccupations majeures avancées qui président à la négociation d'accords GPEC.

Cette préoccupation est d'abord ancrée dans l'esprit et les intentions de la direction de GEAF.

« C'est de dire, on traite à froid ou à tiède un certain nombre de mesures (...) c'est fondé sur le volontariat des personnes (...) La contrepartie c'est une sécurisation et c'est une rapidité dans la mise en œuvre de la procédure (...) le temps qu'on va gagner (...) on va l'investir dans l'accompagnement des salariés concernés. » (Directeur des relations sociales et du travail)

« S'organiser sur 10 ans, sur 15 ans... donc ça veut dire qu'on sait qu'on aura besoin de compétences, essayons de les analyser au plus près, de manière à déterminer le flux de chaque année qu'il faut quand même essayer de prendre. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« La gestion prévisionnelle c'est anticiper les causes pour mieux adapter les conséquences par des plans d'action pour faire en sorte que ce n'est pas au dernier moment à chaud qu'on traite le problème mais à froid (...) » (Responsable Emploi et Mobilité)

« (...) il y a bien sûr une vocation sociale et puis il y a aussi une vocation réaliste dans un monde super-concurrentiel » (Responsable formation Université GEAF)

Les organisations syndicales ont pleinement intégré les contraintes du secteur automobile et la nécessité d'anticipation.

« (...) avoir une vision au niveau du groupe, vision qui était nécessitée, d'abord, 1) par l'évolution des métiers telle qu'on la voit, et 2) par la pyramide des âges de l'entreprise, et par les papy-boomers. Donc, c'était deux bonnes raisons. Et puis 3) il y avait cette situation qui allait nous reconduire à des plans de redéploiement, c'est-à-dire qu'on n'était pas forcément en sur-effectif global, mais en sur-effectif ciblé. » (CFE-CGC)

« (...) prévoir mieux l'avenir et à le faire connaître, d'où l'appellation (...) 'nouvelle dynamique de l'emploi' (...) qui voulait bien dire que la société voulait insister davantage sur le côté prévisionnel, préparation des décisions, que sur le côté plan social » (CTFC)

« (...) anticiper, anticiper la formation et la reconversion, et toutes ces choses, plus le départ des seniors, l'âge de la retraite repoussé, utiliser les seniors pour le tutorat, pour les embauches des jeunes, etc. » (FO)

En particulier, une volonté assez nette tant chez les partenaires sociaux que chez la direction de GEAF est portée sur la gestion individuelle des carrières et sur les mobilités individuelles.

« L'emploi à vie chez GEAF est une notion qui doit évoluer (...) demain, plus qu'hier, il y aura davantage de mobilité, de flux de départ, de flux d'entrée (...) il y a des gens qui ont envie ou qui ont besoin de quitter l'entreprise, faciliter dans certaines circonstances, la possibilité de partir pour des gens pour lesquels ça correspond à un intérêt, et pour lequel l'entreprise y trouve son compte, ce n'est pas négatif. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« ce qu'il faut, c'est donner les moyens, lorsque ceux-ci nous quittent, de le faire dans de bonnes conditions, et de l'autre côté, c'est faire en sorte d'adapter les compétences du personnel, pour mieux les faire évoluer en fonction des besoins, des besoins actuels, et des besoins prévisionnels de l'entreprise. Et je dirais, rendre les gens, acteurs de leur développement personnel, en tout cas certainement acteur de leur employabilité » (Responsable Emploi et Mobilité)

« Quand les gens ont intégré que la mobilité géographique et fonctionnelle, que le changement fait partie intégrante de la vie professionnelle (...) vous avez déjà résolu la moitié des difficultés. Parce qu'une bonne partie des difficultés (...), le changement est proportionnel au niveau auquel il s'applique, vous ne pouvez pas faire d'un ouvrier un technicien supérieur comme ça. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« Le but c'est développer les compétences des salariés, anticiper l'évolution des métiers, c'était un de nos enjeux, la formation également, sauf que dans la réalité, ça se passe pas comme c'est écrit (...) pour nous l'accord GPEC, sur le papier, c'est un bon accord qui est important par rapport à ce que j'ai dit avant, la formation, l'anticipation et surtout l'émancipation des salariés. » (CFDT)

« Le point positif de la GPEC, justement, ça serait d'anticiper, d'aller plus en amont de la gestion du personnel, donc ce qui évite d'arriver à des problèmes de métiers qui ne sont plus en phase avec le besoin, ou également d'effectifs qui ne sont plus en phase avec les besoins non plus. » (FO)

L'accord GPEC : une plus grande facilité pour réduire les effectifs ?

Une des principales applications de l'accord de 2007 a pris la forme de plans d'ajustements d'effectifs, les PREC (plans de redéploiement de l'emploi et des compétences) sur une période de crise pour l'automobile, insinuant dans l'esprit des salariés ou des syndicats une correspondance 'GPEC égal suppression d'emploi', encore assez vivace.

« dans les premiers PREC, l'urgence était telle que (...) on avait mis double volontariat, mais on avait dit, ils partiront quand même. Donc, c'était ça qui primait. (...) il y avait un tel niveau de sur-effectif, qu'il fallait vraiment baisser le niveau de structure, jeter du lest, il fallait absolument diminuer le nombre de personnes. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« (...) [à propos du premier accord GPEC] tout le monde voyait l'outil comme un dispositif pour virer les gens (...) l'aspect gestion et prévision était quand même relativement occulté » (Responsable qualité)

« On ne passe pas par un PSE on applique l'accord de GPEC chapitre IV qui est effectivement assimilé à un PSE. » (CFE-CGC)

Il convient de souligner cependant, que même si l'application d'une GPEC 'défensive' aboutit à une réduction d'effectifs, cela peut se faire, dans le cadre des accords de GPEC, dans des conditions plus favorables pour les salariés.

« A partir du moment où le GPEC et les mesures financières sont plus intéressantes et qu'en plus on est sur du volontariat, ça peut être mieux qu'un PSE (...) Socialement, c'est bien mieux qu'un PSE (...) économiquement (...) pour l'entreprise ça peut être très dangereux. » (CFTC)

Pour certains partenaires sociaux, les intentions de la direction par l'application de l'accord GPEC signé ne vont d'ailleurs pas plus loin qu'une réduction des effectifs de l'entreprise.

« On ressent l'accord comme un moyen pour la direction de se débarrasser des salariés, tout simplement. Aujourd'hui, dans les sites, on parlait de la ligne managériale, le seul mot qu'ils ont, c'est tu n'es pas content, tu vas à la cellule [ndr : cellule emploi-mobilité, CEM]. » (CFDT)

« Ils arrêtent le PREC, effectivement, ils ont arrêté les PREC, maintenant, ils font des plans d'adéquation [« de développement des compétences »] (...). Les tournures sont différentes, mais le résultat il est le même (...). » (CFDT)

« C'est l'entreprise qui mise tout pour elle, qui veut tout pour elle, au détriment des salariés. Aujourd'hui, la part variable d'ajustement, c'est les salariés. Or, effectivement, après on construit les usines en Inde, en Chine, effectivement, on crée de la peur aux salariés, on met de la pression sur les salariés, ils ont peur, on les tient. » (CFDT)

« Les intentions de la direction est de mettre en place des plans de suppression d'emploi (...) on est dans la suppression constante des emplois sans passer par des plans... par des PSE » (CGT)

« (...) GEAF est très attaché à son image d'un groupe social, ayant un dialogue social, faisant tout pour ses salariés, donc annoncer un PSE c'est dégradant pour son image, donc mettre en place la GPEC, c'est pour elle un bon moyen de supprimer des emplois on va dire en douceur, en douceur au niveau médiatique (...) » (CGT)

« très très rapidement, on a compris que l'intention d'Arματο était de monter des plans de suppression d'emploi en douceur. » (CGT)

Plus généralement, il est souvent souligné que seule une partie du contenu de l'accord GPEC est appliquée, celle qui bénéficie directement à GEAF, au détriment des volets potentiellement intéressants pour les salariés. Nous y reviendrons dans la partie consacrée au déploiement de l'accord.

« Pendant qu'on est en train de négocier, la direction elle, elle est en train de regarder comment contourner ce qu'elle est en train de négocier. » (CFDT)

Améliorer le contenu de la GPEC et l'application de la démarche

L'accord de 2010, dans son contenu, s'inscrit dans une forte continuité de celui de 2007 :

« le premier accord, déjà nous on avait souhaité faire un accord GPEC général et pas du tout un accord de méthode (...) le premier accord était déjà assez complet, il couvrait tous les champs de la GPEC du côté de la loi. » (Directeur Relations Sociales et du Travail)

« (...) c'est un peu une continuité, en fait (...) c'est juste en 2010 qu'on a signé, c'est en décembre, c'est un avenant en fait du premier accord. (...) ça redéfinit le périmètre géographique là il où il y a les métiers qui sont les plus sensibles, et les autres qui sont plus en tension. En fait, c'est un repositionnement géographique des sites. » (CTFC)

Dans le même temps il s'inscrit également dans une volonté de rupture avec l'ancien accord, et génère une attente très forte dans l'application d'une GPEC plus offensive.

« On a voulu l'intituler d'ailleurs justement, 'nouvelles dynamiques de l'emploi' (...) clairement pour montrer la rupture, le changement, on a tourné la page, on va dire, des plans de départ volontaires des années 2008-2009, enfin 2007 d'abord (...) » (Directeur Relations Sociales et du Travail)

« Je crois vraiment que maintenant, il faut passer à la GPEC qui dure, c'est pour ça qu'on l'appelle « nouvelles dynamiques de l'emploi », par ce qu'on veut vraiment mettre les personnes en mouvement, et effectivement, y compris les jeunes, y compris les seniors. » (Directeur Relations Sociales et du Travail)

« La GPEC sous sa forme la plus drastique, c'est celle qui devrait fonctionner par exception. Normalement c'est davantage la mobilité interne qu'il faut faire fonctionner (...) » (Responsable Emploi et mobilité)

« (...) que ça marche mieux en terme d'accompagnement de la mobilité. Et de la transparence. Parce que nous on pense qu'on n'a pas été au bout du bout. Alors aujourd'hui, d'ailleurs, je ne suis pas sûre qu'on y soit. » (CFE-CGC)

« [sur la réduction des effectifs] Pour nous, la GPEC c'était pas ça. Et la direction elle en a fait ça. » (CFDT)

« L'accord de GPEC, encore une fois, c'est un bon accord, mais il est mal appliqué (...) il y a quatre chapitres dans l'accord GPEC, et aujourd'hui, elle [la Direction, ndr] utilise le chapitre IV, qui fait partir les gens, plutôt que de faire l'application du chapitre II et III, qui est la mobilité et la formation. » (CFDT)

3 INSTRUMENTATION DES ACCORDS GPEC

L'instrumentation découle du contenu de l'accord dont la spécificité chez GEAF est de pouvoir s'appliquer quels que soient les aléas économiques et la stratégie du groupe. Il convient de distinguer l'instrumentation permanente de l'instrumentation activable. La conception des outils ne soulève pas de problème contrairement à leur utilisation qui crée des tensions « c'est un bon accord mais il est mal appliqué » (CFDT)

3.1 L'instrumentation permanente

Il s'agit d'outils « d'animation et de gouvernance de la GPEC », « de partage de cette gestion prévisionnelle avec les organisations syndicales » (Directeur Relations Sociales et du Travail). Le tableau ci-dessous récapitule les différents outils, la date de leur création et précise dans quel but ils peuvent être utilisés :

Nom de l'outil	Date de création / signature	Utilisation
Comité filières / métiers (21 filières)	2005	Prospective métier, compétences et emplois
Accord sur la formation tout au long de la vie professionnelle (transmission des savoirs, entretiens de progrès ou en cours de carrière, bilans professionnels, bilans de compétences, passeport formation, VAE, DIF, tutorat, formations qualifiantes et diplômantes, période de professionnalisation)	2005	Gestion des compétences et des expertises au sein des filières
Accord sur l'évolution professionnelle des ouvriers de production (VAE, CQPM)	2005	Gestion des carrières et des rémunérations basée sur un référentiel de compétences et des passerelles entre métiers
Avenant sur l'évolution de carrière des ouvriers professionnels	2007	Instances supplémentaires d'information, de dialogue et d'échange
Comité paritaire Direction / Organisations syndicales	2007	
Observatoire des métiers et des compétences	2007	
Référentiel des métiers du groupe (s'appuiera sur les référentiels déjà écrits et annexés aux accords sur l'évolution de carrière des OP UEP et OP et des ETAM)	A créer, annoncé en 2007	Donner une vision globale des métiers, des compétences et des emplois
Dispositif opérationnel de GPEC dans les établissements (étude prospective de l'évolution des métiers et des compétences et des moyens d'action envisagés)	2007	Diagnostic local et présentation au Comité d'Etablissement au cours d'une réunion exceptionnelle
Accord sur le développement et l'évolution professionnelle des ETAM	2009	Gestion des carrières et des rémunérations basée sur un référentiel de compétences et des passerelles entre métiers
Comité Paritaire Stratégique International (sont invités les représentants non français siégeant au Comité de liaison du Comité de Groupe)	2010	Instance supplémentaire d'information, de dialogue et d'échange
Dispositif d'e-RH ¹⁹ appelé NET' RH	2006	Informations et possibilité de récupérer un passeport formation
Espaces Mobilité et Développement Professionnel (EMDP)	2010	Présentation des métiers et des filières du groupe
Accord en faveur de l'emploi et de la motivation des seniors (tutorat, périodes de recouvrement, missions de conseil et de formateur, bilan professionnel)	2010	Développement des transmissions intergénérationnelles
Modalités d'accompagnement spécifiques à la mobilité intra-groupe	2010	Promouvoir la mobilité interne en donnant la priorité aux RH internes
Mesures pour dynamiser le fonctionnement de la mobilité interne (charte de la mobilité, parcours qualifiants et passerelles)	2010	Fluidifier le marché interne du travail
Dispositif d'accompagnement pour salariés en mobilité impliquant un changement de métier	A créer	
Aides à la mobilité (détachements temporaires, mobilité temporaire interne, aide à la famille, aide à la mobilité locale et inter-régionale)	2010	

Il ressort de cet inventaire au moins deux éléments d'analyse du mode d'instrumentation permanent de la GPEC du groupe GEAF Armauto Andrauto :

1. La quasi exhaustivité des outils inscrits dans les accords GPEC, celui de 2010 complétant le premier accord de 2007, et dans quatre autres accords, auxquels il est fait référence, au regard du champ des possibles. Ceci dans les trois axes couverts par l'instrumentation des accords, celui des relations professionnelles, celui des procédures de gestion normalisant les pratiques de GRH et celui des mesures règlementaires.

« on a signé depuis 10 ans, en gros, une dizaine d'accords par an, voire plus, en moyenne, largement même, » (CFTC)

« Ce qui est vrai depuis 1998, quand [le nouveau PDG] est arrivé avec [le nouveau DRH], on a mis en place une vraie politique sociale, on a près de 130 accords et avenants » (FO)

¹⁹ L'e-RH, littéralement « electronic-Ressources Humaines », désigne l'accès aux acteurs non RH de certaines données extraites du SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) via le portail RH de l'entreprise (ou son intranet), d'après Karine Guiderdoni-Jourdain in *Le SIRH Enjeux, projets et bonnes pratiques*, Vuibert, 2011, p.151.

2. La volonté de mettre en cohérence les accords existants, l'accord GPEC pouvant apparaître comme un méta-accord (*qui rationalise et donne du sens*). L'accord GPEC crée un cadre légal, sur le plan procédural et substantiel, tout en laissant l'entreprise libre de multiplier les accords sur des processus ou des enjeux particuliers.

« *Parce que tous les accords sont liés, l'accord GPEC-mobilité, développement de carrière des ouvriers de production, en plus, développement de carrière des seniors, etc. ...* » (FO)

« *les accords GEAF (...) ils s'emboîtent tous, ils s'imbriquent, c'est très compliqué* » (CFDT)

« *... je dirai que le vrai début de la GPEC chez GEAF, ce sont nos accords de classification. C'est ça qui démarre, avant on était un peu des amateurs, on était un peu des bricolos.* » (DRSH site C)

« *ça [l'accord GPEC] s'articule bien avec ce dispositif senior, où on vise à maintenir dans l'emploi et à développer la motivation des seniors, c'est cohérent.* » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

Les acteurs interrogés sur les outils de la GPEC se sont focalisés sur le comité paritaire stratégique et sur l'observatoire des métiers (Chapitre 1 de l'accord : instrumentation des relations professionnelles) et dans une moindre mesure sur les autres dispositifs et moyens (Chapitre 2 de l'accord : l'instrumentation des pratiques de GRH).

Le Comité Paritaire Stratégique International

Ce comité permet un partage sur les stratégies de l'entreprise avec toutes les organisations syndicales, même les non signataires, sont également invités les représentants non français siégeant au comité de liaison du Comité de groupe. Il sert, en plus des instances existantes, à approfondir des sujets stratégiques.

Le comité paritaire stratégique suscite des attentes : les délégués syndicaux présents à ces réunions souhaitent obtenir des informations utiles pour prévoir l'avenir du groupe, notamment des données chiffrées (par exemple le prix de revient d'un véhicule), pouvoir poser des questions et obtenir des réponses. Selon les représentants de la CFDT et de la CGT ce n'est pas le cas. Ce point sera évoqué au chapitre 6 consacré au dialogue social (6.2.2.).

L'observatoire des métiers

L'observatoire des métiers ne concerne que les organisations syndicales signataires, il est institué dans l'accord GPEC au niveau national et au niveau territorial, dans les sites. Adossé à une démarche filières / métiers, amorcée en 2005, l'observatoire des métiers « *va faire une vraie communication sociale à partir des livrables de la démarche filières / métiers* ». Un travail de prospective est réalisé afin de savoir si un métier se développe, de quelle manière, quelles sont les compétences critiques, les macro-compétences pour maîtriser ce métier, quelle sont les conditions pour que ce soit « *bench* » par rapport à la concurrence et finalement d'ordonner toute l'offre de formation, par rapport à ce métier (d'après le Directeur des Relations Sociales et du Travail). L'information est quantitative et qualitative, globale et locale et sa diffusion permet aux acteurs de savoir quels sont les métiers en devenir ou qui se transforment, les métiers en diminution, maintenant ou à terme. La communication ainsi réalisée à partir des livrables fournis par chaque « *patron*²⁰ » de métier cherche à rendre chacun, « *acteur de son développement professionnel* » (Directeur des Relations Sociales et du Travail). Toujours selon le Directeur des Relations Sociales et du Travail, la construction d'un référentiel de compétences est en cours :

« *on a un grand travail à faire, d'ordonner tout ça, d'écrire les macro-compétences par métier, on revient de loin, c'est des choses qui n'ont pas toujours été écrites, donc on veut aussi aller jusqu'à : comment je gère les compétences dans l'unité de travail ? Ça c'est une grande ambition* ».

Le caractère inachevé et évolutif du référentiel de compétences est également évoqué par un syndicaliste :

« *c'est par métier, le métier a fait son référentiel et il s'applique partout dans tous les sites (...) Mais il faut savoir aussi que le référentiel il a des trous, c'est des cases et chaque année on nous rajoute quelque chose. Chaque année le trou qui était blanc, hop ! On a un petit truc en plus.* » (CFDT)

Les représentants des salariés n'ont pas été associés à la construction du référentiel.

²⁰ Le « *patron* » est un expert opérationnel chargé d'études prospectives sur le métier. Il existe 21 filières qui regroupent 120 métiers, eux-mêmes divisés en fonctions, elles-mêmes regroupant plusieurs postes (Exemple : filière ferrage, métier soudeur, fonction conducteur d'installation, poste conducteur d'installation peinture spécialiste).

Les outils RH pour fluidifier le marché interne

Ces outils sont destinés à fluidifier le marché interne et à la mise en œuvre d'une politique de l'emploi basée sur des ajustements internes. GEAF Armauto Andrauto accorde la priorité aux Ressources Humaines internes et envisage de mettre ce principe en pratique par une instrumentation qui *répond aux attentes des salariés tout en tenant compte des besoins de l'entreprise et qui s'inscrit dans une logique de co-construction* (page 11 de l'accord).

Dispositifs et outils pour fluidifier le marché interne :

- Des supports d'information sur les filières et les métiers (métiers sensibles et métiers en tension)
- L'entretien annuel de progrès
- L'entretien en cours de carrière
- Le bilan professionnel
- Le bilan de compétences
- L'accès aux postes à pourvoir en interne par l'intranet : à compétences égales, les candidatures internes des salariés sont privilégiées avec les priorités successives suivantes : (1) reclassement d'un salarié, (2) candidature d'un salarié exerçant un métier sensible, (3) salarié âgé de plus de 50 ans
- Des mesures d'accompagnement spécifiques à la mobilité intra-groupe :
 - o La reprise de l'ancienneté
 - o L'absence de période d'essai
 - o Le maintien de la classification et de la rémunération
 - o L'organisation des formations nécessaires à la nouvelle fonction
- Une charte de la gestion de la mobilité
- Chaque site organise l'information sur les parcours qualifiants et les passerelles entre métiers et l'orientation professionnelle
- Un dispositif d'accompagnement des salariés impliquant un changement de métier est en cours de création.

« Les passerelles, quand on demande quelles sont les passerelles possibles : 'on est en train de travailler sur le sujet' depuis 2007 quand même ça fait beaucoup ! On n'a pas connaissance des passerelles. » (CFDT)

- Des aides à la mobilité inter-régionale :
 - o Aide au logement
 - o Indemnisation des frais de changement de domicile
 - o Prise en charge des frais de déménagement
 - o Indemnité pour frais d'installation et de réaménagement
 - o Prime d'incitation à la mobilité
 - o Revalorisation salariale en cas de mobilité de province vers la région parisienne (pour les ouvriers, employés et techniciens)
- Des aides à la mobilité locale :
 - o Aide pour faciliter les trajets
 - o Prime exceptionnelle en cas de mutation sans changement de résidence
 - o Prime d'incitation à la mobilité intra-zone (dans certains cas)
- L'aide au conjoint et à la famille
- Des prêts de personnel ou mobilités temporaires internes entre établissements assorties de mesures incitatives
- Des détachements temporaires entre filiales du groupe ou auprès de partenaires extérieurs.

L'accord fait état d'une très large instrumentation susceptible d'être utilisée pour assurer la meilleure adéquation possible des besoins (anticipés) et des ressources humaines, en dynamisant le marché du travail interne. Pour autant, ces outils s'adaptent-ils aux situations professionnelles et à la culture interne des sites industriels du groupe, à celle du siège et des fonctions centrales ? Permettent-ils ou non d'articuler les volets individuels et collectifs de la démarche de GPEC ? Les chapitres suivants de la monographie se focaliseront sur ces questions. Après avoir souligné l'effort de conception des outils par les professionnels de la fonction RH du groupe GEAF, il conviendra de s'interroger sur leur déploiement et leur appropriation par les acteurs. Selon Patrick Gilbert *« les qualités intrinsèques des instruments apparaissent moins déterminantes que leur appropriation par les utilisateurs. »*

3.2 L'instrumentation activable

Anticiper pour un dirigeant d'entreprise, peut évoquer l'anticipation des restructurations par une annonce des décisions de fermeture et de suppression collective d'emplois, et la mise en œuvre d'une instrumentation spécifique à la recherche de solutions individuelles et collectives aux problèmes d'emplois des salariés.

« L'anticipation permet de conduire les adaptations nécessaires en évitant les ruptures brutales et les reconversions dans l'urgence et en ne laissant aucun salarié seul face à son problème d'emploi » (DRH)

Ainsi, des outils sont activables en cas de difficultés à venir, en particulier le troisième chapitre, de l'accord GPEC signé en 2010, qui est un accord de méthode. Le quatrième chapitre, quant à lui est un dispositif créé en 2007, c'est également un accord de méthode, appelé PREC : Plan de Redéploiement des Emplois et des Compétences.

« La direction elle se rapporte à la GPEC 2007 (...). Mais nous on avait dit : il ne faut pas que ça apparaisse dans la nouvelle GPEC (...) parce que si on parle de nouvelles dynamiques de l'emploi, on ne peut pas en même temps dire, il faut virer les gens. » (CFDT)

Après avoir lancé une procédure, la Direction présente en CCE, un livre IV, pour expliquer le motif du plan de départ et un livre III sur l'accompagnement du dispositif.

C'est un peu « une boîte à outils » : les mesures à activer si le groupe a besoin de diminuer le niveau de l'emploi. Il s'agit de traiter la restructuration à froid ou à tiède par un certain nombre de mesures : du congé de reclassement, de la formation, par exemple. Des « Espaces Mobilité et Développement Professionnel » et des « Cellules Emploi Mobilité » sont créés au siège du groupe et dans tous les sites pour recevoir le personnel. En contrepartie, aucune liste de salariés n'est établie, le chapitre III de l'accord précise clairement que la démarche est fondée sur un double volontariat entreprise-salarié, alors que le chapitre IV s'adresse à des salariés volontaires (volontariat simple) et n'est déployé que sur une durée limitée. On définit un périmètre (un site, une société, un métier, une équipe), alors les personnes qui le souhaitent, peuvent quitter GEAF (d'après le Directeur des Relations Sociales et du Travail).

Le tableau ci-dessous présente les différents outils, la date de leur création et indique dans quels cas ils peuvent être utilisés :

Nom de l'outil	Date de création / signature	Utilisation
PREC Plan de Redéploiement des Emplois et des Compétences Principales mesures : mobilités externes et aides au départ pour des salariés volontaires Outils : Cellule Emploi Mobilité Procédure sécurisée et raccourcie	2007	Accord de méthode en situation d'adaptation nécessaire des effectifs
Dispositif pour l'accompagnement des transformations collectives Principales mesures : mobilités et reconversions internes sous condition de double volontariat Outil : Espace Mobilité et Développement Professionnel	2010	Accord de méthode Volet collectif de la GPEC pour les métiers sensibles, les situations d'inadéquation par rapport au poste / fonction, une réorganisation (l'arrêt de l'équipe de nuit sur le site X par exemple)

« C'est beaucoup de mesures communes, c'est la formation qu'on va mobiliser, c'est de l'aide à la mobilité interne à l'entreprise. Et comme dans le chapitre IV j'avais une cellule emploi-mobilité, là je crée un espace mobilité et développement professionnel, et le but ce n'est pas quand les gens viennent dans cette cellule, qu'on leur dise, il y a des emplois de l'autre côté de la rue, là je valorise au contraire des métiers à l'intérieur de l'entreprise, voire d'autres Directions, d'autres secteurs sur le site, alors je dis, tu vois, il y a la Direction d'à côté, il y a un métier qui recrute à l'intérieur de GEAF, va voir, c'est intéressant pour toi. » (Directeur des Relations sociales et du Travail)

Les outils les plus représentatifs de l'accord GPEC de GEAF Armauto Andrauto sont les EMDP (Espaces Mobilité et Développement Professionnel), le PREC (Plan de Redéploiement des Emplois et des Compétences) et les CEM (Cellules Emploi Mobilité).

Les EMDP pour l'accompagnement des transformations collectives

Les EMDP ont ouvert en décembre 2010, suite à la signature de l'accord GPEC, dans les différents locaux du groupe. Ce sont des outils utilisés dans des situations où collectivement l'entreprise a un problème d'adéquation ou d'adaptation des emplois et des compétences. Par exemple un transfert d'activité, limité à quelques personnes concernées, que l'on ne souhaite pas voir partir, pour autant. Ou bien un métier diminue, il convient de reconverter le personnel. Cela peut être ponctuel et plus ou moins durable.

« cette année on va avoir géré dans le cadre de mobilité interne à l'usine pratiquement vingt-cinq personnes, qui sont des conducteurs d'installation et des maintenanciers principalement. Alors, c'est d'autant plus facile que l'on connaît bien nos métiers, et ça c'est beaucoup plus pertinent de le faire en interne que de sous-traiter tel ou tel organisme ou tel ou tel cabinet, puisque nous on connaît bien nos besoins et on sait où il peut y avoir à l'intérieur de l'usine, des poches de sous-effectifs, et de là, on va pouvoir travailler avec les équipes de formations, soit les nôtres, soit celles de l'Université GEAF, pour préparer la reconversion de ces collaborateurs-là » (DRSH Site Y)

« Grâce à l'outil GPEC, on a pu percevoir assez tôt à la fois la dimension stratégique des réorganisations de l'embout qui conduisait de facto à une baisse assez forte et assez sensible des effectifs, et de l'autre côté, en ayant la connaissance des besoins du ferrage, et de ce secteur qui est en pleine évolution, le fait d'aller, nous fonction RH, d'aller accoster à la fois le fabriquant côté emboutissage pour dire écoute, certes dans le calendrier tes gars tu vas peut-être les sortir dans quelques mois, mais donne-nous les maintenant, je vais te prendre de l'intérimaire, éventuellement pour faire la jonction, mais donne-moi tes gars que je puisse les sortir et les mettre en formation » (DRSH Site Y)

Un accord de méthode : le PREC

Le texte de l'accord GPEC de 2010 ne fait pas apparaître cet accord de méthode mais renvoie à l'accord 2007. Il s'agit d'organiser des départs volontaires, c'est un outil « d'autolicencement » selon la CGT.

« Quand ça m'arrive, ça m'exonère pas de réunir mon comité d'entreprise, de fournir le dossier tel que le PSE tel que la loi nous y oblige, donc d'expliquer pourquoi. En revanche, je ne fais pas un PSE, je fais le dispositif qui est prévu dans mon accord GPEC. Donc, livre III du Code du Travail, mais en réalité, dedans, je dis [que] c'est l'application du... l'application que nous avons signé avec cinq organisations syndicales sur six, et là aussi, on a prévu un certain nombre de mesures à froid ou à tiède, alors là (...) dans le chapitre IV c'est essentiellement de l'externe. » (Directeur des Relations sociales et du Travail)

Toutefois l'accompagnement proposé par le groupe GEAF Armauto Andrauto atténué, pour le salarié, les conséquences de la rupture de son contrat de travail et de la perte d'emploi.

« Alors, ça a un avantage et un inconvénient, alors, l'avantage évidemment, c'était qu'on passe pas comme dans un PSE, par des critères, le plus vieux, (...) il a trois enfants, il est rentré telle date... c'est quand même un gros avantage de laisser au volontariat. » (Responsable qualité)

Les CEM

Parmi les dispositifs mis en place pour que les salariés puissent bénéficier des mesures évoquées ci-dessus par le Responsable qualité, les CEM sont les plus marquantes.

« Les espaces emplois, ça ça marche bien, il y a une pub incroyable, sur [site X] on a eu l'exemple, c'est les chefs d'équipe qui ont emmené les gars à la cellule de l'emploi mobile ou j'sais pas quoi, on appelle ça « la cellule ». Ils ont peut être changé le nom d'ailleurs parce que dans le langage courant, dans l'usine, on a appelé ça la cellule, ce n'est pas super comme nom ! Oui ça marche bien ils font une pression énorme pour que les gars passent et on leur explique... » (CGT)

Composées de spécialistes des métiers RH et de membres de la hiérarchie, les CEM peuvent se faire aider de conseillers appartenant à des cabinets spécialisés dans l'accompagnement des salariés. Les principales missions des CEM sont détaillées dans l'accord (page 25 de l'accord) et se résument à l'information, l'assistance et l'accompagnement des salariés volontaires pour une mobilité externe essentiellement ou interne éventuellement.

3.3 Une philosophie de gestion qui ne fait pas consensus

Les outils créés par la Direction sont destinés à gérer les restructurations plutôt que les compétences

Ce dispositif complet conçu pour faire face à des transformations collectives, est particulièrement satisfaisant pour la Direction des Ressources Humaines. La satisfaction tient au contenu procédural de l'accord mais également à sa substance qui incite le salarié à faire une démarche auprès de sa hiérarchie et/ou des équipes RH. Toutefois l'utilisation des outils créés par la Direction serait destinée à gérer les restructurations et à supprimer des emplois plus qu'à instrumentaliser la gestion des compétences et évoluer vers une gestion par les compétences.

« En gros, le dispositif, alors là vraiment aujourd'hui je trouve que chez GEAF on est un groupe avec un accord qui est à la fois, qui couvre tous les champs de la loi, dedans vous trouvez la VAE, l'aide à la mobilité, le bilan professionnel, tous les processus existants, je ne crois pas qu'il en manque. Si vous trouvez qu'il en manque, vous me le dites, on le rajoute. Bon, il est complet, parce qu'il part de la stratégie mais surtout parce qu'il doit couvrir tous les cas de figure : ça va de la gestion individuelle, d'une personne, à l'accompagnement de transformations collectives, mais le sujet ce n'est pas un problème de suppression d'emploi globale mais plutôt un problème de transformation. » (Directeur des Relations sociales et du Travail)

« La contrepartie c'est une sécurisation et c'est une rapidité dans la mise en œuvre de la procédure. Un seul comité d'entreprise, pas d'expertises qui ralentissent les choses. Le temps qu'on va gagner sur toutes ces procédures, longues et coûteuses, on va l'investir dans l'accompagnement des salariés concernés. J'ai un problème d'emploi, je dois diminuer les frais de structure, je dois régler un problème sur un site qui doit fermer à l'horizon de deux ans, trois ans, j'active ce chapitre. » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« La difficulté, c'est quand on parle de GPEC, voilà, on pense à départ, licenciement, et forcément c'est signe de ... c'est une connotation négative. Et de fait, ça été assimilé pendant deux-trois ans à des plans de départ volontaire. » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« Si on a envie de bouger, on peut le faire parce qu'avant on n'avait pas les outils pour le faire (...) Il faudrait renforcer l'attrait financier, aménager la prime pour que ce soit incitatif, puis il y a un gros blocage : c'est l'emploi du conjoint, on mettrait un cabinet... » (Responsable qualité)

« C'est un bon accord qui est important par rapport à la formation, l'anticipation et surtout l'émancipation des salariés. Or dans la réalité, depuis 2007, on est au septième PREC, donc ça commence à faire beaucoup. On ressent l'accord comme un moyen pour la Direction de se débarrasser des salariés, tout simplement. » (CFDT)

Les outils sont opérationnels mais leur finalité dérange ceux qui restent

La philosophie gestionnaire des outils dérange les syndicalistes interrogés. Un manager émet également des réserves sur ces outils. Les raisons de cette désillusion face à la réalité sont multiples. Quatre arguments principaux ont retenu notre attention :

1 - Les outils de la GPEC ont servi à supprimer 20 000 emplois, ce qui quantitativement représente 25 % de l'effectif initial. La mobilité externe est la principale pratique utilisée, encadrée par le « PREC », ce qui nous autorise à penser que les autres outils sont moins (ou moins bien) utilisés. Les organisations syndicales signataires ne s'y attendaient pas.

« Ça reste un bon accord. Sauf l'application nous dérange (...) C'est bien un accord GPEC, et pas un chapitre qu'il faut appliquer (...) l'accord a permis de faire des PSE déguisés. » (CFDT)

« Ça ne sert à rien pour évoluer sur le terrain. » (CGT)

« On a négocié quand même des choses telles que la mesure élastique, ce que nous on appelle élastique, mais ça découle aussi de certains accords de branche, c'est que le salarié a un temps de réflexion pour aller dans une autre entreprise, et puis après si ça lui plaît pas, il peut revenir. Sauf qu'aujourd'hui, c'est tu pars, tu pars, tu ne reviens pas. C'est des mesures qui sont écrites, alors il y a une belle image, l'accord il est..., sur le papier il est magnifique, mais dans la réalité, c'est tu pars, tu es parti. » (CFDT)

2 - Ces départs massifs se traduisent par des pertes de compétences dans les usines ainsi que dans les fonctions support et centrales, y compris dans la ligne hiérarchique. Tous les salariés restants peuvent le ressentir : en particulier en cas de désorganisation des activités et de surcharge de travail.

« On s'est retrouvé avec des secteurs complets sans organisation parce que les gens qui étaient compétents, enfin compétents... les gens qui avaient la compétence sont partis. Ils ont ouvert le tuyau, et puis paf, tout le monde est parti. » (CFDT)

« [Le Site Y] (...) a perdu 1/3 de nos effectifs (...) des ingénieurs, des techniciens (...) on a quand même perdu trois directeurs, on en a un qui était relativement jeune, qui est parti fonder une boîte, la prime de départ était de deux ans de

salaires, on a perdu des compétences, les gens compétents sont partis, mais on n'a pas pu les retenir... et les gens sont partis là où on ne voulait pas. Les trous sont créés, pas là forcément où on avait besoin de faire des trous. Et notamment, très très très vite, on a dû refaire un CCE, pour supprimer du plan les métiers... » (Responsable qualité)

3- La succession de PREC, ou leur prolongement épuise le vivier de salariés volontaires. Les propositions successives adressées à des salariés qui ont déjà exprimé leur refus de partir les importunent. Les outils de gestion, la CEM en particulier, sont perçus comme des moyens de pression par les salariés qui restent. La velléité de certains gestionnaires RH ou de managers est mal perçue.

« Pour le PREC il y eu quelques dérivations de la part des ressources humaines, un peu lourdes en termes d'incitations sur les sites, où les gens qui avaient 58 ans, étaient quasiment harcelés pour partir. Ou les gens qui avaient leurs annuités. Ça frôlait le harcèlement. Ou dans des métiers dits sensibles, les gens ont été harcelés pour quitter la société.... Vous recevez des mails... ils ont créé des forums, ils ont fait venir des entreprises extérieures à ce moment-là qui cherchaient des embauches, il y a des gens ciblés qui ont reçus les invitations. Donc il y a eu focus sur un certain nombre de personnes, décidé pas par les managers. » (Responsable qualité)

4 - Les dérives de l'utilisation des outils de la GPEC sont en contradiction avec les valeurs du groupe GEAF Armauto Andrauto. Les accords récents pour l'emploi et la motivation des seniors (Janvier 2010) et sur l'insertion des personnes handicapées dans le groupe (Signature du quatrième accord en février 2011) témoignent d'une volonté de la Direction de concrétiser un engagement vis-à-vis de ces personnes, affichant ainsi une politique RH socialement responsable. Or dans les faits ces populations seraient parfois harcelées par leur manager jusqu'à ce qu'elles acceptent la rupture de leur contrat de travail.

« Ceux qui sont partis les premiers, ils le souhaitent. Maintenant, on fait un peu plus de forcing. Quand on arrive à faire partir des gens qui ont des restrictions médicales, c'est plus de la GPEC... » (CFDT)

« Le dernier point c'est l'inaptitude complète au poste de travail. Actuellement, les gens qui ont des problèmes physiques, qui sont reconnus personnes à capacité restreintes, on les incite fortement à prendre le PREC. Voilà ! » (CFDT)

« Tu n'es pas content tu vas à la cellule. Ils vont même voir des gens qui ont 57, 58 ans, en leur conseillant fortement d'aller à la cellule. Tu fais un projet, et puis tu restes six mois au chômage, et puis tu es en retraite. Voilà ce qui se passe aujourd'hui, dans la réalité, chez GEAF, par rapport à la GPEC. C'est vraiment des points qui ne collent pas par rapport à l'accord, et ni par rapport à la loi. Ce n'était pas ça. Pour nous, la GPEC ce n'était pas ça. Et la direction elle en a fait ça. » (CFDT)

« Humainement, c'est compréhensible que le salarié qui a ses 40 ans dans la boutique et qui est usé, c'est compréhensible qu'il parte, syndicalement, on se dit non... après, c'est une négo hiérarchique / salarié, c'est un truc qui se passe à deux, donc on ne sait pas ce qui est négocié, on sait rien, alors que si il y a un accord, c'est un peu plus cadré, même si on sait que les accords, on peut les contourner. » (CFDT)

4 PROCESSUS DE DEPLOIEMENT : GEAF, UNE « BUREAUCRATIE MECANISTE »²¹

Le processus de déploiement a débuté avec le premier PREC en 2007, en huit ans près de 20 000 emplois ont été supprimés dans le groupe et 3 500 emplois vont disparaître en 2012. Cette gestion collective de l'emploi marque les esprits et concentre les énergies au sein du siège et des sites européens du groupe. En France, le déploiement local de l'accord (et notamment du chapitre II, dédié à la gestion individuelle et au développement des compétences) est en cours et le contexte local joue un rôle plus ou moins facilitateur.

4.1 Une démarche centralisée et prescrite dans une structure mécaniste

Après avoir présenté l'organisation de la Fonction Ressources Humaines, l'analyse se portera sur les moyens mis en œuvre par la fonction centrale pour le déploiement de l'accord GPEC. La taille et l'âge du groupe étudié, ainsi que son

²¹ Le terme de « bureaucratie mécaniste » est proposé par Henry MINTZBERG, Le management, voyage au centre des organisations, Editions d'organisation, Paris, 2004.

histoire marquée par la fusion de Armauto et Andrauto expliquent l'inertie organisationnelle de ce très grand groupe industriel de près de 121 000 salariés dans le monde²², dont 80 000 salariés dans la branche automobile du groupe, en France.

L'effet taille du groupe GEAF : la FRH du groupe et ses deux directeurs

Le groupe GEAF Armauto Andrauto est organisé en Directions, la Direction des Ressources Humaines, de la Qualité et des Systèmes d'Information et la Direction Industrielle, confiées à deux personnes distinctes. L'actuel directeur industriel est le signataire de l'accord GPEC de 2010, il a de ce fait succédé à l'ancien DRH qui était initiateur de la démarche et signataire du premier accord. A l'époque de l'ancien DRH (de 1999 à 2009), la fonction RH était très centralisée, et perçue comme une « usine à accords ». Les activités de développement RH²³ et les gestionnaires RH en charge de ces activités étaient centralisés. Les RRH de site (responsables légalement) étaient chargés de la gestion au quotidien des usines. Une équipe de RH de Direction servait de relai pour déployer la politique RH centrale, à ce niveau.

A l'arrivée de l'actuel directeur industriel, le groupe fait évoluer sa structure. Sur les sites, les RRH « reculent » pour dépendre plus explicitement des directeurs d'usines. Les équipes RH *Corporate* sont réduites (des gains de productivité compensent en partie la diminution de l'effectif). Les grandes politiques RH du groupe sont regroupées en trois domaines :

- le SMSST Système de Management de la sécurité et de la santé au travail
- le management des relations sociales
- et le développement RH

En 2010, la Direction des relations sociales est rattachée à la Direction industrielle, dont elle dépend hiérarchiquement²⁴. Le directeur industriel conserve également la responsabilité du SM SST (Système de Management de la Sécurité et de la Santé au Travail). Un seul responsable au niveau groupe est nommé en tant que :

- directeur des Ressources Humaines (contrairement à l'ancien DRH, il ne s'occupe que du développement RH)
- directeur de la Qualité.
- directeur des Systèmes d'Information.

Donc tout « le social » est décentralisé, autrement dit les relations professionnelles aussi bien centrales que locales, deviennent une des responsabilités de la Direction Industrielle, et les RH opérationnels de Direction²⁵ et les RRH de site prennent cette activité en charge.

Le *Corporate* ne s'occupe désormais que de développement RH dont fait partie la GPEC, au même titre que la formation et la rémunération.

«Donc moi je dépends du directeur de l'usine, je ne dépends pas de... [D]RHQ [RHQSI, ndr] ou de DRST, ... je ne dépends pas [du directeur des relations sociales et du travail], même si il a un peu de poids, quoi. Il est mon chef fonctionnel. Mais hiérarchiquement, je dépends du Directeur de l'usine. » (DRSH Site C)

« Il va y avoir des référents métiers qui sont désignés par la fonction centrale, ces référents métiers, ce sont eux qui vont animer la filière métier ...faire les fiches métiers, ... les tenir à jour, les faire évoluer. Ils sont menés par le central, par [le DRHQSI] qui est au-dessus. » (DRSH Site C)

«Le référentiel métier nous n'en sommes pas dépositaire (...) il est géré par les métiers et revu après en central, mais là-dessus, la marge de manœuvre elle est nulle. » (DRSH Site Y)

Le déploiement d'un accord GPEC dans le groupe GEAF Armauto Andrauto concerne 80 000 salariés répartis dans vingt-deux sites. La démarche était dès le départ très clairement centralisée et prescrite, l'ambition et l'énergie venaient de l'ancien DRH. Dès son arrivée en 2009, le nouveau PDG, légitime l'organisation par filières / métiers, tout en exigeant une rationalisation des moyens. Quant à lui, le directeur industriel cherche à contrôler plus étroitement les relations sociales (sa Direction regroupe à elle seule près de 70 % de l'effectif concerné par l'accord).

« Je pense que ça [l'accord GPEC] a mis toute l'organisation sous contrainte. » (DRSH Site Y)

« Pour faire tout ça, on est aidé par le central. » (DRSH Site C)

²² Pour la branche automobile soit 120 880 salariés / 198 220 salariés groupe au 31/12/2010.

²³ Par définition les activités de développement RH comprennent la GPEC, la gestion des carrières, l'évaluation, la formation et le recrutement.

²⁴ Un nouveau Directeur des Relations Sociales et du Travail succède à l'ancien et dépend du Directeur industriel.

²⁵ Par exemple la DMB : direction des mécaniques et bruts, DIF : direction Industrielle des Fabrications (une par site).

Les moyens mis en œuvre par la fonction centrale pour le déploiement

L'application de l'accord sur la GPEC de 2010, notamment lors de 'l'accompagnement des transformations collectives' (autrement dit des restructurations), est animée à tous les niveaux (niveau central et local) de la Direction Industrielle en lien étroit avec la DRHQSI.

La communication sociale sur les filières et les métiers ainsi que sur la mobilité qui est présentée comme : « *une relation 'gagnant-gagnant' entre l'entreprise et ses collaborateurs* », et est gérée par la DRHQSI.

« *On a même fait des plaquettes mobilité interne.* » (Responsable qualité)

« *faire une vraie communication sociale, sur ces évolutions de métier (...) de le porter aussi au niveau local, de telle manière que si on veut rendre acteur chacun de son développement professionnel (c'est un peu de l'orientation), d'essayer de donner ces livrables, de communiquer dessus* » (Directeur des Relation Sociales et du Travail)

« *Concrètement, c'est un beau discours en haut, sur le terrain, c'est différent* » (CFDT)

La démarche filière / métier est stratégique, les « livrables » sont réalisés au niveau central, à partir d'un travail de prospective sur les métiers. Parallèlement des procédures standardisées sont créées pour le déploiement des outils dans les sites, notamment les EMDP et les CEM. Leur installation, la documentation fournie, de même que le mode d'animation de ces espaces sont définis au niveau central.

Un portail EMDP est accessible pour informer les salariés et mettre des outils en ligne pour les professionnels responsables de ces espaces. Les rubriques accessibles sont les suivantes :

Liens utiles : liste des responsables EMDP et n° verts, planning des animations sur sites, NET'RH ²⁶ Mobilité et Postes à Pourvoir, Aide en ligne NET'RH Mobilité, Accord GPEC 2010		
MOBILITE	FILIERES ET METIERS	FORMATION / RECONVERSION
NET'RH : la mobilité comment faire ? Charte Mobilité du groupe Les étapes de la démarche Barème : aides à la mobilité locale Barème : aides à la mobilité inter-régionale Fiche – accompagnement personnalisé Fiche – CV Fiche – Conseils entretien	NET'RH : les filières métiers NET'RH : l'animation des filières Fiche : les filières Fiche : les métiers et leur évolution Fiche : parcours qualifiants Présentations métiers	NET'RH les dispositifs de formation NET'RH le passeport formation Fiche : CIF Fiche : DIF Fiche : VAE et CVAE Fiche : Frais formation individuelle Fiche : bilan de compétences
LIEN PORTAIL RESPONSABLES EMDP		
Suivi d'activité de mon EMDP Ma boîte à outil EMDP (base de données : outil de suivi des dossiers individuels)		

Lors des entretiens, nous avons demandé aux personnes interviewées de naviguer sur le portail afin de recueillir leur avis :

« *Maintenant apparemment les offres sont systématiquement en ligne, ça c'est un gros progrès, tous les gens qui recherchent des postes, il y a un truc qui s'appelle mobilité et postes à pourvoir et il y a toutes les offres de postes, c'est déjà pas mal, et je me suis connecté et je peux avoir accès à un truc qui s'appelle recherche d'emploi, il y a 1476 postes libres. On peut les trier par localisation, etc...Là je peux cliquer sur 'postuler', alors que dès que je remplis ça, ce qui faut savoir, mon hiérarchique le reçoit. Et puis est apparu «être acteur de sa mobilité» en ligne il y a effectivement toutes les mesures...* » (Responsable qualité)

« *Donc, on développe beaucoup de choses, il y a le net'RH, les informations qui sont diffusées aux salariés, il y a les espaces mobilité développement dans les sites, donc on essaie de cultiver la proximité, maintenant voilà, c'est vrai que coté outils, ça pourrait être un peu plus fluide.* » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« *On va aller voir... normalement, dans le NET RH... en plus de ça, ce ne sont pas des choses que l'on triture tous les jours. J'en ai pas besoin, pour travailler au quotidien... Je suis venu un dimanche pour rentrer mes entretiens en stressant. En me disant est-ce que je vais y arriver ! Pour trouver les postes, si on ne pratique pas souvent c'est assez compliqué pour les non spécialistes.* » (DRSH Site C)

²⁶ NET'RH : dispositif d'e-RH qui permet aux utilisateurs non professionnels des RH d'accéder au SIRH.

« Aujourd'hui on a sur 65 000 salariés que compte ARANA y a 30 000 qui n'ont pas accès au réseau informatique. A la louche oui ! Sur ces 30 000 faut savoir aussi que dans le réseau on a tout, les postes à pourvoir, les demandes de congés, les demandes de formation, tout est là-dedans. Le salarié qui n'y a pas accès doit passer par son hiérarchique qui a aussi une surcharge de travail, il n'a pas forcément le temps, ni les moyens de satisfaire les besoins de ses gars en termes de postes à pourvoir. Donc nous ce qu'on avait demandé c'est, dans les lieux de passage où ça passe beaucoup c'est de mettre des écrans et que ça déroule : poste machin, poste truc. » (CFDT)

Il ressort de cette expérience que le portail est perfectible : la navigation n'est pas intuitive, les chemins d'accès sont difficiles à mémoriser notamment lorsque la consultation n'est qu'occasionnelle. Les RRSH de sites, les managers et les syndicalistes interrogés sont d'accord sur ce point. Ils reconnaissent également que la population ouvrière n'a pas accès à ces informations, faute de matériel type bornes interactives ou PC en libre accès.

Une inertie inhérente à toute structure bureaucratique et à la culture GEAF

Toutes les caractéristiques de la « *bureaucratie mécaniste* » sont réunies, à savoir : la formalisation, la standardisation des procédés, comme mode de coordination du travail, la centralisation, une technostructure qui définit des normes et des objectifs et un système de contrôle. Cette configuration organisationnelle est cohérente avec l'activité, l'âge et la taille du groupe. Une très forte culture d'entreprise est évoquée mais comme étant composite : une culture de marque (Arματο, Andrauto, Dopler, Balto), régionale ou de site et surtout une culture métier : les gens de l'emboutissage « *une caste* », les maintenanciers qui seraient les « *rois du monde* ».

La structure et la culture constitueraient des freins au changement et donneraient une impression d'inertie qui ralentit ou altère le processus de déploiement de l'accord dans le groupe.

« Selon que vous êtes dans un site d'origine Arματο ou d'origine Andrauto, alors ici nous on est d'origine Dopler, c'est encore différent, mais la culture de l'entreprise joue beaucoup dans la façon dont on va s'approprier localement les outils ou on va ou pas développer des particularismes locaux. A [site B], historiquement ils sont plus autonomes que d'autres » (DRSH Site Y)

« L'outil de gestion prévisionnelle il perturbe un peu la vision des choses établies. L'usine elle a 70 ans, personne n'imagine qu'un jour elle pourrait ne plus être là. » (DRSH Site Y)

« [Site Y] est composé de 5 usines...l'emboutisseur et le ferreur sont dans le même bâtiment, le bâtiment doit faire 70 000 m², et ils ne se causent pas, ils se voient pas. C'est pas qu'ils se causent pas parce qu'ils s'entendent pas, c'est qu'ils ne se voient pas. Donc ils peuvent vivre, il y a pas de cloison, mais il y a des stockages entre l'embout' et le ferrage, qui fait qu'ils n'ont pas de visibilité sur leur activité. » (DRSH Site Y)

« Déjà il faut changer la culture, on a une culture qui est très locale, alors déjà mobilité géographique zéro, ensuite on a une culture de métiers de professionnels, il y a le montage et y'a les autres, tous les autres essaient de ne pas aller au montage. Ici il y a les maintenanciers qui sont les rois du monde, qui font tourner l'usine et il y a les autres. Y'a les CI²⁷ qui sont moins futés que les maintenanciers mais quand même ils ont un diplôme et puis il y a les assembleurs dont on se fout complètement. Donc c'est quand même un peu compliqué de faire des mouvements internes. » (DRSH Site C)

La forte culture métier soulève également la question de la socialisation des salariés. Le déploiement de la démarche n'étant pas effectif, il n'y a pas d'effet sur la socialisation entre professionnels : le métier est un silo relativement étanche. L'inertie serait donc contraire à l'ambition affichée par le niveau central en matière de mobilité. Les acteurs expliquent ce frein organisationnel au changement par la pression quotidienne et les objectifs à court terme :

« Des difficultés ? Non. Enfin, oui, d'application, si vous voulez. » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« C'est écrit dans l'accord : « les Ressources Humaines pourront prendre le relai, à la demande du salarié ou du manager, lorsqu'une mobilité est envisagée » C'est « pourront », les phrases elles ont vraiment leur importance, parce que « pourront », « devront » c'est pareil, c'est « doivent » c'est maintenant, parce qu'ils parlent dans le futur, sauf que une fois qu'on est dans le futur on se rend compte que : ah non non non c'est marqué « pourront » si on n'a pas envie, on le fait pas ! Vous voyez ce que je veux dire ? C'est les « décrets d'application », c'est ce qu'on appelle les « décrets d'application » (CFDT)

²⁷ CI : Conducteurs d'Installation

« C'est vrai que le quotidien nous tire tout le temps sur la réalité immédiate de combien j'ai produit de voitures dans la journée, combien est mon taux de qualité. Quel est mon pourcentage d'absentéisme et mon taux d'accidents du travail » (DRSH Site Y)

« Il y a des indicateurs. C'est un problème de fond, parce qu'aujourd'hui, tous les directeurs ils ont des objectifs, qu'ils déclinent, qu'ils déclinent, et qu'ils déclinent. Voilà, il faut que ça soit tout au vert. Donc, on se débrouille pour que tout soit au vert. Comme ça, je suis bien vu, comme ça en fin d'année, j'ai ma promo, j'ai ma rallonge de fin d'année... en plus si je suis payé en part variable, c'est encore mieux. Parce que voilà, plus mes objectifs sont atteints, mieux je suis payé. Et c'est ça un peu le problème, le fond du problème. » (CFDT)

« Faudrait changer complètement le mode de fonctionnement de l'entreprise pour que la GPEC elle marche réellement, en tout cas chez GEAF » (CFDT)

4.2 Etat d'avancement du déploiement dans les sites industriels du groupe et risque social

L'état d'avancement du déploiement de l'accord GPEC sera évoqué non pas globalement mais chapitre par chapitre afin de souligner les facteurs facilitateurs et de blocage du processus. Globalement, c'est-à-dire sans s'attacher au particularisme de tel ou tel site, l'application de l'accord GPEC pour réduire les effectifs n'est pas sans risque de tensions, voire de conflit social.

L'appropriation de la démarche par les représentants du personnel

Le chapitre I de l'accord intitulé : *des processus d'information et de consultation pour anticiper les évolutions des emplois et des compétences*, est appliqué au niveau de l'entreprise et de la Division industrielle puis dans chaque établissement. Un diagnostic local est établi en fonction de l'historique du site et de ses perspectives d'évolution, présenté aux organisations syndicales afin de susciter un dialogue. Les observatoires locaux fonctionnent car Direction et représentants des salariés parlent « la même langue, la langue des métiers ». Les syndicalistes voient la convergence des intérêts et l'opportunité « d'être prévenus » des évolutions qualitatives et quantitatives anticipées pour chaque métier et chaque CSP. Aussi se sont-ils rapidement approprié la démarche au point de participer activement à toutes les étapes du processus : réunions extraordinaires du Comité d'établissement, diffusion de l'information sur l'évolution des métiers auprès des salariés, accompagnement des salariés concernés par l'évolution des métiers, commissions de suivi.

« L'observatoire des métiers, pour moi ce n'est pas un outil de gestion des effectifs, moi ce qui m'intéresse c'est de pouvoir travailler avec les partenaires sociaux très en amont. » (DRSH Site Y)

« nous, en matière d'accords GPEC, on applique des accords Groupe, on n'a pas des spécificités particulières d'avenant local par exemple, là-dessus, par contre on a un suivi local qui se fait dans l'observatoire des métiers. C'est intéressant de donner des perspectives sur l'emploi aux syndicats, en ce sens ça fait partie du dialogue social ». (DRSH Site C)

« j'ai passé deux-trois réunions de plus avec la CFTC parce que dans ce secteur [l'emboutissage au site Y] là c'est la CFTC qui nous aide pas mal à passer des messages pour contrecarrer à la fois la réaction négative de certains responsables qui comprenaient pas et puis à essayer de capitaliser sur de bons exemples parce que (...) ça tient beaucoup à la qualité de la relation qu'on entretient avec les partenaires sociaux. » (DRSH Site Y)

« Depuis octobre 2010 on posait nous le problème de l'effectif sur [site X]. On nous répondait tout va bien, tout va bien, et on passait deux heures à chaque CE à discuter de quelle manière la Direction allait vider l'usine, en demandant le concours des syndicats, ils donnaient d'ailleurs, ils sous-traitaient, ils accompagnaient les gars, là il y a un truc pour toi, là tu peux avoir le congé machin, le congé reclassement, là tu peux avoir un truc, ça se faisait la main dans la main. » (CGT)

« des commissions de suivi de l'accord GPEC oui, sauf que encore une fois c'est plus pour le chapitre IV que pour le reste de l'accord. » (CFDT)

Le chapitre II ne serait pas déployé dans les usines

Contrairement aux syndicalistes, les fabricants (directeurs de sites et managers de la ligne hiérarchique des sites de production), ne se seraient pas approprié les outils déployés localement. Tout d'abord les managers ne participent pas à

l'observatoire des métiers²⁸ et les directeurs d'usine délèguent le « social » à leur RRSH de site. Les contraintes imposées par l'activité industrielle : sécurité, qualité, coûts, délais ne peuvent être encore alourdies par la gestion des compétences qui reste pour eux un domaine réservé aux professionnels de la fonction et relié aux politiques *corporate* de la DRHQSI et de la Direction des Relations Sociales et du Travail, autant dire, un domaine très éloigné de leurs préoccupations quotidiennes. Parfois, la fonction RH locale n'est pas opérationnelle pour suivre les demandes de mobilité des salariés, faute de moyens ou d'appropriation des nouveaux outils, mais ce n'est pas une règle générale. Le point de vue des Directions de site est relayé par les personnes interrogées en ces termes :

« *Le fabricant d'un produit de grandes séries comme l'automobile, j'en fait 87 à l'heure, il faut qu'on le sorte de son quotidien pour se projeter sur l'avenir* » (DRSH Site Y)

« *Le Directeur ça va, il agit sur tous les leviers. Sa première préoccupation c'est la sécurité. On a encore des accidents graves. Il y a cette préoccupation, puis celle de la qualité.* » (DRSH Site C)

« *on est assez en harmonie [avec le directeur du site] sur ce qu'il faut faire par rapport à ce que veut le central [dans le domaine social], et si on n'est pas d'accord avec le central on le remonte. Je ne me sens pas totalement tenu par le central, mais à aucun moment je me suis senti en désaccord pour lui [le directeur du site] faire accepter une directive du central que lui ne voulait pas.* » (DRSH Site C)

Le Directeur de site est absorbé par le quotidien, la sécurité, la qualité de la production. Ce sont les chefs de services, puis les responsables de groupes et les responsables d'unité, autrement dit le *middle management*, qui est réellement sollicité pour la mise en œuvre de l'accord GPEC. Ces managers, manqueraient également de temps mais aussi d'information, de formation et surtout d'enjeux dans cette démarche, d'où des problèmes d'appropriation des outils et d'adhésion à la démarche :

« *Nos managers de production il faut qu'ils fassent leur production tous les jours 7500 boîtes / jour. La première priorité c'est la sécurité, la seconde la qualité, la troisième la production. La GRH ça vient après. On va se poser la question si on a le temps. Ici c'est une fois par mois la GRH : quels sont mes besoins pour le mois prochain, en plus de ça on a la flexibilité de l'interim. On va gérer les entrées sorties d'intérimaires, ça oui tous les mois, et on se pose la question des métiers en tension, et sensibles une fois par an.* » (DRSH Site C)

« *Le manager s'est trouvé déconnecté, parce qu'ils étaient incapables de répondre si on leur posait des questions, ce ne sont pas des spécialistes de départ à la retraite, des spécialistes des indemnités, avec plein de gens qui partaient c'était encore plus dur. On prend un hiérarchique, même d'un certain niveau, chef d'atelier, vous voulez qu'on lui pose une question sur un accord GEAF récent ? ... ils ne savent pas. ... sur les accords, même locaux. (...) Ils ont le nez dans le guidon, ils fabriquent des voitures... (...) de toutes façons ils ne connaissent pas le code du travail, ils ne connaissent pas même nos réglementations intérieures. Moi je trouve qu'ils sont hyper mal formés.... Ils sont peut-être informés... Tout est là-dedans [le portail, ndr]... résumer 10 ans d'accord, c'est hyper-compliqué, ce n'est pas la priorité. En ligne, on peut chercher tous les accords... ... on va dire, ce n'est pas dans leur priorité numéro 1 et donc, ça arrive plutôt en bas des priorités.* (Responsable Qualité)

« *Certains managers feraient mieux d'aller en formation pour apprendre ce que c'est que le relationnel et après il faudrait renvoyer de nouveau tous les managers en formation aussi pour l'application des accords.* » (CFDT)

« *il y en a [des managers] qui ont pas voulu le faire... il faut pas oublier qu'on a... on a aussi dans la fabrication, des gestionnaires de personnel. Si je prends le site Y, pour les ETAM du site Y, il y a trois gestionnaires de personnel, il y en a un pour les gens du montage, un pour les gens du ferrage-embout, et puis un pour les services connexes, donc c'est eux qui ont fait le sale travail [accompagnement des salariés dans le cadre du PREC].» (Responsable qualité)*

« *Ce qui se passe c'est que le salarié qui est bon dans son domaine, le hiérarchique ne voudra jamais le faire partir parce qu'il perdra une compétence nécessaire au bon fonctionnement de son équipe. Si j'enlève un maillon, une personne qui est compétente dans mon équipe et que je n'ai pas les moyens de remettre quelqu'un, si on me donne quelqu'un qui est beaucoup moins bon, mon objectif perso il sera revu à la baisse en fin d'année !* » (CFDT)

²⁸ « *C'est plus facile pour moi parfois que pour les managers, on donne plus d'info à l'observatoire qu'aux managers eux-mêmes, parce qu'on pense que c'est plus facile pour un manager de se l'approprier et en fin de compte le chef d'équipe il a encore plus de mal que l'opérateur à se séparer de sa presse parce qu'en plus ça fait 50 ans qu'il est dessus.* » (DRSH Site Y)

Les gestionnaires du personnel de site sont dans une position ambivalente, acteurs charnières de l'organisation *staff and line* qui combine l'autorité hiérarchique émanant de la Direction Industrielle et fonctionnelle de la DRHQSI *corporate* :

« J'ai 32 ans d'ancienneté dans le groupe il me reste quatre ans à faire. Je ne suis jamais allé au central, je suis d'abord usine, je me situe entre les deux ; j'essaie d'appliquer les directives du central dans le bien de l'usine, trouver l'équilibre entre ce qu'on me dit au central de faire à 100 je vais le faire à 90 et lui [le directeur du site] qui voudrait me faire faire 50 » (DRSH Site C)

« Les parcours, c'est le futur ça c'est quand je serai en retraite, qu'on le verra. Pour le moment on balbutie sur ces sujets-là. La culture de la mobilité est encore mince chez nous. En GPEC le point fondamental c'est qu'on parle de métiers sensibles, de façon formalisée, déjà que nous on se pose ces questions-là, et en plus qu'on communique avec le personnel en disant attention vous êtes sur un métier sensible, ça commence seulement. » (DRSH Site C)

« Alors ça après y a toujours une adaptation locale, ça c'est obligatoire, donc ça on le fait, en associant les équipes du central mais ... puisqu'on part à la fois heu de situations individuelles qui sont très différentes, tout le monde part pas du même niveau. (...) on a tous tendance à tirer le particularisme de nos usines, site Y c'est différent de site X, et différent de site B, culturellement on est un peu câblé comme ça. » (DRSH Site Y)

Le chapitre III soulèverait localement des problèmes de volontariat et de conditions de travail

Le dispositif prévu au chapitre trois de l'accord, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, repose sur le principe du double volontariat salarié-entreprise et incite à la mobilité interne. Il apparaît que les flux de main d'œuvre sont faibles :

« Il n'y a qu'une infime partie de la population visée qui est partie (...) des départs volontaires ça fait des années qu'ils en proposent, là on est au taquet. Tous ceux qui sont là ils ne veulent pas partir » (CGT)

« ils n'ont pas réussi à avoir les volontaires nécessaires, il en manquait encore trois cents par rapport à ce qui était prévu (...) ceux qui voulaient partir sont partis. » (CFDT)

« J'ai cinq mille ouvriers, je dois en accueillir en mobilité tous les ans, à peine une centaine. » (DRSH Site Y)

« Site D c'est à 20 kilomètres mais ce n'est pas simple de changer, en plus de ça ce n'est pas tout à fait le même métier, ce n'est pas tout à fait la même culture, il y en a 130 qui sont venus sans difficulté, c'est beaucoup et c'est peu. » (DRSH Site C)

L'explication vient d'une forte culture métier : frein à la mobilité professionnelle et d'une difficulté matérielle : frein à la mobilité géographique. Le coût du logement, le temps de transport et le problème de l'emploi du conjoint sont dissuasifs.

« Je vois l'opération de l'embout qu'on vit actuellement et on va la vivre pendant deux trois ans, quelque chose de lourd, les emboutisseurs c'est un métier de professionnels c'est une caste, ils sont fermés en plus, ils sont à part, ils ont un régime de travail particulier c'est un métier vraiment à part déjà et lorsqu'on leur a appris que leur activité allait baisser et qu'ils allaient se retrouver en sureffectif, socialement on a bien senti que la relation avec l'employeur en général se crispait, avec la hiérarchie. » (DRSH Site Y)

« Ce qui s'est mal passé, c'est la mobilité interne. L'attrait financier n'était pas assez important par rapport au chambardement de la vie... l'appartement, la maison, les enfants, la femme, le travail de la femme... le travail du conjoint, pardon... c'est vraiment le critère numéro 1. Toutes catégories confondues... plus le niveau monte, plus c'est « facile ». Mais ça dérange quand même les gens. On a tous une clause de mobilité dans le contrat. Mais bon, on essaie de pas la faire jouer. La mobilité interne a mal marché parce ce qu'elle était sur la base du volontariat. » (Responsable qualité)

« A part quelques cas où la personne est mobile, notamment pour revenir en région parisienne, soit parce qu'elle en est d'origine, soit parce que les enfants deviennent grands et doivent poursuivre leurs études en région parisienne, [la mobilité interne] ce n'est pas très spontané. Ça l'est déjà pas pour les cadres, donc ça ne l'est pas forcément pour les ouvriers, loin s'en faut, malgré les dispositifs d'accompagnement. En région parisienne, c'est pas plus simple, parce que le temps de transport devient prohibitif et le déménagement n'est pas facilement envisagé, je le vois au travers des

opérations qu'on est en train de faire soit avec [site E], donc qui est quand même assez loin, même si ça reste de l'ordre du possible, ou même avec des mobilités de [site X], un des facteurs importants c'est le coût du logement, et vous vous logez pas dans la banlieue ouest de [site Y] comme dans la banlieue est ou nord-est. Donc, ça c'est un des facteurs qui freine, malgré les dispositifs d'accompagnement, qui freine les mobilités. » (DRSH Site Y)

Enfin, le déploiement de l'accord GPEC dans les sites de la Direction industrielle semble poser un problème de conditions résiduelles de travail. La GPEC contribue à la flexibilité organisationnelle du centre (salariés en CDI) et non plus à celle de la périphérie (intérimaires, salariés en CDD), le travail est en principe réaffecté entre ceux qui restent. Il n'est pas certain que ce soit possible dans tous les ateliers :

« On le paie en termes de conditions de travail, de surcharge de travail, forcément si vous augmentez la production en diminuant l'effectif, ça coince. » (CGT)

« On a fait le même boulot avec 1/3 de moins donc on a du complètement changer nos méthodes de travail, il y a des choses qu'on faisait, qu'on ne fait plus. » (Responsable qualité)

« On n'est pas loin de la politique de France Telecom. Quand ils ont arrêté l'équipe de nuit, ils ont décrété un sur-effectif de 280 professionnels. Ils ont retiré 180 personnes de la production. Du jour au lendemain, ils n'avaient plus de boulot. Le boulot qu'ils avaient était réparti sur ceux qui restaient. » (CGT)

« Donc, un balai, un pot de peinture, un pinceau. Et puis, vous repeignez, vous faites les passages piétons, les plans de déplacement... vu que ça se salit assez rapidement, vous recommencez... là vous avez 50 m² à nettoyer. Le gars ça fait 20 ans qu'il est professionnel, il est maintenancier, il dépanne des robots, il est performant, et du jour au lendemain, on lui donne un pot de peinture et un pinceau. » (CGT)

Les PREC successifs seraient quant à eux tout à fait emblématiques de la GPEC

L'expression « partir en GPEC » est utilisée par le personnel de GEAF Armauto Andrauto, pour désigner l'opportunité de percevoir une aide à la mobilité. Le niveau d'appropriation du dispositif par les salariés témoignerait d'une vision réductrice de l'accord, symptomatique d'un déploiement partiel de son contenu substantiel, pour les raisons évoquées ci-avant.

« Dans l'esprit des gens, même très haut placés, j'en ai vu confondre GPEC et PREC » (Responsable qualité)

« Je pense que dans la tête des salariés, c'est encore considéré comme associé à : plan GPEC égal départ. D'ailleurs, les gens disent « je suis parti en GPEC ». C'est pour vous dire... « je suis parti dans la GPEC ». On associe ... c'est triste, mais c'est ça la réalité. » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« Il y a de l'initiative individuelle des salariés : oui pour partir et un peu de mobilité interne. Je pense que le fait d'avoir diffusé de l'information, savoir que maintenant on est mobile, je pense que, avant c'était un peu tabou le truc, je pense que ça a permis aux gens de dire : bon ben il y a une cellule emploi, j'ai envie de bouger, je ne préviens pas mon chef, je vais voir la cellule. » (Responsable qualité)

Toutefois ce mode d'appropriation générerait des tensions individuelles. Certains salariés (ou anciens salariés) expriment leur insatisfaction, notamment :

- Ceux qui voulaient partir et ne remplissaient pas les conditions ;
- Ceux qui sont près de la retraite et qui attendent un nouveau PREC ;
- Ceux qui sont partis et qui n'ont pas pu bénéficier de la mesure « élastique »²⁹ ;
- Ceux qui ont 'subi' le passage de la retraite à 62 ans (et dont on parle au sein de l'entreprise), mais qui n'ont plus la possibilité de s'exprimer puisqu'ils ont quitté GEAF en mobilité externe.

« Il y a deux catégories de population, il y a les anciens qui ont 58-59 ans, qui eux se disent fermeture d'usine, ça veut dire qu'il peut y avoir une mesure d'âge, que je vais peut-être partir plus tôt avec un chèque. Il y a les très jeunes qui en ont marre de l'enfer Armauto, et à 25 ans, ils se disent moi de toute façon je retrouverai du boulot sans problème, je vais en profiter pour partir avec un chèque. » (CGT)

²⁹ Temps de réflexion à l'issue duquel le salarié peut réintégrer son emploi initial. Il s'agit d'une mesure prévue dans l'accord de branche.

Au-delà d'une perte d'opportunité pour quelques-uns, le déploiement de l'accord GPEC débuté en 2007 et poursuivi jusqu'à ce jour, poserait un problème de tensions collectives et celui du risque social qui pourrait lui être imputé. Le 15 Novembre 2011, jour de la réunion du CCE, au cours de laquelle, l'annonce a été faite, de nouvelles suppressions d'emplois, une journée de mobilisation collective a rassemblé 600 salariés (selon la CGT) devant le siège social du groupe.

« Peut-être que là par rapport aux annonces, ils vont se mobiliser, moi ce que je peux dire, le ressenti de l'atelier, c'est que ça gronde, ça coince... (...) ça grince un peu des dents (...) et c'est une accumulation, il y a eu une accumulation, depuis les salaires de cette année, il y a quelque chose qui se couve (...)... moi ce que je dis à la Direction, c'est que à force de tirer sur la corde, la corde elle casse. Et là actuellement, ils sont trop en train de tirer. A un moment, il faut arrêter de tirer, faut donner un peu plus d'air (...) sauf que les salariés on les met en pression, et le jour où la cocotte elle explose, ça risque de faire mal. » (CFDT)

« Après, il y a plusieurs façons de faire un conflit, soit on appelle, nous, organisations syndicales, à aller au conflit, ou soit les salariés eux-mêmes qui se disent, stop, on va au conflit. ... aujourd'hui, la décision de faire grève ou pas, elle viendra vraiment des salariés et pas des organisations syndicales. C'est eux qui décident d'arrêter ou pas d'arrêter. Et là, c'est en train de ... voilà, c'est en train de ... de couver. Il y a quelque chose qui n'est pas bon. Ça couve... » (CFDT)

« Il faut pas dépasser la limite de la peur. On n'a plus peur une fois que les gens ne peuvent plus subvenir à leurs besoins, qu'ils aient de l'emploi ou qu'ils l'aient pas, un jour ou l'autre, ça craquera. » (CFDT)

« Si jamais ça doit fermer, de toutes façons il y aura une bagarre, il y aura un conflit social, et il y aura un chèque. On va leur imposer de payer autre chose que les 15 000 euros qu'ils nous proposent en ce moment. » (CGT)

« Donc, nous notre boulot, c'est de faire en sorte que cette inquiétude elle devienne de l'énergie pour s'organiser. (...) on représente une force sans nous pas de voiture ! On a un moyen de pression pour les faire reculer d'une manière ou d'une autre. » (CGT)

5 LES EFFETS DE L'ACCORD SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE

Le secteur automobile subit des impacts forts et évidents de la mondialisation et de la crise, aussi sa principale préoccupation est-elle de maintenir sa compétitivité. Pour autant, quel peut être la définition, pour une entreprise comme GEAF, d'une politique de l'emploi socialement responsable ? Comment articuler un modèle économique et des pratiques de GRH ?

5.1 Compétitivité et flexibilité : une priorité stratégique et organisationnelle

La compétitivité des sites et des véhicules dans un contexte mondial

Une pression évidente se focalise sur certains sites de production, en particulier les spécialisés sur les petites voitures, qui sont menacés par une « délocalisation » intra-nationale ou extra-nationale.

« La logique des pays riches, industrialisés comme la France, ce n'est pas d'être compétitif sur des secteurs à faible valeur ajoutée, c'est logiquement d'être compétitif sur des secteurs à forte valeur ajoutée, quand bien même votre ouvrier que vous payez 100 vous pouvez éventuellement le rendre plus efficace et qu'il produise 110, mais quand le même ouvrier à l'autre bout du monde il est payé 10, les écarts sont tels que vous ne pourrez jamais concurrencer l'ouvrier chinois, indien ou algérien. » (Responsable Emploi et Mobilité)

«Le segment B, le segment de la petite voiture, ne rapporte pas assez d'argent en France, sa fabrication ne rapporte pas assez d'argent en France (...) il y a un problème de compétitivité, et donc, pour sauver les 80 000 emplois en France, il faut enterrer les 3000 emplois [de site X]. » (CGT)

« La fermeture d'un bâtiment pour compacter l'usine a eu pour effet d'enlever le boulot de tous les gens qui convoaient les voitures. » (DRSH Site Y)

« La stratégie c'est de basculer de plus en plus la production de la An3 de site X. C'est-à-dire, quand on va passer site X à une équipe, ils vont augmenter la production de An3 à site Y. Quand ils seront capables industriellement de sortir le nombre de C3 qu'il leur faut. » (CGT)

« Le projet de la direction, c'est de fermer le site X pour surcharger site Y ou site Z. C'est-à-dire, de monter des équipes de nuit, des 'VSD', à site Y, et sans doute à site Z. » (CGT)

Les méthodes de rationalisation : le lean manufacturing et le compactage, servent des objectifs de gains de productivité qui permettent de réduire les effectifs des usines et d'envisager leur fermeture. Les constructeurs se comparent entre eux, notamment leur taux harbour. Cette méthode consiste à étudier le volume de production à faire, sous un nombre de jours dans l'année réparti sur deux équipes. Si des équipes de nuit et de week-end sont montées, alors arithmétiquement cela fait augmenter le taux d'utilisation des installations et par conséquent la rentabilité et la compétitivité d'un site de production. De là vient le compactage, c'est le fait de réduire les surfaces pour rationaliser la production et minimiser le coût industriel de fabrication. Le benchmarking est permanent, chaque constructeur tire profit de ce que fait mieux son concurrent, essaie de l'adapter et de se l'approprier.

« il a fallu compacter, réduire la production de moitié. C'est là où ils ont, en juin 2008, ils ont décidé de fermer la moitié de l'usine, c'est-à-dire d'arrêter un des deux flux de production. Ils nous ont vendu l'affaire en disant c'est pour la pérennité du site, d'ailleurs on va monter une équipe de nuit. Là, on a tourné en 3x8. Avec une équipe de nuit. Elle était pérenne, cette équipe. On devait tourner à fond. 18 mois plus tard, ils ont arrêté l'équipe de nuit, c'est-à-dire en octobre 2010. Pour la monter à [site Y]. » (CGT)

« Le LEAN manufacturing, le compactage, c'est la recherche maximale de supprimer d'abord, ce qu'ils appellent les temps morts, c'est-à-dire les temps de pause pour les salariés, les micro-pauses. C'est rationaliser au maximum la production, l'organisation du travail, pour surcharger au maximum chaque opérateur, chaque salarié, qu'il soit en production, qu'il soit ETAM, ou qu'il soit cadre. Ça aboutit à des sur-effectifs constants selon la direction, et des pressions de plus en plus sévères sur les salariés pour qu'ils prennent la porte. » (CGT)

Les marchés extra-européens de l'automobile étant ceux au potentiel de croissance le plus élevé, la tendance est à produire de plus en plus au niveau local sur ces marchés. En effet il ne s'agit pas seulement de profiter d'une main d'œuvre low cost mais d'accéder à des marchés protégés si l'entreprise n'offre pas de contrepartie industrielle à la pénétration du marché, par exemple en créant des joint-ventures.

« parce que pendant longtemps, dans une entreprise comme GEAF, on concevait les voitures en France, on les produisait essentiellement en France, à part l'Espagne, où on produisait aussi des voitures. Maintenant, on va produire des voitures en Chine, demain on en produit en Russie, on en produit déjà à [site en Slovaquie], on en produit en Amérique Latine (...) » (Responsable Emploi et Mobilité)

« lors de la dernière réunion du comité de liaison du comité européen, le président nous a dit, 'on est le seul constructeur à ne pas être implanté en Turquie.' Je pense qu'ils vont annoncer la construction d'une usine en Turquie » (FO)

« Il y a une volonté de globalisation, notre nouveau patron est en effet grand chantre de la globalisation, en disant l'Europe restera un marché de renouvellement. Donc, tout est dynamique. Par contre, il faut aller chercher le développement là où il est susceptible de s'offrir, c'est-à-dire en Asie, même si on y arrivait un petit peu tard par rapport à certains de nos concurrents. Dans le Mercosur, là on y est ... et puis également, la Russie (...) » (SIA-GSEA)

A terme le groupe GEAF Armauto Andrauto produira davantage de voitures à l'étranger qu'en France et veillera à adapter son outil de production et ses structures de R&D et ses fonctions support en conséquence. La flexibilité de l'emploi en France permettra cette adaptation stratégique et de faire face aux fluctuations des volumes produits. C'est pourquoi la tendance déjà présente dans les groupes de l'automobile, à l'externalisation d'activités, va se généraliser et se renforcer, phénomène largement partagé dans le secteur automobile, au profit d'entreprises extérieures (par exemple les BEX : bureaux d'études extérieurs) et de l'intérim.

« Quand on est dans un système qui n'admet pas qu'on supprime des emplois ou que c'est très difficile de le faire faut pas s'étonner que les entreprises se protègent. » (Responsable Emploi et Mobilité)

L'Anticipation n'est pas une « science exacte ».

Pour un constructeur automobile les prévisions de niveau d'activité ne permettent pas nécessairement d'extrapoler ses résultats : l'anticipation n'est pas une science exacte.

« C'est typiquement un domaine où vous avez des outils mais ça ne vous rend pas omniscient, ça ne vous met pas à l'abri des coups de Trafalgar. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« la vraie gestion prévisionnelle, c'est quand même celle qui consiste à essayer, sachant que nous on a un peu des montagnes russes devant nous, d'essayer de déterminer un cap, et d'essayer année après année à tenir ce cap » (Responsable Emploi et Mobilité)

« Donc, à la fois, ils ne vont pas s'engager, ils ne peuvent pas donner des gages sérieux aux salariés sur le fait que [site X] va perdurer au-delà de 2014, jamais vous allez entendre, que ce soit [le Directeur industriel] ou [le PDG], qui va s'engager là-dessus, jamais. » (CGT)

Face à cette difficulté à réaliser des prévisions et à s'engager, le groupe GEAF Armauto Andrauto, dans le cadre de ses relations professionnelles, doit décider du contenu de la stratégie sur lequel elle informe les organisations syndicales. Au mois de Juin 2011, un 'corbeau' de la Direction a transmis des informations confidentielles sur la stratégie du groupe, aux syndicats.

« Donc oui, nous on est convaincu que ce n'est pas à travers les institutions ni les accords, qu'on peut y voir clair dans la stratégie Armauto. » (CGT)

« l'effectif prévisionnel du site de GEAF à [site X], on en a eu connaissance par une fuite des documents confidentiels qu'on a révélés. Normalement, ça ça devrait être négocié dans le cadre de la GPEC, on sait très bien que les vraies informations stratégiques, celles qui comptent, elles ne sont absolument pas négociés avec les organisations syndicales. » (CGT)

« site X, c'est pareil, c'est 2014, après on sait pas. » (CFDT)

« tout ce qui compte en termes de production, de projet industriel, d'organisation industrielle, d'organisation de l'effectif, de prévisionnel au niveau de l'effectif, c'est absolument pas divulgué en dehors du comité de direction générale. » (CGT)

« la dernière annonce qui a été faite par une autre organisation syndicale sur la fermeture probable ou possible de certains sites s'est faite à la presse, alors que logiquement, c'est quand même au comité paritaire qu'on aurait dû avoir ces informations » (CFDT)

« la com' qu'ils font pour attirer les actionnaires n'est pas la même que celle qu'on fait aux salariés. Aux salariés, on est toujours dans le rouge. Qu'on vende ou qu'on ne vende pas. » (CFDT)

La question de la confidentialité des informations transmises aux syndicalistes se pose ainsi que celle de la présence des salariés par rapport aux médias et au public.

« d'ici là au CCE, il y aura des annonces qui seront faites à la presse, parce que actuellement, la tendance de l'entreprise c'est de faire des com' à la presse (...) avant de passer par les IRP. On fait la com', et après les IRP il faut qu'elles courent derrière pour avoir toutes les infos. » (CFDT)

« derrière, après, on a une obligation de confidentialité. » (CFE-CGC)

« on sort le document. Ça éclabousse Armauto, ça fait une bombe médiatique, ça fait une bombe sociale, tout le monde est sens dessus dessous et [le directeur industriel] nous reproche de ne pas poser les problèmes dans les institutions. » (CGT)

« Déjà, en termes d'image, ça change beaucoup de choses. Je pense que GEAF est très attaché à son image d'un groupe social, ayant un dialogue social, faisant tout pour ses salariés, donc annoncer un PSE c'est dégradant pour son image, donc mettre en place la GPEC, c'est pour elle un bon moyen de supprimer des emplois on va dire en douceur, en douceur au niveau médiatique. » (CGT)

« C'est pas forcément des maîtres en termes de communication avec les journalistes, ça on a pu le vérifier ces dernières semaines, mais ils sont assez forts, ils sont assez habiles dans la manipulation avec les organisations syndicales. » (CGT)

Enfin, dans cette bataille médiatique, observée au mois de novembre 2011, et qui n'est certainement pas terminée, on peut s'interroger sur le rôle de l'Etat : bien qu'il fasse des déclarations, des discours, des recommandations, dans quelle mesure l'Etat peut-il peser sur les grandes entreprises privées françaises ?

« une difficulté supplémentaire qui a contribué à aider l'automobile et qui en même temps constitue une menace ou un problème pour elle, c'est de dire qu'elle a été très habituée depuis plusieurs années, notamment en France, moins vrai dans d'autres pays européens, à des systèmes d'aide, qui faussent quand même le marché. » (Responsable Emploi et Mobilité)

« enterrer les 3000 emplois à [site X] d'une manière la moins douloureuse possible. Mais ça, on verra ça... l'enterrement, on verra ça après les élections présidentielles. Histoire de ne pas gêner le gouvernement. » (CGT)

« ils vont essayer d'éviter de faire la moindre annonce sur la fermeture du site X avant les élections présidentielles. Ils sont dans une position délicate. » (CGT)

« regardez la crise économique qu'on a connu en 2008-2009-2010, qui pouvait prévoir, et puis, nous sommes un groupe global, que va faire M. Sarkozy, avec [ville Espagnole], [ville de Slovaquie], et puis la Turquie ? » (FO)

5.2 L'articulation de la logique d'action et de la logique d'étude

L'étude : identification des métiers sensibles et en tension

La logique d'étude porte sur la qualification des métiers sensibles et en tension par les comités filières. C'est un domaine hautement stratégique depuis l'arrivée du nouveau PDG.

L'observatoire des métiers et les filières sont des outils utilisés dans le périmètre France, mais semblent avoir une vocation, dans le futur, mondiale :

« on s'est posé la question d'exporter (...) notamment l'observatoire des métiers. De le faire dans une approche plus internationale. Donc l'idée, il y a des filières, qui ne sont pas directement liées à l'accord, elles sont mondiales dans leur vocation, même si elles sont encore assez françaises dans leur existence, mais elles essaient bien d'avoir un spectre mondial au niveau du groupe » (Responsable Emploi et Mobilité)

L'articulation logique d'étude – logique d'action, une gestion collective de l'emploi ?

L'articulation logique d'étude-logique d'action se fait plutôt dans le cadre d'une gestion collective de l'emploi, plutôt que d'une véritable gestion par les compétences. Tous les acteurs déplorent la perte d'hommes et de femmes compétents lors des PREC réussis.

« Oui oui, il y a des activités qui ont été désorganisées, c'est sûr. Maintenant, pas au point que la production soit vraiment perturbée. Il y a de fortes chances que la qualité en ait pris un coup, ça c'est sûr. Après, Armauto fait ses calculs, pèse le pour et le contre... je pense qu'ils ont dû faire leurs comptes et se dire qu'ils étaient gagnants de toutes façons. » (CGT)

L'accord GPEC serait un instrument majeur pour accompagner les restructurations, particulièrement pour articuler stratégie – choix d'organisation et GRH. Dans la phase d'action rien n'a pu être fait pour conserver les salariés qui occupaient des emplois en tension ou en équilibre, détenteurs de compétences stratégiques pour l'activité.

« Ça a été dramatique on a eu une fuite de compétences au triple galop » (CFE-CGC)

« les choix stratégiques ont forcément, des impacts sur l'emploi. Alors, la question est de savoir quels sont les processus qui sont en place autour de l'emploi et des compétences. Il y a la démarche filière-métier qui est dedans. » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« La GPEC au sens PREC qu'on a connue où c'était une notion de survie quasiment, c'était ça quand même, au plus fort de la crise (...) » (Responsable Emploi et Mobilité)

« le premier accord a été mis en place en 2007, c'est au moment où on est entré en pleine crise, ça a surtout été un accord défensif et on a mis le plan du chapitre IV le PREC, on faisait de la GPEC mais c'était surtout un plan de réduction des effectifs, et c'est là qu'on a eu des départs massifs d'effectifs, liés à une baisse d'activité de l'industrie automobile » (FO)

Une tension compétitivité - sécurisation de l'emploi ?

La compétitivité étant une problématique essentielle dans un marché de l'automobile « mondialisé », une tension évidente se pose entre le modèle économique et la question de sécurisation de l'emploi :

« pendant longtemps le cœur du groupe battait dans des usines, les usines, les grosses usines, restent des éléments importants du Groupe, de la vie du groupe, de la compétitivité du groupe, mais ça n'est pas dans les usines de France que se joue l'avenir du groupe, il se joue sur des marchés lointains, dans les centres d'étude qui vont concevoir les modèles pour la Chine » (Responsable Emploi et Mobilité)

« l'histoire de la compétitivité, qu'est-ce qu'on va faire ? On va finalement reprendre tous les leviers de compétitivité, et puis on va essayer de les décortiquer. Et puis après, on verra ce qui est du ressort de l'entreprise et de ses salariés, et ce qui ressort du contexte. (...) national d'abord, international peut-être. (...) parce que quelquefois, notre direction n'a pas la même vision que nous. Elle a une vision finalement très terrain, très pragmatique. Et on peut avoir à poser des questions qui vont amener une réflexion peut-être un peu différente (...) » (CFE-CGC)

Finalement, le débat public sur la question d'éventuels engagements que devraient prendre des grands groupes industriels français en faveur de l'emploi en France se heurte à la réalité économique. Pourtant au-delà de l'impact sur son image sociale, le groupe GEAF Armauto Andrauto, pourrait y trouver un intérêt, celui de la fidélisation de ses salariés les plus compétents.

« Une entreprise ne peut pas s'engager à ce qu'il n'y ait jamais de licenciements. » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

6 LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE DIALOGUE SOCIAL

Dans le contexte de négociation et d'application d'accords GPEC, le dialogue social entre la direction de GEAF et les organisations syndicales peut passer, par des modes d'expression par les instances 'traditionnelles' (comités d'établissement/central d'entreprise/de groupe européen, CHSCT) ou à travers des contacts plus informels. Ces accords GPEC peuvent avoir des effets sur le dialogue social : lors de la négociation proprement dite, mais aussi dans les instances créées par les accords de GPEC. Les faits soulignent que le dialogue social, s'il passe par d'autres formes, ne connaît pas forcément un développement grâce aux dispositions GPEC.

6.1 Un enrichissement potentiel du dialogue social, notamment à travers les instances créées par l'accord...

Les nouvelles instances créées par l'accord GPEC qui peuvent favoriser un effet d'entraînement du dialogue social sont l'observatoire des métiers et le comité paritaire stratégique. En particulier, le comité paritaire stratégique est une instance qui peut générer du dialogue social parce que tous les syndicats y sont présents, qu'ils soient signataires ou non signataires. L'observatoire des métiers donne un cadre à la transmission d'informations stratégiques :

« Est-ce que vous avez l'impression d'un développement du dialogue social par le biais de cet accord ? »

Oui, oui, on a fait il y a encore trois semaines, un observatoire des métiers, on a passé en revue toutes les filières (...) » (Directeur des relations sociales et du travail)

« Quand je fais l'observatoire des métiers, on fait de la stratégie, on essaie de faire prendre de la hauteur, on sort du quotidien, on élargit un peu le champ d'investigation, et on partage un certain nombre de données d'entrée qu'ils connaissent parfois mais pas toujours, et puis surtout, et c'est là le rôle des institutions représentatives du personnel ou de leur émanation, l'observatoire, c'est qu'on leur apporte de l'information et on les fait participer généralement, sur l'évolution du métier on se retrouve assez. » (DRSH, site Y)

« C'est le premier cadre, ce n'est pas le seul cadre. On a deux niveaux, en fait. On a l'observatoire des métiers au niveau groupe, deux ou trois réunions par an, où on va raisonner en termes de filières métiers, et on a effectivement défini un

certain nombre de filières métiers au travers de ces filières métiers, 1) au niveau groupe ou pays, et 2) il y a le raisonnement au niveau de l'établissement. » (CFE-CGC)

L'autre grande instance créée par les accords GPEC, le comité paritaire stratégique, semble bénéficier d'un très large consensus sur son principe uniquement, pouvant apporter des éléments concrets sur les enjeux de l'entreprise :

« Même la CGT qui n'est pas signataire, participe, et ça permet de faire passer un certain nombre de messages. On n'est pas d'accord mais ils entendent la même chanson. (...) disons que ça nous permet de ne pas parler de choses difficiles dans un cadre trop formel » (DRSH Site Y)

« Avant on va dire que c'était sous la table, tout ça se passait sous la table maintenant c'est un peu plus en exergue, ça se voit un peu plus, donc ça nous permet de poser des questions qui dérangent un peu quelquefois. (...) d'orienter un petit peu, de demander des compléments d'information (...) ça permet de demander un peu plus de prospective, un peu plus loin, chose qu'on n'avait pas. » (CFE-CGC)

« Comment vous jugez l'apport de l'accord GPEC ou des accords GPEC et de leur mise en œuvre sur le dialogue social en général ?

D'une manière très positive parce qu'en fait ce qu'on se dit dans les comités paritaires stratégiques, elle doit être encore plus positive pour d'autres syndicats qui n'avaient pas forcément accès, nous on avait accès à ces informations de manière détournée. » (CFE-CGC)

« ... c'est vraiment un acquis, un avantage. Cette partie prospective on la découvrait dans les journaux, là on a de l'information directe. » (SIA-GSEA)

« C'est un plus, vraiment lié à la mise en place de l'accord. C'est un plus et c'est un volet particulièrement fort, l'information des représentants du personnel. Mais on a le sentiment que la direction nous dit beaucoup de choses, elle en disait très peu auparavant, et maintenant elle s'exprime. On a vraiment des éléments qui permettent d'avoir une approche plus objective, plus réaliste. » (SIA-GSEA)

6.2 ... souvent nuancé dans les faits

Les nuances au bénéfice, apportées par les accords GPEC, pour le dialogue social portent en particulier sur le contenu du dialogue à travers l'instance participant de la transmission d'informations stratégiques, mais de manière plus générale sur la manière dont est porté ce dialogue depuis la signature du premier accord de GPEC.

La non-participation aux observatoires des métiers du seul syndicat représentatif de GEAF non signataire de l'accord GPEC

Le fait que tous les syndicats ne participent pas aux observatoires des métiers (locaux/nationaux) revêt une importance plus que symbolique : cela signifie qu'il n'y a pas de partage avec toutes les organisations syndicales sur des sujets qui, au moins en théorie, sont primordiaux comme ils sont liés aux perspectives et à des enjeux d'avenir plus ou moins proche de l'entreprise. On peut cependant considérer que comme dans tout accord collectif, il y existe des contreparties mutuelles dans les accords GPEC, et que la participation à l'observatoire en fait donc partie.

« Le fonctionnement des observatoires, je ne sais pas comment ils fonctionnent, parce qu'on n'est pas partie prenante. On est non-signataire, donc on n'y participe pas. » (CGT)

Des informations transmises critiquées sur leur contenu et sur leur forme

Le principe de l'établissement d'un comité paritaire stratégique, prévu par les accords de GPEC signés au sein de GEAF, jouit d'un parfait consensus. Dans la pratique, le contenu et la manière dont sont transmises les informations ont souvent été critiqués par les organisations syndicales. Sur la manière tout d'abord, les communications d'informations stratégiques se déroulent lors des séances prévues à cet effet sans transmission de supports matériels ou immatériels, ce qui ne favorise pas l'appropriation voire l'analyse des informations communiquées. De plus, sur le fond, la nature ou le périmètre des informations stratégiques ne sont pas nécessairement jugés pertinents ou de premier plan.

« Pour avoir assisté depuis trois ans à peu près au comité paritaire stratégique... les sujets étaient relativement intéressants et puis stratégiques au début, il y a trois-quatre ans, et puis de plus en plus, ce sont devenus des sujets importants, mais pas complètement stratégiques, qui nous sont présentés. » (CTFC)

« (...) faudrait une vraie stratégie, un vrai comité stratégique, paritaire stratégique, un vrai. Un vrai, avec des vraies infos, avec des demandes et des réponses. Faudrait qu'on n'ait rien que les présentations, parce que quand on va et puis ils nous déroulent les slides, on n'a même pas le temps d'écrire, parce que ça va tellement vite, voilà (...) il faudrait peut-être aussi qu'on puisse préparer ce type de réunion, que les slides nous soient envoyés, pour qu'on ait le temps de les travailler. Pour qu'on puisse après dire, attendez, là, nous, après expertise, ou après machin, on estime que ce n'est pas bon (...) » (CFDT)

« On attend un peu plus d'infos, plus de stratégie justement. » (CFDT)

« (...) ils sont venus, ils ont annoncé 6000 suppressions en Europe (...), on pose des questions, ça sera vu au CCE, d'ici là au CCE, il y aura des annonces qui seront faites à la presse, parce que actuellement, la tendance de l'entreprise c'est de faire des com' à la presse, (...) avant de passer par les IRP. On fait la com', et après les IRP il faut qu'elles courent derrière pour avoir toutes les infos (...). Encore ce matin, il est venu, [le PDG], effectivement, mais il avait déjà fait sa com' à la presse. (...) il y a un article du Monde, GEAF, suppression d'emplois..., encore une fois, on apprend les choses par la presse (...) » (CFDT)

« Alors voilà, c'est l'exemple type où on monte un comité bidon parce que, il faut bien donner le change aux organisations syndicales, donc on monte un comité bidon, on organise des réunions (...) pour vraiment raconter quelque chose de complètement inintéressant. (...) il n'y pas les vraies informations. Le dernier comité stratégique paritaire, c'était il y a quelques semaines. Le gros point, c'était le développement du site internet d'Andrauto, de la marque Andrauto. Ils ont réussi à faire 2h dessus, formidable ! C'est un site pour le client, quand il achète une Andrauto, il a la possibilité dans son ordinateur de bord, d'avoir plein d'informations, chez lui sur internet. » (CGT)

« Nous, les informations, en fait, on les a quand on les subit. Les informations, on les a pas à travers la GPEC, on les a à travers le canal syndical, il y a une CGT à [site Y] qui se tient informée pratiquement jour par jour, du niveau de production. » (CGT)

Les années d'application des accords GPEC chez GEAF: quelle évolution du dialogue social ?

Depuis plusieurs années, le dialogue social a pris de l'ampleur selon certains témoignages.

« Mais grosso modo le dialogue social (...) depuis l'arrivée de [ancien PDG, précédent l'actuel], ça a complètement changé dans l'entreprise. Du coup, le travail, le temps de travail du syndicaliste a explosé. » (CFE-CGC)

Mais plusieurs syndicats témoignent finalement d'un dialogue social qui n'a pas nécessairement bénéficié d'une accélération par les accords de GPEC, voire qui s'est dégradé. En particulier, la négociation des accords GPEC (comme celle d'autres accords), serait selon un certain point de vue instrumentalisée.

« Pour parler franchement, il n'y a pas eu de négociation. Ça a été, un grand cinéma comme Armauto a l'habitude de le faire. Il n'y a pas eu de négociation. Armauto avait déjà son idée en tête, avait déjà son projet, l'a vendu avec syndicats signataires, et point barre. Il n'y a pas eu de négociation (...) la GPEC, c'est la gestion prévisionnelle. Il n'y a aucune prévision. » (CGT)

« je pense qu'Armauto il aime bien, de toute façon c'est sa politique de sortir des flopées d'accords. » (CGT)

« on parlait de dialogue [social], est-ce qu'il s'est tendu ou pas, moi je trouve que depuis... pas forcément depuis 2007, mais depuis quelques temps, le dialogue il s'est refermé. » (CFDT)

« Pour eux, on a l'accord RSE, on a les trucs développement durable, c'est un des quatre points de la direction générale, c'est développer les compétences, ils en parlent. Maintenant, concrètement, comment ça se passe au fin fond de [site B], il y a un monde, encore une fois, c'est un beau discours en haut, sur le terrain, c'est différent. » (CFDT)

En particulier, le cas du site X vient agiter le dialogue social

La qualité du dialogue, est parfois fort controversée au sein de GEAF par les partenaires sociaux, mais tout particulièrement dans le cadre de la diffusion d'une note interne confidentielle qui indiquerait la fermeture (notamment) de l'usine du site X à brève échéance.

« Aucune décision n'est prise sans en avoir parlé au préalable aux organisations syndicales. Sauf apparemment, on a eu un cas contraire sur [site X], c'est pour ça que je dis que ce cas-là nous a fortement déplu. » (CFTC)

« GEAF est une entreprise qui a l'habitude de faire du dialogue social. Ça ne se passe pas trop mal globalement. (...) ce n'est pas un truc, le comité paritaire stratégique, qui a révolutionné, parce que ceci étant dit, je pense qu'il n'est pas utilisé correctement. On vient de voir par exemple, les annonces fracassantes qui ont été faites sur l'usine [de site X], eh bien je suis outré, je crois qu'on peut le dire, qu'on ait un comité paritaire stratégique, et que on n'ait été mis, à aucun moment, ni de près ni de loin, au courant de ce genre de choses. » (CTFC)

« Alors, (...) stratégie et comité paritaire stratégique (...) la dernière annonce qui a été faite (...) sur la fermeture probable ou possible de certains sites s'est faite à la presse, alors que logiquement, c'est quand même au comité paritaire qu'on aurait dû avoir ces informations, ou en tout cas, une esquisse, un début d'information de ce type-là. » (CFDT)

« Moi je travaille à [site X], , on est bien placé pour le savoir, que l'effectif prévisionnel du site de GEAF à [site X], on en a eu connaissance par une fuite des documents confidentiels qu'on a révélés. Normalement, ça ça devrait être négocié dans le cadre de la GPEC, on sait très bien que les vraies informations stratégiques, celles qui comptent, elles ne sont absolument pas négociées avec les organisations syndicales. » (CGT)

6.3 Quelles perspectives pour le dialogue social ?

Le dialogue social entre direction et syndicats, quelle que soit la façon dont il soit jugé ou nuancé, est malgré tout rendu plus impérieux par les annonces ayant fait grand bruit au cours de l'année 2011 (sortie dans la presse de la note confidentielle portant notamment sur l'avenir du site X, annonce par la direction de la suppression de plus de 6000 postes).

« Le dialogue social il va être constructif : quand un dialogue social se durcit, quand réellement on attaque les choses sérieuses, oui c'est constructif, c'est-à-dire qu'on va au moins essayer de garantir l'emploi, on est pour le développement industriel, on n'est pas pour la fermeture des usines » (CGT)

Mieux saisir les enjeux, les problématiques, pour éventuellement proposer, ou du moins débattre, on dénote chez certains partenaires sociaux une volonté forte de compréhension des enjeux de l'entreprise. De manière répétée, beaucoup de demandes témoignent d'une volonté d'approfondir l'application de l'accord GPEC :

« On n'est pas là pour faire un cabinet fantôme, une direction fantôme (...) par contre, ce qu'on veut comprendre, c'est la manière dont sont construites les décisions, pouvoir en débattre. (...) On va finalement reprendre tous les leviers de compétitivité, et puis on va essayer de les décortiquer. Et puis après, on verra ce qui est du ressort de l'entreprise et de ses salariés, et ce qui ressort du contexte. » (CFE-CGC)

« (...) l'accord il pourrait évoluer dans le positif, mais il faudrait que la direction elle joue le jeu. » (CFDT)

Certaines suggestions recueillies pour un éventuel nouvel accord de GPEC incluent notamment : (i) l'élargissement du dialogue avec les partenaires sociaux européens, voire 'Monde', (ii) la déclinaison des comités stratégiques au niveau des établissements.

« Pour l'instant c'est très franco-français par rapport à ces accords, on s'est posé la question d'exporter ou pas (...) notamment l'observatoire des métiers. De le faire dans une approche plus internationale. Donc l'idée, il y a des filières, qui ne sont pas directement liées à l'accord, elles sont mondiales dans leur vocation, même si elles sont encore assez françaises dans leur existence, mais elles essaient bien d'avoir un spectre mondial au niveau du groupe (...) » (Responsable Emploi et Mobilité)

« Faire un comité stratégique par établissement : c'est-à-dire beaucoup plus parler par établissement du futur de l'établissement. Il y a le cas [du site X], plus informer les gens du futur de l'établissement : qu'est-ce qui va se passer, les perspectives de l'établissement, les projets industriels de l'entreprise, les investissements, les futurs véhicules qu'on va

faire, le plan triennal d'investissement, plus mettre les gens au courant, obliger la Direction à mettre les organisations syndicales au courant, qu'on sache ce qui va se passer, l'entreprise est plus pérenne, pas pérenne, etc., y compris dans les variabilités d'effectif. » (Responsable qualité)

7 LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

L'accord GPEC, parmi d'autres accords, impacte la GRH de plusieurs manières : si le rôle organisationnel de la fonction évolue lentement, les pratiques et outils de GRH sont standardisés et rationalisés.

7.1 Effets sur la FRH

La fonction RH du groupe GEAF Armauto Andrauto a-t-elle vécu un changement organisationnel ? La réponse est oui, sans aucun doute, ne serait-ce que depuis le départ de l'ancien DRH, avec une restructuration importante. Ce changement est-il lié à la mise en œuvre de l'accord GPEC ? Ce changement n'est pas complètement déconnecté de l'application de l'accord, toutefois après les réserves émises sur le processus de déploiement de l'accord dans l'entreprise et la nature de l'intention stratégique qui lui est prêtée, il ne faudrait pas surestimer ses effets organisationnels. La Fonction RH a redéployé ses activités sur la base d'un nouveau partage entre le niveau central et le niveau local et surtout entre les managers et les professionnels de la fonction. Dans le même temps elle s'est employée à rationaliser l'utilisation de ses propres ressources afin d'être le plus en phase possible avec le « benchmark ».

Un nouveau partage des responsabilités et des activités RH

L'ancien DRH *Corporate* a conçu le projet de deuxième accord GPEC. Aujourd'hui, la DRHQSI pilote la démarche de prospective métier, reconnue stratégique par l'actuel PDG et intégrée aux fonctions du Comité de Direction Générale du groupe³⁰. Elle instrumente la politique de développement RH dont la GPEC est un des axes. Dans les Directions et en particulier la Direction Industrielle³¹ le réseau de collaborateurs RH déploie la « boîte à outils GPEC » en fonction des besoins locaux.

« On va intervenir au niveau des outils mais on ne gèrera jamais la personne du central, je gère essentiellement des quantités, on va avoir des besoins, des ressources et beaucoup de statistiques, après derrière il y a une réalité humaine de terrain, des décisions individuelles » (Responsable Emploi et Mobilité)

Localement, l'impact de la GPEC n'est pas sur la Fonction RH mais sur le management. La démarche filière est avant tout celles des professionnels de l'automobile, ce sont eux qui s'interrogent sur l'évolution de leurs métiers et se trouvent au centre de la démarche GPEC. Quand on parle « la langue des métiers » on s'entend pour anticiper des besoins (métiers en tension) ou des risques de sur-effectif ou d'inadéquation de la main d'œuvre. Le processus d'appropriation des outils GPEC peut s'enclencher, dès lors que les équipes RH accompagnent les managers dans l'assimilation des outils conçus au niveau central et/ou déclinés localement pour eux.

« Avant la GPEC, j'étais déjà dans la fonction, les outils existaient déjà mais j'avais le sentiment d'être un peu seul (...) la réunion de l'observatoire c'était un bon moment, un échange, on ne sent pas d'opposition (...) les séances commencent mal parfois, il faut faire le deuil du métier, mais ils apprécient qu'on les prévienne. » (DRSH Site Y)

Ce qui a changé c'est le vocabulaire utilisé et sa diffusion auprès des managers et des salariés, donc le groupe a fait un effort de communication notamment sur la mobilité et sur les métiers et leur évolution. Il est également reconnu que le dispositif GPEC est plus « doux » qu'un PSE, d'où l'intérêt de pouvoir atténuer les effets d'annonce lorsque des suppressions d'emplois sont décidées.

« On s'appuie sur la comm' interne en liaison avec la DRHQSI et puis un déploiement utile ça passe par la hiérarchie » (Responsable Emploi et Mobilité)

³⁰ Extrait du rapport RSE, Indicateurs de performance développement durable 2010, page 104 : *la nomination d'un sponsor appartenant au Comité de Direction Générale pour chaque filière permet de porter les problématiques de la filière au plus haut niveau de l'entreprise.*

³¹ La restructuration du groupe a surtout concerné les sites de la Direction industrielle des fabrications (les usines du groupe) mais en 2012 la Direction Recherche et Développement sera également utilisatrice du dispositif GPEC.

«Moi, opérationnel, j'ai connu les usines avant et après GPEC, depuis 2007, ça n'a pas changé fondamentalement les choses si ce n'est dans la facilité avec laquelle on peut aborder le sujet des transferts d'activités, on a un dispositif plutôt doux (...) on faisait déjà des choses parce que la taille permettait de le faire, là j'ai des outils et j'ai un cadre qui me permet d'en parler de façon récurrente et donc d'amortir les effets d'annonce.» (DRSH Site Y)

Autre changement important : NET'RH. C'est un outil d'e-rh conçu par la DRHQSI *corporate* pour le partage des activités de GRH avec les responsables hiérarchiques et leurs équipes. Même si l'ergonomie n'est pas son point fort, toutes les informations et les outils RH, y sont. L'utilisation est imposée par la dématérialisation de certains processus (demande de congés par exemple) mais des freins à son appropriation subsistent. Il y aurait au moins trois facteurs de blocage :

- La refonte en cours du SIRH.
- L'absence de bornes interactives ou de PC en libre accès dans les sites de production.
- La résistance au partage des activités RH des managers, évoquée à propos du déploiement de l'accord GPEC (chapitre 4, 4.2.2. page 25).

La plupart des ouvriers n'ont pas accès à NET'RH, les procédures administratives en libre-service RH, se font sur l'ordinateur du manager ou du gestionnaire RH de proximité.

Le problème viendrait du comportement du manager. Peu enclin à se détourner des questions techniques, il est toutefois attentif aux expériences réussies, en matière de mobilité, observées sur le terrain. Le déploiement de NET'RH et plus généralement le partage des activités RH serait ralenti par l'inertie propre à une grande organisation bureaucratique dont la main d'œuvre est hétérogène (trois CSP et une multitude de spécialités). Les enjeux des managers pour les activités RH se portent sur la rémunération au mérite et l'évolution individuelle. Peu d'entre eux se sentent attirés spontanément par la mise en œuvre des mesures du PREC. Cependant le réseau des professionnels RH ne l'entend pas comme ça : le partage doit être effectif dans tous les domaines prédéfinis par la fonction RH, y compris la mobilité externe.

« Je ne veux pas que quand tout va bien le manager me dise : 'j'ai pas besoin de toi' et quand on a un sureffectif : 'tu viens faire le boulot'. C'est un problème d'appropriation, la GPEC c'est des outils, le manager a besoin des outils et pas de faire faire le boulot par quelqu'un à sa place. (...) Je ne me déplace pas pour faire le boulot du manager, mon boulot c'est de faire des outils. » (DRSH Site Y)

« Les gens attendent du contact humain, ce n'est pas une question d'outil. (...) On dit pourtant que le premier RH c'est le manager et que le professionnel est un HRBP Human Resource Business Partner : c'est une cible ; les managers veulent des RH à leur service, le contact humain ne doit pas se réduire à des outils. » (RRH BU 3)

« Comment on s'organise ? Déjà y a des moyens modernes qui facilitent la communication. Ça n'enlèvera quand même pas une caractéristique qui elle fait intrinsèquement la qualité d'un système d'information, c'est la qualité des informations proprement dite, c'est-à-dire des bons managers, au sens de managers compétents qui connaissent leurs gens, qui ont une vision de ce qu'ils peuvent faire et de l'organisation et des capacités à les faire évoluer dans cette organisation, et des gens des RH qui ont de l'expérience aussi qui savent gérer. » (Responsable Emploi et Mobilité)

Les acteurs de terrain ont des points de vue divergents sur la question des moyens

La question des moyens est envisagée avec un certain fatalisme du côté des professionnels de la Fonction RH et des managers. La DRHQSI et la DRST sont des fonctions comme les autres qui doivent rationaliser leurs moyens et atteindre des objectifs déterminés par le Comité de Direction du groupe. La référence au *benchmarking* et au *lean management* est quasi systématique.

« A une époque en terme d'effectif par personne on était benchmark c'est-à-dire qu'on était exsangue il y avait des choses qu'on ne faisait pas, c'est une connerie d'être benchmark ! » (DRSH Site C)

« On ne peut pas dire que la GPEC ça s'est accompagné, en tout cas en termes humains de davantage de moyens, y a des priorités à un moment donné les gestionnaires leur but c'est de gérer les carrières des gens, etc., quand on a mis en œuvre les plans de départ, leur priorité c'était de faciliter les départs. La Fonction Ressources Humaines, elle doit adapter aussi son activité en fonction des priorités. C'est à budget constant, même si c'était moins ça serait mieux, la Fonction RH elle doit faire sa propre productivité, donc on a des ratios qu'on suit, qui permettent de mesurer le nombre de salariés par RH.» (Responsable Emploi et Mobilité)

Les syndicalistes ne sont pas aussi résignés et revendiquent des moyens humains supplémentaires.

« Aujourd'hui les gestionnaires de carrière, il y en a un pour 1500 salariés (...) c'est leur boulot quand même, faut qu'ils l'assument, ils ne sont pas nombreux, ils font ce qu'ils peuvent (...) à force de faire partir des gens dans le cadre de la GPEC, la DRH est devenue no man's land, en 2007 on rentrait, on était au 4^{ème} étage, il y avait du monde partout, maintenant on les cherche, y a plus personne ! Comment voulez-vous qu'ils travaillent alors qu'il n'y a plus personne. » (CFDT)

7.2. Effets sur les pratiques de GRH

Les principales politiques du développement RH sont analysées afin de montrer leur lien avec la mise en œuvre de l'accord GPEC : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation et la mobilité. Toutefois, la question de l'impact de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH mérite d'être examinée sous un angle plus large afin d'envisager la contrainte exercée par le modèle économique de l'entreprise sur ces mêmes pratiques.

Les grands domaines du développement RH

Recrutement

En période d'application d'un PREC, les recrutements sont très restreints, toutefois en 2010 il y a eu une reprise ou du moins les signes d'une reprise économique et le groupe a annoncé une politique de recrutement offensive :

« D'ailleurs même en 2009, on avait quand même des besoins de recrutement parce qu'on avait parfois des métiers en tension ou des besoins bien ciblés, dans certains métiers, etc. Donc 2010, nouveau contexte, on ne dit pas qu'il n'y a pas ici ou là des problèmes d'adéquation, mais globalement, on recrute. On a recruté 2000 personnes en 2010 en France, et là on annonce 4000 recrutements CDI en France, et donc, dans la plupart des métiers, y compris opérateurs de production, commerciaux, mais aussi management, métiers d'ingénieurs et de techniciens, dans beaucoup de domaines. (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

Finalement la machine s'est grippée, en 2011. Mais l'effet de l'application de l'accord GPEC sur le recrutement est identifiable : lorsque les acteurs locaux anticipent un métier en tension ils définissent leur besoin et le transmettent au niveau central.

« On faisait des plans emplois, bref on avait déjà au sein des fonctions RH, des outils qui nous permettaient de nous projeter sur le quantitatif, là j'ai un outil qui nous permet plus d'aller vers le qualitatif » (DRSH Site Y)

Précisons que la fonction centrale (DRHQSI) s'est restructurée en créant en son sein des centres de référence qui mobilisent des spécialistes internes et des ressources externes. Il existe un centre de référence recrutement, le recrutement est désormais centralisé. Le hiérarchique a toujours son mot à dire, il participe, mais la chaîne de commandement est modifiée.

Rémunération

Les règles appliquées en matière de rémunération proviennent de l'application des accords³² : les managers utilisent la grille SCOPE pour les ouvriers, et le référentiel pour les ETAM et cadres et peuvent faire évoluer la rémunération des salariés en fonction de leur comportement (ouvriers) et de leurs compétences (ETAM et Cadres).

Suite au dépouillement des grilles sont apparus des décalages entre le niveau de compétences du salarié et son niveau de rémunération dans le poste. Lorsqu'un salarié a plus de compétences dans son poste il est convenu par voie d'accord « d'upgrader » le poste. Sauf que l'application de l'accord, pour la totalité des salariés concernés absorbe totalement les enveloppes d'augmentation individuelle (AI). Donc si dans le principe tout décalage doit être corrigé, l'effet Glissement vieillesse technicité (GVT) impacterait trop la masse salariale. De ce fait il a fallu faire un plan pluriannuel de rattrapage. De cette façon une partie de l'enveloppe d'AI peut être affectée à la reconnaissance du niveau de compétences (ou comportement) et une autre partie au mérite (résultats, performance).

« On me donne un budget, y a des règles dans les accords mais je peux les orienter et demander à mon patron d'usine de ne pas oublier telle ou telle population. Je peux m'assurer que tous ceux qui, dans le cadre de la GPEC, ont eu un changement professionnel, qui sont en formation pendant 8 à 10 mois, ne seront pas oubliés par leur responsable hiérarchique. Je veille à la cohérence du dispositif. Cet outil on l'avait avant, c'est de la gestion de carrière, ce n'est pas de la GPEC, je vais gérer l'individu, ce n'est pas de la gestion du métier. Je le faisais avant la GPEC, c'est de la gestion de l'individu. Les accords je les mets à côté, ils pourraient vivre séparément. » (DRSH Site Y)

³² Accord sur l'évolution professionnelle des ouvriers de production (2005), avenant sur l'évolution de carrière des ouvriers professionnels (2007), Accord sur le développement et l'évolution de carrière des ETAM (2009)

Finalement il n'y a pas de lien établi entre les accords ouvrier et ETAM et l'accord GPEC. Dans l'esprit des professionnels de la fonction, c'est clairement distinct : la rémunération est déconnectée de la GPEC.

Evaluation

Pour les ouvriers c'est un processus bien rodé, les responsables d'unité le contrôlent bien, par contre c'est un peu plus délicat à mettre en œuvre pour les populations ETAM et cadres. Tout est basé sur l'Entretien Individuel, or cette pratique de GRH n'est pas figée. Ces dernières années il y a eu des ajustements du formulaire, qui comportait une échelle d'évaluation numérotée de 1 à 5. Les niveaux 1 et 5 posaient problème notamment le niveau 5, qui devenait un facteur de risques psycho-sociaux (RPS).

Désormais les responsables hiérarchiques utilisent une grille pour évaluer les résultats / à un contrat d'objectif et un graphique d'évaluation de la tenue du poste composé de 2 axes :

- maîtrise technique (macro compétences à extraire d'un référentiel en cours de réalisation par la DRHQSI, par rapport au travail fait dans les filières)
- comportements (à partir d'une liste de 8 comportements). Cet aspect-là est nouveau et suscite à son tour des tensions.

« D'ailleurs on avait sorti un tract dont le titre était « comportement, comportement, est-ce que j'ai une gueule de comportement ? » et c'était très mal vécu. (CFE-CGC)

« On est au milieu du gué chez les ouvriers ça va, mais pour les TAM et les cadres il faut une période de mise au point. » (RRH BU 3).

L'impact de la mise en œuvre de l'accord GPEC sur cette pratique de GRH est ténue. Il semble que le salarié puisse lors de son évaluation exprimer un souhait de mobilité, toutefois si le dépouillement des formulaires n'est pas réalisé, aucune action consécutive n'est engagée.

« On fait notre entretien avec le hiérarchique, c'est rangé dans un classeur et c'est ressorti l'année d'après ! Il y a pas de suivi, on peut pour les techniciens et cadres, on peut cocher une case comme quoi on veut voir notre gestionnaire de carrière et on a des gens chez nous, ils l'ont fait et ils attendent toujours que les gestionnaires prennent contact avec eux. » (CFDT)

« Y a un petit rapport quand même [avec la GPEC] : c'est « perspective d'évolution professionnelle » : on avait déjà un système avec commentaire du collaborateur : perception de sa situation par rapport à son poste actuel, motivation, adéquation avec ses compétences, souhaits d'évolution. Le collaborateur peut s'exprimer (mais très peu s'expriment ou mettent « je veux rester là où je suis » ; surtout ne pas aller à [site X] !) » (Responsable qualité)

« Et puis il est apparu un truc qui n'existait pas c'est « les perspectives », avec « souhait du collaborateur pour les deux années à venir : rester au poste actuel, changer de poste, changer de filière », Ça les filières c'était avant le GPEC ou en même temps, ah non c'était avant. « filière, poste envisagé » le collaborateur peut remplir et il y a le commentaire de la hiérarchie. Alors ça marche pas forcément, moi j'ai un collaborateur, pour qui pendant trois ans on a marqué « veut aller en chine » : jamais il n'a été contacté ! Alors qu'on sait qu'on demandait plein de gens pour aller en chine. On a rempli systématiquement : « veut aller en Chine » « parle le chinois » « a une femme chinoise » : jamais on ne l'a contacté pour aller en Chine ! » (Responsable qualité)

Formation

Contre toute attente, les parties prenantes ont un ressenti convergent sur cette politique RH : les budgets sont insuffisants, un travail sur les parcours de formation est en cours mais est loin d'être achevé, car cette fonction fait l'objet d'une reconstruction, l'ambition du groupe est de la centraliser.

« La formation s'était étiolée il y a deux ans c'était un champ de ruine. Il a fallu tout restructurer mais il y a aussi un problème de budget. » (RRH BU 3)

Désormais la politique de formation est confiée à un service central : l'Université GEAF. Son premier travail fut de structurer les actions de formation en quatre axes :

- **le Socle** : ce sont des formations pour progresser sur les valeurs de l'entreprise, essentiellement des formations au management et en anglais.

- **les Métiers** : cela renvoie aux filières, le but est de structurer les savoirs, et d'engager la labellisation des métiers. Cela commence avec une cartographie des compétences qui permettra de comparer la cible avec les compétences des collaborateurs et d'en déduire des plans de formation ; A ce jour la moitié des métiers est labellisée, le catalogue de formation est constitué (toujours pour la moitié des métiers), les collaborateurs peuvent le revendiquer pour progresser.

- **les projets de direction** : par exemple le programme SAP ; il s'agit d'une formation générale que toutes les personnes doivent recevoir.

- **le Développement personnel** : ce sont les formations destinées à l'évolution professionnelle individuelle. Le contenu est très varié, ainsi que les modalités : on y retrouve le DIF, la VAE, le bilan de compétences.

« Cet axe est mal compris, mais ça nous revient en boomerang, dans le socle c'est du win win, mais il faut faire des arbitrages, les collaborateurs disent que c'est au détriment du développement personnel, il y a un petit peu de frustration » (RRH BU 3)

« Le DIF c'est un sujet en soi, je pense qu'il faut qu'on revoit le dispositif » (Directeur des Relations Sociales et du Travail)

« Je viens de sortir d'une commission de suivi sur l'accord formation (...) le DIF a été vidé de tout son sens. Aujourd'hui un salarié, un opérateur qui voudrait utiliser ses 150 heures de DIF pour apprendre l'anglais, il ne peut pas parce que sa carrière professionnelle lui c'est serrer les boulons, il n'a pas besoin d'apprendre l'anglais, ça lui est refusé. La première année c'est ouvert, c'était incroyable on pouvait tout faire même faire un stage pour récupérer ses 4 points de permis de conduire, tout était payé, on pouvait faire les fous sur la route ! Mais l'année suivante ils ont réduit, si, alors les formations pour apprendre comment un carburateur fonctionne, ce genre de truc. » (CGT)

« Pour 2010 il y a eu 12 demandes de VAE, 44 demandes de bilan de compétences, ce n'est pas beaucoup mis en valeur, ni valorisé. » (CGT)

« On a un méga problème sur la formation, un très gros problème, pour moi, chez GEAF sur la formation. Même si on a une belle image avec l'Université. » (CFE-CGC)

L'université progresse mais cette année des difficultés budgétaires, ont contraint sa directrice à faire des coupes budgétaires dans certaines catégories. Le défi est de taille : en effet, la mise en œuvre de l'accord GPEC va mobiliser une partie du budget de formation pour la reconversion professionnelle de salariés dont le métier est sensible ou l'emploi supprimé. Le programme est baptisé « top compétence » et s'appliquera dès 2012.

« Mais moi honnêtement je pense pas que le GPEC ait changé grand-chose dans la formation. Les plans de formation ont baissé d'année en année. » (CFE-CGC)

La coordination des besoins, exprimés localement et de l'offre de formation conçue au niveau *corporate*, n'est pas évidente :

« Et puis on nous a inventé le e-learning : ça ne marche pas du tout, très peu, les gens ils n'ont pas le temps » (Responsable qualité)

« on attend dans les entretiens que les gens s'expriment et puis les gens, ils s'expriment ou pas, et puis faut même que ce soit eux qui s'inscrivent. On est passé d'une situation où on forçait les gens à aller en stage, on avait un plan de formation à décliner, à un système où c'est en collaboration avec son hiérarchique que le collaborateur exprime des besoins mais ça ne marche pas bien. » (Responsable qualité)

Mobilité³³

L'application de l'accord GPEC a, comme nous l'avons écrit à plusieurs reprises, accompagné des suppressions d'emplois. Il ressort, d'un point de vue RH que les salariés ne sont pas volontaires pour changer de poste et que l'entreprise limite le champ des possibles, à la fois pour être rationnelle : ne sont offerts que les postes qui correspondent à des besoins organisationnels et aussi par manque d'outil de type « passerelles » ou « aires de mobilité ». L'instrumentation est en cours.

« Ah les salariés qui veulent évoluer y'en a, mais ce n'est pas avec l'accord GPEC qu'ils y arriveront ! » (CFDT)

³³ En annexe, un document intitulé « dialogue avec un syndicat au sujet de l'évolution de carrière d'un ouvrier chez GEAF » détaille la démarche qui découle de l'application des accords.

«Le salarié qui monte un siège à [site Z], si il veut être mobile pour aller à Rennes, à l'autre bout du pays, pour monter de nouveau son siège, il se dit : je ne vais pas faire 1000 bornes pour faire le même boulot quoi ! » (CFDT)

« On s'est battu sur les passerelles entre les TAM et les cadres, c'est de la gestion prévisionnelle des emplois, pour dicter plus clairement les règles et les devoirs de la hiérarchie, quand un salarié demande la mobilité. » (CFE-CGC)

« On sort une dizaine d'OP pour en faire des CI ferrage, y'en a qui peuvent pas y arriver même si ils ont le niveau de compétences requis pour démarrer la formation. On est en train de réussir à ce que les collaborateurs qui ont franchi le pas acceptent de ne pas revenir en arrière, je fais tout pour qu'ils ne reviennent pas, sinon j'envoie un signal pire pour tous les autres. » (DRSH Site Y)

« Je vais exprimer un besoin, par exemple j'ai besoin d'un moniteur pour 5 opérateurs, donc 190 moniteurs. Tout ça ce n'est pas terrible dans le groupe GEAF, on s'y met. La GPEC ce n'est pas quelque chose que l'on pratique depuis des années, il faut qu'on s'y mette. Déjà le fait de publier nos postes est assez récent. Localement je me fais un budget : j'ai besoin de CI³⁴, de maintenanciers, de monteurs non qualifiés, et des caristes. C'est lié au volume de production, j'ai un budget, des pièces à produire avec une vision jusqu'à 2020. Moi je vais travailler avec chaque chef de service, chaque responsable expert métier pour qu'il me dise c'est quoi mon besoin dans 5 ou 6 ans. Ce n'est pas facile, c'est de la gestion prévisionnelle. » (DRSH Site C)

Les effets conjugués du modèle économique et de l'accord GPEC sur le système de GRH

Nous formulons trois hypothèses, au terme de cette monographie :

- L'accord GPEC a mis en cohérence les pratiques de GRH y compris celles qui découlent de l'application des autres accords.
- Toutefois les risque est de réduire la négociation à des mesures associées à la GPEC au détriment d'une démarche globale de gestion par les compétences.
- Si les pratiques de GRH restent fondamentalement identiques à celles qui existaient avant, elles sont standardisées et rationalisées.

Première hypothèse : l'accord GPEC est un socle, un cadre, c'est un accord chapeau, sur le plan des relations professionnelles. Il met en cohérence plusieurs autres accords, sur le terrain du social, mais sur le plan du développement RH, c'est beaucoup moins vrai, on ne peut pas tout ramener à cet accord GPEC, quelle que soit la richesse de son contenu.

Les acteurs y voient bien la consolidation des principaux accords, sur le plan social, mais sur le plan du système de GRH, c'est trop réducteur. Le système RH de GEAF Arματο Andrauto, comme nous l'avons précisé auparavant, repose sur trois axes : les relations sociales, le développement RH et le système de management de la santé, sécurité au travail. Et le mode d'organisation bicéphale différencie bien chaque axe.

Deuxième hypothèse. Un professionnel de la Fonction RH (DRSH Site Y) déclare :

«Je viens de faire l'observatoire, pendant 3 heures on a parlé que de métier on n'a pas parlé chiffres, c'est des métiers en tension, sensibles, à l'équilibre, ensuite on parlera de volumétrie. »

« Au niveau du CCE on parlera des mesures d'accompagnement, si il y a du fric à mettre dans telle ou telle mesure parce qu'on aura une situation compliquée, mais pour faire de la mobilité professionnelle. »

« Les règles de mobilité d'un groupe elles sont connues, elles sont établies et comme c'est de la mobilité interne, j'ai des mesures de gestion courante.»

«Moi pour mes CI j'enlève les presses donc ils sont sans boulot, je dis tu vas passer CI ferreur tu vas passer de l'autre côté de l'atelier, tu vas aller faire des pièces sur un robot, j'ai juste besoin d'un budget de formation et des primes de mobilité si au lieu de faire ça à [site Y] je l'emmène à [site B] le faire. »

« Je ne suis pas ok pour dire que la discussion portera sur les mesures associées parce qu'en plus dans l'accord on l'a bien déconnecté.»

³⁴ Conducteur d'installation.

Finalement, avec ce témoignage, on voit l'énergie à déployer dans une structure bureaucratique pour encourager les salariés à la mobilité. Il est essentiel de focaliser le dialogue social sur les métiers, puis on s'appuie sur la politique de développement RH du groupe. Toutefois cela suppose que les pratiques de GRH soient suffisamment bien déployées pour détecter les opportunités de mobilité (entretiens annuels), pour former les collaborateurs volontaires, tout en leur assurant une évolution professionnelle incitative (poste de niveau supérieur). Brandir la menace de la disparition du métier peut-il suffire ? Ne faudrait-il pas mieux aligner les relations sociales, le développement RH et le SM SST ? Au vu des entretiens réalisés nous proposons un élément de réponse :

« C'est une bonne feuille de route mais ce n'est pas le précis de politique RH du groupe » (RRH BU 3)

La structure actuelle de la Fonction RH ne se prête peut être pas à un alignement (deux directeurs : un DRHQSI et un DI n+1 du DRST, 3 politiques : Développement RH, Relations Sociales et SST). Cet accord GPEC est très bien écrit mais ne peut pas se caler sur les trois politiques RH du groupe. L'accord est plus en phase avec les relations sociales, dès lors on focalise l'attention des salariés sur des mesures pour ceux qui partent et pas sur les conditions de travail des survivants, par exemple, qui relèvent d'un autre accord et de l'axe SST.

Troisième hypothèse : Les pratiques de développement RH sont identiques à celles qui existaient avant. Mais depuis 2009 GEAF Armauto Andrauto applique *l'excellence system*³⁵, à l'ensemble des métiers de l'organisation. La DRHQSI est doublement concernée par cette politique d'amélioration continue : elle accompagne le changement tout en rationalisant ses propres processus. D'où, par exemple, le développement d'un « *New SIRH* ». Le DRHQSI, souhaite normer la GRH, créer des règles claires, appliquées dans les sites et renforcer la standardisation des procédés et des résultats.

« Les CEM, les EMDP ont toutes les mêmes logos ça vient du central, on a des procédures standard d'animation de l'EMDP bâties par la fonction centrale au service des différentes directions du groupe. » (DRSH Site Y)

« La grille SCOPE, c'est faire admettre la bonne pratique GEAF aux gens, on fixe des objectifs annuels, l'année d'après ça a encore évolué. » (CGT)

Le changement ne sera effectif que lorsque localement les opérationnels auront assimilé les nouvelles pratiques de GRH, ce processus est en cours, pour l'instant, *l'ancien monde* (celui de la cooptation et celui du temps où on avait de l'argent) cohabite avec *le nouveau monde*³⁶ (celui de la rationalisation et de la crise).

« Le système scope est équitable mais si on demande au manager d'utiliser ces outils pour verrouiller l'évolution professionnelle et empêcher qu'il y ait des augmentations de salaire, c'est détourné. Même quand vous remplissez les conditions de la grille, y a des critères subjectifs sur lesquels on peut vous évaluer. Ça demande la complicité du manager, donc c'est comme avant. Avant si vous n'aviez pas eu d'augmentation pendant un certain temps vous pouviez dire il y a de la discrimination et attaquer. Aujourd'hui ils ont un écrit : on vous a reproché des choses qui sont notées donc vous n'avez pas de recours. » (CGT)

« Il peut y avoir un manager bienveillant mais il y aura toujours la limite du budget, y'a des enveloppes pour l'équipe pour 2 personnes sur 12. En tant que manager je suis limité par un budget prédéfini, je suis obligé de trouver des choses qui ne vont pas, sinon le salarié il peut être en position d'exiger [une augmentation] (...) Avant, il y avait plus d'argent. » (CGT)

³⁵ Extrait du rapport d'activité et de développement durable 2010 : « Qualité, rapidité dans la résolution des problèmes, simplification des modes de fonctionnement et des méthodes de travail, déploiement des bonnes pratiques : la culture de l'amélioration permanente est un état d'esprit et une réalité chez GEAF Armauto Andrauto. Cette exigence d'efficacité concerne tous les métiers, de la conception à l'après-vente, y compris les activités «office». Ainsi, depuis 2009, le Groupe déploie son Système d'Excellence qui vise la simplification des process, la chasse aux gaspillages, l'amélioration de la qualité des services et des produits, le bien-être et la sécurité au travail des équipes.

Son déploiement est assuré par les managers, avec l'appui du réseau Système d'Excellence et de l'Université GEAF. Ce Système d'Excellence repose sur un double mouvement :

- une démarche d'amélioration continue des compétences et savoir-faire des salariés, associée à la mise en place de standards fondés sur les meilleures pratiques relevées dans tous les métiers et ce à un niveau mondial.
- une vision stratégique claire et partagée par tous : des ambitions du Groupe et de leurs déclinaisons concrètes auprès de tous les salariés, sous forme de contrats d'objectifs chiffrés et mesurables, adaptés à chaque métier et à chaque fonction.

³⁶ D'après la théorie des conventions Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

La GRH du 'nouveau monde' de l'actuel PDG³⁷ et de son comité de direction, avec ses grilles qui standardisent les pratiques des différents managers est objective et équitable tout en veillant à maîtriser l'effet GVT et à limiter les actions en justice pour discrimination.

« Le support [grille pour l'entretien annuel] est une chose, ce qu'on a à dire à ses collaborateurs on le leur écrit, c'est très important, puisque si ça ne va pas derrière, ça peut aller jusqu'aux prud'hommes. Mais, un support, il ne faut pas que ce soit un carcan. Que bien sûr, ça montre les directions, de la DG, quels sont les éléments qu'elle veut mettre en avant, le comportement, ... savoir, savoir-être, savoir-faire. Après, c'est comment on le mesure, comment on le gère, comment on le fait de façon équitable. On est dans une entreprise d'ingénieurs qui ont cherché à avoir des trucs un peu binaires. Des trucs que l'on puisse mettre en équation, mettre leur listing de personnes, pourquoi tu as tel niveau, pourquoi toi tu as un tout petit peu moins. » (DRSH Site C)

Toutefois, ce changement prescrit à cette époque très anxiogène (menaces qui pèsent sur la zone euro et sur l'emploi en France) impacte le climat social : l'absentéisme a largement augmenté, surtout le micro-absentéisme.

« La souffrance au travail jumelée à un management qui fait que notre évolution est bloquée, c'est encore plus difficile que les conditions de travail à proprement parlé. » (CGT)

Parallèlement GEAF Armauto Andrauto est dans une démarche réaffirmée, depuis le départ de l'ancien DRH, de dialogue avec les partenaires sociaux, un professionnel affirme :

« On n'est pas toujours d'accord, mais il y a cette culture de progresser ensemble, on peut partager des constats sur les RPS et budget de formation. » (RRH BU 3)

L'application de l'accord GPEC s'inscrit dans cet axe stratégique, le DRSH du site Y le confirme, toutefois les syndicats sont un peu plus sceptiques vis-à-vis de l'intérêt, pour les salariés, du dialogue social dans une conjoncture où des emplois sont supprimés :

« Oui j'aurai dit professionnaliser [au lieu de standardiser], moi ça me fait pas rêver [la standardisation], ça [l'application de l'accord GPEC] a apporté, ça permet de parler d'un sujet grave qui est l'évolution de l'emploi et de nos métiers avec nos partenaires sociaux, en partant de quelque chose de tangible qui est l'évolution des métiers et nous avons tous ça en commun, c'est qu'on partage sur les métiers. On n'est jamais d'accord sur la stratégie de l'entreprise, sur les salaires, mais quand on parle du métier on est d'accord, n'importe quel syndicaliste, quand on parle du boulot on se comprend, parce qu'on fait le même, on partage le métier. »

« C'est ça un patron, il se pare d'un accord de ce type là pour faire semblant, pour dialoguer socialement, si son intérêt c'est de qualifier son personnel il va le qualifier, il va mettre sur pied des formations qualifiantes et puis voilà, ou si son intérêt c'est d'embaucher, il va embaucher, ou si son intérêt c'est d'embaucher des intérimaires, il embauchera des intérimaires. Ça c'est la politique de chaque employeur : pour ça il n'a pas besoin d'accord. » (CGT)

³⁷ Les quatre ambitions stratégiques et les priorités pour le Groupe : (...)

(3^{ème} ambition) Etre une référence du secteur en matière d'efficacité opérationnelle, le Groupe s'est fixé trois priorités :

Des processus lean similaires à ceux mis en œuvre dans la production, seront déployés dans l'ensemble des fonctions (GEAF Excellence System). Poursuivre l'ajustement des capacités du Groupe. Le compactage des usines est une solution efficace pour réduire les capacités de production et améliorer la productivité.

(4^{ème} ambition) L'exigence d'un développement responsable constitue le socle des trois précédentes. Elle traduit les exigences de GEAF Armauto Andrauto en tant qu'employeur : sécurité des salariés, bien sûr, mais aussi bien-être au travail, formation et développement individuel. Elle s'appuie notamment sur le dialogue social permanent au sein du Groupe

CONCLUSION : GEAF Armauto Andrauto, une GRH emblématique du *modèle objectivant*³⁸

GEAF Armauto Andrauto est une *bureaucratie mécaniste*³⁹, qui évolue dans un secteur en crise que l'on peut qualifier d'environnement turbulent. Ce type de structure est temporairement en difficulté face à son environnement. D'où un affaiblissement de ses performances prévisibles (dores et déjà annoncé par son dirigeant PDG⁴⁰).

Le sommet stratégique décide d'une restructuration (suppression de 20 000 emplois en huit ans et de 3 500 emplois à venir sur un effectif initial de 80 000 salariés en France) accompagnée par plus de formalisation (effet procédural des accords d'entreprise), par une standardisation des outils RH et par une centralisation des activités RH, notamment la formation (Université GEAF) et la gestion des carrières (Accords et NET'RH applications accessibles via l'intranet RH). Le modèle de GRH évolue d'arbitraire à objectivant. Le groupe GEAF est-il, tout de même, exposé à un risque conflit social ? Cette réaction collective aux problèmes organisationnels peut-elle être évitée par le déploiement de l'accord GPEC comme outil de restructuration ?⁴¹

Sur l'actualité récente de GEAF : Le Groupe GEAF a fait de nombreuses « unes » ces derniers mois. Nombre de décisions de GEAF ont d'ailleurs été communiquées et défendues dans la presse par le PDG lui-même, faisant l'objet de commentaires des syndicats, d'éditorialistes ou de politiques, ces commentaires ayant souvent eux-mêmes suscités des réponses ou des réactions du PDG ou de porte-paroles de l'entreprise sur les points soulevés. Si la communication est très prisée dans l'entreprise, les faits attestent indéniablement d'une tension (au moins à l'heure actuelle) dans le dialogue social. Il convient de souligner que l'instrumentalisation de ces décisions qui peut être faite par l'environnement de GEAF, aussi bien en interne, qu'en externe, ne favorise pas un débat serein et confiant, voire une application des accords GPEC partagée. Les accords GPEC signés au sein de GEAF sont porteurs de fortes potentialités en termes de dialogue, mais la mise en œuvre pose problème et rompt le consensus très large d'une GPEC offensive.

Sur le futur des dispositifs de GPEC. L'accord actuel signé en 2010 est signé à durée indéterminée, sauf pour un ensemble de dispositions subsistant de l'ancien accord de 2007, qui constitue « un dispositif contractuel à part entière ». Pour la direction, le premier challenge sera sur la mise en œuvre, étant satisfaite du contenu des dispositions actuelles. Au-delà de l'interrogation sur la pérennité de cet accord et un éventuel avenant, la préoccupation qui émerge chez les partenaires sociaux est bien celle de son application dont les modalités peuvent être, selon les points de vue, un approfondissement important, ou plus drastiquement le respect des engagements de l'accord.

³⁸ Modèle défini par Pichault et Nizet

³⁹ Ideal-type défini par Henry Mintzberg, *Le management voyage au centre des organisations*,

⁴⁰ "Le résultat du groupe sur le premier semestre s'est élevé pour la division automobile, qui est le cœur du groupe, à 400 millions d'euros. Et sur le deuxième semestre, a-t-il ajouté, nous allons reperdre tout ce que nous avons gagné au premier semestre". PDG, *Le Parisien*, 19.11.2011

⁴¹ Voir annexe 4 : Suivi des tensions sociales GEAF

ANNEXE 2 : DOCUMENTS

- Accords GPEC Armauto Andrauto Automobiles S.A. (26 Avril 2006 et 16 novembre 2010)
- Accord national du 17 mai 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie
- Charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés du 3 juillet 2008
- Frigant V. (2009), *La chaîne de valeur de l'industrie automobile est- elle soluble* dans des pratiques socialement responsables ? Cahier du Gretha, n°2009-08
- Rigaud E. (2009), « Fusion terminée, fusion interminable ? Le cas Armauto-Andrauto », *Gérer et Comprendre*, Mars 2009
- Imprimés 2843, Document de référence 2010

ANNEXE 3 : Dialogue avec un syndicat au sujet de l'évolution de carrière d'un ouvrier chez GEAF (26/10/2011)

Je suis un opérateur d'UEP, j'exprime un souhait de mobilité, admettons que j'ai un bon niveau et que je sois au coefficient maximum

A 2 15, vous êtes rentrés en bas vous avez évolué au fur et à mesure et puis au bout de 10 ans vous êtes arrivé à 2 15 au taquet du métier ouvrier OP UEP

Il faut être au bon niveau, là, pendant x temps, ce n'est pas la première année, parce que tous les ans, votre niveau il revient à zéro.

Ah oui, donc il faut maintenir un niveau d'excellence. La règle c'est trois ans, quatre ans ?

Normalement c'est trois.

Donc à ce moment-là je me fais évaluer par mon hiérarchique et je lui dis : je coche la case car je veux évoluer vers ce métier qui est mieux payé.

Vous ne pouvez pas parce que vous êtes OP UEP, vous ne pouvez pas changer de filière comme ça ! C'est vraiment exceptionnel, y'a pas de passerelle, les passerelles n'existent que dans le métier, c'est-à-dire l'évolution se fait dans le même métier, la passerelle c'est l'échelle, mais de partir d'une filière à l'autre vous ne pouvez pas.

Donc quand je suis à 2 15 je suis au maximum ?

En trente ans vous pouvez évoluer, vous pouvez changer, mais ce n'est pas acquis. C'est au cas par cas parce que y'a un militant qui est venu défendre la personne, par exemple.

Pour voir tout ça, je ne sais pas si vous avez accès au rapport annuel mais vous verrez un peu les évolutions de carrières : pareil c'est une masse, un % en masse. Aujourd'hui tout le monde ne peut pas prétendre à l'évolution. C'est pas évident, parce que vous pouvez être bon une année, être déçu parce que vous n'avez pas obtenu d'augmentation, puis vous revenez et après il faut encore maintenir son niveau pendant trois ans, donc c'est trois ans, ce n'est pas évident.

Les salariés, ils se découragent, c'est fait aussi peut être pour que les gens ils se découragent et aillent voir ailleurs....

Le plafond se fait par rapport au coefficient ou par rapport à des métiers

Par rapport aux catégories socioprofessionnelles. Le plafond des OP UEP c'est 2 15 après si je veux aller plus haut que 2 15 il faut que je passe OP et là je peux aller jusqu'à 2 70.

C'est là qu'on est plafonné.

Voilà ! Sauf que les passerelles elles se font au cas par cas, y'a pas de passerelles automatiques, parce que sinon cette catégorie là c'est pratiquement 30 000 salariés, s'ils se mettent tous à faire le référentiel par cœur ils passent tous OP, vous voyez ce que je veux dire.

Ce sont des compartiments relativement étanches, mais pas totalement

Mais on peut avoir besoin de régleurs, de gens qualifiés quand même

Oui mais quand on a besoin, on sait les trouver, quand on en a besoin, ça on sait le faire, on les prend dans le vivier, dans les 30 000, quand on en a besoin, si on n'en a pas besoin on les laisse.

Imaginez que demain vous avez la chance de pouvoir changer de filière vous passez chez les professionnels, on vous garantit votre coefficient mais les connaissances vous ne les avez pas encore, faut les acquérir. Ça veut dire que les connaissances, quand vous changez, faut reconstruire. Effectivement vous maintenez votre coefficient mais lorsque vous faites votre entretien annuel, là vous avez des lacunes parce que vous n'êtes pas encore en capacité de... donc tout ça même si vous avez passé un cap après vous aurez encore du mal à pouvoir... parce que vous pouvez changer de filière sans changer de coefficient, après vous allez mettre du temps à progresser, c'est dur.

On peut changer de métier à l'intérieur de son niveau, sans quitter son niveau, sauf cas exceptionnel pour des métiers en tension.

Là on a réussi par rapport à un salarié, c'est un cas vraiment d'école, le salarié il était OP UEP service : service c'est un métier sensible, excédentaire, depuis 2007, il était dans ce métier-là, et on a demandé en commission de suivi quelle sont les passerelles possibles, on nous a répondu : pro des services, donc il passerait comme ça. Sauf que « pro des services » est aussi un métier sensible, donc il a changé. Ils lui ont mis un peu de formation à la clé et maintenant comme il était dans un service maintenance, ils l'ont passé « maintenancier » mais il a 55 ans donc il faut qu'il se remette à jour et surtout il ne connaît pas la mécanique, ce n'est pas son métier d'origine, faut le former. Après c'est vraiment au cas par cas, mais des cas comme ça y'en a ! Après pour le changer de métier faut aussi que les salariés veuillent se former, ce n'est pas toujours le cas, on ne peut pas obliger les gens à se former. Mais là sur ce cas-là, pour le salarié c'est positif, parce qu'il a changé de métier, il a vraiment évolué professionnellement. Il est rentré OP UEP et aujourd'hui il est PRO mais pro en maintenance, c'est une évolution. Ça marche ! ça a mis pratiquement 4 ans.

Pourrait-on systématiser un peu tout ça ?

Sur les passerelles ils sont en train depuis 4 ans depuis 2007. Ils sont pas idiots ils savent que c'est quelque chose qui est bon mais qui...on ne peut pas atteindre des choses telles qu'elles sont écrites, on ne peut pas, parce qu'à l'intérieur y'a beaucoup d'embûches, c'est difficile et y'a pas assez de formation, ce n'est pas évident ! Ça joue un peu la montre !

30 000 salariés ! Si ils jouent tous le jeu du référentiel !

Aujourd'hui un ouvrier n'a aucune chance d'être cadre chez GEAF, c'est fini, pour une simple raison : parce qu'on recrute des agents de maîtrise avec Bac + 4.

L'ascenseur social : il est encore à la manivelle ! On ne peut pas dire qu'il n'y en a pas, Il se met un peu en panne.

ANNEXE 4 : SUIVI DES TENSIONS SOCIALES CHEZ GEAF (sources : revue de presse et sites internet des organisations syndicales)

Rappel pour 2010	Lieu	Nombre de personnes mobilisées
20/04/2010 CE fermeture du site E	Manifestation à E (grève)	160 grévistes
Octobre/2010 suppression équipe de nuit sur le site X	Débrayage 1/2 journée à l'usine du site X	200 grévistes

Dates en 2011 et 2012	Lieu	Nombre de personnes mobilisées
Rappel : le 09/06/2011, publication du plan de la direction de PSA sur l'avenir des sites automobiles en France et en Europe, révélé par la CGT à la presse.		
07/07/2011	Arrêt de travail d'une heure le matin et 1h le soir pour information syndicale. La production de l'usine du site X est stoppée.	1200 salariés
15/11/2011 CCE extra annonce de 6800 suppressions d'emplois	Manifestation devant les locaux du siège social du groupe (grève) à l'appel du SIA, de la CGT, de FO, de SUD et de la CFDT.	500 X + 100 autres sites grévistes
15/12/2011 CCE l'avenir des sites	Débrayage à l'usine du site X avec des délégations d'autres usines. Une lettre est adressée à Nicolas Sarkozy par les syndicats (SIA, CGT, FO, SUD, CFDT, CFTC).	400 grévistes
17/01/2012 CE extra site X	Débrayage à l'usine du site X	350 grévistes
18/02/2012	Manifestation de soutien à X centre-ville. Tous les syndicats appellent à y participer.	2000 participants
22/03/2012	Meeting pour la ré-industrialisation de l'Île de France, organisé par la CGT 93 avec Bernard Thibault.	150 salariés grévistes participant
23/03/2012 CGE	Rassemblement devant le Ministère de l'Industrie (obtention de la promesse d'une réunion tripartite)	400 salariés grévistes
05/04/2012	Rassemblement à Bobigny soutien aux salariés d'Arcelor Mittal (appel au débrayage par la CGT)	15 DS participant
05/04/2012	Débrayages à Z et à B et surtout à X contre la mutuelle obligatoire.	400 à X
06/04/2012	Réunion tripartite à la Préfecture de Bobigny obtenue sous menace de rassemblement devant le QG de campagne de Nicolas Sarkozy. Avec le Préfet Lambert (93), le DRST de GEAF et les DS du site X de la CGT, SIA, CFDT, CFTC, FO, CFE-CGC et SUD. Le préfet propose une réunion fin juin pour ne pas gêner le bon déroulement des élections. 5 syndicats quittent la table (SIA, CGT, CFDT, CFTC, puis SUD) et 3 (CGT, SIA, CFDT) appellent à la grève avec rassemblement le 12/04 devant le QG de campagne de Nicolas Sarkozy. Le 11/04 au soir le Préfet annonce que ces 3 syndicats seront reçus par Nicolas Sarkozy.	
12/04/2012	Manifestation à Paris devant le QG de campagne électorale de Nicolas Sarkozy. Délégation de DS du site X (CGT, SIA et CFDT) reçue par Nicolas Sarkozy. Obtention d'une réunion tripartite avec E. Besson et la Direction de GEAF.	400 grévistes
18/04/2012	Réunion tripartite à Bercy avec E. Besson, le Directeur Industriel de GEAF et les DS du site X : CGT, SIA, CFDT, CFTC, SUD, CFE-CGC et FO. Obtention d'une nouvelle réunion où il sera question de compétitivité, de fiscalité dans un premier temps.	
01/05/2012	Les syndicats CGT, SIA, CFDT, CFTC et SUD appellent les salariés à manifester et obtiennent des Confédérations de manifester entête du cortège parisien juste derrière le carré de tête.	200 participants
02/05/2012	Rassemblement de salariés devant les studios de télévision à l'occasion du débat entre Nicolas Sarkozy et François Hollande, appelé par CGT, SIA et CFDT. Ils obtiennent de l'équipe de F. Hollande l'engagement ferme de l'organisation très rapidement d'une réunion tripartite avec la présence du Ministre concerné.	100 salariés

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



Le cas de la Banque BankPro



Jacky FAYOLLE
Amaury GRIMAND

Octobre 2012

SOMMAIRE

1 - LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD.....	1
1.1. La branche et l'entreprise	1
1.2. L'accord et son contexte.....	3
2 - LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC	7
2.1. Une représentation partagée : la GPEC comme instrument d'accompagnement de la réorganisation	7
2.2. La GPEC comme mise en cohérence des pratiques de GRH, sous pression réglementaire.....	8
2.3. La GPEC comme vecteur de refonte du système de GRH	8
2.3.1. D'un modèle objectivant à un modèle individualisant de GRH ?	9
2.3.2. Une volonté de fluidifier le marché interne du travail	10
2.4. Une préoccupation majeure qui inspire le contenu de l'accord et le processus de sa mise en œuvre : éviter l'assimilation GPEC = PSE	11
2.5. Synthèse d'étape : d'une obligation légale à l'opportunité d'une refonte du modèle de GRH.....	11
3 - L'INSTRUMENTATION DE GPEC : LE ROLE PIVOT DU REFERENTIEL DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.....	11
3.1. Le choix d'une maille d'analyse fine, au plus près du travail réel.....	12
3.2. Les tensions liées à l'instrumentation de GPEC.....	12
3.2.1. Le risque de cannibalisation par les outils.....	12
3.2.2. Une déconnexion assumée par rapport aux métiers repères de la convention collective	13
4 - LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD GPEC	14
4.1. La recherche d'un socle commun ou l'identification des fondamentaux de la GPEC.....	14
4.2. Une démarche itérative, un fonctionnement en mode projet	14
4.2.1. D'un pilotage à l'origine relativement prescrit et centralisé à un pilotage déconcentré.....	15
4.2.2. Une approche pragmatique	15
4.3. Une co-construction de l'instrumentation de GPEC.....	16
4.4. Le SIRH comme outil de mise en visibilité de l'accord GPEC	17
5 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE	17
5.1. Une articulation GRH-stratégie qui s'opère via la réflexion sur les emplois stratégiques et les emplois sensibles	17
5.2. Un Président vecteur de légitimation de la démarche GPEC.....	18
5.3. Une logique d'investissement amont dans le développement des compétences pour faire face aux incertitudes stratégiques	19
6 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE DIALOGUE SOCIAL	19
7 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH.....	20
7.1. Les effets de l'accord GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH.....	21
7.2. Les effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH	21
7.2.1. Une ingénierie de formation renforcée mais des effets encore peu tangibles sur l'usage personnalisé des outils de construction de l'employabilité.....	22
7.2.2. Dynamiser la mobilité, favoriser l'appropriation des parcours professionnels.....	23
7.2.3. Une rationalisation et une mise en cohérence des politiques et pratiques de GRH.....	25
7.2.4. La formalisation d'une démarche de tutorat : transmettre les compétences pour pérenniser la clientèle	25
7.2.5. Le développement du contrôle de gestion social.....	26
CONCLUSION.....	27
ANNEXE 1 : REFERENTIEL DES METIERS DU GROUPE BANKPRO.....	29

1 - LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1. La branche et l'entreprise

La gestion des ressources humaines (GRH) est confrontée dans le secteur bancaire – a fortiori dans le contexte de tensions financières récurrentes depuis quelques années – à un défi spécifique : rassembler des métiers aux logiques de fonctionnement et de marché différentes au sein d'un établissement bancaire doté d'un *business model* unifié. L'archétype est la banque universelle, où cohabitent les activités de masse et de réseau de la banque de détail (BdD) et les activités spécialisées de la banque de financement et d'investissement (BFI). La solidité de la BdD passe par la fidélisation d'une vaste clientèle et les économies d'échelle associées : cultivant les effets d'apprentissage, elle favorise la progression des carrières individuelles au sein d'un véritable marché interne. La rentabilité de la BFI passe par la capacité à attirer une main d'œuvre hautement qualifiée et mobile (les « sublimes » du *front office*), qui permettra à la banque de réaliser de meilleures performances que ses consœurs : les salariés de la BFI gèrent activement leur mobilité au sein d'un marché professionnel externe. Même dans le cas d'établissements bancaires de taille limitée, qui ne couvrent pas tous les domaines d'activité d'une banque universelle, cet enjeu de cohésion du modèle économique par la GRH est posé.

Ainsi la banque BankPro se définit comme une banque moyenne spécialisée dans la gestion des patrimoines professionnels et privés : elle s'efforce aujourd'hui de rapprocher ses activités, filialisées séparément en 2003, de banque privée (la gestion des patrimoines privés) et de banque d'entreprise (le financement privilégié de certains secteurs et la gestion des patrimoines professionnels), en faisant plus étroitement travailler ensemble les équipes correspondantes en vue d'une vision intégrée des patrimoines privés et professionnels. Cette banque de taille intermédiaire fait du sur-mesure pour les clients privés et professionnels, sans disposer des économies d'échelle des grandes banques, ni de la flexibilité des petites sociétés de gestion. Dotée d'une forte spécificité au sein d'un monde bancaire qui cultive l'intimité confidentielle, ses propres enjeux de GRH contribuent à modeler sa GPEC maison.

BankPro combine une offre sectorielle de financements privilégiant des secteurs typés (la production de l'image, les professions de la santé, les médias et la communication, etc...) et une gestion intégrée des patrimoines entrepreneuriaux associés à ces activités. Elle est activement engagée dans le mécénat et l'accompagnement d'actions associatives et philanthropiques. Elle entend faire évoluer son organisation RH pour affirmer la solidité de son modèle économique, notamment en rapprochant les équipes auparavant distinctes de banque privée et de banque d'entreprise et en unifiant en conséquence son système d'information, via la mise en place d'un progiciel intégré. Elle a conscience que la qualité de sa relation avec une clientèle entrepreneuriale et fortunée dépend de la pérennité et de la transmission des compétences garantissant cette qualité au sein de la maison.

Le défi posé, en général, à la GRH bancaire est aiguë par la crise financière qui s'est ouverte en 2008 : de fortes recompositions affectent plusieurs lignes de métiers et l'importance relative des différentes lignes est sujette à des révisions stratégiques. L'issue de ces recompositions et révisions n'est cependant pas acquise et peut donner lieu à des scénarios contrastés, selon la nature des changements internes et réglementaires affectant l'activité bancaire¹. Certaines tendances paraissent cependant transversales aux scénarios envisageables :

¹ Ce travail de scénarisation a notamment été effectué dans le cadre d'études prospectives sectorielles menées et publiées à l'initiative de la Commission européenne : Danielle Kaisergruber, Kurt Vogler-Ludwig (2009), *Skills scenarios for the Financial Services Sector in the European Union*, DKRC, Economix, https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/document/showFile.do?id=429&idDigest=f1180608ba9ae00f69c14af2edf3dcd202708a3

- La revalorisation des métiers en charge des relations avec la clientèle, afin de tisser ou retisser avec elle des relations de proximité et de confiance.
- L'importance accrue des métiers d'évaluation et de contrôle des risques (*middle office*).
- La poursuite de la rationalisation technologique des métiers de support (*back office*).
- De manière plus incertaine, l'automatisation partielle des métiers du *front office*.

Ces évolutions suscitent l'attention active des acteurs de la branche. La convention collective de janvier 2000, amendée par un avenant de mars 2010, définit la liste des métiers-repères et, au sein de chacun d'eux mais sans exhaustivité, des exemples d'emplois-types pour les deux grandes familles professionnelles de cadres et de techniciens de la banque. Ces métiers sont repositionnés dans la grille de classification en fonction des exigences de connaissances et de compétences propres à chacun d'eux. Ce tableau conventionnel des métiers n'est pas exhaustif et reste flou : les métiers évolutifs de la BFI sont difficiles à cerner, certaines catégories apparaissent fourre-tout (« spécialistes des opérations bancaires »), mais ce flou relatif permet aussi l'intégration de nouveaux emplois-types.

La Fédération Bancaire Française (FBF) et l'Observatoire des métiers de la banque (OMB) développent un activisme tangible sur le thème des métiers². La FBF publie et actualise un Guide des métiers bancaires, qui prend en compte, depuis 2010, les exigences de certification imposées aux professions bancaires par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) : ce guide décrit chaque métier selon le triptyque « missions, environnement, profil ». L'OMB gère une base de données sociales, réalise des études statistiques des métiers de la banque et a tenu en mai 2010 un colloque sur les compétences professionnelles dans la banque : certaines communications de consultants dans ce colloque ne sont visiblement pas sans résonance avec les pratiques de GRH développées par les établissements bancaires³.

En juin 2011, l'AFB et l'ensemble des organisations syndicales représentatives de la branche (CFDT, CFTC, CGT, FO et SNB/CFE-CGC) ont conclu un accord modifiant l'accord de juillet 2005 sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans les banques. Ce nouvel accord entend contribuer au maintien de l'effort de la profession bancaire en matière de formation professionnelle, qui représente de l'ordre de 4% de la masse salariale. Il cible les salariés les plus jeunes (moins de 26 ans) et les plus anciens (plus de 45 ans), particulièrement ceux d'entre eux dont la qualification est jugée insuffisante. La conclusion de cet accord est conjointe à la création, par un accord entre partenaires sociaux des banques et des assurances en date du 4 juillet 2011, de OPCABAIA, organisme collecteur destiné à regrouper les financements de la formation professionnelle de la Banque, des entreprises d'assurance, des agents généraux d'assurance et des sociétés d'assistance.

Les outils et les dispositifs de la branche sont cependant jugés, par le DRH de BankPro, au demeurant impliqué dans la délégation patronale de la profession bancaire, d'une nature trop générale et descriptive pour constituer une véritable aide opérationnelle à la mise en œuvre de la GPEC dans son établissement. Il reste, dit ce même DRH, que la GPEC maison est nécessairement attentive aux « grandes tendances de fond de la profession ».

«... Je trouve que les accords de branche sont assez descriptifs, on fait un inventaire, on recense des données, on se dit : 'on a une population de tant de personnes, avec telles caractéristiques, tels niveaux', c'est très intéressant, mais so what ? Donc je pense aussi que pour qu'un bon accord GPEC soit très appliqué, il doit être relié à une stratégie » (DRH de BankPro).

² L'organisation patronale de branche est à double face : la FBF assure les missions d'organisme professionnel et l'Association Française des Banques (AFB) assure une mission de syndicat patronal, sur le champ de la convention collective. L'Observatoire des métiers de la banque a été institué aux termes de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social, puis organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005. L'orientation de ses travaux relève d'un Comité de pilotage paritaire.

³ Ces informations et études sont disponibles sur les sites de la FBF (www.fbf.fr), de l'AFB (www.afb.fr) et de l'OMB (www.observatoire-metiers-banque.fr).

1.2. L'accord et son contexte

La banque BankPro se situe au confluent de plusieurs histoires:

- L'héritage consistant mais vieillissant de 300 ans de haute banque protestante.
- Un souffle nouveau apporté par la fusion, en 2006, avec la banque BankPri, plus petite mais dotée d'une cohésion reconnue de banque patrimoniale: les actuels Président et DRH de BankPro, qui viennent de BankPri, œuvrent au renouvellement de la culture d'entreprise, notamment en direction de pratiques modernisées de GRH, dans le cadre d'un rapprochement entre banque privée et banque d'entreprise au sein de la nouvelle entité.
- Une maison-mère étagère, BANKOL, qui a décidé de la fusion précédente, car elle détenait le contrôle de BankPro et BankPri, mais qui est fragilisée par les difficultés de la propre fusion dont elle est issue depuis 1991, faute à des errements stratégiques subséquents.

Avant même la crise de 2008-2009, la vie de BankPro n'avait pas été un long fleuve tranquille au cours de la dernière décennie. Deux plans sociaux⁴ (2003-2004, 2006-2007) avaient laissé des traces (environ 400 départs volontaires pour le premier plan, 150 pour le second, conjoint à la fusion avec BankPri) et marqué les esprits (le traumatisme de départs souvent associés à des pertes de compétences). Après l'achèvement du second plan social en 2007, l'engagement, la même année, de la négociation sur la GPEC fut le moyen, pour les partenaires sociaux, de prendre distance avec la période associée à ces plans et de renouer avec une approche dynamique de l'emploi et des compétences. Cette volonté de distinguer clairement la GPEC des éventuels PSE est partagée par les différents partenaires, bien que tous n'en tirent pas les mêmes implications. L'entente au sommet, entre le Président de BankPro et le secrétaire CFDT du comité d'entreprise (CE), sur la nécessité de rompre avec l'expérience traumatisante des deux PSE fut, au départ, une condition favorable au lancement de la démarche GPEC et à sa réception dans l'entreprise. C'est une phase partenariale, assumée comme telle par les uns et les autres, qui s'est engagée entre la direction et la majorité des organisations syndicales. Elle n'exclut pas, bien sûr, les discussions serrées et les moments de tension.

L'accord de GPEC a été négocié à partir du printemps 2007 et conclu, le 23 octobre 2008, dans des circonstances critiques pour le monde bancaire et pour la banque BankPro elle-même. Au dire des parties prenantes de cet accord, ses intentions n'étaient pas réductibles à ces circonstances mais traduisaient une conscience partagée des besoins permanents auxquels entend répondre la GPEC : pour le DRH de BankPro, la négociation et la conclusion d'un accord GPEC ne sont pas tant une obligation légale qu'une exigence incontournable qui conditionne, en amont, les performances stratégiques. Paradoxalement, la redéfinition du périmètre d'application de l'accord, après sa conclusion et en raison des conséquences de la crise financière pour BankPro, semble avoir facilité cette application en permettant aux acteurs d'être fidèles aux intentions qu'ils avaient exprimées.

Pour des raisons largement exogènes à l'histoire propre de la banque BankPro, cette dernière se retrouve en effet aujourd'hui, après la crise de 2008, dans une situation paradoxale, provisoire mais dont le terme n'est pas encore clairement déterminé : BankPro est devenue filiale d'un actionnaire principal (à 99,99 % !) qui, via un holding *ad hoc*, est un Etat étranger. En octobre 2007, après une série d'épisodes concourant à son affaiblissement, BANKOL est victime d'une OPA hostile d'un consortium constitué d'un trio prédateur, avec une intention explicite de partage des activités de la cible entre ses membres: c'est une énorme acquisition, pour un montant de 70 milliards d'euros. Un an plus tard, ce trio, confronté à une digestion difficile, volera lui-même en éclat sous les coups de boutoir de la crise. La composante de BANKOL opérant sur le territoire national de la maison-mère sera alors nationalisée par l'Etat concerné, en octobre 2008, à

⁴ L'appellation impropre « plan social » pour désigner les Plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) reste celle usitée par les acteurs de l'entreprise.

des fins de sauvegarde de ce fleuron du patrimoine national : depuis la fusion de 1991, c'était la première banque du pays. BankPro échappe ainsi à l'emprise des prédateurs défaits par la crise et se retrouve sous le contrôle de l'entité BANKOL nationalisée tandis qu'une autre branche française de BANKOL, reprise par l'un des prédateurs, BankScot, connaîtra un sort bien plus douloureux, en raison des restructurations affectant ce dernier.

A horizon de quelques années, vers le milieu de la décennie, BANKOL devrait être remise sur le marché : l'échéance de ce retour au secteur privé, déjà repoussée deux fois, reste incertaine mais elle est évidemment présente dans l'esprit des salariés et des dirigeants de BankPro. Au sein de BANKOL, BankPro dispose d'une expertise spécifique et appréciée dans le domaine des prestations de gestion collective. Les interconnexions avec le groupe BANKOL sont actives. Mais la tutelle de la maison-mère, dans le contexte financier hérité de la crise, n'est pas sans contraintes, notamment sur les politiques d'embauche et de rémunération.

L'accord GPEC de 2008 avait été signé sur un périmètre, celui de l'unité économique et sociale incluant l'entité reprise ensuite par BankScot, plus large que le périmètre actuel de BankPro. Les circonstances critiques de 2008 ont rendu délicate la négociation des principes et du calendrier : les négociateurs avaient en tête la proximité d'échéances difficiles. Comme les dirigeants de BankScot étaient pour le moins sceptiques à l'écart de la GPEC, la restriction ultérieure du périmètre ne fut pas, au dire des dirigeants actuels de BankPro, une mauvaise affaire pour la mise en œuvre de l'accord, même si sa négociation sur le périmètre définitif d'application l'aurait rendu probablement moins « fourre-tout », d'emblée plus en prise avec une approche métiers. L'accord concerne désormais le périmètre du groupe BankPro (1143 salariés au 31 décembre 2010), soit la Banque BankPro proprement dite (950 salariés) et trois petites filiales spécialisées : BankPro Investissements (95 salariés), BankPro Private Assets (32 salariés), BankPro Vie (66 salariés). La mise en œuvre dans les deux filiales de gestion d'actifs est cependant décalée par rapport au reste du groupe. La très grande majorité des salariés travaille au siège parisien. Les centres de gestion régionaux de petite taille, qui sont implantés dans quelques grandes villes et gèrent les relations avec la clientèle provinciale, sont couverts par l'accord, son application tenant compte d'une plus grande polyvalence du personnel régional.

Les quatre sections syndicales aujourd'hui présentes dans BankPro (CFDT, CFTC, CGT, SNB/CFE-CGC) ont signé l'accord de 2008. La CFTC affiche cependant ses réticences : lors de la séance du CE examinant, le 10 juin 2011, la mise en œuvre du dispositif consécutif à l'accord, elle s'est contentée d'une « simple prise d'acte » (déléguée du personnel CFTC), sans approuver ce dispositif.

Le texte de l'accord

Les principes directeurs présentent les finalités collectives et individuelles de la GPEC, en l'associant à la sécurisation des parcours professionnels. Présenté comme un élément de dynamisation de la GRH et du dialogue social, l'accord s'affirme également comme un vecteur de mise en cohérence des outils et pratiques de GRH, notamment en matière de développement des compétences, de formation et de mobilité.

La contextualisation de l'accord, la volonté de développer une GPEC « maison », appropriable par les acteurs auxquels elle s'adresse, sont manifestes, ainsi qu'en témoigne la clause suivante : « *Ainsi conçue et mise en perspective, la GPEC doit fournir des éléments simples, pratiques, adaptés, aux caractéristiques de l'entreprise et transparents, destinés à offrir aux salariés un cadre de réflexion leur permettant d'être acteurs de leur vie professionnelle* ».

Article 1. Processus d'information lié à la GPEC

Celui-ci s'appuie sur la réunion d'information du Comité d'Entreprise (CE) sur la stratégie du groupe et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires. Les perspectives à venir sont exposées sur un horizon temporel relativement modeste (12 à 18 mois). La commission GPEC se réunit entre chaque CE afin d'organiser la collecte d'information et la préparation des réponses.

Article 2. Elaboration d'un référentiel des métiers et des compétences

Le référentiel, décliné à partir des métiers repères de la convention collective, entend d'une part contribuer au repérage des métiers stratégiques, d'autre part à celui des passerelles et proximités de compétences inter-métiers.

Article 3. L'identification des métiers stratégiques et sensibles

Le repérage des métiers stratégiques et sensibles a vocation à prioriser les actions en termes de GPEC. L'article définit les critères permettant l'identification des métiers stratégiques/sensibles (métiers soumis à des variations d'effectifs, métiers en tension sur le marché du travail, métiers essentiels à la pérennisation du savoir-faire de la banque, etc.).

La commission GPEC veille à la bonne application des dispositions de l'accord ; elle est également chargée de formuler des suggestions quant aux évolutions des métiers et aux mesures de régulation envisagées.

Article 4. Accompagnement des collaborateurs

L'article mentionne un accompagnement prioritaire des salariés positionnés sur un métier sensible via des actions spécifiques de développement des compétences (formation, VAE, bilans de compétences) et un suivi personnalisé par le RRH. Des actions visant à encourager la mobilité interne fonctionnelle et géographique sont également envisagées.

Article 5. Aider les collaborateurs à construire leur parcours professionnel

L'article institue la formation et la mobilité comme un élément majeur de l'employabilité des salariés. Il prévoit une priorité de formation pour les salariés positionnés sur des métiers sensibles. Il décrit les dispositifs de formation issus de la réforme de 2004 (le plan de formation, le DIF, le CIF, la période de professionnalisation, la VAE). L'article mentionne également la généralisation du passeport formation dans l'entreprise.

Les moyens dédiés à la mobilité interne sont ensuite décrits, l'ambition étant d'inscrire les salariés dans une démarche pro-active. La démarche s'appuie sur une charte de mobilité ; elle engage la publication et l'actualisation des offres de postes sur l'espace RH de l'intranet du groupe. L'accord prévoit la désignation d'un collaborateur référent lors de la phase d'intégration ainsi qu'un engagement sur un repositionnement au sein de la banque en cas de difficultés majeures. Présenté comme un outil intégré au dispositif de GPEC l'entretien annuel s'articule selon un cycle de trois rendez-vous établis sur l'année.

Article 6. Gérer la 2^{ème} partie de carrière

L'article détaille les modalités d'accompagnement des salariés de plus de 45 ans positionnés sur des métiers sensibles. Cet accompagnement s'appuie sur deux dispositifs privilégiés : l'entretien professionnel de mi-carrière et le bilan de compétences. Une partie du budget annuel de formation est prévue pour les actions à usage des seniors dans le cadre de la GPEC.

Article 7. Le tutorat : transmission des acquis et des savoirs

Le tutorat est présenté comme un vecteur privilégié de transmission et de pérennisation des savoir-faire dans le cadre des métiers stratégiques, d'une mobilité interne ou de l'intégration d'un nouveau collaborateur. Le tutorat s'opère sur la base du volontariat ; les tuteurs sont accompagnés par le manager et le RRH et voient les objectifs du tutorat intégrés dans le dispositif d'entretien annuel.

Article 8. Durée de validité de l'accord

L'accord est conclu pour une durée indéterminée et pourra être dénoncé par chacune des parties sous réserve d'un préavis de 3 mois.

Article 9. Publicité

L'accord comporte également une annexe décrivant les modalités d'accompagnement dans le cadre d'une mobilité géographique.

L'accord de GPEC conclu en 2008 au sein de BankPro peut s'interpréter, en première instance, comme un effort rationnel de protection d'un collectif de travail – direction et salariés – s'efforçant de garantir un futur commun dans une période troublée, sur la base de la conscience des effets pervers des PSE antérieurs : ceux-ci ont fait ou laissé partir des volontaires compétents qui savaient pouvoir se reclasser ailleurs. Le déploiement de l'accord dans un contexte apaisé mais borné (la re-privatisation à venir de BANKOL) témoigne d'une mise en œuvre concertée et sérieuse, mais néanmoins pragmatique : il s'agit d'un déploiement « au fil de l'eau » qui vise à agir sur les pratiques existantes de RH ; ce déploiement reste prudent en matière d'anticipation de mouvements stratégiques encore incertains ; il accompagne un processus de réorganisation et de mise en ordre d'un ensemble qui se veut davantage intégré. Il n'est pas conçu par ses acteurs comme un dispositif fait pour gérer d'éventuels chocs majeurs qui, en changeant l'ordre de grandeur du nombre d'emplois rapidement affectés, imposeraient le recours à d'autres types de mesure.

« Moi j'ai plutôt dans l'idée que la GPEC c'est plutôt quelque chose d'utilisable quand une société est stable, dans sa vie courante. Lorsqu'il y a eu les rapprochements avec ..., puis après avec BankScot, ça a plus été dans la négociation, au fur et à mesure compte tenu des expériences passées (...) L'accord GPEC, c'est bien quand la société vit à son rythme normal : on parle bien d'anticipation, ça veut dire qu'on a une visibilité sur le futur » (Secrétaire-adjoint du Comité d'entreprise, CFDT)

2 - LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC

2.1. Une représentation partagée : la GPEC comme instrument d'accompagnement de la réorganisation

Pour les gestionnaires RH comme pour les Institutions représentatives du personnel (IRP), l'accord de GPEC apparaît comme un outil d'accompagnement de la réorganisation qui traverse l'entreprise. Il agit également comme un révélateur des écarts entre l'organisation actuelle et l'organisation cible, mettant ainsi en relief les besoins en termes de formation. La GPEC renoue ici avec l'une de ses finalités premières qui consiste à répondre aux besoins de réorganisation des entreprises en évitant les conséquences sociales de leur gestion dite « à chaud », dans l'urgence :

« C'est un outil d'accompagnement de la réorganisation. On avait des grosses lacunes à la fois sur la formation des salariés, sur les tâches que l'on attendait d'eux et les missions de leurs postes » (DRS).

La démarche GPEC intervient en support de ce chantier de réorganisation dans un triple registre :

- Celui du rapprochement des activités entre banque d'entreprise et banque privée, avec la volonté de retrouver et de développer des synergies entre ces deux univers qui avaient été filialisés en 2003 ;
- Celui du développement de la polyvalence :
« Sur la partie moyens de paiement, on a aujourd'hui des collaborateurs qui sont dans des équipes distinctes selon qu'ils s'occupent du marché domestique ou du marché étranger. On a 15-20 collaborateurs qui s'occupent des opérations flux domestiques et 15-20 collaborateurs qui s'occupent des opérations flux étrangers. On sait qu'à terme, il y a une vraie volonté de regrouper ces équipes-là, de les rendre plus polyvalentes et de faire en sorte que l'on ait des collaborateurs qui puissent occuper les unes et les autres fonctions. Et bien très clairement la définition du métier, on l'a arrêtée à gestionnaire flux » (RRH)
- Celui de la migration du système d'information avec une intégration des systèmes antérieurement dissociés entre le volet banque d'entreprise et le volet banque privée. Il s'agit notamment d'anticiper les inévitables suppressions de postes induites par l'harmonisation des systèmes d'information :
« On va migrer sur un seul système d'information et par des effets d'échelle il y aura besoin de moins de monde. Donc, comment on va gérer la réduction des effectifs sans passer par un plan social » (DRS)
« On est en train de faire un assemblage de notre système informatique, ça va créer naturellement des suppressions de postes, il s'agit de faire en sorte que ces suppressions ne soient pas incompatibles avec la continuité du travail dans la maison » (Secrétaire CE, CFDT)

2.2. La GPEC comme mise en cohérence des pratiques de GRH, sous pression réglementaire

Conformément à ce que suggèrent les rares travaux académiques sur la négociation des accords GPEC, ces derniers sont envisagés comme un levier permettant de travailler la cohérence interne des pratiques de GRH et de renforcer les synergies et effets-système existant entre ces mêmes pratiques. On prendra acte néanmoins de ce que cette volonté de mise en cohérence s'adresse prioritairement aux articulations entre évaluation, formation et gestion des parcours de mobilité. Elle est également indubitablement liée dans le discours des gestionnaires RH à une préoccupation marquée pour l'équité interne et l'harmonisation des pratiques de GRH :

« Il ne faut pas qu'un collaborateur qui soit géré d'un côté et qu'un collaborateur qui soit géré par quelqu'un d'autre se retrouvent avec deux modes de fonctionnement différents, ce n'est pas possible. Il faut quand même que sur les aspects formation il y ait des règles communes, que sur les aspects mobilité il y ait des règles communes » (RRH)

De l'aveu même du DRH, l'accord GPEC apparaît aussi comme une réponse à la pression exercée par les autorités de régulation (AMF : Autorité des Marchés Financiers, ACP : Autorité de Contrôle Prudentiel), qui traduit une volonté de sécurisation des risques :

« Quand on a l'AMF ou la nouvelle de la commission bancaire, l'ACP (autorité de contrôle prudentiel), ils nous disent : il faut une connaissance des métiers, ça sécurise les risques. On en est totalement convaincus » (DRH)

De fait, le *process* de connaissance des métiers devient une contrainte imposée par le régulateur, la GPEC relevant dans ce cadre d'une logique de conformation et d'un processus sous contrainte. Les implications qui en résultent sont fortes pour l'orientation de la formation.

2.3. La GPEC comme vecteur de refonte du système de GRH

Conformément à ce que suggère la littérature dominante sur la gestion des compétences⁵, c'est bien le potentiel intégrateur de la GPEC et son statut d'outil-pivot, apte à traiter de l'ensemble des pratiques de GRH, qui contribuent à en faire la valeur ajoutée. C'est sur ce potentiel intégrateur que l'accord BankPro entend capitaliser, pour impulser une refonte plus large du système de GRH, tant du point de vue des pratiques que de la philosophie gestionnaire qui l'anime. L'enquête REPOSE menée en France en 2002⁶ confirme à cet égard que les pratiques « intégrées » de gestion des compétences sont nettement plus fréquentes dans le secteur des services financiers.

⁵ Zarifian, Philippe (1999), Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Paris, Editions Liaisons.

⁶ Colin, Thierry et Benoit Grasser (2003), « La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'œil ? », Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?, Paris, Colloque DARES.

2.3.1. D'un modèle objectivant à un modèle individualisant de GRH ?

Pour l'équipe RH, le déploiement de l'accord GPEC est un levier qui à terme doit permettre d'impulser une refonte du système de GRH comme de la philosophie gestionnaire qui l'inspire. De nombreux verbatims suggèrent ainsi une transition d'un modèle objectivant de GRH (soit une GRH plutôt centralisée, assez largement indifférenciée) vers un modèle individualisant de GRH, dont la compétence devient le concept central.

« Pour moi aujourd'hui, les accords GPEC, j'exclus le volet collectif, ce qui est PSE par exemple ; je trouve que la partie développement des compétences, employabilité (...) ça c'est un sujet fort » (DRH)

Ce modèle fait référence, entre autres, à des pratiques de GRH plus individualisantes, dans lesquelles les salariés prennent une part croissante en tant qu'acteurs de leur parcours, de leur trajectoire professionnelle. Sur un plan individuel, l'ambition est de permettre à chaque salarié d'être acteur de ses compétences sur le marché et de porter un projet d'évolution professionnelle⁷.

« Une de nos idées aussi, c'est de permettre aux gens, par exemple, d'aller vers une VAE. Progressivement, on les amène à s'approprier les outils des parcours professionnels » (DRH)

« Nous on a vraiment envie d'en faire un outil qui va nous permettre derrière au quotidien de gérer, peut-être de façon plus pro-active, les emplois, les compétences des collaborateurs, la mobilité » (RRH)

« On espère pouvoir un peu, le terme est fort, responsabiliser le collaborateur dans la gestion de sa carrière » (DRS)

« On a des catégories de collaborateurs qui, effectivement sont bien dans leur poste, n'ont pas forcément envie de bouger, et je dirais que la démarche de GPEC peut nous aider à être plus pro-actifs vis-à-vis d'eux » (RRH)

« On met une fiche pour recueillir les besoins de formation du collaborateur indépendamment de la validation par le manager. On est dans la problématique qu'annoncent souvent les partenaires sociaux : les gens n'osent pas demander, le manager va dire non » (DRS)

Ainsi, la dimension individuelle de la démarche GPEC, celle qui vise à accompagner les collaborateurs dans leur trajectoire professionnelle et le développement de leurs compétences, imprègne sa dimension collective, celle qui s'efforce en amont de cartographier les compétences clés de l'entreprise et d'anticiper sur les évolutions de métiers. Le mouvement d'individualisation des pratiques de GRH observé dans le cas de BankPro conforte les analyses développées par Le Flanchec et *alii*⁸ à partir d'une analyse thématique de plusieurs accords GPEC. Révélateur de cette tendance, le raisonnement sur les métiers stratégiques, censé exprimer le volet collectif de la démarche GPEC, n'exclut pas la prise en compte de critères individuels⁹. On observera toutefois que cette évolution tendancielle vers un modèle individualisant n'aboutit pas pour autant à s'affranchir de cette unité d'appréhension de l'organisation interne qu'est l'emploi.

⁷ Dietrich Anne et Michel Parlier (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°66.

⁸ Le Flanchec, Alice, Baruel Bencherqui, Dominique et Astrid Mullenbach Servayre (2010), « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo.

⁹ « Il semble pertinent dans l'analyse qui pourra être menée de combiner les éléments précédemment exposés sur les métiers sensibles avec des critères individuels tels que l'âge, l'ancienneté dans le groupe et dans la fonction, la formation initiale, les compétences détenues » (p.8).

Par ailleurs, cette individualisation de la relation de travail, sous-jacente à l'accord GPEC, n'est pas sans conséquences sur les modes d'action des partenaires sociaux : leur rôle prend une dimension à la fois plus individuelle et plus technique dans la défense des intérêts des salariés.

2.3.2. Une volonté de fluidifier le marché interne du travail

Les parties prenantes signataires de l'accord témoignent d'une prise de conscience des limites imposées à la régulation des mutations économiques et organisationnelles par les cloisonnements entre métiers et la rigidité du marché interne du travail. L'accord GPEC, à cet égard, entend fluidifier le marché interne du travail afin de disposer de marges de manœuvre élargies face aux révisions stratégiques qui s'annoncent :

« Il s'avère que de plus en plus on n'a pas la personne adéquate sur un poste et qu'on va chercher à l'extérieur. Et donc, si en amont, on pouvait faire une formation requise à une personne qu'on sent apte à prendre ce poste ... » (Secrétaire CE, CFDT)

Toutefois, les problématiques apparaissent différenciées selon les types de populations en présence. Pour les fonctions support et *back office*, il s'agit essentiellement d'un enjeu d'évolution et de repositionnement des métiers :

« Dans les fonctions support, on est plutôt sur des moyennes d'âge qui dépassent les 50 ans. On a à la fois le côté sensible du métier qui va disparaître, sensible parce que les moyennes d'âge font que les populations vont naturellement se réduire, et toujours la difficulté d'intégrer puisque nos critères de recrutement nous incitent plutôt à prendre des niveaux Bac+2 minimum pour occuper les fonctions support, parce qu'on mise sur l'évolution ultérieure » (DRS)¹⁰

Pour les fonctions d'expertise, l'enjeu est beaucoup plus un enjeu de gestion et de rétention des talents pour des métiers sollicitant des compétences rares sur le marché du travail. Les RRH et managers de BankPro bénéficient d'ailleurs dans cette optique des programmes de formation *talent management* développés au sein de BANKOL.

Les effectifs de BankPro sont stabilisés, depuis trois ans, légèrement au-delà du millier de personnes. Les contraintes économiques de l'heure et la tutelle de BANKOL limitent les marges de manœuvre de la politique d'embauche : l'activation du marché interne n'en est que plus importante, a fortiori pour une population qualifiée et à large composante féminine. La catégorie « cadres » regroupe environ deux tiers des effectifs, contre un tiers pour la catégorie « techniciens ». Femmes et hommes sont à peu près à parité parmi les cadres tandis que la population des techniciens est à forte majorité féminine¹¹.

¹⁰ La difficulté d'intégration évoquée par la DRS renvoie aux tensions intergénérationnelles qui s'instaurent entre une population vieillissante occupant majoritairement les fonctions support et les salariés nouvellement recrutés ayant plutôt un profil de jeunes diplômés.

¹¹ La dimension du genre a été peu abordée par nos interlocuteurs à propos de la GPEC, alors qu'elle a sans doute des implications pour nombre de ses composantes, comme la mobilité interne, et que l'égalité professionnelle est explicitement évoquée dans l'accord de GPEC. Ce thème fait néanmoins l'objet d'un document spécifique, mis à disposition du CE par la direction : la dernière édition de ce document (juin 2011) montre que l'infériorité de rémunération des cadres féminins par rapport à leurs homologues masculins (à peu près en nombre égal) est de l'ordre de 25% : une approximation rapide donne à penser que cet écart se décompose grossièrement pour moitié entre un effet de structure (les femmes sont moins représentées dans les catégories supérieures de cadres) et un effet intra-catégoriel (de moindres rémunérations féminines dans la même catégorie).

2.4. Une préoccupation majeure qui inspire le contenu de l'accord et le processus de sa mise en œuvre : éviter l'assimilation GPEC = PSE

Pour l'équipe RH comme pour les partenaires sociaux les plus impliqués, la genèse de l'accord GPEC et les conditions entourant sa négociation sont marquées par la volonté, si ce n'est l'obsession, d'éviter de confondre GPEC et PSE dans le même registre. Force est d'admettre que la jurisprudence a entretenu cette confusion, la Cour de Cassation dans son arrêt dit « Pages Jaunes », ayant posé comme obligatoire la mise en œuvre d'une démarche de GPEC en préalable à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). Le risque d'assimiler accord GPEC et accord de restructuration est de fait jugé tellement prégnant par les gestionnaires RH que ceux-ci ont tenu clairement à dissocier les deux processus. L'accord BankPro est ainsi dépouillé des stipulations traitant des ruptures du contrat de travail et, plus généralement, de restructurations. Dans le cas de BankPro, on verra sans doute dans ce cloisonnement entre GPEC et PSE la trace du traumatisme qu'a représenté l'époque des deux plans sociaux successifs qui ont jalonné l'histoire de l'entreprise dans les années 2000.

« C'est sciemment que cet accord ne comprend pas d'éléments sur le volet indemnités de départ. Ce n'est pas une omission ... On souhaitait déconnecter la partie gestion des carrières et des mobilités d'un éventuel plan social. On sortait aussi de plans sociaux successifs et on voulait se démarquer de la question des modalités de départ dans le cadre d'un accord GPEC » (DRS)

« Très clairement, il y avait je pense à la base chez certains de nos partenaires sociaux, certains en tous les cas, la crainte que la GPEC soit une espèce de livre III, quelque chose qui permette derrière de gérer des plans. Justement, on a dit : ben non, ce n'est pas la logique, d'ailleurs on n'a pas du tout détaillé ce volet là dans notre accord GPEC » (RRH)

2.5. Synthèse d'étape : d'une obligation légale à l'opportunité d'une refonte du modèle de GRH

Là où l'obligation de négocier induite par la loi est fréquemment ressentie comme une contrainte excessive par nombre de dirigeants d'entreprise, il est remarquable de constater que le DRH de BankPro appréhende l'accord GPEC non pas sous l'angle de la contrainte mais comme une opportunité de refondre la politique de GRH.

« Cette obligation de négocier, c'est un des accords, enfin des fondements, avec lesquels je me sens le plus en phase et ça permettrait justement de mettre en œuvre des approches RH qui n'existent peut être pas complètement en France aujourd'hui » (DRH)

Il reconnaît néanmoins que le processus de négociation et de mise en œuvre des accords GPEC, tel qu'il a été initié au sein de BankPro, suppose pour les partenaires sociaux de sortir des chemins habituels du dialogue social.

3 - L'instrumentation de GPEC : le rôle pivot du référentiel des emplois et des compétences

Dans les différents verbatims, le référentiel des emplois et des compétences, objet d'une réelle co-conception entre l'équipe RH et les IRP, apparaît au cœur de l'instrumentation de GPEC. Il revêt ainsi le

statut d'outil-pivot, susceptible d'aider à articuler les domaines RH, usuellement impactés par la mise en œuvre d'un accord GPEC.

La séance du CE du 10 juin 2011 a homologué les résultats du travail partenarial réalisé pour l'élaboration du référentiel des métiers et des compétences. Ce référentiel se présente comme un copieux ensemble de tableaux détaillés, classés par grande familles de métiers. Pour chaque métier, la définition précise des compétences (techniques, transverses,...) est croisée avec quatre niveaux possibles de maîtrise de ces compétences (cf. annexe 2, qui présente l'arborescence du référentiel et la fonction d'ingénieur patrimonial).

3.1. Le choix d'une maille d'analyse fine, au plus près du travail réel

Dans la construction du référentiel métiers/compétences, la volonté, conjointement exprimée par les gestionnaires RH et les partenaires sociaux, est de privilégier une maille d'analyse fine, au plus près des situations de travail réelles. Ceci amène un spectre relativement large de métiers identifiés (environ 280 pour une population de 1150 salariés !) et une critique implicite de la notion d'emploi-type associée à la convention collective :

« C'est vrai que pour certains métiers on a eu l'emploi-repère ou l'emploi-type, ce qui n'est pas vraiment se rendre compte de ce qu'est la fonction au quotidien. L'idée qu'on a eu c'est de coller au plus près de la réalité pour que les managers, les collaborateurs aient une vision très concrète, très opérationnelle de ce qu'il y a dans la fiche et qu'ils se disent : voilà ça correspond à ce que l'on me demande au quotidien et ce n'est pas une approximation qui fait que finalement je ne m'y retrouve pas » (RRH)

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées quant au choix de ce niveau de granularité :

- Il est l'expression du poids conséquent qu'occupent les fonctions dites d'expertise dans l'offre de BankPro, la banque s'étant positionnée par ailleurs sur un certain nombre de niches sectorielles ;
- Il traduit une quête de légitimité par le caractère opérationnel, faisant sens, des référentiels ainsi produits. Gestionnaires RH et partenaires sociaux insistent ainsi sur la nécessaire appropriation des référentiels par les collaborateurs;
- Il constitue l'une des implications d'une démarche relativement déconcentrée de construction des référentiels.

Indépendamment de la réflexion sur le contenu du référentiel, les gestionnaires RH insistent sur le caractère nécessairement évolutif de l'outil et l'attention à porter, si nécessaire, à l'actualisation du référentiel :

« On a toujours été extrêmement clairs avec nos opérationnels et les partenaires sociaux sur le fait que c'était quelque chose qui était amené à évoluer dans le temps, que ce n'était pas figé, c'était pas du tout la logique » (RRH)

« Ce que je crains, ce n'est pas un système rigide, c'est un système obsolète parce qu'on n'aura pas eu la volonté ou l'attention nécessaire pour faire vivre ces fiches » (DRS)

3.2. Les tensions liées à l'instrumentation de GPEC

3.2.1. Le risque de cannibalisation par les outils

Trouver la bonne maille d'analyse pour l'identification des métiers constitutifs du référentiel constitue l'un des aspects les plus critiques de son élaboration. Gestionnaires RH et partenaires sociaux semblent ainsi s'accorder sur la nécessité d'éviter un double écueil : celui d'une maille d'analyse trop globale, trop distantes des situations de travail réelles ; et celui d'une maille d'analyse trop fine, trop proche de la notion de poste individuel, qui viderait de fait le volet collectif de la démarche de sa substance :

« Oui, c'est compliqué de voir jusqu'où vous descendez la aussi; c'est-à-dire que concrètement pour l'ensemble des métiers, c'est jusqu'où on met le curseur; est-ce que l'on descend vraiment à la fonction et là on est presque sur une fiche par collaborateur, ou est-ce que l'on met le cran un peu au dessus » (RRH)

La démarche se heurte également à la présence de nombreuses fonctions dites « mono-parentales » occupées par quelques titulaires, voire un seul, rendant de fait ambiguë la distinction emploi/titulaire :

« On a vraiment essayé de faire le travail en disant aux managers (...) essayez de vous détacher du collaborateur qui occupe la fonction; alors quand on est sur une fonction qui est occupée par 5-6 collaborateurs, c'est plus facile; quand on est sur une fonction qui est occupée par un seul collaborateur, ils ont un peu de mal » (RRH)

« Il y a eu un effort pour trouver une entente en se disant que c'était bien une fiche de fonction et qu'il ne fallait pas se référer à la personne qui était sur le poste actuellement (...) La personne a ses compétences, mais ce n'est peut-être pas le requis de la fonction » (Trésorière-adjointe CE, SNB/CFE-CGC).

La direction des ressources humaines se veut toutefois rassurante quant à la dimension chronophage de la constitution du référentiel et la lourdeur de son actualisation. Le DRH souligne ainsi que 50 fiches sur les 280 constituées regroupent l'essentiel des collaborateurs (près des trois quarts selon son approximation).

Un autre point de tension traduit une confusion relative entre les notions d'emploi-type et d'emploi-cible. Les partenaires sociaux semblent, de fait, s'interroger sur la nature exacte du référentiel : s'agit-il d'analyser les emplois dans leur configuration réelle/actuelle ou bien l'ambition est-elle d'anticiper sur les évolutions ultérieures de leur contenu, quitte à prendre le risque de surévaluer le niveau des compétences requises ?

« Nous on est partis sur l'existant, c'est-à-dire que cela a été vraiment la discussion ; on part sur l'existant. Donc on a fait une photo sur aujourd'hui : quels sont les emplois, quelles sont les compétences qui existent dans la structure (...) On a parfois un tout petit peu anticipé dans le sens où on a déjà placé pour certains métiers le curseur au niveau juste un peu au-dessus, par rapport à là où il était aujourd'hui » (RRH).

Cette ambiguïté relative se double chez certains partenaires sociaux de la crainte que les référentiels soient instrumentalisés pour justifier d'éventuelles ruptures conventionnelles. Au vu des données du bilan social, à jour jusque fin 2010, celles-ci sont restées jusqu'à présent en faible nombre (mais le nombre plus important de licenciements pour « autres causes » pourrait recouvrir des départs de nature similaire). La mise en avant des compétences requises comme élément d'évaluation pourrait modifier cette situation. Le DRH évoque de fait cette possibilité dans le cas spécifique de collaborateurs hautement qualifiés dont les performances seraient jugées insuffisantes, tout en soulignant que les volets « performance » et « compétence » de l'évaluation individuelle sont soigneusement distingués.

3.2.2. Une déconnexion assumée par rapport aux métiers repères de la convention collective

L'ensemble des acteurs de la structure RH tiennent à dissocier la démarche interne d'élaboration du référentiel métiers/compétences des métiers-repères et emplois-types de la convention collective. Deux

arguments principaux sont avancés en ce sens : une critique en creux du caractère jugé obsolète de la nomenclature de la convention collective et un référentiel conventionnel trop identifié à la mise en œuvre de PSE.

« On a voulu faire la distinction en disant bien à nos opérationnels et aux partenaires sociaux: on ne se cale pas sur les emplois-types de la convention collective. Faut savoir que nous on sort de deux plans sociaux, que les emplois-types sont quand même dans l'esprit des uns et des autres très liés à ces plans sociaux puisqu'effectivement les listes de suppressions de postes étaient déterminées par emploi-type » (RRH)

Il y a par conséquent une prise de distance avec l'article 2 de l'accord qui stipule que le référentiel des métiers de BankPro est censé être *« décliné notamment à partir des métiers repères exposés dans la Convention Collective de la Banque » (p.6).*

4 - LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD GPEC

4.1. La recherche d'un socle commun ou l'identification des fondamentaux de la GPEC

Pour la Direction des Ressources Humaines, le déploiement de l'accord GPEC suppose en amont l'élaboration d'un socle commun, centré sur la connaissance des métiers et l'anticipation de leurs facteurs d'évolution. Il engage également un investissement conséquent dans l'évaluation des compétences requises. Cela justifie sans doute le fait d'avoir dédié une année pleine, depuis 2010, à la validation de la nomenclature des métiers et l'élaboration des référentiels de compétences :

« On devait vraiment mettre ces fondamentaux dont j'ai parlé, c'est-à-dire la connaissance des compétences, de la formation » (DRH)

« L'idée c'était de se dire : voilà, pour faire de la GPEC, il faut avoir une bonne visibilité sur les métiers de la structure... Il s'agit vraiment de repartir de la base, de redéfinir les fonctions avec les opérationnels » (RRH).

4.2. Une démarche itérative, un fonctionnement en mode projet

Le déploiement de l'accord GPEC repose sur un découpage tacite des rôles entre DRH, DRS, RRH, managers et partenaires sociaux. Le DRH qui, de son propre aveu, inscrit son rôle dans une logique de développement RH est à l'initiative de l'accord, avec le plein aval du président du groupe. Le volet négociation et le pilotage opérationnel du projet ont été explicitement délégués à la Directrice des Relations Sociales (DRS). RRH, managers et partenaires sociaux apparaissent comme des acteurs opérationnels apportant contributions et corrections au processus.

« On a fait des sous-groupes de travail avec les partenaires sociaux, puis on a amené les managers, ce qui fait qu'on a une espèce de triptyque entre une volonté de la direction, des partenaires sociaux qui sont motivés, des managers qui sont motivés » (DRH)

Le processus se veut largement itératif, engageant des boucles de validation multiples avec les partenaires sociaux et managers. De fait, l'équipe RH s'est donné une année complète pour stabiliser les fiches métiers en prenant acte de ce que 15 % d'entre elles pourraient être révisées au terme de ce que les acteurs (équipe RH comme IRP) qualifient de « phase d'homologation » :

« On a une vraie négociation sur une année d'expérimentation, cette fiche ne prendra réalité que sur les notations à venir de 2012, avec naturellement la validation des postes en l'état et tous les postes qui seront contestés ou mal vécus seront à la relecture, la révision » (Secrétaire CE, CFDT)

La longueur du processus et donc la persévérance et l'investissement exigés des acteurs sont à souligner. L'accord est signé à l'automne 2008. Les circonstances ont fait que son déploiement s'intensifie au cours de l'année 2010, au travers de la mobilisation intense et minutieuse des partenaires pour l'élaboration conjointe du référentiel des métiers et des compétences. La réunion du comité d'entreprise du 10 juin 2011 entérine les acquis de la phase d'homologation. 2012 sera l'année d'expérimentation en grandeur nature du dispositif et de ses implications pour les procédures d'évaluation, de formation et de mobilité.

4.2.1. D'un pilotage à l'origine relativement prescrit et centralisé à un pilotage déconcentré

Pour le déploiement effectif de l'accord GPEC, et aux termes de cet accord, une commission GPEC est instituée qui rassemble la DRS, les 4 RRH et les représentants des partenaires sociaux. Ce mode de pilotage relativement prescrit et centralisé à l'origine est jugé à l'usage inadéquat par les principales parties en présence ; en particulier, la commission GPEC ne semble pas, à l'expérience, être le lieu pertinent d'élaboration et de validation des référentiels métiers. De l'aveu même de ses membres, la commission GPEC ne dispose pas toujours du « regard métier » nécessaire pour légitimer les référentiels produits et il apparaît rapidement indispensable de réintroduire les managers dans la boucle.

Dès lors, l'équipe RH va impulser un changement complet de méthode en initiant un pilotage déconcentré de la démarche qui consiste à travailler par grande division/département avec le RRH concerné, deux représentants des partenaires sociaux impliqués dans l'accord, des managers... Ce mode de fonctionnement autorise davantage d'interactivité et une meilleure appropriation des référentiels.

« On a changé notre fusil d'épaule et proposé en fait pour que cela soit plus souple et certainement plus efficace, d'avoir des réunions avec le responsable de l'activité, les partenaires sociaux, généralement ils venaient à deux, le RRH et la DRS, qui était en fait la personne qui pilotait la partie GPEC (...) C'était beaucoup plus interactif » (RRH)

« Faut pas que cela reste quelque chose de piloté par les RH et pour les RH (...) Ca a été extrêmement bien perçu par les managers parce que ça leur permet maintenant d'avoir quelque chose d'assez uniforme, d'avoir un cadre sachant que bien sûr on leur a dit que ce n'était pas figé dans le temps » (RRH)

Ce mode particulier de pilotage, s'il a favorisé une investigation plus en profondeur des métiers, n'est pas exempt de tensions : la démarche pose des problèmes d'harmonisation et peut s'avérer chronophage, risquant ainsi d'altérer la dynamique du projet et l'implication des acteurs ; le temps dédié au développement du référentiel risque de conduire à ne pas consacrer suffisamment de temps à l'explicitation de la démarche et de ses enjeux auprès des collaborateurs.

« Je pense que le risque le plus important est que, dans certains emplois un peu comparables, on ait des niveaux de compétences qui soient différents et c'est ce qu'on est en train de faire, d'essayer de créer une certaine osmose entre des emplois-types équivalents » (Secrétaire adjoint, SNB)

4.2.2. Une approche pragmatique

Le fait d'inscrire la mise en œuvre de l'accord GPEC dans une logique projet et un mode de pilotage relativement déconcentré témoignent d'une approche pragmatique marquée par la volonté de construire

un dispositif appropriable par les dirigeants, les managers et les salariés de la banque. Le DRH insiste ainsi tout particulièrement sur la nécessité de réfléchir dès les premières étapes de négociation de l'accord aux « livrables » de la GPEC, soit aux dispositifs et outils tangibles dans lesquels elle est susceptible de s'incarner :

« On a négocié l'accord, ensuite on a fait cette politique de changement et, en même temps que l'on avait tous ces mouvements, on commençait à travailler sur les livrables, parce que la grande difficulté des accords GPEC c'est quand même les livrables » (DRH).

Ce qu'on pourrait qualifier d'obligation de résultats, et qui est reconnue comme telle par les différentes parties prenantes à l'accord, a sans doute joué comme incitation et motivation fortes à penser autant les conditions d'appropriation de l'accord que son contenu.

4.3. Une co-construction de l'instrumentation de GPEC

Le déploiement de l'accord GPEC, de fait, engage une implication active des partenaires sociaux qui trouve notamment à s'incarner dans une co-construction de l'instrumentation de GPEC et son outil phare : le référentiel des métiers. Cette logique de co-conception traduit sans doute cette conviction selon laquelle l'instrumentation de GPEC vaut tout autant par ses propriétés intrinsèques que par la qualité de son appropriation. Il semble qu'elle ait été en l'occurrence facilitée par deux éléments de contexte :

- Le statut des représentants des partenaires sociaux : en effet, aucun n'est permanent syndical, ce qui leur confère une expertise métier dont beaucoup s'accordent à reconnaître qu'elle a constitué une ressource critique quant à leur capacité à peser sur le déploiement de l'accord :
« Aucune des personnes autour de la table n'est permanent syndical, on a tous une activité maîtresse dans la maison avec nos impératifs de métiers » (Secrétaire CE, CFDT)
« On n'est que des gens de métier et, donc, l'expertise pour nous est quelque chose d'incontournable aujourd'hui, on ne pourrait plus travailler sur les thématiques de l'entreprise sans l'expertise, nous, en tant que partenaires sociaux » (Secrétaire CE, CFDT)
« Quand on a des représentants syndicaux permanents, ils sont déconnectés de l'activité professionnelle ; je pense que l'on n'a pas le même ressenti » (DRS)
- Un effet-taille propice à une mise en œuvre déconcentrée de l'accord GPEC : C'est d'autant plus le cas que le périmètre d'application de l'accord (1143 salariés fin 2010) s'est sensiblement réduit depuis sa signature et, encore plus, par rapport à la période précédant les plans sociaux (environ deux fois plus de salariés) :
« Tout le monde se connaît dans la maison, ça facilite la connaissance de tous les métiers » (Trésorier CE, SNB/CFE-CGC)

4.4. Le SIRH comme outil de mise en visibilité de l'accord GPEC

Le SIRH (Système d'information des ressources humaines) apparaît comme un rouage important dans le déploiement effectif de l'accord, d'une part parce qu'il contribue à la mise en visibilité de ces effets ; d'autre part parce qu'il garantit une traçabilité des données tant pour les collaborateurs (accès aux historiques d'entretiens, de formations, etc.) que pour les managers. Cela devrait également avoir pour effet de libérer les gestionnaires RH de demandes de sollicitations récurrentes formulées par tel ou tel collaborateur, leur permettant ainsi de se recentrer sur des activités RH à plus haute valeur ajoutée. A un niveau plus agrégé, on observera que l'accord GPEC comme l'ensemble des accords BankPro sont disponibles sur l'intranet du groupe.

5 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE

5.1. Une articulation GRH-stratégie qui s'opère via la réflexion sur les emplois stratégiques et les emplois sensibles

Si la GPEC modifie les conditions de l'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise, ce processus s'opère, dans le cas BankPro, essentiellement à travers l'accent porté dans l'accord sur l'identification des métiers stratégiques et sensibles. L'accord consacre ainsi plusieurs catégories de métiers stratégiques ou sensibles – la distinction n'est de fait pas très nette, au dire même de la DRS – qui peuvent, le cas échéant, se combiner :

- Les métiers sous tension pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite sur le marché, l'entreprise éprouvant en conséquence des difficultés à pourvoir certains postes vacants ;
- Les métiers contributeurs au développement et à la rentabilité de l'entreprise pour lesquels il convient de veiller à garantir la pérennité des savoir-faire ;
- Les métiers dont les effectifs sont appelés à connaître des évolutions sensibles, à la hausse comme à la baisse, dans les années à venir (cf. impact de la dématérialisation des moyens de paiement sur les métiers du *back office*) ;
- Les métiers soumis à des révisions stratégiques fortes (cf. fonctions support et *back office*) du fait notamment d'évolutions technologiques, réglementaires ou bien encore organisationnelles ;
- Les métiers où le renouvellement des effectifs va impliquer des actions de transfert des compétences.

Semblable approche correspond au volet collectif de la démarche GPEC. Elle permet de raisonner en anticipation tout en facilitant la priorisation des actions en matière de GPEC : les collaborateurs positionnés sur un métier sensible bénéficient ainsi d'un accès prioritaire aux dispositifs de formation évoqués dans le cadre de l'accord.

« La maîtrise, en tous cas, du dispositif des emplois, globalement, permet de bien évaluer en anticipation les emplois sensibles, les emplois stratégiques, les emplois qui vont vous permettre un développement et ceux qui inévitablement... (vont disparaître) » (DRH)

Cette approche par les métiers sensibles suppose, si ce n'est une vision stratégique à minima stabilisée, du moins une vision claire des compétences distinctives de l'entreprise :

« Je pense aussi que pour qu'un bon accord GPEC soit très appliqué, il doit être relié à une stratégie. Donc on a une stratégie dans une branche, dans une entreprise, avec un business model qui implique d'avoir des collaborateurs dans des postes donnés » (DRH)

La dimension prospective inhérente à la GPEC suppose ainsi une capacité à articuler les différents niveaux d'analyse, à sérier les populations et les facteurs susceptibles d'impacter le contenu des emplois à terme :

« D'abord, il y a quand même les grandes tendances de fond de la profession au sens large ; et ensuite on voit les secteurs dans lesquels il y a le développement du business, des affaires dans lesquelles on peut investir en créant de nouveaux métiers, de nouveaux emplois ; et puis après, on a toute la dimension support, back office, par rapport à laquelle on devine qu'il y a les nouvelles technologies, des moyens informatiques de plus en plus performants, des traitements automatisés (...) Sur les métiers purement front, il peut y avoir des révisions stratégiques beaucoup plus brutales » (DRH).

Cette approche par les métiers stratégiques ou les métiers sensibles procède d'une logique d'alignement, sur la stratégie d'entreprise, des RH et des pratiques qui les prennent pour objet. Pour autant, semblable approche contribue moins à faire de la GPEC une composante à part entière de la stratégie que sa simple résultante. L'accord GPEC contribue ainsi à « donner à voir et à comprendre la stratégie de l'entreprise, sa traduction en politique d'emploi, sa déclinaison en actes et dispositifs de GRH »¹². Si l'accord GPEC est l'instrument de cette visibilité accrue, il est hâtif néanmoins d'en conclure qu'il renforce mécaniquement la place des RH dans les choix stratégiques. Pour le DRH de BankPro, la GPEC est de toute façon une pratique incontournable, qui conditionne la réussite de la stratégie, quelle que soit celle-ci. Mais il reste difficile juger *ex ante* de l'intégration effective de la RH à la stratégie.

5.2. Un Président vecteur de légitimation de la démarche GPEC

L'articulation de la GPEC à la stratégie bénéficie également de l'implication personnelle du président dans l'explicitation de la vision stratégique du groupe tant auprès du CE que des collaborateurs :

« On a un process de communication de notre Président qui est d'intervenir en CE quand il le souhaite, quand les élus en font la demande, pour présenter la stratégie de l'entreprise, répondre à des problèmes » (DRS)

Le DRH souligne par ailleurs que l'accord GPEC fait l'objet de débats et d'un suivi régulier au sein du Comité de direction, lui imprimant ainsi une reconnaissance institutionnelle.

S'agissant des collaborateurs, le président use d'une communication directe, fondée sur un principe d'interactivité, à travers notamment des réunions « staff » une fois par trimestre, destinées à l'ensemble des collaborateurs sur un principe de volontariat et dédiées à l'exposé des résultats trimestriels. Dans le même esprit, une réunion plus ciblée est organisée chaque trimestre avec l'ensemble des managers (une soixantaine environ) afin de débattre des orientations stratégiques du groupe.

¹² Dietrich Anne et Michel Parlier, Ibid.

5.3. Une logique d'investissement amont dans le développement des compétences pour faire face aux incertitudes stratégiques

Si la réflexion sur les métiers stratégiques/sensibles permet de donner corps à la dimension préventive de l'accord GPEC, la notion de prévision, sans être récusée, n'apparaît pas au fondement de l'accord. Cette frilosité à l'égard de la notion de prévision puise sa source dans l'histoire mouvementée de BankPro, qui a connu de nombreux bouleversements et revirements stratégiques. Dès lors, plutôt que d'investir dans des démarches de prévision, la finalité de l'accord de GPEC, pour le DRH, est d'investir en amont dans le développement des compétences et l'employabilité des salariés afin de se doter de capacités de réaction élargies face aux incertitudes stratégiques. Cet investissement amont dans le développement des compétences n'est pas réductible à la perspective classique *top-down* qui a longtemps dominé les approches de la GPEC en déclinant la stratégie générale en compétences requises dans une logique d'alignement des RH aux choix stratégiques. La limite de la perspective d'alignement tient à ce que la banque opère dans un contexte de stabilité relative, s'agissant notamment de la vision stratégique à long terme de l'entreprise :

« S'il y a un accident pour une raison ou une autre, imaginons que demain BANKOL nous vende à la BNP et que la BNP nous dise : bon, vous êtes très sympas les cocos, vous êtes très nombreux, on ne veut plus des supports, donc on vire 500 personnes ici. Et bien, au moins, on aura anticipé pour donner aux gens une espèce d'employabilité qui sera meilleure que ce qui peut être donné dans d'autres banques » (DRH)

« Donc ça c'est tout le concept, ce qui a présidé, c'est vraiment l'élévation des compétences, parce que plus vous avez des gens compétents, plus les clients le sont aussi » (DRH)

Dès lors, l'une des originalités de l'accord BankPro et de la philosophie qui l'inspire tient à ce qu'il semble engager un double processus d'alignement et d'investissement. L'alignement correspond davantage au volet collectif de la démarche et s'opère par le truchement de la réflexion sur les métiers stratégiques/sensibles. La logique d'investissement, pour sa part, renvoie aux dispositifs de formation et aux mesures incitatives à la mobilité, permettant aux salariés de construire leur employabilité et de sécuriser leurs parcours professionnels.

En synthèse, la pratique de GPEC développée au sein de BankPro est davantage envisagée comme un outil de gestion du marché interne « au fil de l'eau » que comme un outil de régulation de crises majeures. Ce faisant, elle dote néanmoins les salariés comme l'entreprise d'atouts stratégiques leur permettant de faire face à des évolutions aujourd'hui difficiles à prévoir. La qualité du dialogue social ne paraît pas le moindre de ces atouts stratégiques.

6 - Les effets de l'accord GPEC sur le dialogue social

Le chemin pris par la GPEC induit, dans le cas de BankPro, une polarisation des attitudes syndicales. Un pôle dominant est constitué d'une alliance solide entre la CFDT, en position de leadership, et le SNB/CFE-CGC, avec l'assentiment de la CGT. L'influence conjointe de la CFDT et du SNB-CGC est de l'ordre des deux tiers des votes exprimés dans les deux collèges, lors des élections au CE de mars 2010. Un quatuor d'élus de la CFDT et du SNB constitue, à parts égales, le bureau du CE. Le CE est doté d'une administration spécifique de trois personnes, ce qui allège le travail du bureau. Le secrétaire du CE, CFDT, dispose visiblement d'une influence personnelle forte dans l'entreprise. Ces élus ne sont pas permanents syndicaux mais exercent des responsabilités professionnelles à plein temps au sein de la banque : ils en tirent une légitimité qu'ils

mobilisent dans leur activité syndicale et considèrent qu'ils font, dans leur rôle syndical, de la « vraie politique d'entreprise », selon l'expression du secrétaire du CE. A côté de ce pôle dominant, la CFTC, signataire de l'accord GPEC mais réticente et méfiante, constitue le pôle minoritaire. Son influence est consistante dans le collège Cadres, puisqu'elle dépasse le quart des votes exprimés lors des élections au CE.

Engagées opérationnellement, avec conviction, dans la mise en œuvre du dispositif de GPEC, les équipes CFDT et SNB de BankPro développent des pratiques syndicales assumant :

- le partenariat, sans complaisance, avec la direction sur ce projet de GPEC partagé.
- l'implication attentive et constructive dans le contenu, les outils et la mise en œuvre de la GPEC.
- l'orientation vers un syndicalisme de services rendus aux salariés en matière d'accompagnement professionnel.

L'équipe CFTC se situe dans une attitude syndicale plus traditionnelle qui donne priorité à la protection défensive des salariés. Cette attitude reste empreinte de défiance envers les arrière-pensées supposées de la direction : retour éventuel d'un PSE dissimulé derrière l'affichage de la GPEC, en liaison avec la reprivatisation à venir de BANKOL ; procédures d'évaluation individuelle encadrées par le dispositif de GPEC mais instrumentées par d'éventuelles perspectives de ruptures conventionnelles ; modification implicite des contrats de travail par la référence aux compétences requises par le poste concerné.

Ces deux attitudes ont leur légitimité : la défense des salariés constitue un principe de base du syndicalisme mais l'implication active des syndicats dans la conduite du changement peut apporter des bénéfices sensibles aux salariés, notamment en matière d'employabilité. Elles ont aussi leurs risques : celui de l'impuissance face aux changements dans le cas de l'attitude défensive, celui de l'instrumentalisation par une direction restant maître des orientations stratégiques dans le cas de l'attitude engagée.

Les équipes syndicales de BankPro disposent d'atouts – à commencer par les compétences professionnelles et militantes de leurs animateurs – pour optimiser la balance des avantages et des risques. La sollicitation d'experts externes vient appuyer cet effort, en contribuant à objectiver les problèmes délicats et en conseillant sur les solutions. Le cas BankPro souligne de manière intéressante les enjeux associés à l'affirmation d'un syndicalisme qui s'efforce de disposer des capacités pour peser sur les changements dans les pratiques de RH des entreprises.

De la part de la DRH, l'incitation exercée sur les partenaires sociaux à sortir des sentiers battus de la négociation rituelle est clairement assumée : il s'agit pour la direction de mieux asseoir sa légitimité par une politique de RH en phase avec la garantie des options stratégiques de la banque, dans une situation provisoirement stabilisée mais non dénuée d'incertitudes. Le pari syndical est de mieux assurer la protection et l'avenir des salariés par une implication active et partenariale dans les évolutions nécessaires à la viabilité de l'entreprise. La question des ressources – militantes, cognitives, organisationnelles – dont disposent les élus et les représentants syndicaux pour répondre à ces incitations et à ces enjeux, tout en restant fidèles à la définition qu'ils se donnent de leur mission, est posée bien au-delà du cas d'espèce stimulant de BankPro.

« L'intérêt, derrière aussi, c'est une protection et aussi une garantie pour la personne par rapport au poste qu'elle occupe. Dans le cadre des plans sociaux, on s'est aperçu que, même si on a été toujours basé sur le volontariat, on nous a d'abord pressés sur le fait que c'était le plan ordinaire, c'est-à-dire dernier arrivé, premier parti, sans regarder les conséquences que l'on pouvait avoir à travers les services et puis sur ce qu'on appelle, nous, les postes maîtres » (Secrétaire du CE, CFDT)

7 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

7.1. Les effets de l'accord GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH

L'accord GPEC a indéniablement permis aux RRH, à travers notamment leur implication dans la construction des référentiels, de développer une connaissance plus aigüe des métiers dans le périmètre qu'ils gèrent. Ce renforcement de leur expertise métier apparaît comme un vecteur de légitimité auprès des collaborateurs :

« On a vraiment du rentrer, nous un peu plus en profondeur dans les métiers de notre périmètre. Parfois, rechallenge les opérationnels là-dessus, typiquement sur comment ils pouvaient positionner les compétences de leurs collaborateurs; et donc je pense que oui on y a gagné en crédibilité c'est clair » (RRH)

Simultanément, l'accord GPEC a été l'opportunité pour les RRH de renforcer leur visibilité et de densifier leurs liens avec les partenaires sociaux :

« Ils (les RRH) se sont fait connaître des partenaires sociaux ; ils sont rarement, sauf en cas de litige avec un collaborateur, en première ligne avec eux. Ils ont pu discuter avec leurs managers et décortiquer les métiers (...) Ça a modifié leur statut, ça a modifié, certains diront le contraire, très fortement leur connaissance de leur périmètre et des métiers exercés dans leur périmètre (...) Je pense que l'on essaie de créer une vraie fluidité entre les collaborateurs et la DRH » (DRS)

Plus globalement, l'accord GPEC semble avoir contribué à décloisonner la fonction RH tout en la renforçant dans sa dimension d'accompagnement au changement.

« (Avant) c'était Fort Knox la DRH, il fallait prendre rendez-vous, on ne pouvait pas accéder (...). Les gens ne venaient jamais à la DRH (...) (Maintenant) les gens viennent spontanément, ils viennent voir leur RRH, leur responsable de formation, ça contribue aussi à un décloisonnement » (DRH)

La mise en œuvre de l'accord semble également préfigurer l'amorce à long terme d'un partage plus équilibré de la fonction RH avec les managers, ces derniers étant notamment appelés à se prononcer sur la validation des compétences prouvées par le collaborateur à l'occasion des différentes séquences d'entretien.

« C'est de la décentralisation aussi de la GRH. Ils vont pouvoir suivre les compétences, suivre en direct le plan de formation, les demandes de formation et aussi la gestion de la performance, qui devient obligatoire puisque le régulateur nous l'impose » (DRH)

Le déploiement de l'accord GPEC au sein de BankPro relève ainsi d'un processus d'apprentissage se traduisant par l'adoption de nouveaux rôles, tant pour la fonction RH que pour les partenaires sociaux et l'encadrement. La GRH gagne en proximité à l'égard des salariés.

7.2. Les effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH

S'agissant des effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH, la formation et la mobilité apparaissent comme les deux instruments majeurs d'une gestion active et préventive de l'emploi en même temps que des éléments de sécurisation des parcours professionnels. Dans le cas de BankPro, la mobilité fait l'objet d'une mise en visibilité particulière. La DRH souhaite, à travers la mobilité, fluidifier son parc interne de compétences et accompagner les politiques de redéploiement de la main d'œuvre. Comme le souligne J.D.

Reynaud¹³, la gestion des compétences modifie les termes de l'échange salarial : il ne s'agit plus seulement d'offrir un salaire pour un travail mais de donner au salarié la possibilité de développer son employabilité en échange de sa contribution à la performance organisationnelle.

7.2.1. Une ingénierie de formation renforcée mais des effets encore peu tangibles sur l'usage personnalisé des outils de construction de l'employabilité

Le texte de l'accord consacre une large place à l'inventaire des actions de formation envisageables dans le cadre de l'aide apportée aux collaborateurs pour construire leurs parcours professionnels. Cette mise en avant de la formation, comme réponse aux besoins de développement des compétences, a été souhaitée par les acteurs syndicaux et les experts qui les conseillaient. Le secrétaire du CE parle de « formation évolutive », permettant aux personnes d'envisager activement leur trajectoire de carrière. La direction de l'entreprise a répondu à cette attente, en s'efforçant de la marier avec les exigences de « formation réglementaire » en provenance des régulateurs financiers.

A l'instar des problématiques observées sur la mobilité, l'équipe RH entend tirer parti de l'accord GPEC pour inscrire les collaborateurs dans une démarche davantage proactive en termes de formation :

« Ils ne se manifestent pas beaucoup les nôtres. Le but c'est de pallier à cela en trouvant déjà ces passerelles, ces gaps de formation à pourvoir si l'on veut faire une évolution de carrière et faire autre chose qu'un plan qui soit le seul recueil des demandes des managers » (DRS)

Il ne semble pas, mais peut-être est-il trop tôt pour en juger, que l'accord GPEC se soit traduit par un usage plus extensif des outils personnalisés de formation, notamment ceux susceptibles d'aider à construire le projet professionnel et l'employabilité des salariés : bilans de compétences, VAE, DIF, etc. La directrice des relations sociales relève ainsi l'absence de demande de VAE, un usage sous-optimal du DIF, qui sert pour l'essentiel à financer des cours de langues.

A ce stade, l'accord GPEC semble avoir un impact plus tangible sur l'ingénierie de formation : l'analyse et l'agrégation des écarts individuels entre compétences requises et compétences prouvées permettent d'incrémenter le plan de formation. Le travail en amont sur la construction du référentiel des métiers devrait permettre par ailleurs de mutualiser certaines actions de formation :

« Peut être que le contrôleur qui est à la DRH, celui qui est au contrôle interne, celui qui est dans la compagnie d'assurance-vie, peut-être que ça peut être intéressant de regarder les besoins de compétences, éventuellement les besoins de formation, de façon un peu globale (...) On est en train de lancer une formation contrôle qui regroupe tous les contrôleurs du groupe » (RRH)

L'accord autorise également une mise en visibilité plus forte de l'effort de formation, notamment dans un registre individuel à travers l'instauration du « passeport formation ». Pour autant, la déléguée du personnel CFTC, tout en admettant l'effort conséquent de BankPro en matière de formation, regrette que l'on ne puisse identifier clairement dans le budget formation la part spécifique directement imputable à la mise en œuvre de l'accord GPEC¹⁴.

C'est là un point important, qui peut donner lieu à des interprétations différentes, y compris au sein des élus du personnel. Le bilan social de la banque affiche un effort de formation important (en proportion de

¹³ Reynaud Jean Daniel (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n°1, p. 7-31.

¹⁴ « Une partie du budget annuel de formation pourra être dédiée aux actions effectuées dans le cadre de la GPEC » (p.18 de l'accord)

la masse salariale : 4,45% en 2008, 6,19% en 2009, 5,3% en 2010), significativement au-dessus de la moyenne de la branche (de l'ordre de 4% selon l'OMB). Cette différence est encore plus nette si on compare BankPro aux seules banques AFB de taille moyenne (entre 1000 et 10000 salariés), où l'effort de formation est un peu moins important (légèrement en dessous de 4% de la masse salariale). Cette supériorité de l'effort de formation est aussi vérifiée lorsqu'il est mesuré par le nombre de stagiaires rapportés à l'effectif : la différence avec les banques AFB est alors nettement plus significative pour les cadres, pour lesquels le ratio du nombre de stagiaires à l'effectif est de l'ordre de 2,5 (soit une moyenne de 2,5 stages par cadre) contre environ 1,5 dans l'ensemble des banques AFB. La contrepartie du nombre élevé de bénéficiaires est cependant la durée limitée des actions de formation par stagiaire, comparativement aux banques AFB. Les actions de formation menées au sein de BankPro sont largement et fréquemment distribuées sur le personnel de la banque mais sont de nature plutôt courte.

Une part notable de cet effort – le bilan social ne donne pas d'indication chiffrée – correspond à la « formation réglementaire » pour répondre aux exigences de certification de l'AMF (mais c'est aussi vrai pour les autres banques) et la direction assume cette dimension sans complexes : elle a fait de la certification réglementaire de ses collaborateurs un objectif explicitement affiché et il paraît évident que, dans l'actuel environnement financier, la diffusion de telles formations certifiantes concourt aussi bien à la solidité de la banque qu'à l'employabilité de ses salariés. Depuis le 1^{er} juillet 2010, l'AMF a rendu obligatoire pour les professionnels de la finance, et spécialement ceux travaillant pour des prestataires de services d'investissement, d'obtenir une certification justifiant d'un corpus de connaissances minimales. La Direction générale de BankPro a décidé qu'à horizon 2013 l'ensemble des collaborateurs concernés seraient certifiés. L'obtention de cette certification conditionne la mobilité interne sur une fonction-clef et la bonne conclusion de la période d'essai pour un nouvel arrivant¹⁵. La direction ne se prive pas de souligner la valorisation personnelle que représente la reconnaissance de l'expertise acquise. Le taux important de formation inclut aussi des séminaires internes suscités par le rapprochement entre banque d'entreprise et banque privée.

En cohérence avec ces objectifs, la Direction de la banque monte des programmes de formation haut de gamme en collaboration avec des organismes extérieurs (INSEAD, Bärchen), spécialement sur des domaines aujourd'hui critiques pour l'activité bancaire, comme le contrôle des risques. Ces programmes s'intègrent dans les projets de BANKOL : c'est un domaine où la coordination avec la maison mère est visiblement régulière.

Ces efforts, ciblés sur les fondamentaux de l'activité bancaire, n'empêchent pas la DRH de souligner l'ampleur des ressources de formation dont l'usage est plus à la main des collaborateurs : libre usage du DIF pour des objectifs non professionnels dans le cas des collaborateurs de plus de 55 ans, centre de ressources à la disposition des collaborateurs, *coaching* individuel. Si l'équilibre entre les dimensions collective et individuelle des programmes de formation semble satisfaire l'équipe syndicale qui anime le CE, la CFTC manifeste ses réserves devant le poids de la formation réglementaire.

7.2.2. Dynamiser la mobilité, favoriser l'appropriation des parcours professionnels

L'entrée sur la mobilité est un volet majeur de l'accord GPEC comme en atteste la place conséquente qui lui est réservée dans le contenu même de l'accord : élaboration d'une charte mobilité décrivant les engagements réciproques des parties, couplage mobilité-tutorat (désignation d'un collaborateur référent au sein de l'équipe d'accueil afin de favoriser l'intégration). Certes, la mobilité existait antérieurement à

¹⁵ La rigueur apparente de ces exigences est cependant relativisée par le fait que des salariés expérimentés peuvent bénéficier, auprès de l'AMF, de la clause dite « de grand-père ».

l'accord et concerne aujourd'hui en flux annuel 6 à 7 % des collaborateurs. Si rupture il y a, elle tient à la volonté que les salariés soient davantage moteurs, pro-actifs sur cette demande de mobilité¹⁶ :

« On fait bouger beaucoup de monde dans la maison, mais peu à leur initiative au départ. Quand on aura vraiment des volants de candidatures plus importants sur des postes ouverts que ce que l'on a là, on aura une vraie légitimité de l'outil » (DRS)

Cette volonté, pour s'incarner durablement, doit néanmoins être outillée et étayée par une analyse rigoureuse des passerelles inter-métiers, s'appuyant notamment sur les référentiels et l'étalonnage des compétences requises, afin de disposer d'une vision plus fine de l'offre interne de compétences et des correspondances possibles entre des fonctions distinctes :

« On a une politique de mobilité et dans notre outil soft qui va servir au suivi des compétences, on a introduit un outil qui nous permet de comparer les compétences, leurs proximités et de faire un pronostic sur la réussite de la mobilité » (DRH)

« L'idée c'est de commencer vraiment à réfléchir aux passerelles de mobilité, de voir ce que l'on peut mettre en termes de formation pour passer d'un métier à l'autre. Ce que l'on fait aujourd'hui de façon plutôt subjective. On sait qu'il y a certains métiers qui peuvent évoluer vers d'autres, mais on ne l'a jamais vraiment formalisé et on n'a jamais vraiment formalisé les actions d'accompagnement » (RRH)

Le pari est que cette analyse des proximités/passerelles inter-métiers est susceptible de faire émerger des trajectoires de mobilité non-anticipées :

« Ca nous aide pas mal à donner des perspectives d'évolution et de mobilité. C'est vrai que c'est pas une banque qui est très grande, donc il faut faire preuve d'imagination dans les parcours de carrière » (RRH)

De nombreux dispositifs sont par ailleurs mis en œuvre afin d'inciter à la mobilité et de contribuer à sécuriser les salariés : respect de la confidentialité des demandes pour éviter de mettre le salarié en porte-à-faux avec son responsable actuel, aide à la mobilité géographique, accompagnement par le RRH et le responsable de la ligne métier concernée. En dépit de la richesse de ces dispositifs, les gestionnaires RH misent sur la valeur d'exemplarité que peuvent représenter certaines trajectoires de mobilité, en particulier lorsqu'elles concernent des salariés dont la qualification est limitée et l'employabilité vulnérable.

Cette valorisation de la mobilité et de l'employabilité dans le discours des gestionnaires RH fait néanmoins la part belle aux démarches personnelles et volontaristes. De ce fait, on peut se demander si l'accord n'introduit pas implicitement un clivage entre les salariés « tentés par l'exercice de valorisation de leurs compétences et ceux qui ont renoncé à ce pari »¹⁷.

¹⁶ L'accord stipule que « La mobilité est une démarche dans laquelle le collaborateur doit être pro-actif et être l'acteur de sa mobilité » (p.14)

¹⁷ Baraldi, L., Cavestro, W., Durieux, C. (2003), « De la construction à l'usage des règles de gestion des compétences : quelle innovation ? », *Actes du XIV Congrès annuel de la GRH et de l'ANDCP*, Grenoble, 20-22 novembre 2003, 14 p.

7.2.3. Une rationalisation et une mise en cohérence des politiques et pratiques de GRH

Pour l'équipe RH, l'accord GPEC va dans le sens d'une rationalisation et d'une formalisation plus aigües des principaux processus RH. Cette rationalisation concerne au premier chef les modalités d'élaboration du plan de formation et la structuration du dispositif d'entretien annuel :

« Derrière ces fiches là (les fiches métiers), on a aussi la perspective d'avoir un alignement du plan de formation annuel, en fonction des besoins thématiques de ces postes » (Secrétaire CE, CFDT)

« Aujourd'hui l'évaluation des compétences existe mais avec l'inconfort et pour les managers et pour les collaborateurs de ne pas avoir de cadre » (RRH)

L'analyse systématique des écarts entre les compétences requises et les compétences prouvées apparaît comme l'instrument principal de cette démarche de rationalisation. Les trois entretiens professionnels qu'a chaque collaborateur, en cours d'année, avec son manager feront d'une part l'objet d'un suivi systématique, donnant lieu à saisie dans un outil *ad hoc* (l'entretien se déroulant cependant « sans écran », selon la DRS). D'autre part, ces entretiens ne seront pas limités à la détermination des objectifs et au constat de leur réalisation mais contiendront, à côté de ce volet « performance » mais de manière soigneusement distinguée, un volet « compétences » permettant d'évaluer l'écart éventuel entre compétences prouvées du collaborateur et compétences requises du poste, d'en tirer des implications en termes de formation et de faire remonter en fin d'année l'information correspondante à la DRH. Ce cadrage de l'évaluation des compétences est présenté par les responsables RH comme plus « confortable » pour le manager comme pour le collaborateur, en permettant d'objectiver l'échange sur les compétences. L'équipe syndicale majoritaire se veut confiante dans une application respectueuse des intérêts des salariés, en vue du développement effectif de leurs compétences par des actions de formation bien ciblées, mais est suffisamment prudente pour souhaiter faire de l'année 2012 une année d'expérimentation du dispositif d'entretien et d'évaluation. La CFTC, quant à elle, exprime ses inquiétudes face à la possibilité d'opposer au salarié un niveau requis de compétences qu'il ne satisfait pas : dès lors que les compétences requises sont supposées objectivées, ce pourrait être une sécurité pour la direction, évitant les contentieux dans l'organisation du départ individualisé de collaborateurs jugés insuffisamment compétents.

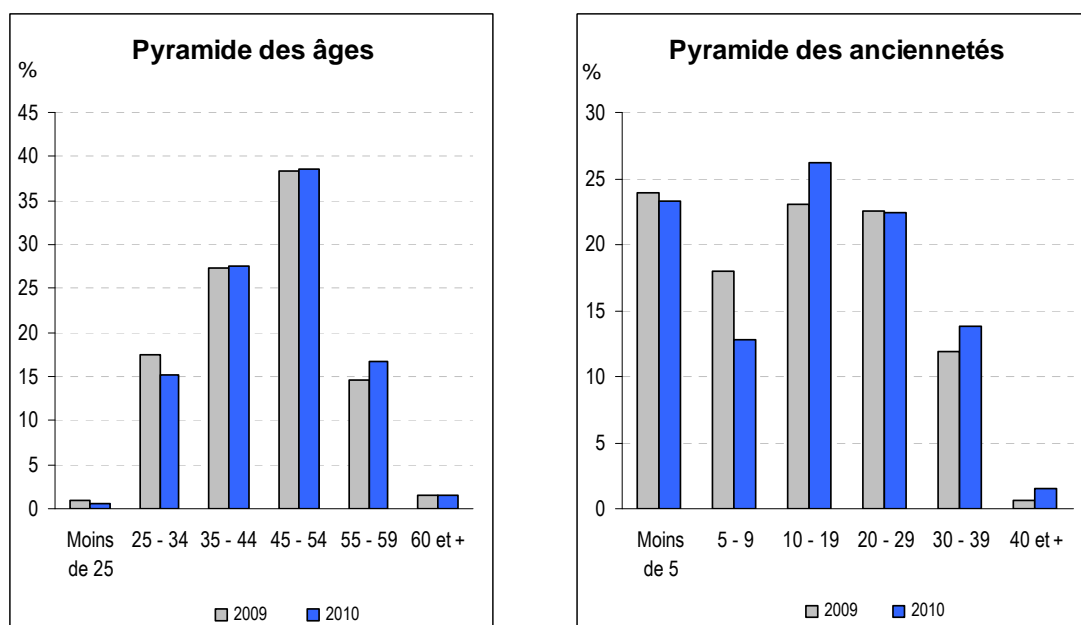
Si l'une des ambitions affichées de l'accord résidait dans une mise en cohérence des pratiques de GRH, notamment des « outils de développement des compétences, de formation professionnelle et de mobilité » (cf. principes directeurs de l'accord), il est sans doute prématuré d'acter un effet favorable de l'accord GPEC en la matière.

7.2.4. La formalisation d'une démarche de tutorat : transmettre les compétences pour pérenniser la clientèle

La formalisation d'une démarche de tutorat et son inscription dans le contenu même de l'accord témoignent de la volonté d'en faire une priorité stratégique. Le dispositif, relativement ambitieux et outillé, est aussi un dispositif multi-facettes : il peut être mobilisé dans la perspective de l'encadrement d'une activité donnée, en tant qu'appui à une mobilité, ou bien encore comme outil d'accompagnement de la réorganisation. La dimension stratégique de ce dispositif semble faire l'objet d'un relatif consensus entre l'équipe RH et les IRP, au regard notamment des enjeux liés à la pérennisation de la relation client. La fidélisation d'une clientèle exigeante au travers de la transmission des acquis et des savoirs associés à la qualité du service rendu est une condition-clef pour assurer l'avenir de la banque. Les enjeux de transmission des compétences sont posés pour pouvoir être maîtrisés sans drame ni rupture.

L'accord GPEC a pour effet d'institutionnaliser fortement le dispositif de tutorat avec, entre autres, l'élaboration d'une charte de tutorat, l'aménagement éventuel de la charge de travail du tuteur, l'appréhension du tutorat comme un outil de valorisation des seniors. On prendra acte par ailleurs de ce que les tuteurs pressentis ont été formés à l'exercice de leur future mission et que cette dimension de transfert des savoir-faire est désormais explicitement intégrée à l'entretien annuel.

La DRH développe la pratique de tutorat en ayant à l'esprit la pyramide des âges de la banque. La pyramide des âges de la banque BankPro fait apparaître une concentration dans les tranches d'âge 45-54 ans (près de 40% de l'effectif) et 35-44 ans (plus du quart), dont le poids est sensiblement plus important que pour l'ensemble des banques AFB. En revanche les tranches d'âge jeunes (d'âge inférieur ou égal à 34 ans) sont nettement moins présentes à BankPro (de l'ordre de 15% dans la banque et de 17% dans le groupe) que dans l'ensemble AFB (de l'ordre du tiers). Ces observations restent vérifiées lorsque seules les banques AFB de taille moyenne (entre 1000 et 10000 salariés) sont considérées¹⁸.



Source : Bilan social 2010 de la banque BankPro

La distribution des anciennetés dans BankPro est bimodale : de l'ordre du quart des effectifs dans chacune des tranches d'ancienneté 10 à 19 ans de présence et 20 à 29 ans (ce qui est plus élevé que dans les banques AFB, où chacune des deux tranches représente de l'ordre de 15 % des effectifs); une proportion analogue (un peu moins du quart) pour les moins de 5 ans de présence (ce qui est davantage proche des banques AFB) : ces chiffres indiquent une tendance à la conduite de carrières « maison », avec un effort d'intégration de nouveaux arrivants, qui n'est pas spécialement orienté vers les plus jeunes. Les chiffres portent la marque des limites actuelles de la politique d'embauche mais aussi celle de la volonté, affirmée par le DRH, de recruter de nouveaux collaborateurs d'âge diversifié.

7.2.5. Le développement du contrôle de gestion social

¹⁸ La pyramide des âges peut évidemment être davantage déséquilibrée pour certaines lignes de métier, comme cela a été mentionné pour les fonctions support, où la part des personnes de plus de 50 ans est plus importante.

Un des effets induits de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH réside dans le développement soutenu du contrôle de gestion social, qui s'incarne par exemple dans une traçabilité et un suivi plus étroits de la réalisation des entretiens par les managers :

« Ceci nous permettra, nous ressources humaines, d'avoir un suivi des entretiens faits et pas faits et de faire une remontée au comité de direction : attention dans tel service, il n'y a pas eu d'entretiens de fixation d'objectifs de faits. C'est un peu un garde-fou mais si on veut avoir un management crédible des collaborateurs ... » (DRS)

Il est à craindre toutefois que cette structuration resserrée d'un contrôle de gestion social alimente une forme de dérive instrumentale. Le pourcentage d'entretiens réalisés par les managers à l'échéance prévue ne préjuge en effet ni de leur qualité ni de leurs usages potentiels. C'est un enjeu de l'année 2012 que d'expérimenter la portée effective de la procédure d'entretien et d'évaluation pour une gestion active des compétences individuelles, via la formation et la mobilité.

CONCLUSION

La mise en œuvre de l'accord conclu à l'automne 2008 peut être considérée comme étant à mi-parcours. Le référentiel des métiers et des compétences, élaboré avec persévérance sur un mode partenarial, est désormais disponible et près d'être mis en place. L'année 2012 verra son expérimentation en grandeur nature, avec les implications attendues pour l'activation des dispositifs d'évaluation, de formation et de mobilité. L'impact sur la réorganisation de la banque – le rapprochement des équipes de banque privée et de banque d'entreprise et l'unification du système d'information – pourra aussi être apprécié.

A ce stade, deux interrogations peuvent être exprimées :

- L'accord BankPro couvre un large champ en matière de pratiques RH, tant dans les dimensions collectives qu'individuelles. Sa mise en œuvre est sérieuse et appliquée : il s'agit bien de faire évoluer la vie quotidienne de l'entreprise et les relations de travail courantes, dans un sens qui garantisse à la fois l'avenir de la banque et l'employabilité de ses salariés. En ce sens, la GPEC s'intègre bien à la gestion de la banque et enrichit la panoplie des outils de gestion, notamment par une cohérence accrue des pratiques de RH. Elle n'est pas dénuée d'ambitions stratégiques, au travers de la gestion active des compétences et de leur développement, mais reste modeste en la matière : elle n'a pas la prétention d'anticiper au-delà de ce qui paraît raisonnablement possible, dans un monde financier particulièrement incertain. Elle n'a pas non plus la prétention de parer à d'éventuels chocs d'ampleur qui exigeraient d'autres types de mesure. Elle présente ainsi le paradoxe d'être plutôt de l'ordre de la « bonne gestion » – sachant que son côté « maison » la rend probablement assez peu répliquable – tout en faisant preuve d'une capacité « prévisionnelle » limitée. La limite est au demeurant assumée par les acteurs de l'entreprise.
- La dimension « maison » de l'accord GPEC et de sa mise en œuvre est sciemment cultivée par les acteurs de l'entreprise : elle devient une composante de la culture de la banque, qu'elle actualise et revivifie. La distance prise à l'égard de la nomenclature des métiers-repères et emplois-types de la convention collective de branche, présentée comme une protection à l'égard d'un instrument de désignation des postes supprimés dans le cadre d'un plan social, peut être aussi comprise sur ce mode-là : l'affirmation de l'identité de l'entreprise et de ses avantages spécifiques dans un monde bancaire périlleux. L'élaboration d'un référentiel maison, détaillé et précis, des métiers et des compétences relève d'un effort impressionnant. On peut cependant se demander si la mise en correspondance avec le référentiel de la branche, qui paraît parfois plus flou que contraignant, ne

serait pas plutôt de l'ordre du complément à la démarche d'entreprise que du handicap. Une telle mise en correspondance est a priori favorable à la transférabilité des compétences offertes par les salariés de l'entreprise, si, pour une raison ou une autre, ils prennent la voie d'une mobilité externe. Il est vrai que ce n'est certainement pas là l'objectif premier de l'accord GPEC de BankPro. Mais, ce faisant, le contrat de travail individuel risque de devenir davantage subordonné à la conception « maison » des compétences que développe l'entreprise. C'est un second paradoxe : une GPEC sérieuse, parce que bien adaptée à la réalité de l'entreprise, n'entre pas spontanément en résonance avec des dispositifs de branche attentifs à la transférabilité des compétences. C'est au demeurant compréhensible, et c'est aussi visible dans d'autres activités : une GPEC réussie est un atout compétitif pour l'entreprise et il n'est pas sûr qu'il faille en faire bénéficier les confrères, qui peuvent être aussi des concurrents. La confidentialité du monde bancaire ajoute une tonalité sectorielle à ce penchant répandu.

Annexe 1 : Référentiel des métiers du groupe BankPro

Cette annexe présente l'arborescence du référentiel des métiers élaboré au sein de BankPro dans le cadre de l'accord GPEC (figure 1). Elle présente ensuite une fonction particulière, assez typique de la vocation de BankPro : celle d'ingénieur patrimonial, située au sein de l'arborescence (figure 2).

Figure 1
REFERENTIEL METIERS
FAMILLE - SOUS FAMILLE

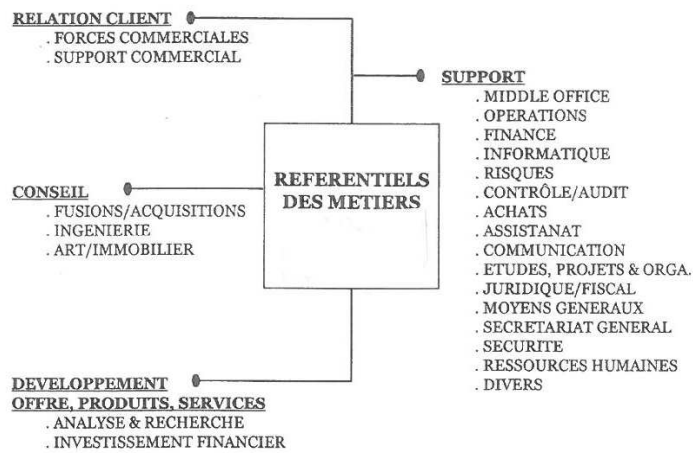
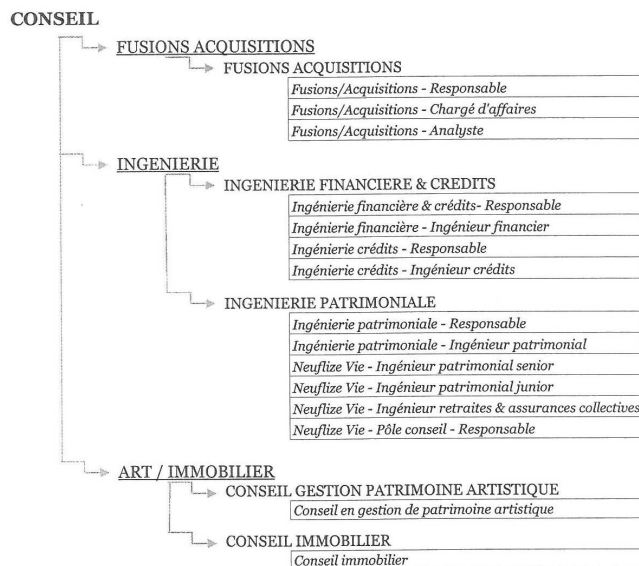
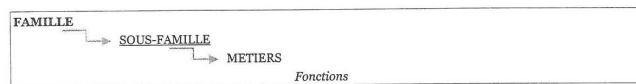


Figure 2



La mission et les responsabilités attachées à la fonction d'ingénieur patrimonial sont d'abord décrites en des termes synthétiques (figure 3) avant que la liste des compétences requises, de nature technique, transverse et managériale soit précisément décrite, ainsi que le niveau de maîtrise attendu de ces compétences, sur une échelle de 1 à 4 (figure 4).

Figure 3

INGENIERIE PATRIMONIALE – INGENIEUR PATRIMONIAL		
ETABLISSEMENT		
Banque Neuflyze OBC		
FAMILLE	SOUS-FAMILLE	METIER
CONSEIL	INGENIERIE	INGENIERIE PATRIMONIALE
MISSION		
Etudier et émettre des préconisations sur la stratégie patrimoniale tant privée que professionnelle des clients et prospects de la Banque, en appui des Banquiers privés, des chargés d'affaires entreprises et des développeurs		
ACTIVITES ET RESPONSABILITES CLES		
<ul style="list-style-type: none"> • A la demande des banquiers privés, développeurs ou chargés d'affaires entreprises, rencontrer le prospect ou le client, recueillir toutes les informations nécessaires pour étudier sa problématique • Après analyse, rédiger un dossier dressant un bilan patrimonial et formulant ses préconisations, et le présenter au client • Travailler en équipe avec les conseillers du client (avocat, notaire, expert-comptable...) pour la mise en œuvre des préconisations formulées • Exercer un rôle de conseil sur demande des équipes commerciales • Effectuer une veille juridique et fiscale sur ses domaines d'expertise 		
PRINCIPAUX LOGICIELS UTILISES		
• WORD	• EXCEL	• POWERPOINT

Figure 4

FONCTION **Ingénierie Patrimoniale - Ingénieur Patrimonial**
Conseil / Ingénierie / Ingénierie Patrimoniale

Compétences techniques

1	2	3	4
---	---	---	---

ANALYSE & RISQUES

Analyse financière- Entreprises			X	
Analyse financière-Particuliers			X	
Risque de crédit Entreprise			X	
Risque de crédit Particuliers			X	

COMPETENCES SPECIFIQUES

Achats				
Administration du personnel				
Anglais			X	
Assurance Vie : règles & process			X	
Capacité rédactionnelle				X
Communication				
Conduite de projet				
Immobilier			X	
Logistique				
Marketing				
Plan de continuité d'activité				
Ressources humaines				
Sécurité informatique				
Sécurité physique				
Techniques actuarielles				
Techniques statistiques				

FINANCE

ALM				
Comptabilité bancaire				
Comptabilité pratiquée hors de la Direction Financière				
Contrôle de gestion				
Gestion budgétaire				

INFORMATIQUE & BUREAUTIQUE

Agil				
Excel			X	
Informatique				
Novabank				
Olympic				
Olyweb				
Powerpoint			X	
RMP				
SAB				
Selligent				
SI - logiciels métiers - outils de place			X	
Word			X	

JURIDIQUE & FISCAL

Droit civil				X
Droit de la famille				X
Droit des affaires			X	
Droit des Assurances			X	
Droit des sociétés			X	
Droit pénal		X		
Droit social				
Fiscalité des particuliers				X
Fiscalité des sociétés				X

32-Ingénierie Patrimoniale - Ingénieur Patrimonial

Figure 4 (suite)

Compétences techniques		1	2	3	4
OPERATIONS BANCAIRES					
Banque à distance : règles & process					
Caisse et guichet : règles & process					
Carte bancaire : règles & process					
Chèques : règles & process					
Créances Daily : règles & process					
Crédit documentaire : règles & process					
Crédits et garanties - Entreprises : règles & process					
Crédits et garanties - Particuliers : règles & process			X		
Epargne : règles & process					
Opérations de marché : règles & process					
Paielements : règles & process					
PEA : règles & process				X	
Portefeuille : règles & process				X	
Sofica : règles & process				X	
Valeurs mobilières : règles & process				X	
ORGANISATION & PROCESS					
Organisation du Groupe ABN AMRO				X	
Organisation du Groupe en France				X	
PRODUITS, SERVICES & ENVIRONNEMENT					
Conseil financier			X		
Conseil patrimonial					X
Culture économique et financière				X	
Niches sectorielles			X		
Produits d'Assurance Vie				X	
Produits et services de son métier (hors Groupe)				X	
Produits et services du Groupe ABN AMRO				X	
Produits et services bancaires du Groupe NOBC destinés aux entreprises				X	
Produits et services bancaires du Groupe NOBC destinés aux particuliers				X	
REGLEMENTATION					
Audit					
Conformité			X		
Contrôle					
Réglementation des autorités de tutelle					
Règles et procédures internes				X	
Compétences transverses					
Adaptabilité				X	
Collaboration & Synergie				X	
Communication				X	
Développement de son réseau relationnel				X	
Négociation				X	
Optimisation & Innovation				X	
Organisation & Autonomie				X	
Orientation Service Client				X	
Persévérance & Pro-activité				X	
Prise de décisions				X	
Sens commercial				X	
Compétences managériales					
Coordination & Contrôle de l'activité					
Développement des compétences					
Gestion de la performance					
Mise en œuvre des décisions de l'entreprise					
Orientation & Animation de l'équipe					

32-Ingénierie Patrimoniale - Ingénieur Patrimonial

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

Le cas du dispositif territorial «Détache» (incluant l'entreprise Egal France)



Thierry COLOMER
Marcus KAHMANN
Florine MARTIN

Juin 2012

SOMMAIRE

1. DÉTACHE» : UN DISPOSITIF TERRITORIALISE DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS	1
1.1 Caractéristiques du territoire.....	1
1.1.1 Un territoire historiquement industriel.....	1
1.1.2 Un territoire réactif au contexte économique	1
1.2 Présentation du dispositif : d'un outil de gestion de crise à un outil RH au service des salariés ..	2
1.2.1 Initialement un outil de prévention des licenciements et du chômage partiel.....	2
a) La genèse du projet.....	2
b) Le dispositif.....	3
1.2.2 Un retournement conjoncturel qui modifie les objectifs du dispositif	5
1.3 Un outil de dialogue social	6
1.3.1 Un dispositif pas toujours consensuel.....	6
1.3.2 Mais qui permet d'engager un dialogue territorial	10
1.3.3 L'Etat comme régulateur	11
1.4 Un bilan contrasté.....	11
1.4.1 Un bilan quantitatif limité	11
1.4.2 Pour les salariés.....	11
1.4.3 Pour les entreprises	13
1.5 Conclusion d'étape.....	14
2 REALITES ET STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD GROUPE ELECTROMEN : LE CAS DE LA SOCIETE EGAL.....	16
2.1 Contexte de l'accord.....	16
2.1.1 La société Egal et le Groupe Electromen	16
2.1.2 Les accords GPEC et leur contexte	17
2.2 Les intentions projetées sur les accords GPEC.....	19
2.2.1 Accompagner les réorganisations	19
2.2.2 Augmenter la mobilité, interne et externe	20
2.2.3 Entre adhésion et hésitation : les organisations syndicales	21
2.3 L'instrumentation de gestion des compétences.....	22
2.3.1 Une instrumentation GPEC tournée vers le personnel à bas niveau de qualification.....	22
a) Quatre volets de formation GPEC	23
b) Succès du dispositif « formations GPEC » et risque de son épuisement.....	24
2.3.2 Les observatoires des métiers.....	25
a) Une démarche locale en construction	25
b) ... afin d'infléchir les comportements des salariés par la mise en visibilité.....	26
2.4 Le processus de déploiement de l'accord.....	27
2.4.1 La Commission Formation – GPEC au centre de la mise en œuvre de la première phase de GPEC.....	27
2.4.2 La recherche d'un socle commun dans la deuxième phase de GPEC	28
2.4.3 Un effort soutenu de communication au personnel.....	28
2.4.4 Les managers intermédiaires comme frein à la mise en œuvre de la GPEC ?	29

2.5	Les effets de l'accord sur l'intégration GRH-stratégie	30
2.5.1	La GPEC qualifiante comme déconnexion de la stratégie ?	30
2.5.2	Une articulation GRH-Stratégie s'opérant par l'identification des emplois fragilisés et émergents ?	30
2.5.3	Le document de stratégie à trois ans comme contrainte RH aux directeurs d'activités	31
2.5.4	Les effets de l'accord GPEC sur le dialogue social	31
2.6	Les effets de l'accord GPEC sur la GRH	32
2.6.1	Effets de l'accord GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH	32
2.6.2	La GPEC comme moyen d'intégration des pratiques et outils RH disparates	33
2.6.3	L'émergence d'une conception individualisante de la GRH	34
2.7	Conclusion d'étape.....	34

1. DÉTACHE» : UN DISPOSITIF TERRITORIALISE DE SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

1.1 Caractéristiques du territoire

1.1.1 Un territoire historiquement industriel

Le territoire est caractérisé par une place importante du secteur industriel même si celui-ci est en déclin, au profit du secteur des services. En 2008, l'industrie représentait encore 17,5%¹ des emplois (contre 22,9% en 1999), soit une baisse de 23,6%. Ce déclin du secteur industriel se traduit également par une diminution de la part des ouvriers dans la population du territoire au profit des cadres et professions intermédiaires, dont la part ne cesse de croître. Ainsi, en 2008, les ouvriers représentaient 14,2% de la population (contre 16,2% en 1999).

La crise économique de 2008-2009 en raison des baisses de commandes, des investissements et de la consommation a particulièrement touché le secteur industriel et en particulier, sur le territoire, la fabrication de produits métalliques ainsi que la fabrication de machines et d'équipements. Un secteur industriel a résisté : l'industrie agroalimentaire.

Néanmoins des fleurons de l'industrie française sont présents sur le territoire et sont parmi les plus gros employeurs de la zone. Ils permettent au département d'être l'un des premiers départements exportateurs français.

Ainsi, compte-tenu de l'importance de ce secteur, l'enjeu majeur pour le territoire est « le maintien du tissu industriel » par des investissements en matière de recherche développement notamment, selon une chargée de mission à l'Unité Territoriale.

D'autres secteurs d'activité ont également une place importante sur le territoire, comme le tourisme par exemple. Le territoire est à la fois urbain, semi-urbain mais aussi montagneux. Ceci n'est pas sans conséquence sur la mobilité de sa population active.

1.1.2 Un territoire réactif au contexte économique

Le territoire, comme ailleurs, a été très marqué par la crise économique de 2008-2009. Ainsi, le taux de chômage entre le dernier trimestre de 2008 et celui de 2009 a augmenté de plus de 45%, passant de 5,3% de la population active à 7,7%, niveau jamais atteint dans les années 2000. Aujourd'hui, le taux de chômage a nettement diminué, s'établissant à 6,9% au dernier trimestre 2010. Il est à noter que, aussi bien pendant la crise économique qu'aujourd'hui, le taux de chômage sur la zone d'emploi est toujours resté inférieur à celui rencontré dans le département de ou dans la région. Il est également particulièrement intéressant de constater que le territoire réagit systématiquement de manière plus importante aux chocs conjoncturels, aussi bien positifs que négatifs. Ainsi, sur le territoire, l'augmentation du chômage durant l'année 2009 a été plus importante, en proportion, que dans le reste du département ou de la région. A l'inverse, la baisse du taux de chômage est aujourd'hui plus marquée qu'ailleurs.

Au cours du premier semestre 2011, il semble que la situation économique sur le territoire s'améliore. Le taux de chômage diminue, en particulier chez les hommes, ou encore chez les ouvriers, les techniciens et les agents de maîtrise (respectivement -1,8%, -7,2% et -9,9% sur un an). Par contre, la

¹ Source : INSEE – Zone d'emploi – Données 1999-2008

reprise économique n'a pas encore profité aux seniors et aux demandeurs d'emploi de longue durée, dont le nombre ne cesse de croître (+33,4% pour les chômeurs de longue durée et +19,2% chez les plus de 50 ans sur un an entre le dernier trimestre 2009 et le dernier trimestre 2010).

La reprise économique se traduit également par un recours moins important au chômage partiel selon l'Unité Territoriale, en particulier au dernier trimestre 2010. Néanmoins, il reste quand même une centaine d'entreprises qui y ont encore recours dans le département.

1.2 Présentation du dispositif : d'un outil de gestion de crise à un outil RH au service des salariés

1.2.1 Initialement un outil de prévention des licenciements et du chômage partiel

a) La genèse du projet

Le dispositif territorial «Détache», centré sur une ZTEF², a été imaginé durant l'année 2009, dans un contexte de crise économique, à la fois par le porteur de projet, une Entreprise de Travail à Temps Partagé du territoire et par les DRH de 5 entreprises « socles », appartenant au secteur de la métallurgie, présent sur le territoire :

- Egal
- Martin
- Slalom
- ABC
- Telecom

Dans un contexte difficile, il s'agissait pour ces entreprises de faire face à des baisses d'activité temporaires tout en conservant leurs salariés et leurs compétences dans l'optique d'une reprise prochaine de l'activité économique. En ce sens, Detache relève plus d'une "GPEC territoriale"³ que d'une "Gestion Territoriale des Emplois et Compétences". Il est centré sur les enjeux des entreprises et le territoire y apparaît avant tout comme un espace fonctionnel pour traiter des problèmes dont la solution dépasse leur périmètre juridique⁴. L'enjeu était de faire émerger une problématique transverse aux entreprises locales de maintien des compétences. L'objectif était donc de gérer la sous-activité en évitant, autant que faire se peut, les licenciements économiques et le recours au chômage partiel. Ainsi, à la genèse du projet, il s'agissait d'expérimenter un dispositif défensif, de gestion de crise, permettant de sécuriser les parcours professionnels des individus.

Ici, le territoire apparaît comme un levier pour mobiliser des partenaires privés mais aussi publics, qui détiennent des ressources utiles pour faire face au problème de la sous-activité. Le dispositif «Détache» est défini ainsi par un agent de la DIRECCTE : « *«Détache» est un dispositif qui nous a été présenté au départ dans un contexte de crise économique. L'objectif principal à ce moment-là était d'avoir une alternative au chômage partiel. C'était de pallier aux difficultés de baisse d'activité sans faire courir à l'entreprise le risque de perdre ses ressources humaines, ses salariés. Il fallait trouver des solutions alternatives d'activité sur un temps relativement court, enfin qu'on espérait court. On était plutôt sur un dispositif de gestion de crise au départ.* »

² Zone Territoriale Emploi Formation

³ Nous reprenons ici la distinction formulée par Olivier Mériaux (Amnyos Consultant et Sciences Po (UMR Pacte Grenoble).

⁴ Par opposition, la GTEC part des enjeux de territoire, qui concernent des priorités en matière de développement ou de gestion des mutations économiques et sociales. Les problèmes sont résolus dans le cadre d'un travail avec les entreprises, mais ils dépassent les priorités que leurs sont propres. Dans cette perspective, les GTEC relève de la stratégie des collectivités et des pouvoirs publics pour permettre aux actifs de continuer à travailler et à vivre sur leurs territoires.

Compte-tenu de la particularité du territoire (enclavement géographique engendrant une faible mobilité des actifs, un territoire d'entrepreneurs marqué par la présence de très grands groupes compte-tenu de la petite taille du territoire), ces entreprises socles avaient donc envie de trouver des solutions innovantes, leur permettant de coopérer au sein d'un même territoire.

« Mais au départ, c'est la demande de quelques DRH du coin qui avaient une problématique particulière de sous-activité, partagée à l'échelle nationale. En même temps, ils avaient envie de trouver des solutions pour elles, mais en même temps en relation avec le territoire, une envie de coopérer. » (ETTP, porteur de projet)

« Quand on s'est mis autour de la table avec les DRH, la Direction du Travail parce qu'on le fait avec la Direction du Travail, clairement, c'était après 2008, année noire pour tout le monde. On s'est dit, il faut vraiment qu'on trouve des solutions par ce que c'est complètement idiot et mauvais pour tout le monde de faire des licenciements, alors que peut être le rebond est juste derrière. Donc, c'est parti de là. » (DRH d'une entreprise socle)

Il est particulièrement important de noter que les 5 entreprises « socles » à l'initiative du dispositif n'étaient pas concurrentes entre elles, bien que toutes issues du secteur de la métallurgie. Par exemple, Egal est spécialisée dans la fabrication d'articles culinaires, Slalom dans les articles de sport, ABC dans la sous-traitance automobile... Le fait que ces entreprises ne soient pas concurrentes permet de réduire les freins liés au débauchage de salariés et la divulgation de secrets industriels (CFDT UD *« Je me mets 2 secondes à leur place. Ça ne doit pas être évident dans l'esprit des entreprises de se prêter des salariés. Ils sont tous à vouloir préserver leurs secrets. »*).

Ce n'est que dans un second temps que les partenaires sociaux ont été impliqués, dans la mise en œuvre du dispositif et non lors de sa création, ce qui a pu être source de frustration et de tension pour eux (cf. partie 1.3).

b) Le dispositif

«Détache» est un dispositif territorial de prêt de main d'œuvre à but non lucratif entre entreprises (dispositif autorisé par l'article L8241-2 du Code du Travail). «Détache» s'appuie donc sur un dispositif légal déjà existant. Le dispositif «Détache» permet à une entreprise d'alléger sa masse salariale et à un salarié d'être détaché de son entreprise d'origine vers une entreprise d'accueil, sans rupture de son contrat de travail. Ceci implique pour le salarié une garantie, à l'issue du détachement, de retrouver son emploi d'origine, mais également de conserver son salaire, ainsi que son ancienneté ou encore ses avantages. Dispositif expérimental d'un an prolongé de 6 mois (janvier 2010-juin 2011), il est financé à hauteur d'un tiers par la Région, un tiers par l'Etat et un tiers directement par les entreprises (60 000€ pour chacun des acteurs pour l'ensemble de l'expérimentation) pour un objectif de 60 détachements.

Une chargée de mission à l'Unité Territoriale définit le dispositif «Détache» de la manière suivante : *« En effet, on est dans le cadre du Code du Travail sur des détachements à but non lucratif. En fait, juridiquement, c'est un dispositif qui existe déjà. «Détache» prend appui sur un article du Code du Travail qui permet aux entreprises de le faire déjà. »*

«Détache» reposant sur un dispositif déjà existant, permis par le Code du Travail, le détachement de main d'œuvre, son innovation réside donc davantage dans deux éléments (un représentant du MEDEF/CSM *« c'est un système qui sort des sentiers battus »*). D'une part, avec «Détache», le détachement de main d'œuvre s'effectue dans un cadre territorialisé, sur le bassin (une chargée de mission à l'Unité Territoriale *« Mais la plus-value ici, c'est de le faire dans un cadre territorial, en prenant appui sur des dynamiques de territoire en termes de mobilités professionnelles. »*). Le territoire

concerné n'est pas choisi au hasard puisqu'il s'agissait de prendre en compte les possibilités de mobilité des salariés, tout en tenant compte des dynamiques locales.

D'autre part, une autre innovation réside dans le fait qu'il ne s'agit pas uniquement d'un simple détachement mais d'un accompagnement plus global du salarié et trois structures d'accompagnement RH sont parties prenantes du dispositif : le Centre de Bilan de Compétences (CIBC), le Centre d'Informations sur les Droits des Femmes et des Familles (CIDFF) et la Maison de l'Information sur la Formation et l'Emploi (MIFE). En matière d'accompagnement RH, ces structures ont notamment pour mission d'informer les salariés sur le dispositif «Détache» et de vérifier leur volontariat, de réaliser un bilan de compétences, d'assister les salariés dans la définition de leur projet professionnel et de suivre le détachement.

« Il y a tout un accompagnement RH qui est fait par des organismes extérieurs type CIBC, MIFE etc. qui vérifient en étant neutre que le salarié est bien volontaire pour s'engager et puis préciser le dispositif de façon à ce qu'il n'y a pas de dérive. »

Une chargée de mission à l'Unité Territoriale *« En effet, la plus-value du dispositif et cela a été présenté comme ça [...] ça a été de dire que ce n'est plus du simple détachement, mais c'est de l'accompagnement à la mobilité organisée sur un territoire. »* (un RRH)

Ainsi, le processus d'entrée dans le dispositif est le suivant. Le salarié peut manifester son intérêt d'intégrer le dispositif «Détache» aux ressources humaines de son entreprise d'origine, soit directement auprès de la cellule «Détache». Si le salarié s'est adressé à son entreprise, il est ensuite orienté vers une structure d'accompagnement RH de la cellule «Détache» pour un premier entretien informatif. Dans le cas où le salarié s'est adressé directement à la cellule «Détache», ce premier entretien est anonyme et l'entreprise n'est pas informée de la démarche de son salarié. A l'issue de ce premier entretien, le salarié peut choisir de poursuivre ou non l'accompagnement en vue d'un détachement. S'il choisit de continuer le processus d'accompagnement, il peut bénéficier d'autres prestations du type bilan de compétence, appui au projet professionnel, création des outils de recherche d'emploi. De plus, c'est la cellule «Détache» qui est chargée de trouver, sur le territoire, un poste correspondant au sein d'une entreprise adhérente, au salarié souhaitant être détaché, notamment via l'existence d'une bourse aux emplois, transmis par l'ensemble des DRH des entreprises adhérentes (ETTP, porteur de projet *« On est bien dans une logique de mise en relation entre l'offre et la demande. On est dans une logique coopérative. »*). Une fois qu'un poste en adéquation avec le projet professionnel du salarié est trouvé et après accord de l'entreprise d'accueil et de l'entreprise d'origine, le détachement est conclu par la signature d'une convention tripartite de mise à disposition (salarié, entreprise d'origine et entreprise d'accueil).

« vous signez la convention de mise à disposition tripartite. C'est entre l'entreprise d'accueil, l'entreprise de départ et le salarié. Les 3 signent. Cela nous permet de valider le volontariat du salarié. Il n'y a pas de détachement sans accord du salarié. En fait, on ne cache rien au salarié : il n'y a pas de tractation dans son dos. » (ETTP, porteur de projet)

Le coût du détachement est de 10% du salaire brut chargé assumé par l'entreprise d'accueil et l'entreprise d'origine. Ceci est plutôt attractif pour les entreprises car le coût est inférieur à l'embauche d'un salarié en intérim.

Une chargée de mission à l'Unité Territoriale *« Elle paie 10% du coût. En effet, quand un salarié est détaché d'une entreprise A vers B, il y a refacturation du salaire et des charges associées, et ça puisque c'est du détachement à but non lucratif. »*

« les entreprises prennent ça parce que ça coûte moins cher que l'intérim. C'est vrai tant que les fonds sont publics. Mais ça coûte moins cher à l'employeur de prendre quelqu'un via «Détache» que de payer de l'intérim. » (UD CFDT)

Durant son détachement, le salarié continue à être suivi par la cellule «Détache», notamment pour faciliter son intégration. Une fois le détachement achevé, le salarié réintègre son entreprise d'origine.

1.2.2 Un retournement conjoncturel qui modifie les objectifs du dispositif

Comme vu précédemment, à l'origine, le dispositif «Détache» avait été imaginé dans un contexte défensif de crise économique afin que les entreprises en sous-activité temporaire puissent éviter le recours au chômage partiel et aux licenciements économiques tout en conservant leur main d'œuvre grâce aux détachements.

Cependant, le temps que le dispositif soit bâti et devienne opérationnel, la situation économique du territoire et en particulier des grandes entreprises industrielles, a été complètement modifiée (UD CFDT « *Mais je crois que la donne a changé, le temps qu'ils se mettent d'accord ... la donne économique a changé. Il y a eu un petit décalage avec ce qu'ils avaient imaginé.* »). Ainsi, la reprise économique entamé au cours du premier semestre de l'année 2010 a conduit l'ensemble des acteurs à repenser les finalités du dispositif «Détache» dans la mesure où 4 des 5 entreprises socles ne cherchaient plus à alléger leurs effectifs, mais étaient davantage à la recherche de nouvelles compétences (d'un point de vue quantitatif ou qualitatif). Ainsi, d'un dispositif défensif de prévention du chômage partiel et des licenciements économiques, le dispositif «Détache» est également devenu un outil de gestion des carrières et des mobilités professionnelles. Dans certaines entreprises adhérentes, comme Egal, le dispositif territorial est même partie prenante de leur accord de GPEC (Titre « Principes de gestion de l'emploi et des compétences au sein du Groupe Electromen » - Article 12 « Mobilité externe » de l'accord de 2011).

« vous avez raison sur le début : on était dans une logique défensive. Aujourd'hui, « Détache » marche sur 2 pieds. [...] La demande des entreprises existe. Elles veulent intégrer « Détache » comme un outil de gestion de carrière. [...] Il y a une partie des entreprises, quand elles vont normalement, est-ce que pour autant il n'y a rien à faire ? Bien au contraire, on pense que c'est là qu'il y a des stratégies de gestion de carrière à mettre en place. Elles vont utiliser «Détache» à ce moment-là. Par contre, c'est vrai que quand on a une entreprise qui rentre dans «Détache» en raison d'une logique défensive, cela va amener des salariés à être détaché. On va essayer de trouver des réponses. Donc, en fait, aujourd'hui, on voit bien que pour que ça marche, il faut marcher sur les 2 pieds. On ne fera pas l'un ou l'autre. C'est les 2. C'est ça qui nous paraît intéressant. » (ETTP, porteur de projet)

Comme outil de gestion de carrière, le dispositif «Détache» peut être utilisé davantage à l'initiative des salariés contrairement à l'utilisation qui peut en être faite dans un cadre plus défensif. Ainsi, il peut être utilisé par un salarié souhaitant évoluer professionnellement sans prendre de risque, si ce n'est pas possible dans son entreprise d'origine, ou encore souhaitant s'enrichir d'une nouvelle expérience professionnelle, d'une nouvelle compétence.

« Autre hypothèse : L'activité va très bien, mais mon salarié est bloqué en termes d'évolution chez moi [...]. Mettons qu'il veut briguer un poste de responsable qualité, il existe dans l'entreprise voisine. Là, en termes d'opportunité professionnelle, par contre, il n'est pas sûr, il ne va pas prendre le risque tout de suite, donc lui, il va expérimenter déjà. [...] Ca peut être un tremplin pour lui en termes de gestion individuelle de carrière. [...] C'est un outil de sécurisation de parcours professionnel qu'on est en train d'explorer. » (DRH Egal)

Le dispositif «Détache», dans sa seconde phase, a également pu être utilisé dans le cas de salariés devenus inaptes à occuper leur poste ou usés, physiquement ou psychologiquement. Le détachement vers une entreprise d'accueil en vue d'occuper un autre poste permet dans ce cas d'éviter les licenciements pour inaptitude.

« Le salarié qu'on a envoyé chez ABC qui est un sous-traitant automobile, c'était une fille qui ne voulait plus et qui ne pouvait plus travailler « en prod ». Elle est allée faire de l'assistance qualité. Ça, c'est

intéressant parce qu'on est bloqué pour des raisons de handicap. Travailler sur un projet alternatif dans un bassin qui est 20km, pour elle, c'est parfait »

ETTP, porteur de projet *« Mais c'est une des boîtes qui joue le mieux le jeu. Parce que la responsable RH a bien compris comment elle pouvait articuler «Détache» avec sa problématique interne : elle a des salariés usés. »* (DRH Egal)

Aujourd'hui le dispositif territorial «Détache» se positionne à deux niveaux d'intervention : d'une part comme un outil RH dans des démarches GPEC des entreprises (outil de gestion des carrières) et d'autre part comme un outil de reclassement temporaire en réponse des besoins territoriaux spécifiques. Néanmoins, un nouveau retournement conjoncturel semble se profiler pour l'année 2012, ceci risque encore d'obliger le dispositif «Détache» à s'adapter à la nouvelle situation économique. Il est donc fort probable qu'en 2012, si «Détache» perdure, le dispositif soit davantage utilisé par les entreprises adhérentes et leurs salariés comme outil défensif pour limiter le chômage partiel et les licenciements économiques que comme outil de gestion de carrière, plutôt à destination des salariés en repositionnement professionnel.

1.3 Un outil de dialogue social

1.3.1 Un dispositif pas toujours consensuel....

Le dispositif «Détache» est un outil qui n'est pas neutre aussi bien pour les partenaires sociaux des entreprises (Direction comme IRP et organisations syndicales) que pour les acteurs territoriaux (UD salariés et patronales) et suscite beaucoup de réactions aussi bien positives que négatives (ETTP, porteur de projet *« En fait, on s'est aperçu, c'est marrant d'ailleurs, à aucune réunion, «Détache» n'a jamais été un objet neutre. Cela suscite pleins de questions. »* ; CFE-CGC Egal *« quand ils nous ont présenté le projet, le projet en lui-même est très, très intéressant. Et après il faut regarder le côté pervers. »*).

Il est tout d'abord intéressant de noter que toutes les organisations syndicales n'ont pas adhéré au dispositif «Détache». Ainsi, la CFE-CGC, la CFDT et CFTC, pour les organisations syndicales salariées et le MEDEF, la Chambre Syndicale de la Métallurgie et la CGPME pour les organisations syndicales patronales ont adhéré au dispositif. Au niveau territorial, la CGT a refusé de signer le texte relatif au dispositif «Détache» notamment parce qu'il excluait certaines populations comme les chômeurs ou encore les intérimaires. De plus, la CGT estimait que les entreprises adhérentes au dispositif auraient dû former leur personnel durant les périodes de chômage partiel plutôt que de les détacher dans d'autres entreprises du territoire (CGT Egal *« Ca fait qu'au niveau de formation, ils se déchargent, au niveau d'embauche, ils se déchargent aussi. C'est hyper-dangereux ce système de prêt. »*). Néanmoins, l'Union Départementale de la CGT a souhaité participer tout de même au Comité de Pilotage du dispositif, notamment afin de maintenir leur niveau d'information (CGT Egal *« on va à la réunion départementale. Mais nous, on est contre ce dispositif. On y va parce qu'on veut quand même savoir ce qui se passe justement. »*).

Néanmoins, on ne retrouve pas que des désaccords entre les organisations syndicales. Ainsi, au sein d'une même organisation syndicale, les positions des membres peuvent être différentes, notamment entre les représentants des Unions Départementales et les IRP appartenantes aux entreprises adhérentes au dispositif «Détache» (ETTP, porteur de projet *« Mais, à la CGT, ils ont dit au départ – on est contre mais on participe au comité de pilotage. Dans les boîtes, au niveau de la CGT, ils se lèvent en disant – «Détache», c'est ce qu'il nous faut. On a vu qu'il y a autant de positions syndicales qu'il y a d'interlocuteurs. »* - Une chargée de mission de l'Unité Territoriale : *« il y a eu des difficultés au départ, de communication entre les UD et les représentants syndicaux dans les entreprises parfois ; parce qu'il y avait des postures qui n'étaient pas les mêmes. [...] Ils ne sont pas toujours sur la même posture : l'UD a sa posture et les représentants syndicaux dans les entreprises peuvent en avoir une autre. »*). Ainsi,

les représentants des Unions Départementales avaient plutôt tendance à être contre le dispositif tandis que les IRP des entreprises adhérentes étaient plutôt pour, voyant de manière directe l'intérêt pour les salariés de leur entreprise (ETTP, porteur de projet : « *On a eu dans ce syndicat presque une querelle de générations : en gros, les anciens -plus de 55 ans- plutôt contre et les jeunes qui sont dans des boîtes un peu en difficulté, votaient pour.* »). Ces différences entre les représentants d'un même syndicat peuvent même aller jusqu'à créer des tensions entre les membres au sein des Unions Départementales. (Un représentant FO Egal « *Moi, j'étais contre. Mais j'ai une collègue, elle était pour.* »)

Au départ, les principaux points de mécontentement des organisations syndicales portaient d'une part sur le processus d'information et de consultation des IRP des entreprises souhaitant adhérer au dispositif «Détache». En effet, lors du lancement du dispositif «Détache», les IRP n'étaient pas systématiquement consultées ni même informées de la volonté de leur Direction d'intégrer le dispositif «Détache» (CFDT UD « *L'autre aspect c'est que quand ça a démarré, ils ont lancé leur projet et se sont pris une gifle en rentrant dans une entreprise et que les salariés se cabraient au plafond. Là on a dit – on va aller chercher ceux qui peuvent les calmer éventuellement, on va voir avec les organisations syndicales. On a été impliqué un peu à retardement.* »).

Après des débuts un peu chaotiques, le Comité d'Etablissement de chaque entreprise souhaitant adhérer au dispositif «Détache» est systématiquement informé de la volonté de la Direction d'entrer dans le dispositif. Cette information du Comité d'Etablissement a pu entraîner du retard dans l'adhésion de certaines entreprises au dispositif (un représentant du MEDEF/CSM « *ça a pris du temps* »). Le plus souvent, l'information du CE se fait de manière conjointe par la Direction de l'entreprise et la structure porteuse du projet. Ceci permet d'échanger et de répondre aux interrogations des élus du CE (ETTP, porteur de projet « *Généralement, dans 90% des cas, les boîtes nous sollicitent pour venir avec elles devant le CE. Là, on répond, on peut avoir des échanges au cours de cette réunion ou des échanges bilatéraux. [...] Dès qu'une entreprise adhère, la première demande que nous avons auprès d'elle, c'est les modalités d'information des salariés.* »). Dans certaines entreprises, notamment chez Egal, l'accord du CE était un préalable indispensable pour que la direction de l'entreprise décide de s'engager dans le dispositif territorial (une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *Il y a des entreprises comme Egal qui ont dit que si le CE avait été contre, ils n'y seraient pas allés.* »).

D'autre part, certaines organisations syndicales ont eu l'impression d'être manipulées et de n'être qu'un faire-valoir (CFDT UD « *A tous les coups, sur des projets comme ça, on a le sentiment d'être instrumentalisé. Sans compter que cela crée des tensions au sein des organisations parce qu'il y a ceux qui ne veulent pas qu'on s'engage dans un tel processus parce que ça se termine toujours pareil et finalement ils ont raison. [...] Mais les partenaires sociaux, c'est du pipeau. On ne sert pas à grand-chose. Notre point de vue a peut-être alerté sur quelques points, pu sauver la mise à quelques salariés.* »). Ce point de vue ne semble que se renforcer dans le temps.

Des critiques à l'égard du dispositif émanent aussi des entreprises. Chez Slalom, une des entreprises socle du «Détache», depuis 2010 il n'a pas permis d'engager plus d'un seul détachement. Si « *l'initiative territoriale ne correspond pas ou peu* » aux intérêts de Slalom à l'égard du territoire, la DRH identifie trois raisons principales qui renvoient surtout à sa demande insatisfaite à l'égard des emplois et postes présents dans le dispositif.

Premièrement, la nature des emplois dans les entreprises adhérentes est estimée en décalage avec les profils des postes et salariés recherchés par Slalom, dont le personnel a fortement évolué ces dernières années (voir *infra*): « *Nous n'avons plus d'opérateurs On a des populations de techniciens et de cadres* ». Aussi, les manques des PME présentes dans le dispositif en matière d'accompagnement RH au détachement ferait, selon la DRH de Slalom, que les personnes arriveraient parfois peu préparées pour le détachement « *On a des salariés qui venaient avec un niveau de préparation au*

changement qui pouvait être assez différent selon si vous venez d'une entreprise un peu structurée où vous avez l'habitude de parler plan de formation, de compétences, de projets ou pas du tout. Leur état d'esprit n'est pas le même non plus. Cette hétérogénéité crée parfois des faux espoirs, des fausses pistes, etc. Donc des retours arrière, des déceptions etc. ».

Deuxièmement, les périodes de détachement envisagées ne s'accordent pas avec les souhaits du personnel : *« Et on a ... des personnes qui nous disent : Peut-être mon projet peut être en dehors de l'entreprise. Est-ce que vous êtes prêts à m'accompagner ? Mais mon projet n'est pas pour y passer trois mois. C'est peut-être pour vérifier que le nouveau métier me plaît. Donc, je veux bien y passer quatre, cinq mois, mais je n'ai pas forcément envie de revenir si mon projet est validé. Donc, ce que nos salariés peuvent attendre ... c'est peut-être 12 mois, peut-être 18 mois, voire un CDI. Ca, «Détache» ne le permet pas ».*

Enfin, est vu comme contraignante l'absence de cartographie des emplois présents dans le dispositif. *« On n'a pas de référent en commun. Or, un poste d'opérateur de production à Egal n'est pas la même chose qu'un poste d'opérateur chez Martin. Non pas par rapport au produit ; par rapport à l'organisation du travail, par rapport au niveau de responsabilité sur des éléments de maintenance etc. Et les difficultés qui ont parfois eu lieu, viennent de ça. On ne parle pas de la même chose derrière un type de poste ».*

Toutefois, ces critiques du dispositif de la part de la DRH de Slalom n'impliquent pas l'abandon de la dimension territoriale dans le nouvel accord GPEC dont la négociation devait initialement être entamée au mois d'octobre 2011. Selon la DRH «Détache» devrait évoluer. D'abord, afin d'élargir la variété des emplois présents dans le dispositif, d'autres entreprises avec des emplois plus qualifiés devraient être intégrées : *« Maintenant on sait qu'il y a assez peu de chances que nos gens aillent trouver une expérimentation dans une PME du territoire d'à côté parce qu'on est sur des métiers différents ... C'est voir s'il n'y pas d'autres acteurs qui ne sont pas dans le «Détache» peuvent y entrer qui seraient sur des métiers proches ».* Un autre moyen serait l'extension du périmètre géographique du dispositif car, pour Slalom, *« on n'est plus sur un recrutement local ... on va sur [des villes plus lointaines]. Le bassin, pour nous, s'étend jusque-là ».*

Slalom, historique d'un accord GPEC malmené par la succession de PSE

L'accord de GPEC chez Slalom a été conclu en 2003, avant l'obligation légale de négociation émanant de la loi Borloo de 2005. Étant axé sur la nécessité de faire évoluer les compétences du personnel, il dégagait d'importants moyens pour favoriser la formation et la mobilité interne. Comme le montre l'historique social récent de Slalom France, la GPEC est restée impuissante face au changement d'actionnaire et à la succession de trois plans de restructuration dans les activités industrielles.

Le « chemin de croix » de l'accord GPEC commence en 2005 lorsque le groupe Adidas-Slalom impose au producteur français historique de matériels de sports d'hiver un premier plan de restructuration, devant répondre à ses difficultés économiques et financières. La direction envisage d'intensifier la production de skis en Roumanie et de délocaliser l'intégralité de la production de monoskis et de snowboards en Chine. Un accord de méthode conduit les deux parties à promouvoir un traitement social de la restructuration en tentant d'éviter des licenciements secs et surtout à conclure un accord collectif stipulant le maintien de la fabrication de 250 000 skis sur le site de Rumilly. Au final, il se traduit par le licenciement de 160 salariés en CDI et 200 intérimaires sur le site de Rumilly.

Une fois achevée cette restructuration, Adidas vend la société Slalom au groupe finlandais Amer Sports. Alors que ce changement de propriétaire est plutôt bien reçu par les salariés, à la surprise générale, en décembre 2005, Amer annonce en CCE extraordinaire sa décision de restructurer Slalom encore plus énergiquement. Désormais, la Direction fixe un objectif de marge opérationnel d'au moins 10 % (3 % en 2005) et celui de détenir une part de marché mondiale dans le ski de 40% (30 % en 2005). Pour tenir ces objectifs, le groupe annonce la décision de supprimer 378 postes sur 2 372 (dont 1 500 en France), et ce essentiellement sur le site de Rumilly. Cette annonce qui contredit l'accord de méthode sur le maintien de la production à Rumilly, entraîne une mobilisation des syndicats tout au long de l'année 2006. Elle oblige Amer à revenir sur sa décision avec un engagement volumétrique de production toutefois réduit. En décembre 2007, Amer Sports annonce une nouvelle restructuration, prévoyant la fermeture définitive du site de production de skis de Rumilly. Cette annonce sonne le glas du modèle économique initial de l'entreprise, mais aussi celui du cadre des relations sociales et du dialogue apaisé qui avait jusqu'alors dominé toutes les étapes du développement du groupe. C'est dans une ambiance de fin d'histoire industrielle que « les Slaloms » enterrent le 28 novembre 2008 la dernière paire de ski Slalom fabriquée en France.

En juillet 2011, la directrice de Ressources Humaines, arrivée la même année, envisage de renégocier un accord GPEC autour du « développement de l'employabilité » de ses salariés. La négociation part sur des nouvelles bases : plus aucun des protagonistes du premier accord n'est encore en fonction, tant du côté de la direction que du côté des délégués de personnel. Les métiers de Slalom ont profondément changé aussi. Au sein du personnel dominant désormais les concepteurs, les designers et les développeurs ; 90 % de la population sont des ETAM et des cadres, davantage recrutés à l'international. Le ski ne représente plus que 30 % du chiffre d'affaires global de Slalom. La future GPEC est censée répondre aux nouvelles exigences en matière de compétences, « *des solutions vont passer par de la formation : par des plans de formations assez majeurs sur des compétences transverses, langues, booster anglais à fond, gestion de projets, outils collaboratifs* » (DRH).

Dans le cadre de notre recherche, il a été décidé d'accompagner la négociation du nouvel accord GPEC et de s'interroger sur le lien tissé avec le territoire. Dans cette perspective, un premier entretien avec la DRH a été mené au mois de juin 2011. Après que plusieurs de nos demandes de poursuite d'entretiens prévus pour le mois d'octobre ont été repoussées, l'équipe de recherche apprend fin novembre que la directrice de Ressources Humaines vient de partir de l'entreprise. La négociation de l'accord GPEC se trouve alors abandonnée et la poursuite de l'enquête est devenue caduque.

1.3.2 Mais qui permet d'engager un dialogue territorial

Les acteurs, et en particulier les entreprises, souhaitent disposer d'un lieu de régulation conjointe du dispositif «Détache». C'est ainsi que l'expérimentation du dispositif est coordonnée par un Comité de Pilotage animé par le directeur de l'Unité Territoriale. Outre les DRH des 5 entreprises « socle » du dispositif, des représentants des organisations syndicales patronales et salariés participent au Comité de Pilotage (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGPME et MEDEF). On trouve également des représentants des structures d'accompagnement RH (MIFE, CIDFF, CIBC), ainsi que du Conseil Régional, du Contrat Territorial Emploi Formation, de Pôle Emploi, du Comité d'Action Economique ou de la structure porteuse du projet. Ainsi, de l'avis de l'ensemble des acteurs, sur le bassin Annécien, le Comité de Pilotage de «Détache» est le seul organe du dialogue social territorial (ETTP, porteur de projet « *le Directeur du Travail l'a avoué, à ce jour, en dehors de «Détache», Il n'y aucun dispositif qui permette de mettre autour de la table tous les patrons syndicaux du département et les entreprises. C'est quand même dingue !* » - une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *le Comité de Pilotage est une des instances du dialogue social finalement. Et c'est peut-être la seule actuellement, en dehors des entreprises qui ont des outils internes pour ce dialogue social.* »).

Cependant, pour certaines organisations syndicales, le dialogue social, via le Comité de Pilotage de «Détache» n'est pas encore assez poussé et engendre de l'insatisfaction (CFDT UD « *j'avais souhaité dès le départ, qu'on dise qu'on s'engageait à réfléchir sur une nouvelle forme de dialogue territorial. Mais je n'ai pas pu faire inscrire cette phrase dans le compte-rendu. Je suis revenu à la charge après. Il y avait une objection totale : pas pour la mise en place mais pour qu'on réfléchisse à ça.* »). Pour d'autres acteurs, notamment la structure porteuse, si «Détache» et la mise en place d'un Comité de Pilotage paritaire ont pu initier le dialogue social sur le bassin Annécien, il n'en demeure pas moins que le dispositif «Détache» ne peut pas être le seul outil de dialogue au niveau du territoire :

« *«Détache» est un outil technique. Je ne pense pas que cela puisse nourrir totalement un vrai échange sur ce qu'est un dialogue social territorial entre des responsables RH en charge de l'emploi sur leur territoire, dans leurs boîtes et des responsables syndicaux. Il faut pour ça, premièrement mettre un objet, mettre des règles du jeu et avoir un maître du jeu.* » (ETTP, porteur de projet)

Si pour certains acteurs, une des plus-values de ce dispositif «Détache» est d'avoir permis d'engager le dialogue social territorial (une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *En fait, la plus-value du dispositif, c'est clairement qu'il a favorisé le dialogue social sur le territoire.* »), pour d'autres, celui-ci est encore trop limité alors qu'il a une importance essentielle (CFDT UD « *Sur le plan collectif, rien du tout ! Sur le plan du dialogue social, zéro ! [...] Je suis convaincu qu'on peut avoir un rôle intéressant et que les employeurs ont tout intérêt à jouer le jeu du dialogue. On a un rôle de facilitateur, d'informateur.* »).

Le Comité de Pilotage n'est pas le seul lieu d'échange entre les acteurs du territoire qui a émergé grâce au dispositif «Détache». En effet, en parallèle du Comité de Pilotage, les directions des 5 entreprises du socle ont monté un Comité Opérationnel réunissant périodiquement des membres des Directions des Ressources Humaines de ces 5 entreprises (une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *Par contre, il y a une animation du socle entre eux. Il y a un enrichissement, c'est vrai. Ils échangent entre DRH. Mais après la façon dont «Détache» est intégré dans la GPEC est très variée d'une entreprise à une autre.* »). Ce Comité Opérationnel, sorte de « club RH », permet aux ressources humaines des entreprises du socle de présenter les postes qu'elles mettent à la disposition de la cellule «Détache». Mais également, de manière plus générale, le Comité Opérationnel permet à ces membres d'échanger sur leurs pratiques RH, notamment sur leur accord de GPEC (exemple : métiers porteurs/métiers en déclin), sur leurs perceptions du territoire sur lequel elles interviennent. Cela leur permet également de se rencontrer régulièrement et de former un réseau (une Responsable des Ressources Humaines chez Egal « *on s'aperçoit quand même qu'on partage les mêmes préoccupations entre les entreprises et c'est intéressant parce que moi, j'ai des métiers qui ne sont pas des métiers porteurs, alors qu'il y a 5 ans c'étaient des métiers porteurs comme les caristes. Et je vois dans l'entreprise d'à-côté ils sont au*

contraire à la recherche de caristes. Ça ouvre des champs possibles qui sont pour moi intelligents et pertinents. [...] Nous RH ça nous permet aussi d'avoir un réseau intéressant, d'aller voir d'autres entreprises, d'avoir une connaissance du bassin, des métiers, des métiers émergents chez nous, des métiers porteurs chez nous qui sont des métiers en déclin dans une autre entreprise et de voir nos complémentarités. »).

1.3.3 L'Etat comme régulateur

L'Etat a été un acteur clé dans la mise en place et le suivi de l'expérimentation du dispositif «Détache» (ETTP, porteur de projet *« L'Etat a été pour nous un acteur clé. On peut même dire l'acteur clé parce que sans son soutien, je pense qu'on ne pouvait pas démarrer «Détache». »*). En effet, l'Etat, via la participation du Directeur et de chargés de mission de l'Unité Territoriale du département (DIRECCTE) a assuré l'animation du Comité de Pilotage du dispositif «Détache», ceci s'expliquant notamment par le fait que l'Etat a été l'un des principaux financeurs du dispositif, au même titre que la Région.

Cependant, en tant que financeur, l'Etat a eu un rôle encore plus essentiel que celui de simple animateur du Comité de Pilotage. En effet, de manière unanime, il a permis de favoriser le dialogue social territorial et d'en assurer la régulation. (CFDT UD *« L'Etat a financé, mais avait aussi des exigences en matière de dialogue social. [...] L'Etat a été un régulateur. Il a plutôt tendance à ménager la chèvre et le chou »*).

Ainsi, le financement et la participation active de l'Etat via la DIRECCTE au dispositif «Détache», a permis de rassurer, à la fois les directions des entreprises tout comme les représentants syndicaux. (ETTP, porteur de projet *« L'Etat apporte sa caution juridique. Quand la DIRECCTE dit – je m'engage aux côtés des porteurs de projet parce que ça m'intéresse cette nouvelle forme de travail ; cela rassure les boîtes, c'est clair. Ils ont fait ça, c'était bien. Surtout, ils se sont réellement impliqués. »*).

Aujourd'hui, l'expérimentation du dispositif «Détache» ayant pris fin au 30 juin 2011, la question se pose des modalités de participation de l'Etat dans le nouveau dispositif, en sachant que les financements publics, de l'Etat comme du Conseil Régional, ne seront pas prolongés, et de la pérennité du Comité de Pilotage et donc du dialogue social territorial qui avait émergé avec.

1.4 Un bilan contrasté

1.4.1 Un bilan quantitatif limité

A fin juin 2011, à l'issue d'un an et demi d'expérimentation, 24 entreprises ont adhéré au dispositif «Détache» (dont les 5 entreprises du socle). 57 salariés ont été accompagnés en vue d'un détachement par les structures RH de «Détache», 24 salariés ont effectivement été détachés et 15 étaient encore en cours de détachement à l'issue de l'expérimentation du dispositif.

«On a une soixantaine d'accompagnés, 27 détachements et une vingtaine de boîtes adhérentes. Ça reste modeste. » (ETTP, porteur de projet)

L'expérimentation du dispositif «Détache» a donc concerné un nombre limité de salariés, en particulier en ce qui concerne les salariés effectivement détachés, et ce malgré une nette montée en charge du dispositif sur les 6 derniers mois de l'expérimentation.

1.4.2 Pour les salariés

Tout d'abord, il semble que les salariés rencontrent parfois des difficultés à franchir le pas du détachement et ce malgré leur motivation. Le stress ou encore la peur de l'inconnu peuvent expliquer cette difficulté à se lancer (ETTP, porteur de projet *« Le détachement au départ c'est un vrai combat. Le salarié est stressé, il a envie d'y aller, mais le soir sa femme ou son mari lui dit qu'il est fou ... Il faut franchir le pas, il faut oser. »*).

Néanmoins, une fois le détachement réalisé, les salariés qui en ont bénéficié sont globalement satisfaits du dispositif et y voient des effets positifs (CFDT UD *« Pour les salariés qui ont pu*

expérimenter, ils sont globalement satisfaits. » ; ETP, porteur de projet « Une fois qu'ils sont détachés, ça se passe plutôt bien voire très bien. Le salarié considère ça positivement, comme un élément qui lui permet de vérifier qu'il sait faire des choses, qu'il est capable de s'adapter. Il a quand même des effets bénéfiques. »). Et ce malgré le fait que certains salariés détachés ont eu à subir quelques désagréments qui n'étaient pas prévus : disparition de certaines primes, réduction de l'intéressement versé par l'entreprise d'accueil ... (CFDT UD « Par contre, par exemple, concernant l'intéressement que Martin ne voulait pas payer, j'avais les éléments très précis, mais au Copil, ce n'est pas la DRH de Martin qui a soulevé le problème. »).

Même pour les salariés qui n'ont pas été détachés mais seulement accompagnés par une des structures RH, les effets sont positifs et leur permettent d'évoluer dans leur cheminement et dans la construction de leur projet professionnel (RRH Egal « Même s'ils n'ont pas été détachés, il s'est toujours passé quelque chose. J'ai eu une création d'entreprise. Un salarié qui a quitté l'entreprise. Le fait d'avoir cheminé, à se dire, moi, en définitif, - moi, je ne prendrai pas le dispositif «Détache», mais d'un autre côté, je sais que j'ai envie de faire autre chose et en fait, ça m'a permis de finaliser un projet professionnel. - »)

Alors que, de manière globale, les salariés détachés semblent satisfaits du dispositif «Détache», certaines organisations syndicales affirment que les salariés des entreprises adhérentes ne sont pas intéressés par ce dispositif (CGT Egal « C'est qu'il n'y a personne qui a apporté sa candidature. Les salariés ne sont pas intéressés. »). Une autre organisation syndicale déplore que les postes proposés dans le cadre du dispositif «Détache» concernent principalement des postes d'ouvriers et non des postes plus qualifiés, ce qui permettrait d'augmenter le nombre de détachements (CFE-CGC Egal « C'est un enrichissement personnel. Par contre, le seul regret que j'ai de «Détache» c'est des postes très, très limités. Des postes d'ouvriers, quoi. Si cela avait été ouvert à des postes plus élevés, à mon avis, beaucoup d'entreprises se seraient inquiétées voir leur personnel partir. »).

De plus, l'ensemble des acteurs (entreprises comme organisations syndicales) déplore le fait que des détachements n'ont pas pu être possibles pour tous les salariés qui en ont fait la demande. Ceci peut s'expliquer par différents facteurs. Tout d'abord, il semble que la cellule chargée de démarcher les entreprises n'a pas pu trouver des postes en adéquation avec les profils de tous les salariés intéressés par un détachement dans le cadre de «Détache» (Responsable Ressources Humaines Egal « j'ai aussi des personnes qui sont toujours volontaires, qui ont fait ces parcours d'accompagnement RH et pour qui «Détache» n'a pas trouvé un poste. Ces gens-là, pendant ce temps-là, ils ont fait un bilan de compétences. Ils sont en attente, mais en attente active. »). Pour d'autres salariés, il semble que le détachement n'ait pas pu se faire suite à un refus de l'entreprise d'origine de laisser partir son salarié, les raisons du refus de détachement étant plus ou moins bien comprises, en particulier par les organisations syndicales.

CFDT UD « Il y a un écart entre ceux qui ont réellement pu expérimenter et ceux qui auraient aimé le faire et qui n'ont pas pu. Ça nous a interrogés par rapport aux ressources humaines dans les boîtes et au contrat tel qu'il a été passé avec les salariés et les organisations syndicales, on a eu des objections non justifiées à notre sens. [...] Il y a des salariés qui auraient aimé expérimenter, ça aurait pu se faire, mais il y a eu une opposition. Je pense notamment à Martin : on a fait en sorte que la fille qui voulait expérimenter n'ait jamais pu le faire, et les arguments n'étaient pas bons, on n'a pas compris. Je pense que c'était une opposition de principe, plus parce qu'elle était représentante syndicale. »

Ces refus de donner suite des souhaits de détachement de certains salariés, sans raison, ont été particulièrement mal acceptés par les organisations syndicales, aussi bien au sein des entreprises qu'au niveau départemental (CFE-CGC Egal « La Direction ne laisse partir que les gens qu'elle veut voir partir. »). Pour certains acteurs, ces refus de détachement confirmaient leur sentiment que le dispositif «Détache» n'était qu'un outil à destination des entreprises dans un contexte de crise économique, dans la mesure où quand le rebond économique s'est fait ressentir, certaines entreprises, ont refusé le détachement de certains salariés ; elles ne souhaitaient plus détacher leur personnel mais uniquement accueillir, étant dans une situation de besoin de main d'œuvre (une

chargée de mission de l'Unité Territoriale « *Autant, au début, les entreprises y voyaient un intérêt réel de pouvoir détacher des salariés pendant des périodes de sous-activité, autant là, c'est beaucoup moins facile quand il y a la pression de la production derrière. Il y a eu malheureusement quelques loupés.* »). Ceci a été renforcé par l'existence d'une ambiguïté sur l'existence d'une obligation, au moins morale, pour toute entreprise adhérente à «Détache» d'accepter le détachement d'un de ses salariés en faisant la demande (une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *On a été amené à le rappeler : quand une entreprise adhère, elle doit jouer le jeu jusqu'au bout. C'est-à-dire que même si, pour une raison X cela ne l'arrange plus économiquement parlant que le salarié demande à partir, elle doit le laisser partir.* » ; ETPP, porteur de projet « *Ils jouent vraiment le jeu. Ils essaient toujours de trouver des solutions. Le salarié qu'ils ne peuvent pas détacher, c'est toujours pour une bonne raison.* »).

Pour les salariés ayant été détachés et revenant dans leur entreprise d'origine à l'issue de ce détachement, la question de la reconnaissance de l'expérience et des compétences acquises au sein de l'entreprise d'accueil se pose, notamment en matière de mobilité professionnelle interne et de reconnaissance salariale (une chargée de mission Unité Territoriale « *Effectivement, les questions qui se posent, c'est – s'il a acquis une compétence supplémentaire, quelle reconnaissance dans l'entreprise, notamment salariale ? Quelle mobilité on lui propose en interne pour tenir compte des compétences acquises en externe ? C'est vrai que ce sont des questions qui se posent.* » ; CFDT UD « *il [le salarié revenant de détachement] considère que son expérience doit être valorisée. Quand on dit valorisé, c'est aussi la reconnaissance pécuniaire.* »). Or, il semble que rien ne soit prévu dans ce cas pour les salariés revenant de détachement.

1.4.3 Pour les entreprises

Comme outil défensif permettant de limiter le recours au chômage partiel et d'éviter des licenciements économiques, notamment dans un contexte de crise économique, le dispositif «Détache» a rempli son rôle pour plusieurs entreprises du territoire.

Ainsi, à titre d'exemple, le dispositif «Détache» a été utilisé dans le cadre du reclassement temporaire de plusieurs salariés des thermes qui devaient fermer leurs portes pendant presque d'un an pour cause de travaux. Des détachements de salariés (kinésithérapeutes par exemple) ont été réalisés notamment avec l'hôpital tout proche ou encore la mairie (CFDT UD « *Il y a eu quelque chose de spécifique sur un territoire : on a eu la situation des thermes. Ils allaient fermer pas loin d'un an pour faire des travaux. Mais rien n'était prévu. Pour éviter de n'aller que sur des licenciements, on a utilisé «Détache».* » [...] *Pour le coup, c'est la fonction publique qui a donné : c'est la Mairie et les hôpitaux qui se sont inscrits dans le dispositif pour pouvoir accueillir quelques personnes, mais pas tous. Il y en a qui ont préféré être licenciés je crois et il y en a qui sont allés bosser ailleurs dans le groupe.* » ; une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *cela permettait à «Détache» d'aller vraiment expérimenter cette pratique de mobilité professionnelle sur un territoire où il y avait d'autres activités thermale. Il y avait moyen de mettre en place des mobilités.* »). Le secteur où sont situés les thermes n'était pas, en première intention, dans le périmètre géographique du dispositif «Détache». Mais, pour permettre de trouver une solution aux thermes et expérimenter le dispositif territorial sur un volume plus important, le périmètre géographique a été élargi.

Le dispositif «Détache», comme outil de gestion de crise, a également été utilisé par une entreprise de la menuiserie qui avait besoin d'alléger sa masse salariale durant 6 mois avant l'arrivée d'un nouveau contrat. Dans ce cas, la principale difficulté pour la cellule «Détache» a été de trouver des entreprises d'accueil ayant des besoins en compétences de menuiserie pour seulement 6 mois, sachant qu'il s'agit d'un métier en tension sur le territoire (une chargée de mission de l'Unité Territoriale « *il faut trouver une entreprise qui soit dans la menuiserie, qui dans le même temps, avait des besoins, mais que sur 6 mois. Or dans ces métiers-là, il y a des tensions de main d'œuvre, mais pas que pour 6 mois, on a envie de garder les gens.* »).

Dans son second volet, en tant qu'outil de gestion de carrière à destination des salariés, le dispositif «Détache» permet aux entreprises, entreprise d'accueil comme entreprise d'origine, de s'enrichir des expériences passées des salariés détachés, mais également d'apporter un regard neuf. Ainsi, une responsable des Ressources Humaines d'Egal indique : *« Si on accueille en tant qu'entreprise les salariés d'un autre secteur d'activité, on s'enrichit parce que ça fait bouger la personne qui arrive, un autre regard, une autre vision, elle va nous faire un rapport d'étonnement, enfin voilà. »*.

Même si le dispositif «Détache», notamment en tant qu'outil de gestion des carrières, est intégré dans l'accord GPEC de certaines entreprises adhérentes, notamment pour Egal (accord Groupe Electromen) et utilisé comme un outil à disposition des managers pour leurs salariés, au même titre que la formation (même s'il s'agit de volume pourtant moins conséquent), il semble quand même qu'il y ait une relative déconnexion entre dispositif territorial et accord GPEC (ETTP, porteur de projet *« C'est vrai que bizarrement les DRH des entreprises adhérentes font peu de relation entre «Détache» et leur accord de GPEC. Non pas que «Détache» ne soit pas dedans, mais pour eux, la GPEC c'est surtout un moyen de retrouver un espace de dialogue avec les partenaires sociaux, plus ou moins pacifié. »*).

« Si moi je vois que «Détache» peut être une solution et que le manager n'y a pas pensé, à ce moment-là je reviens vers le manager qui repart vers le collaborateur. » (Une responsable des Ressources Humaines Egal)

De manière générale et quel que soit l'objectif poursuivi, les entreprises semblent satisfaites du dispositif «Détache» (une responsable des ressources humaines Egal *« les expériences sont enrichissantes, très bon retour »*). De plus, il a permis aux entreprises adhérentes de se créer un réseau de proximité et d'échanger sur leurs problématiques, notamment grâce à leur participation au comité opérationnel.

1.5 Conclusion d'étape

Le principe même du dispositif, reposant sur une nécessaire articulation entre les attentes des salariés et celles des DRH d'entreprise dans un contexte de crise, a impliqué de trouver un mode de gouvernance reposant par essence sur un dialogue social territorial.

Qui dit « dialogue social » ne dit pas nécessairement « accord », ce constat basique s'est vérifié sur le terrain (CFDT UD *« On est donc un peu amer par rapport à cette expérimentation. On sent bien qu'on est des faire-valoir. »*).

Il y a dialogue sur le territoire : le dialogue c'est-à-dire l'espace organisé d'échange de points de vue pas forcément convergents existe et il a fonctionné tout au long du processus.

Cet apprentissage du dialogue social territorial par l'ensemble des acteurs est vraisemblablement un préalable essentiel à toute forme de GPEC de Territoire (ETTP, porteur de projet *« C'est ce qu'a dit très bien le Directeur du Travail : « Détache » c'est le premier étage d'une GTEC dans le département. »*).

Il est intéressant d'ailleurs de noter que le dispositif mis en œuvre au moment de la crise à l'initiative d'un groupe d'entreprises s'est progressivement étendu à d'autres structures qui n'étaient pas parties prenantes au départ de l'action engagée (une chargée de mission de l'Unité Territoriale *« Toute entreprise potentiellement intéressée sur le territoire peut adhérer à « Détache », l'adhésion est libre sur le territoire, soit pour détacher, soit pour accueillir un salarié. »*).

Une des critiques adressées au système à son démarrage par la CGT (non signataire Mais présente au Comité de Pilotage) était que le système ne concernait pas les demandeurs d'emploi ; c'est symptomatique d'une divergence d'opinion entre des acteurs microéconomiques représentant leurs intérêts (les entreprises) cherchant le point de rencontre avec les intérêts supposés (en préalable) de leurs salariés (éviter une rupture de contrat de travail) et une organisation se positionnant sur une vision plus large de l'utilisation du dispositif à l'ensemble des acteurs du territoire.

Le débat posé par ce refus de signature d'une organisation représentant les salariés au motif que l'opération excluait de fait une partie des actifs du territoire pourrait être formulé comme

« la GPEC Territoriale peut-elle être une addition de GPEC d'entreprise, ou doit-elle être la résultante d'une orientation politique partagée par l'ensemble des acteurs du territoire dans les trois dimensions qui le composent – la dimension économique (les entreprises) la dimension sociale (tous les actifs), la dimension politique (le pouvoir décisionnel d'orienter et de modeler le cadre fonctionnel des deux premières dimensions) ? »

L'intérêt du dispositif « Détache » pour le territoire repose grandement sur ce constat, et sur ce débat qui, loin d'être clos, risque de devenir encore plus prégnant dans les mois qui viennent avec les sautes conjoncturelles prévisibles qui vont toucher vraisemblablement l'industrie locale.

Il peut, si les acteurs s'en saisissent, transformer de manière profonde les relations sociales sur le territoire et faire évoluer le Comité de Pilotage initial de « Détache » vers une structure d'orientation plus large adressant les problématiques d'emploi, de mobilité professionnelle, de transition professionnelle d'accès ou de maintien à l'emploi, de sécurisation des parcours professionnels, au regard des stratégies territoriales de développement économique, de création de nouvelles filières, de soutien aux filières existantes, de recherche d'implantation d'entreprises, de sécurisation des projets de développement des PME, ...

Cette évolution possible, si elle a lieu, impliquera l'intégration d'un cercle d'acteurs non présents dans la première version du système aux côtés des membres du COPIL initial (Pôle Emploi, les OPCA de branche et interprofessionnel, la CCI, la CMA, ...).

Le Territoire dans sa dimension institutionnelle (UT) tire un bilan mitigé de l'expérimentation dans sa dimension volumétrique, mais par contre valorise le principe même du dialogue social territorial qu'il a permis de développer.

Il appartient désormais à ces acteurs du premier cercle de s'appuyer sur cette expérience pour lancer un processus de GPEC T.

A l'heure où nous écrivons, l'expérimentation du dispositif « Détache » a pris fin et son avenir est encore incertain. Nous savons que les financements publics, de l'Etat et du Conseil Régional, ne seront pas renouvelés (CFDT UD « *J'ai entendu qu'il n'y avait plus de financements de la région et de l'Etat* »). En principe, le dispositif devrait perdurer avec les seuls fonds des entreprises (ETTP, porteur de projet « *On pense qu'un dispositif comme Detache, soit il trouve sa place en tant qu'outil des entreprises et des salariés et il vivra parce que les gens seront prêts à payer un peu pour ça. Soit ce n'est pas économiquement viable et on pense que ce n'est pas opportun de financer ce type d'outils.* »). Néanmoins, certains acteurs craignent que le maintien du dispositif « Détache » avec un budget restreint ne se fasse au détriment du dispositif d'accompagnement RH mis en place (CFDT UD « *d'un autre côté, le porteur de projet nous dit que ça peut continuer. Comment, je n'en sais rien ! Si ce n'est au détriment du dispositif d'accompagnement tel qu'il était conçu.* »).

2 REALITES ET STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD GROUPE ELECTROMEN : LE CAS DE LA SOCIETE EGAL⁵

2.1 Contexte de l'accord

2.1.1 La société Egal et le Groupe Electromen

Egal est une des marques porteuses du Groupe Electromen, auquel il appartient depuis le rachat en 1968. Présente dans 120 pays, la marque occupe la place de premier fabricant mondial d'articles de cuisine antiadhésifs et est l'un des leaders dans le domaine des appareils électriques de cuisine et des pèse-personnes. Presque la moitié de la production vendue dans le monde sous le nom d'Egal est fabriquée en France. Le site d'Egal à Rumilly, créé en 1961, est le plus grand site du Groupe Electromen France, comptant au total presque 6000 salariés. En 2010, l'usine employait environ 1800 salariés pour une production de 45 millions de pièces, dont un tiers était absorbé par le marché français. Le site de Rumilly est présent dans la fabrication des trois types de produits associés à la marque : les articles culinaires, les articles de cuisson électrique ainsi que de pesage. Un deuxième site Egal avec environ 150 salariés se trouve en Saône-et-Loire, fabriquant aussi des articles culinaires. Une troisième usine de la société dans le Jura, produisant des bouilloires d'entrée de gamme, a été fermée suite à une décision du Groupe intervenue en janvier 2006.

Insérées dans la stratégie multimarques⁶ du Groupe Electromen, leader mondial du petit équipement domestique qui comprend à la fois des articles culinaires (poêles, casseroles, faitouts, autocuiseurs, etc.) et du petit électroménager, les activités de la société Egal en France contribuent à la bonne santé économique du Groupe. Ses résultats sont en nette progression : entre 2006 et 2010, le chiffre d'affaires du Groupe Electromen a progressé de 2 657 à 3 651 millions d'euros, interrompu temporairement en 2009 par un tassement de ses ventes. Dans la même période, son résultat net a augmenté de 87 millions à 243 millions d'euros. Dans la période 2009/2010, le site de Rumilly, à lui seul, a généré la moitié du chiffre d'affaires du Groupe dans le domaine des articles culinaires, affichant une marge opérationnelle très satisfaisante de 18% et une progression de ses ventes de 6%. Si les résultats de la cuisson électrique à Rumilly démontrent une évolution récente comparable, ceux du pesage sont en retrait par rapport aux standards du Groupe. Le futur de cette activité, d'importance économique pourtant mineure, paraît beaucoup moins assuré.

En matière d'emploi, au cours des dernières années, les usines françaises d'Egal ont été caractérisées par une diminution constante du personnel de production. Ainsi, entre 2008 et 2010, l'effectif du site

⁵L'enquête menée auprès d'Egal au sujet de son implication dans le dispositif « Détache » s'est avérée aussi riche qu'il a été décidé de lui dédier une monographie qui reprend la trame d'analyse proposée pour les monographies sectorielles. Soulignons toutefois que les aspects de contexte économique-industriel, de stratégie de l'entreprise et des intentions liés à l'accord GPEC dépassent les compétences des responsables RH locaux interrogés. Si ces aspects sortent dans les entretiens, il faut considérer ce « filtre » dont on peut raisonnablement assumer qu'il s'agit d'appropriations locales, même s'il existe des liens entre responsables RH locaux et nationaux et qu'une partie des acteurs syndicaux interviewés ont participé aux négociations des deux accords GPEC du Groupe. Dans la mesure du possible, ces données ont été croisées avec des sources secondaires (articles de presse, entretien avec experts ...). Les deux accords GPEC représentent une autre source importante à cet égard.

⁶Onze marques ont été déployées au cours de ces dernières années, dont cinq avec une orientation internationale et six avec une présence nationale ou multirégionale. Toutes ces marques possèdent des caractéristiques à la fois différenciées et complémentaires. Pour maintenir le leadership par ces marques, d'importants efforts en matière de R&D et de marketing sont nécessaires. Ainsi, en 2005, 45 millions d'euros ont été consacrés au R&D, se traduisant par 178 nouvelles références et 200 nouveautés en 2006. Pour pouvoir se maintenir dans le segment des produits d'entrée de gamme dans les marchés matures et émergents, le recours à la sous-traitance internationale est devenu quasiment entier. A l'image des produits Egal, seule la fabrication des produits de moyenne et haute gamme tend à rester dans les pays originaires des marques. Une croissance externe soutenue permet à la fois d'acquérir de nouvelles marques dans des pays émergents – le rachat d'une entreprise chinoise, leader des autocuiseurs à riz, en 2006 illustre cette approche – et d'abaisser les coûts de production sur les produits d'entrée gamme. En France, depuis 2005, les activités du Groupe Electromen sont structurées par le « Groupe Electromen France ». Il réunit en son sein six marques de petit équipement ménager, dont Egal.

de Rumilly s'est réduit d'une centaine de salariés, effet cumulé essentiellement des départs à la retraite et des ruptures conventionnelles. Les variations d'activité sont compensées par le recours à l'Intérim, représentant presque 9% de l'effectif global dans les usines Egal en 2010. Après une chute du nombre d'intérimaires en 2009, la forte reprise de la charge en 2010 a provoqué une nouvelle hausse de leur nombre, compensant ainsi les départs d'emplois directs. Au niveau de la pyramide des âges, la politique restrictive d'embauches se fait ressentir. Alors que dans les usines Egal, la classe des 40 à 60 ans est la plus importante, la faiblesse de celle des moins de 30 ans est frappante. Aussi, l'ancienneté moyenne tend à croître (16,8 ans en 2007 ; 18,2 ans en 2010), témoignant des effets de la politique d'embauche et du faible turnover chez Egal. Au niveau des qualifications chez Egal, on remarque la prédominance des salariés sans diplôme professionnel ou avec des BEP et CAP. A eux seuls, ils représentaient 60% des effectifs d'Egal en 2010. Ce sont leurs métiers (régleurs de presse, caristes, opérateurs montage et d'emballage, magasiniers, conducteurs de ligne, agents logistique et de qualité ...) qui paraissent, à court et moyen terme, les plus fragilisés par les réorganisations en cours et à venir.

En matière de GRH, se dessinent alors trois enjeux fondamentaux chez Egal, dont on peut raisonnablement supposer qu'ils se posent d'une façon ou autre dans le Groupe France entier :

- *Evolution démographique.* Le vieillissement de la population et la prédominance de la population féminine dans les emplois les moins qualifiés, en production par exemple (montage, conditionnement), appellent à agir sur l'amélioration des conditions de travail, l'égalité hommes-femmes ainsi que sur des mesures de formation.
- *Départs à la retraite.* L'arrivée de cohortes importantes à l'âge de la retraite fait que, à moyen terme, la RH risque d'être confrontée à des tensions sur les emplois et les charges de travail ainsi qu'une perte de savoir-faire. Se pose alors la question de leur remplacement afin de rééquilibrer la pyramide des âges et d'ancienneté.
- *Mutations d'organisation et des métiers.* L'émergence de la demande des nouvelles compétences et des comportements à intégrer provoque un déséquilibre entre besoins et offres d'emploi et de compétences, appelant à renforcer les compétences individuelles et collectives ainsi que d'identifier des passerelles de métier.

2.1.2 Les accords GPEC et leur contexte

La signature du premier accord GPEC du Groupe Electromen France en 2007 s'inscrivait dans un contexte qui, du côté de la DRH du Groupe, relevait plus de la contrainte que d'une vision d'opportunité stratégique. Son caractère, décrit par organisations syndicales et DRH d'une manière unanime comme « défensif » en témoigne.

En janvier 2006, le Groupe Electromen avait présenté un important projet de réorganisation aux instances représentatives. Il devait conduire à la réduction des effectifs sur un site et à la fermeture de trois établissements, dont celui d'Egal à Dampierre, concernant au total presque 900 salariés.⁷ Aussitôt, le PDG du Groupe annonçait publiquement qu'il n'y aurait aucun licenciement « sec » et que le Groupe privilégierait la mobilité interne, le recours à la préretraite « à la maison » ainsi que la ré-industrialisation des bassins d'emploi. Surpris par l'annonce au mois de janvier 2006 alors que la direction avait promis de mettre en œuvre un plan de relance pour le site menacé de Dampierre au dernier Comité d'Entreprise avant la fin de l'année (entretien DS FO), le Comité d'Entreprise, la CFDT Métallurgie régionale ainsi que le syndicat CGT d'Egal assignaient la société Egal devant le Tribunal de Grande Instance d'Annecy pour cause de non-respect des procédures de consultation préalable et de partialité des informations communiquées au Comité d'Entreprise concernant le rachat des usines en

⁷ Etaient concernées la fabrication des appareils à résistance par Electromen au Syndicat (Vosges, 439 salariés), des cafetières au site de Moulinex de Fresnay-sur-Sarthe (212 salariés) et des bouilloires par Egal à Dampierre (Jura, 171 salariés). 66 emplois ont été supprimés à Vernon (Eure) dans la production d'aspirateurs.

Chine et aux Etats-Unis en août 2006 dans le cadre de ses obligations en matière de GPEC. En janvier 2007, le TGI affirmait la légitimité de la démarche de la société Egal à l'égard de la mise en place du plan de restructuration, tout en l'obligeant à engager immédiatement les négociations d'un accord GPEC.

Le premier accord GPEC a été conclu le 20 septembre 2007 pour une durée de trois ans entre le DRH du Groupe Electromen France et les syndicats FO, CFE-CGC, CFDT et CFTC. Seule la CGT avait refusé de signer. Le contexte de contrainte juridique et de repli industriel se font ressentir dans le contenu de l'accord qui s'efforce surtout de satisfaire les obligations légales. S'il souligne fréquemment les difficultés à fixer la stratégie du Groupe à moyen et long terme dans un environnement en « constante mutation », la DRH voit dans les difficultés rencontrées à l'égard de certaines usines françaises au moment de la signature les raisons expliquant le caractère « défensif » de l'accord. Alors que les organisations syndicales partagent ce constat, elles ne l'attribuent pas aux difficultés prévisionnelles, mais à la contrainte juridique : « Avec M. A [DRH Groupe Electromen France], on voyait bien que lui, il était contraint et forcé de le faire. Donc, il est resté dans les règles de la loi. C'était, ni plus, ni moins, un accord formation, point. Il n'y avait rien dedans » (DS CGT). Dans cette vision, les difficultés de prévision stratégique mises en avant par la direction du Groupe paraissent comme un moyen de garantir à la Direction une marge de manœuvre dans la gestion de l'emploi ou comme une simple expression de défiance à l'égard des organisations syndicales quant à la transmission des informations confidentielles. « Ils ont toujours peur de nous la donner [la stratégie à trois ans]. Pourquoi, je ne sais pas. Est-ce que c'est parce qu'ils ont peur qu'on donne des infos dans la presse ? Non, je ne crois pas parce qu'on sait quand même ce qui est confidentiel. On sait garder notre langue » (DS FO).

Notons aussi que l'accord, à la différence d'autres démarches de GPEC, ne s'inscrivait pas dans une volonté de la part de la DRH du Groupe de prendre de la distance avec la période de 2006/2007, associée aux Plans de Sauvegarde de l'Emploi : le texte ne s'efforce pas de séparer le registre de la GPEC des procédures de PSE. Selon le titre V de l'accord, repris dans l'article 19 de l'accord de 2011, la GPEC trouve sa limite dans des situations de changements environnementaux imprévisibles et brutaux.⁸ Ici, GPEC et PSE s'apparentent à un continuum des possibles en fonction de la gravité de la situation économique des établissements concernés. Or, sur place, les responsables RH tendent à récuser ce continuum en appelant à dissocier GPEC et PSE. La GPEC est revendiquée comme un dispositif avec des finalités propres. « Effectivement, l'objectif de la GPEC c'est d'anticiper les emplois, faire des prévisions. Ce n'est pas un outil qui empêche la mise en œuvre d'un PSE. Si un PSE doit être mis en place, il sera mis en place. Mais, effectivement, c'est un outil de prévision. Mais après, ce n'est pas un outil préalable au PSE. En tout cas, effectivement, dans l'absolu, peut-être il peut permettre d'anticiper la mise en place des PSE. Mais, en tout cas, ce n'est pas fait pour, c'est dissocié » (DRS).

Si, dans son contenu, l'accord de 2007 paraît avant tout comme le résultat d'un processus sous contrainte, il y a pourtant un élément qui le dépasse et marque d'ailleurs sa particularité à l'égard d'autres démarches de GPEC. « Au départ, il y avait un objectif assez modeste de se dire, d'accord, il y a une contrainte légale, il faut faire un accord GPEC, mais il faut qu'on propose des choses en formation » (Responsable Formation). L'accent mis sur les formations GPEC « qualifiantes » et « diplômantes », destinées au personnel des premiers niveaux de qualification et qui devait devenir le trait caractéristique de la GPEC au sein du Groupe Electromen, était pourtant rendu peu visible dans la structure globale de l'accord. Si le premier accord GPEC était axé sur la formation GPEC, il semble qu'elle ait pris tout son sens au cours de la mise en œuvre de l'accord dans le processus d'appropriation par les services RH qui n'avait, au départ, « aucune idée de la volumétrie que ça

⁸ « Les parties signataires conviennent que le dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences défini ci-dessus trouve ses limites au regard de certaines situations liées à un environnement économique susceptible d'affecter le Groupe de manière imprévisible, brutale, voire structurelle exigeant des adaptations de grande ampleur impactant l'emploi. Ainsi, il est convenu que, dans des telles circonstances, le Groupe serait amené à engager des démarches d'adaptation de ses effectifs dans le cadre strict des dispositions prévues aux Livre II et Livre I du Code du Travail afin d'assurer sa pérennité ».

pouvait représenter » (Responsable Formation). Soulignons également que la formation a été un vecteur principal d'adhésion syndicale au moment de la signature. Elle donne à l'accord GPEC son caractère « maison », en prenant à son compte les problématiques spécifiques au Groupe en matière de compétences et d'emploi.

La signature du deuxième accord GPEC en janvier 2011 intervient à l'échéance de l'accord précédent. Alors que les représentants syndicaux FO du Groupe refusent désormais la signature, la CGT approuve le nouvel accord comme la CFDT et la CGE-CFG, tous les deux déjà signataires du premier accord. Le contexte a quelque peu changé aussi. Depuis la conclusion de l'accord en septembre 2007, aucun nouveau PSE n'est intervenu dans les activités de production du Groupe Electromen France. Sur le plan économique, le Groupe sort d'une année 2010 exceptionnelle. Il voit sa position de leader mondial du petit équipement ménager consolidée, finalisant en début de l'année le rachat des usines au Vietnam et en Colombie et visant à augmenter sa participation dans le capital dans son usine chinoise. La plupart des usines françaises du Groupe tournent à plein régime, à l'exception de Mex et du pesage chez Egal (108 salariés en 2010). Si la DRH décrit la confiance regagnée dans l'avenir des usines françaises comme vecteur d'un accord jugé plus offensif (doublement des contrats d'alternance, précision des moyens de mobilité interne, revalorisation des Observatoires de métiers locaux, reconduction et précision des moyens de formation GPEC ...), il semble que les dynamiques suscitées par la mise en œuvre de la GPEC pendant la période de validité du premier accord ainsi que la prise de conscience des enjeux stratégiques liés à la GPEC sont inséparables du contenu du nouvel accord.⁹ Il pointe un certain murissement de la démarche GPEC au sein du Groupe, même si sa structure globale a été retenue.¹⁰ Le Groupe s'apprête désormais à préciser et remanier le dispositif d'observatoires des métiers afin de reprendre la démarche d'analyse et de prospective à son compte, un domaine dans lequel il a accusé un retard.

2.2 Les intentions projetées sur les accords GPEC

2.2.1 Accompagner les réorganisations

Un premier aspect qui ressort dans les entretiens avec le service RH du site de Rumilly, interrogé au sujet des intentions liées à l'accord, est que la GPEC est censée accompagner les évolutions technologiques et organisationnelles de l'appareil industriel. *« On a une de nos UP par exemple qui fonctionne 24h/24 et 7 jours sur 7, à part une maintenance dans la nuit du dimanche à lundi. Et elle sort 22 millions de gamelles par an. C'est énorme. C'est du flux tendu tout le temps Pour conserver nos usines en France et sortir des articles à prix abordable, il faut que cet outil industriel soit hyper-performant et pour ça, les postes changent. Et donc nous, c'est une anticipation de ces changements de poste qu'offre la GPEC »* (Responsable Formation). Pour cela, le développement des compétences générales telles que la « polyvalence » et la « poly-compétence » est nécessaire, mais aussi la montée des niveaux de qualification professionnelle. Parmi les métiers de production identifiés comme porteurs ou stables chez Egal figurent des métiers qui demandent un BAC, voir un BAC +2, tels que les techniciens de laboratoire, techniciens d'approvisionnement, électromécaniciens, électrotechniciens ou conducteurs d'installation. Or, à l'égard des réorganisations à venir, sur le périmètre d'Egal plus de 50 % des emplois ont été identifiés comme fragilisés à court et moyen terme, regroupant pour

⁹ Notons que le dispositif Préretraite Groupe Electromen, mis en place par un accord de Groupe en juin 2006, a été abandonné en raison d'une taxation à hauteur de 50% des pensions et d'autres avantages liés aux préretraites. L'on peut estimer que cet abandon prive la GPEC d'un levier important d'intervention dans des futures situations de restructuration.

¹⁰ L'accord de 2011 est structuré en cinq titres:

- Modalités d'information et de consultation des instances représentatives sur la stratégie du Groupe et ses impacts prévisibles sur l'emploi et les salaires
- Observation et réflexion prospective sur l'évolution de l'emploi, des compétences et des métiers
- Principes de gestion de l'emploi et des compétences
- Problématiques d'emploi spécifiques
- Adaptation de l'emploi dans le cadre de la GPEC.

l'essentiel des salarié(e)s à faible qualification. A partir de ces données démographiques, se dessine alors un véritable challenge pour la fonction RH dans la gestion des transitions nécessaires.

L'automatisation des usines d'Egal sera poursuivie aux dépens de la population peu qualifiée, en majorité féminine. Elle est présentée non seulement comme un moyen d'augmenter la productivité, mais comme une contribution à l'amélioration des conditions de travail. Comme le souligne le DRH, « ces postes-là, clairement, on les automatise. Et c'est assumé et c'est compris même par les partenaires sociaux. C'est que aujourd'hui on va les supprimer parce qu'en termes de TMS, en termes de sens au travail, donc des risques psycho-sociaux, franchement, je vous ne conseillerais pas à vos enfants à faire ça ». On voit alors apparaître le lien entre la GPEC et les obligations légales et conventionnelles en matière de santé au travail, actuelles et futures (pénibilité, risques psycho-sociaux), que la GPEC permet de rassembler dans une perspective prévisionnelle.

2.2.2 Augmenter la mobilité, interne et externe

En partie en lien avec l'aspect précédent, la GPEC est censée faire progresser la mobilité, correspondant à la fois au souci de l'entreprise d'éviter des licenciements et, selon le Responsable Formation, aux aspirations d'évolution professionnelle des salariés eux-mêmes : « Parce qu'on sait très bien que faire 30 ans le même métier, c'était possible pour les gens qui sont en train de partir en retraite. Ce sera beaucoup moins acceptable pour ceux qui sont en train d'arriver. Et c'est tant mieux. Mais, pour ça, il faut donner la possibilité d'être mobile ». L'Observatoire de métiers a un rôle central à jouer à cet égard, notamment par l'identification des passerelles professionnelles et le plan de formation.

D'autres outils préexistants et désormais associés à la GPEC visent la mobilité dans le sens de mobilité inter-site : le Comité de Mobilité, composé des membres de la DRH du Groupe, se réunit régulièrement afin de rapprocher les postes à pourvoir et les demandes du personnel. Centré jusque-là sur la mobilité interne des cadres, le nouvel accord inclut explicitement les métiers de production industrielle dans son champ d'action. Aussi se trouvent précisées les aides à la mobilité interne dédiées aux salariés, traitées jusqu'ici, selon le DRH, d'une façon confidentielle. Le DRH associe désormais la volonté d'augmenter la mobilité inter- et intra-site au souci d'éviter des PSE à l'égard de la situation critique de l'activité du pesage à Rumilly.

Confrontée au faible turnover dans le Groupe et à la réduction d'emplois dans les usines, pour la fonction RH du site, la GPEC permet aussi d'augmenter la mobilité externe. Ce volet est présenté en tant que souci pour le futur des salariés fragilisés, mais est encore difficilement assumé publiquement par la fonction RH, notamment à l'égard des critiques syndicales dans l'entreprise et des craintes des salariés. « Je pense que ce n'est plus tabou de se dire aujourd'hui, en tant que RH, il faut qu'on préserve l'employabilité de nos gens parce que si ça se trouve, la vie pour demain ce n'est pas Egal, ce n'est pas Electromen, c'est ailleurs » (Responsable Formation). La mobilité externe passe par deux biais. Premièrement, l'accord de 2011 fait référence à l'accord national du 17 mai 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie. Il prend à son compte les modalités définies quant aux « périodes de mobilité » (Article 14.2. de l'accord GPEC métallurgie). Celles-ci permettent aux salariés justifiant d'une ancienneté d'au moins deux ans, avec l'accord de leur employeur et en suspendant le contrat de travail, de découvrir un emploi dans une autre entreprise. L'accord GPEC du Groupe entérine ainsi quelque part les possibilités de mobilité externe que Egal s'était déjà données avec la participation à « Détache ».

Deuxièmement, et sur un mode opératoire plus interne et individualisé, l'accord vise à encourager la mobilité externe par le développement de « l'employabilité » des salariés. Les entretiens réguliers avec les managers (entretien annuel, entretien de développement professionnel ...), les dispositifs légaux en

matière de formation (DIF¹¹, CIF) ainsi que le plan de formation GPEC ont un rôle stratégique à jouer à l'égard du déclenchement de la réflexion du salarié à ce sujet et ses moyens de réalisation. « *C'est pour ça qu'on fait de plus en plus dans le cadre du DIF, c'est pour ça qu'on fait des choses en GPEC. C'est pour ça qu'en formation on a de plus en plus de budget, notamment sur les bilans de compétences pour que les gens puissent se poser à un moment et se dire, OK, ça fait X années que je suis chez Egal, j'ai fait ça, je souhaiterais faire ça, je souhaiterais faire ça ou je souhaiterais aller vers telle branche d'activité. Mais pour ça, il faut que je me fasse un parcours de formation personnalisé derrière pour aller là-dedans* » (Responsable Formation).

2.2.3 Entre adhésion et hésitation : les organisations syndicales

Alors que le premier accord de GPEC avait suscité la signature de trois des quatre organisations syndicales représentatives dans le Groupe, leur soutien n'était pas sans réserve. Il s'appuyait essentiellement sur deux volets de l'accord de 2007.

Premièrement, les délégués syndicaux soulignaient l'intérêt des formations GPEC pour les salariés à faible qualification, privés de formation certifiée jusque-là. Comme le dit un délégué syndical, présent aux deux négociations, « *On est dans une société à Egal très industrielle, on a beaucoup de salariés qui travaillent sur les chaînes. Et on s'est aperçu depuis des années que les gens, les bas niveaux on va dire, hommes et femmes, les femmes sont surtout concernées, c'est des gens qui étaient en production depuis vingt, trente ans, voire plus qui n'avaient jamais fait de formation. ... Aujourd'hui, la société a évolué. Malheureusement, ces gens-là, il a fallu qu'ils évoluent avec le rythme de travail, avec la société, mais sans formation, réelle formation reconnue. Donc, c'était un point qui était important pour nous, de se battre pour que ces gens-là aient droit à une formation, formation de base* » (DS FO). L'objectif de faire évoluer les compétences de cette population de la part de la DRH représente un véritable terrain d'entente dès le premier accord.

Les Observatoires des métiers étaient le deuxième volet qui recevait l'appui des syndicats signataires. Comme le souligne le même délégué syndical : « *Notre vision est de dire : Qu'est ce qui va disparaître dans les années à venir ? Parce qu'on sait qu'il y a des métiers qui vont disparaître. S'ils disparaissent, on les remplace par quoi ? Parce qu'on sait s'ils disparaissent, les salariés disparaissent aussi* » (DS FO). Dans cette vision, la GPEC doit augmenter la visibilité de l'évolution de l'emploi au sein des sociétés et dans le Groupe. Elle exprime le souhait des délégués d'être informés et consultés, mais qui ne s'engagent pourtant pas explicitement à soutenir ou participer à la gestion de l'emploi et des compétences. Les observatoires apparaissaient surtout comme un moyen d'anticipation, pour les directions, afin d'éviter la gestion à chaud par des PSE. En 2007, dans le contexte des expériences des plans sociaux, la CGT avait encore estimé que la GPEC était un prolongement des PSE : « *C'était un accord où on formait des gens pour qu'ils partent* » (DS CGT).

L'accord de 2011 a vu l'entrée la CGT et la sortie de FO parmi les signataires, alors que leurs appréciations de l'ancien accord et leur perceptions du nouvel sont assez proches.¹² Si la FO déclare continuer à soutenir la démarche de GPEC, elle se considère trompée par la Direction quant au dispositif d'Observatoire des métiers national qui n'a jamais véritablement été mis en place pendant la durée de validité du premier accord. La CGT, quant à elle, partage la vision du manque de suivi de l'Observatoire des métiers : « *Il n'y a pas eu d'Observatoire des métiers qui devait se former, il n'a pas été fait. Ils [la DRH du Groupe France] l'ont même reconnu, en trois ans, ils n'ont rien fait* ». Elle se propose comme gardien de la mise en œuvre de l'accord et se déclare satisfaite par la déclinaison des

¹¹ L'accord de 2011 fixe clairement l'objectif associé à ce dispositif : priorité sera donnée aux demandes de DIF qui présentent un projet de changement de métier, au sein ou en dehors de l'entreprise, et/ou renforcent l'employabilité du salarié.

¹² Notons à cet égard les fortes tensions intersyndicales au sein du CE d'Egal. Elles remontent à la condamnation des syndicats CGT et CFDT pour détournement de fonds de CE entre 1993 et 2003 par le Tribunal de Grande Instance à Annecy en janvier 2007.

Observatoires au niveau des sociétés dans le nouvel accord. De ces derniers, elle attend surtout de la visibilité quant aux emplois à supprimer par la robotisation et des plans de formation pour des salariés concernés pour qu'ils puissent s'orienter vers un autre métier dans l'usine. Ses craintes quant à l'utilisation de la GPEC comme moyen d'augmenter les départs ont été dissipées par la promesse du doublement des contrats d'alternance des jeunes (140 en deux ans). Néanmoins, elle attend de « voir » la poursuite de la mise en œuvre et déclare vouloir se retirer de la GPEC si la Direction ne donne pas une vision claire sur sa stratégie et les conséquences pour les sites et leurs activités, notamment le pesage : « *S'ils ne donnent pas d'information, on va se casser, c'est bon, on ne veut pas travailler avec des gens qui sous prétexte de la GPEC, on fait ce qu'ils veulent. Alors, on verra. Pour l'instant, ça ne fait qu'un an* ».

De ces points de vue syndicaux ne se dégage pas une opposition de principe, alors que l'on pourrait considérer que le volet individualisant de la GPEC pourrait davantage les rebuter : il est susceptible de générer des nouvelles demandes de la part des salariés telles que des services en matière d'accompagnement professionnel et les prive des moyens d'intervention. Si son utilité n'est plus fondamentalement contestée parmi les syndicats interrogés, il convient de souligner que ce consensus se cristallise autour du volet prévisionnel et le plan de formation GPEC, collectifs en occurrence, en hésitant sur le volet individuel de gestion des parcours professionnels et des compétences. La tentative récente de la DRH de partager avec les syndicats dans les observatoires la responsabilité sociale de la gestion des mobilités, les laisse également dubitatifs.

2.3 L'instrumentation de gestion des compétences

La création d'un outil d'analyse des tendances d'évolution des métiers ainsi que l'adoption d'un dispositif spécifique à destination des salariés fragilisés constituaient dès la conclusion du premier accord « les priorités des parties signataires ». Alors que la mise en œuvre d'un dispositif d'observation décentralisé et fonctionnel devait attendre l'impulsion du nouvel accord de 2011, le plan de formation dédié aux salariés à faible et moyenne qualification fut mis en œuvre dès 2008/2009.

2.3.1 Une instrumentation GPEC tournée vers le personnel à bas niveau de qualification

L'article 11 de l'accord de 2007 annonçait que les plans de formation tri-annuels dédiés à la GPEC ciblent les salariés à faible et moyenne qualification.¹³ Par la suite, ce dispositif devenait un mode central de la pratique de GPEC chez Egal. Ainsi, le responsable de formation du site de Rumilly soutient que « *dans l'accord GPEC, on a un axe central, pour ne pas dire décisif, qui est l'axe formation qualifiante* ». Le DRH du site qualifie le volet formation « *d'épine dorsale du premier accord déjà* », au point qu'au sein de la société Egal, il pouvait être associé par les salariés à la GPEC tout court.

Le côté innovant des formations GPEC évoqué par la DRH est récusé par les délégués syndicaux, qui soulignent que des formations à destination des salariés à faible qualification avaient déjà existé avant. « *Ecoutez, pour moi, la GPEC ça n'a rien changé au niveau de la formation. Tout ce qui est dans l'accord GPEC existait avant.... Tout ça, je veux dire, la VAE, elle a toujours existé. Toutes ces formations, elles*

¹³ L'article 11 de l'accord de 2007 énumère comme objectifs du plan de formation :

- maintien et le développement des compétences à l'égard des compétences ;
- intégration des nouvelles technologies et nouveaux processus de qualification
- renforcement des compétences stratégiques
- adaptation des salariés à leur poste de travail
- favoriser les formations diplômantes et qualifiantes (C.A.P., B.E.P., BAC Pro, etc.)
- développer la polyvalence et la poly-compétence.

Ajoutons que l'article n'introduit aucun dispositif de suivi et ne donne ni objectifs ni moyens chiffrés.

existaient avant. Après, ils les ont remises dans un accord groupe de GPEC en disant : *on a apporté ça. Pour moi, ils n'ont rien apporté. Puisque la démarche, si vous voulez, la démarche du salarié volontaire, il pouvait très bien faire une VAE, avant l'accord GPEC. On n'a pas eu besoin de ça. Ça fait des lustres que ça existe* » (DS CGT). Si la VAE et les formations en matière de savoirs de base ont déjà existé dans les plans de formation antérieurs, la RRH estime qu'elles ont été renforcées par l'accord Groupe, en leur donnant une autre valeur et connotation, celle de la GPEC.

Alors que l'ancien accord présentait le dispositif de formation comme un instrument de GPEC parmi d'autres (DIF, entretien annuel d'appréciation, Comité Mobilité...) afin d'assurer « *l'adaptation permanente de son personnel aux évolutions des métiers et des technologies* », l'accord de 2011 regroupe les formations GPEC dans un nouvel article 8 dédié à l'employabilité. Ainsi, la formation des salariés apparaît désormais comme dispositif angulaire pour assurer cette fin, leur promettant de pouvoir « *gérer activement leur parcours professionnel pour leur permettre de bénéficier d'une progression de qualification* ». Aussi, le nouvel accord rend visible et reconduit les pratiques de formation que l'ancien accord avait suscité sans les préciser. Enfin, il fixe le budget minimum des formations GPEC à hauteur d'au minimum 20% du budget de formation global de chaque établissement. En cas d'identification d'établissements et de métiers fragilisés, le nouvel accord prévoit la possibilité de débloquer des budgets supplémentaires. Ainsi, le dispositif de formation se trouve à la fois plus étouffé et précisé quant à son rôle dans la conception des ressources humaines du Groupe.

a) Quatre volets de formation GPEC

En détail, les formations GPEC contiennent quatre volets qualifiants, dont les deux premiers ciblent les salariés à très faible qualification. L'accent mis sur la formation « diplômante » assure la reconnaissance de ces qualifications aussi sur le marché du travail, à l'extérieur du Groupe. Ces formations se présentent aussi comme une progression professionnelle, permettant aux salariés un parcours qualifiant et diplômant de GPEC. Une telle démarche est d'ailleurs explicitement encouragée par la DRH.

- Le module **DECLIC**, destiné à améliorer les savoirs fondamentaux, notamment en lecture, écriture et mathématiques. Il est orienté vers des salariés à très faible qualification. Depuis 2009, 19 salariés ont bénéficié de la formation DECLIC chez Egal.
- Les certificats **CFG-B2i** de l'Education Nationale, destinés à améliorer la formation générale (CFG) et à introduire des connaissances en informatique et internet (B2i). Depuis 2009, 75 salariés ont obtenu un certificat CFG, 51 le certificat B2i. Suite à l'obtention des certificats CFG-B2i (souvent le premier diplôme), 6 salariés ont passé une VAE chez Egal.
- La formation **RIAE**, destinée à la reconnaissance interne des acquis d'expérience. Ce module vise à extraire des compétences du poste en question ainsi qu'à apporter des connaissances théoriques sur la production, la qualité, la sécurité et l'environnement du travail. Depuis 2009, 18 salariés ont suivi la formation, dont 7 qui venaient de la formation DECLIC chez Egal.
- La validation des acquis d'expérience (**VAE**), aboutissant à un titre professionnel (cariste d'entrepôt, conducteur d'Installations et de Machines Automatisées (CIMA), technicien de Production Industrielle (TPI) ...). Chez Egal, depuis 2009, 53 personnes ont passé une VAE.

Une difficulté du service RH dans son effort de faire évoluer les populations susceptibles de rentrer dans le module DECLIC, ayant pour habitude de dissimuler leurs problèmes de calcul et d'écriture, a été leur détection. A ce titre, le service RH travaille avec des « salariés relais », acquis à la cause. « *Ce sont des gens volontaires dans l'entreprise, donc il y avait des IRP, il y avait le service social, service médical de santé au travail et quelques volontaires que l'on forme pour leur donner des boîtes à outils de manière à ce qu'ils puissent détecter des personnes en situation d'illettrisme* » (RRH). Dans une

démarche non-hiérarchique, ils sont censés les identifier et les orienter, dans une situation de proximité, vers la formation en question.

Un aspect important de la politique de formation GPEC concerne l'égalité professionnelle hommes-femmes. Dans la mesure où, chez Egal comme dans le Groupe, les femmes sont surreprésentées dans les métiers des filières techniques à (très) faible qualification et souffrent d'un très faible taux de mobilité verticale, leur montée en compétences et leur éventuelle évolution professionnelle se présente comme un moyen de satisfaire les obligations légales en la matière. L'accord de 2011 reconnaît pour autant que les plans de formation ont donné lieu à peu d'actions formalisées pour promouvoir l'accès des femmes aux métiers traditionnellement tenus par les hommes. Comme en matière de santé au travail ou de gestion des âges, la GPEC permet, en tant qu'accord pivot, de rassembler ces exigences sociales et les pratiques RH associées sous une perspective prévisionnelle.

b) Succès du dispositif « formations GPEC » et risque de son épuisement

Une conséquence notable de l'introduction des formations GPEC a été que le personnel de production a pu rencontrer une offre de formation plus en adéquation avec ses besoins. *« Je ne dis pas qu'avant on ne faisait la formation que pour les cadres, mais je pense que les cadres étaient, entre guillemets, très représentés. Aujourd'hui, quand on regarde les chiffres, quand on compare les effectifs avec les budgets de formation mis en place, on se rend compte que, grosso modo, que les ET [employés techniques] ne sont pas défavorisés. Loin de là. Ils ont un budget qui correspond à la part de la population qu'ils représentent »*, estime le Responsable Formation. Si, au sein du Groupe Electromen France, le budget dédié à la formation est en hausse (2,12 % de la masse salariale en 2011 contre 1,84 % en 2010), à côté du plan de formation et les moyens prévus pour le DIF, les formations GPEC représentent 14 % du budget global de formation.

Chez Egal, entre 2009, moment du démarrage du dispositif de formation GPEC, et 2011, 194 participations à une formation GPEC ont été enregistrées. Le taux de participation de presque 10% paraît d'autant plus important que les formations ne ciblent pas la population entière des salariés et que la participation est basée sur le volontariat.¹⁴ Il témoigne d'un succès de la mobilisation d'une population autour des sujets d'évolution des compétences et d'orientation professionnelle, à laquelle on n'adressait pas habituellement ces questions – et qui associe la mobilité souvent à des pertes de salaire, de repères professionnels ou identitaires ; et pour qui la montée en compétences évoque un parcours scolaire et professionnel souvent très lointain.

Si les syndicats adhèrent au dispositif de formation GPEC, une de leurs critiques est que l'engagement pris par les salariés ne soit pas automatiquement valorisé en termes d'évolution professionnelle. En effet, la direction n'a pris aucun engagement formel en ce sens pour les personnes sortant des dispositifs de formation GPEC, même si elle admet qu'en réalité, ces personnes tendent à évoluer plus vite. *« Quand il y a des postes à pourvoir, en interne, je sollicite toutes ces démarches-là parce que les salariés ne font pas forcément tous les liens. Quand les gens font la VAE, ils peuvent avoir de la promotion interne. Ça donne la visibilité aux autres... c'est tout sauf du PSE »* (RRH).

Si ces formations sont un atout en interne, elles le sont autant à l'externe, y compris si elles se font sur des métiers identifiés comme étant en déclin. Les formations qualifiantes et diplômantes se présentent ici comme un moyen pour le salarié de se questionner sur son futur parcours professionnel, de regagner confiance et de se « repositionner ». *« Et quelqu'un qui a été cariste pendant 20 ans avec la moitié d'un CAP, s'il valide une VAE de magasinier cariste, il en fera quelque chose en interne, et en*

¹⁴ Le versement de primes à la participation ainsi que la poursuite de ces formations pendant le temps de travail au lieu du travail ont vraisemblablement aidé à atteindre ce taux.

externe, il en fera quelque chose aussi. J'en ai pas besoin pour l'instant en externe, mais en interne ça va lui permettre de retrouver confiance en lui, de valider son expérience professionnelle et éventuellement de se repositionner en disant mon emploi est en déclin. Qu'est-ce que je peux faire de tout ça demain ? Qu'est-ce que j'ai envie de faire aussi dans l'entreprise dans laquelle je me trouve ? » (RRH).

Le succès du dispositif des formations GPEC pose en même temps la question du prolongement de ce volet de GPEC au sein de la société Egal. Alors que le nombre de RIAE est resté stable et que celui des VAE a augmenté, la demande en matière de DECLIC et de CFG a commencé à baisser. Ainsi, le responsable de formation « *ne pense pas qu'on ait formé tout le monde, mais tous ceux qui ont été intéressés. Maintenant, il faut chercher les autres* ». Pour freiner la tendance à un épuisement du dispositif, la société envisage d'ouvrir de nouveaux titres en VAE, d'introduire une « deuxième saison » de CFG, réfléchit à des nouveaux moyens de détection des salariés illettrés et à la possibilité de passer le baccalauréat. A l'égard de la problématique de l'épuisement, la revalorisation des observatoires des métiers dans le nouvel accord se présente comme une façon de garder en vie la dynamique suscitée par la GPEC. Aussi, elle marque le passage d'une logique centrée sur l'action (« former les salariés ») vers une démarche qui la complète par son versant diagnostique (« analyser et anticiper pour mieux orienter »).

2.3.2 Les observatoires des métiers

a) Une démarche locale en construction

Le premier accord de 2007 prévoyait l'établissement d'une « instance d'observation, de réflexion prospective, d'échange, d'information et de suivi d'emploi et des métiers » au niveau du Groupe. Cet « Observatoire des métiers et de l'emploi » était conçu d'une façon centralisée et paritaire, composé de cinq titulaires de chacune des organisations syndicales représentatives et de cinq représentants de la Direction du Groupe. Il était censé se réunir une fois par an au siège du Groupe, « permettant notamment d'anticiper les différentes problématiques d'emploi et de compétences dans le Groupe et d'identifier les emplois/métiers et établissements dits 'fragilisés' » (art. 8). Cette vision globale des évolutions des principaux métiers devait se faire à partir de la vision stratégique communiquée par la direction du Groupe aux IRP. Afin de compléter le dispositif d'observatoire central, l'accord prévoyait la mise en place des « Commissions Formation et GPEC » au sein de chacune des sociétés du Groupe France, étendant ainsi le domaine de compétence des Commissions Formations existantes. Or, dans la mise en œuvre du dispositif d'observatoire national, la DRH du Groupe avait pêché par négligence vis-à-vis de ses obligations conventionnelles ; aussi, l'opérationnalité des Commissions Formations – GPEC a été forte hétérogène au niveau local. Un retard dans le partage et le dialogue sur la prospective des emplois et des métiers en a été la conséquence.

Dans l'accord de 2011, cette articulation institutionnelle, sujet d'importants débats lors de la renégociation de l'accord, devient l'objet d'un réagencement significatif. Désormais, l'Observatoire des métiers et de l'emploi se transforme en instance locale, appelée à être implantée au sein de chaque société/ établissement du Groupe France. L'ancien observatoire au niveau du Groupe change d'appellation et devient la « Commission GPEC Groupe ». Ce renversement n'est pas seulement sémantique. La Commission GPEC Groupe est aussi bien alimentée par le document de stratégie présenté tous les trois ans par la Direction du Groupe que par les comptes rendus des observatoires locaux. Les nouveaux observatoires des métiers sont revalorisés par la séparation institutionnelle des Commissions Formations et voient leurs domaines de compétence élargis. Dorénavant, ces observatoires¹⁵ sont censés apporter annuellement une vision globale à trois ans sur les principaux

¹⁵ Ils sont composés par le secrétaire du CE, trois représentants par organisation syndicale représentative et trois représentants de la direction locale.

métiers dans la société/ l'établissement concerné et travailler sur l'anticipation des problématiques de compétences et d'emploi. Ainsi, ils prennent à leur compte le rôle qui auparavant a été largement accordé à l'observatoire au niveau du Groupe.¹⁶

Comment s'explique cette extension des observatoires des métiers qui s'apparente à une décentralisation ou, au moins, une généralisation de la démarche GPEC dans toutes les sociétés ? – Une RRH chez Egal met en avant les difficultés à concilier les différentes réalités d'emploi des sites avec une approche centralisée. « *On ne peut pas décréter que tous les métiers porteurs sont des métiers porteurs en même temps ... on n'a pas les mêmes organisations, les mêmes bassins d'emploi On a une culture d'entreprise, on a des réalités de terrain, nous sommes la seule entreprise à avoir trois activités sur le même périmètre géographique. Nos collègues, ils n'ont pas cette problématique-là. Donc, il faut bien qu'on arrive à concilier cette déclinaison de l'accord GPEC et puis la vie au quotidien* » (RRH). Le nouvel agencement des compétences a pour conséquence de procéder à des « cartographies » plus fines des situations d'emploi et de métiers locales, d'autant plus que les anciennes commissions formations et GPEC traitaient en réalité davantage des questions de formation que de prospective des métiers et que l'Observatoire des métiers au niveau Groupe semble avoir été largement inopérant. Comme le reconnaît le DRH, lors des négociations du nouvel accord, les « *partenaires sociaux disaient il faut qu'on définisse vraiment les moyens de tout ça, les modalités de suivi, parce que, en gros, on l'avait déjà annoncé un peu dans l'ancien accord, on ne l'a pas trop fait, là on veut être sûr. Et, clairement, ils ont raison, ils n'ont pas tort. Le cœur de la GPEC, c'est bien le partage et le dialogue sur la prospective des emplois et des métiers. Donc, il faut commencer par ça* » (DRH). On peut supposer que la « consolidation » des analyses locales au niveau du Groupe nécessite un effort poussé pour détailler les effets de la stratégie du groupe sur ses sociétés dans le document de stratégie tri-annuel. Le climat tendu du dialogue social dans le Groupe apparaît comme un frein au partage des données confidentielles.

b) ... afin d'infléchir les comportements des salariés par la mise en visibilité

Dans un rythme annuel, au sein de l'observatoire local, la DRH donnera sa vision de l'évolution de l'emploi et des compétences à trois ans. Cette présentation prospective des emplois et des métiers doit désormais s'appuyer sur une cartographie des familles professionnelles et des emplois génériques selon les classifications en vigueur dans la métallurgie. La constitution de cet outil GPEC, destiné à faire apparaître les emplois et leurs classifications (« familles ») ainsi que les passerelles entre métiers, a nécessité un effort d'un an et demi de la part du service RH d'Egal. Il a été achevé en début 2011, au moment des négociations autour du deuxième accord GPEC, et impliquait la standardisation de 550 fiches métiers (dont certaines d'une page et demie, d'autres de six pages) ainsi que la réduction de leur nombre à une centaine. Les emplois génériques regroupent désormais les postes similaires par le biais d'une trame unifiée qui contient la finalité de l'emploi, les compétences techniques et comportementales, les connaissances, les formations et les passerelles entre emplois génériques.¹⁷ Les fiches de métier, couplées à une identification des métiers porteurs et des métiers en déclin dans les 2 à 3 années à venir, doivent donner de la visibilité aux salariés et managers afin d'éviter ou de cibler certains choix de carrière. « *Ces outils-là permettent vraiment de donner de la vision, de la visibilité sur ce qui existe aujourd'hui. La GPEC ... donne une perspective de ces métiers dans les trois ans. Et on le refait chaque année de manière à ce que ça soit quelque chose qui vit. En la matière, on a fait des cartographies, des états des lieux des métiers tels qu'ils sont aujourd'hui. Cette cartographie est disponible et on va la présenter même aux salariés dans le cadre d'une journée mobilité. Vous voyez, vous avez des passerelles, qu'est-ce que je peux faire, si je fais ce métier-là. Qu'est-ce que je peux faire*

¹⁶ Ce réagencement se reflète aussi dans le basculement de la structure du nouvel accord. Désormais, ce sont les observatoires locaux qui figurent dans l'ordre des instruments devant l'observatoire central. Le petit site d'Egal à Tournus bénéficiera désormais d'une instance spécifique.

¹⁷ Notons que cette démarche n'a donné lieu à aucune instrumentation de logiciel particulière. L'analyse est présentée à l'aide des simples feuilles Excel.

après pour que les salariés soient acteurs. Si l'emploi est en déclin, c'est donner de la visibilité : ton emploi est en déclin, ton emploi est porteur. Ce n'est pas la même chose. Et on met nos partenaires sociaux et on met aussi les salariés au cœur ... Chacun est acteur dans le processus GPEC » (RRH).

L'augmentation de la transparence en matière d'évolution des métiers et des compétences pour les salariés se décline ici avec une vision individualisante de la GRH, appelant chaque salarié, et d'une manière indifférenciée, devant la responsabilité de gérer individuellement son destin professionnel face aux contraintes du marché du travail interne – et externe. D'une façon complémentaire, l'entretien annuel d'appréciation et la discussion régulière du « projet professionnel » dans les « entretiens professionnels de développement », autre outil GPEC créé par le premier accord GPEC et initialement réservé aux cadres, visent à imposer la réflexion individuelle sur la mobilité professionnelle dans toute la population des salariés comme une donnée constante. Pourtant, comme le reconnaît le DRH, cet objectif peut se heurter aux barrières de mobilité verticale existantes à l'intérieur de l'entreprise, car *« quand vous êtes opérateur ici à Rumilly, clairement, des perspectives de carrière, vous n'en avez pas. Vous n'avez pas quoi à nourrir un entretien annuel »* (DRH).

2.4 Le processus de déploiement de l'accord

2.4.1 La Commission Formation – GPEC au centre de la mise en œuvre de la première phase de GPEC

Dans la mesure où le plan de formation GPEC a été l'élément central de la politique GPEC dans le Groupe ainsi que chez Egal, dans un premier temps, la Commission Formation a joué un rôle charnière dans la mise en œuvre de la GPEC au plan local. Il a été déjà mentionné que la fonction d'observatoire des métiers a été, faute d'alimentation en analyses par la DRH, nettement en retrait par rapport au volet des formations. D'après la DRH, chez Egal, la Commission Formation, se réunissant trois à quatre fois par an, fonctionnait plutôt bien. La DRH l'utilisait pour valider des idées ou des hypothèses de formation auprès des instances représentatives, offrant un cadre moins statutaire, avec des rôles moins figés ou encadrés que dans le Comité d'Entreprise. Alors que le contenu et l'orientation ont été l'objet d'informations et des discussions entre Direction et instances représentatives, ils n'étaient pas appelés à devenir objet de négociation. *« On a fait des obligations légales classiques »* (DRH). A la différence d'autres démarches de GPEC, les délégués syndicaux n'étaient pas appelés à devenir « concepteurs » des outils GPEC.

La conception des formations GPEC relève d'un mode opératoire plutôt centralisé et guidé par un souci de cohérence, semblant confirmer d'ailleurs le fonctionnement plus général de la fonction RH dans le Groupe.¹⁸ Dès septembre 2008, les modules de formation ont été mis en place partout dans le groupe : *« Toute la base de ces quatre modules de formation, tout a été fait au niveau du Groupe ... et ensuite on l'a démultiplié en local. Mais l'accord a été suffisamment bien fait pour que, en local, on puisse adapter »* (RRH). La possibilité de procéder à des adaptations se trouve appuyée par l'accord lui-même qui prévoyait dans l'article 10.1 la déclinaison au niveau local des orientations données par l'Observatoire national en matière de GPEC et en particulier la proposition des pistes de formation correspondant aux spécificités locales des métiers. Chez Egal, le souci du responsable de formation de chercher de nouvelles formes de mise en œuvre et des moyens d'évolution du plan de formation GPEC témoigne de ce mode de déploiement à la fois local et itératif. Par exemple, les VAE ont été adaptées en fonction des besoins locaux : *« Les VAE étaient des VAE qui correspondaient à nos métiers. On avait mis un premier titre agent de fabrication industrielle. On s'est rendu compte que ce n'était pas possible*

¹⁸ La création du Groupe Electromen France en 2005 mettait fin à un modèle de gouvernance d'entreprise, au sein duquel historiquement les marques se faisaient concurrence entre elles et les fonctions R&D, commercialisation et RH étaient décentralisées. Depuis, les 14 sites de production français travaillent pour l'ensemble des marques et les PDG des filiales rapportent aux directions générales d'activités regroupées au sein de la holding Electromen Développement.

parce que pour valider ce titre-là, il y avait des notions de contrôle de métrologie. Notre organisation du travail, quand on est agent de fabrication, on n'a pas la possibilité de mettre en œuvre sur les aspects métrologiques - contrôle. Parce qu'on a un service contrôle qui fait ça. Donc, on s'est dit, ce n'est pas compatible avec nos métiers. Donc, on a trouvé une autre validation d'acquis qui correspondait à nos métiers » (RRH).

2.4.2 La recherche d'un socle commun dans la deuxième phase de GPEC

La précision du dispositif des observatoires des métiers par l'accord de 2011 en instance locale « d'observation, de réflexion, d'échange, d'information et de suivi de l'emploi et des métiers » a donné lieu à une démarche nouvelle par la DRH. Elle témoigne de la volonté de maintenir la dynamique de la GPEC qualifiante et la nécessité de capitaliser sur les efforts de formation en proposant un dispositif capable de diriger les salariés à basse qualification vers des passerelles ou des formations plus spécifiques. Elle vise notamment à impliquer les organisations syndicales locales dans l'analyse prospective des métiers et des compétences sur fond d'un socle de visions et objectifs commun.

C'est dans ce sens que lors de la première réunion du nouvel Observatoire de métiers au sein d'Egal au mois de juin 2011, la direction avait fait appel à un organisme extérieur, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). La formation dédiée aux représentants syndicaux et à laquelle des RRH du site ont assisté, devait contribuer à la construction conjointe de l'Observatoire des métiers, tout en maintenant une méthodologie identique pour toutes les sociétés du Groupe. Un des objectifs liés à la formation était de faire avancer des représentations des uns et des autres « *C'est notre problème, mais c'est votre problème aussi. C'est un problème qui est partagé. C'était tout l'intérêt de la formation avec quelqu'un de neutre* » (RRH). La DRH tentait ainsi de peser sur les réticences syndicales pour une implication plus poussée dans la gestion des mobilités au sein d'Egal, ouvrant ainsi un nouvel volet collectif de la GPEC.

L'hésitation des délégués syndicaux devant ce qui leur paraît comme un partage de la responsabilité sociale en matière de GPEC est exprimée par un délégué CGT : « *Ca nous paraît aussi difficile de s'engager parce qu'aujourd'hui, dans l'entreprise, on va vers une évolution de postes, voire suppression des métiers. Donc, je ne me vois pas trop participer à un groupe de travail qui est là pour dire à mon collègue : Demain, tu ne feras plus ça, parce que c'est la décision de la Direction et t'iras peut être te meurtrir ou t'handicaper sur un poste à gestuel répétitif. Je parle en mon nom. Je ne parle pas dans le nom de mes collègues. Je ne me vois pas trop aller dans une réunion pour justement dévaloriser des gens* ». Ce risque doit paraître d'autant plus grand que la conception de la coopération au sein des Observatoires des Métiers relève davantage d'un mode vertical. Pour l'instant, elle semble éloignée de la notion de co-construction des outils d'analyse et des moyens d'action,¹⁹ présente dans d'autres démarches de ce type, même si l'accord maintient un certain flou quant à la nature de la coopération entre direction et instances représentatives à l'intérieur des observatoires.

2.4.3 Un effort soutenu de communication au personnel

Les efforts pour communiquer au personnel le plan de formation GPEC et les possibilités d'évolution professionnelle ont été considérables. Cette communication a pris différentes formes. Dans un premier temps, et reflétant la dynamique générale de la mise en œuvre des accords GPEC constatée, les communications semblent avoir été axées sur le volet qualifiant, alors que, dans un deuxième temps, elles semblent s'ouvrir au sujet de la mobilité.

¹⁹ La faiblesse du crédit d'heures à disposition des délégués avant chaque réunion de l'observatoire (10 heures) ainsi que leur rythme (une fois par an) pointent dans ce sens.

Un moyen important de communication de ses intentions au personnel du Groupe Electromen France est la revue intitulée « Infos RH ». Deux numéros spéciaux au sujet de la GPEC ont été publiés. Dans ces publications, la GPEC est exclusivement abordée sous l'aspect formation. Le premier numéro de septembre 2008 ouvre avec un entretien avec le DRH France qui affirme que le « *programme de formation qualifiante est la pierre angulaire de notre politique de GPEC* ». Les articles qui suivent abordent le sujet soit sous un angle informatif (« Des formations adaptées », « Un vrai diplôme »), soit de récit d'expériences réussies (« Je voulais un diplôme reconnu »). Le deuxième numéro spécial de janvier 2010 étend le registre des articles en mélangeant évaluation quantitative (« Déjà 388 salariés formés », « La GPEC a porté ses premiers fruits », « Rumilly : 65 diplômes en 2009 »), récits de formation individuels (« Un fonceur », « La vie à pleine dent », « Le Déclic du courage ») et appels aux salariés à maintenir l'effort de qualification (« 2010 : la GPEC continue »). On note que le registre d'information sur les modules de formation est nettement en recul, laissant penser qu'en 2010, le service RH estimait avoir déjà acquis un niveau de diffusion satisfaisant.²⁰

Une autre mesure phare, plus récente et tournée plutôt vers la mobilité, a été le « forum des métiers » chez Egal. Alors qu'au départ, cet événement a été conçu exclusivement pour les cadres et agents de maîtrise, en 2010 la DRH décidait de la dédier pour la première fois aux non-cadres. Une quarantaine de salariés « animateurs de métier », équipé d'un petit budget, animait pendant deux à trois heures des stands. Les salariés visiteurs pouvaient se renseigner sur des métiers et leurs familles. Cette présentation a été accompagnée par une communication de la Direction sur les règles de la mobilité interne et les aides à disposition. Dans leur ensemble, ces communications et actions de la part de la DRH témoignent d'une volonté de faire partager les outils et intentions liés à la GPEC avec la totalité des salariés, et non pas prioritairement avec les instances représentatives.

2.4.4 Les managers intermédiaires comme frein à la mise en œuvre de la GPEC ?

Au sein de la société Egal, la multiplication des instruments associés à la GPEC (CIF, VAE, DIF, entretien professionnel, entretien annuel d'appréciation, entretien de deuxième partie de carrière) a eu pour effet de déborder les managers opérationnels à un moment, malgré un effort de formation important de la part de la DRH. L'appropriation de ces outils apparus dans un espace d'une demi-décennie est décrite par la fonction RH comme un « enjeu compliqué ». Les managers auraient du mal à s'y retrouver dans la nouvelle panoplie des entretiens, la ressentant comme une charge en plus (DRS). Aussi, il a fallu expliquer l'extension nécessaire de leur champ de compétences à cette population, n'étant pas forcément prête à accepter cette évolution: « *Votre métier maintenant, c'est gérer les gens. Ce n'est pas que faire fonctionner votre atelier. C'est pour ça qu'on a besoin de temps sur des trucs comme ça. On ne peut pas le dire du jour au lendemain. Ça vous pouvez dire avec les managers depuis longtemps qui ont intégré ces dimensions. Quand vous avez des managers qui mettaient pas mal les mains à la machine et maintenant vous leurs dites, attends, maintenant, c'est 50% d'outil RH et management d'équipe. Il y'en a qui ne sont pas très prêts, ni préparé. Ce n'est pas simple* » (DRH). Se pose alors la question de savoir, les entretiens n'ont pas permis de valider ou invalider cette hypothèse, dans quelle mesure cette population freine le déploiement de l'accord chez Egal.

²⁰ Parmi les autres moyens de communication se trouvent :

- le tournage du film « Tout un programme » (durée : 10 min.) qui suit le parcours d'une VAE par des salariés d'Egal. Ce film a été présenté 2009 à l'ensemble du personnel d'Egal et chaque salarié en recevait une copie en DVD ;
- la distribution d'une brochure à tous les salariés de la société contenant les différents modules et droits à la formation ;
- des réunions thématiques bimensuelles de la DRH avec les chefs d'équipe, évoquant régulièrement des sujets liés à la GPEC ;
- affichage des postes à pourvoir en interne par le site intranet et voie d'affichage.

2.5 Les effets de l'accord sur l'intégration GRH-stratégie

2.5.1 La GPEC qualifiante comme déconnexion de la stratégie ?

Comme on l'a vu, pendant ce que l'on pourrait appeler la première phase de GPEC, correspondant grosso modo à la durée de validité du premier accord, dans sa mise en œuvre, le dispositif GPEC a été axé quasi exclusivement sur les formations. Celles-ci étaient basées sur un constat généralisant, celui d'une inadéquation entre compétences de la population de production et d'assemblage et les évolutions technologiques et organisationnelles à venir. Or, la mise en avant de ce constat dans la GPEC a servi, semble-t-il, à mettre en retrait des questions des choix et des orientations industrielles du Groupe et leurs conséquences sur l'emploi au point de déconnecter la stratégie des questions de formation et, ainsi, de la fonction RH. Dans les entretiens au sein du site d'Egal, la notion de stratégie d'entreprise ne sort pas dans le contexte des formations GPEC. Ce découplage est tributaire des carences dans l'analyse sur les futurs des métiers, qui, dans d'autres cas de GPEC et via l'analyse prospective des métiers, tend plutôt à renforcer ce lien.

2.5.2 Une articulation GRH-Stratégie s'opérant par l'identification des emplois fragilisés et émergents ?

La revalorisation récente des Observatoires des métiers dans la « deuxième phase » de GPEC récemment entamée,²¹ est susceptible de mettre plus en avant et, peut-être, modifier le lien de la fonction RH avec la stratégie. Celui-ci s'opère avant tout par l'accent porté sur l'identification des évolutions de métiers. Elle permet de raisonner en anticipation et de prioriser les actions de GPEC. A ce titre, les deux accords distinguent entre trois catégories, dont on peut constater qu'elles manquent de précision.

- métiers et emplois émergents ;
- métiers et emplois en évolution ;
- métiers et emplois « fragilisés ».

L'approche par métiers fragilisés suppose que l'entreprise ait une vision stratégique minimale et stabilisée, ce qui semble être le cas d'Egal : ici, le rapport à la stratégie est décrit par la RRH comme un acte de « partage » entre les sociétés et le siège du Groupe. Les premières envoient leurs analyses par métiers et familles au siège, qui, par la suite, les « consolide », voire les intègre et valide à partir de ses propres données stratégiques.²² Si l'observatoire des métiers est un moyen central de rendre visible la stratégie à travers ses conséquences pour l'emploi et les compétences, il est difficile de juger si elle rentre, en tant que composante, dans les orientations d'un Groupe qui, de surcroît, opère au niveau mondial.

Quant au Groupe Electromen France, la question de l'impact de la GPEC sur le positionnement de la RH dans la stratégie ne semble pas se poser dans la mesure où elle est décrite comme influente, mais indépendamment de la GPEC : « *On n'a pas de problème de positionnement de la fonction DRH dans la stratégie du groupe Electromen. C'est un métier, les ressources humaines, qui pèse, qui est au comité exécutif déjà.... On a clairement un DRH groupe qui pèse. Qui pèse, qui est écouté de son président. Ce n'est pas la dernière roue du COMEX* » (DRH).

²¹ Ici, « phase » ne signifie pas rupture, mais deux logiques qui se superposent dans le temps. Leur interaction est susceptible de créer des nouveaux effets.

²² Les entretiens nous n'ont pas permis d'évaluer la visibilité de la stratégie du Groupe pour les acteurs locaux en RH.

2.5.3 Le document de stratégie à trois ans comme contrainte RH aux directeurs d'activités

Si la GPEC, en tant que composante, pèse sur la stratégie du Groupe Electromen France, c'est surtout à partir du document triennal de stratégie. Celui-ci doit être présenté tous les trois ans au Comité de Groupe France. Il comporte notamment des grands axes stratégiques de développement par activités et continents, leurs politiques de mise en œuvre ainsi que les perspectives en matière d'évolution d'emploi pour chacun des établissements français. Si les délégués syndicaux d'Egal se plaignent des délais dans la préparation de ce document, les laissant craindre pour le futur de l'activité de pesage, le DRH d'Egal le décrit comme un document qui engage les responsables d'activités : Ce n'est pas seulement un « document RH ». Il permet au DRH Groupe d'interpeller ses collègues directeurs en cas de non-respect du document stratégique. En cas de changement de stratégie non-annoncé, la GPEC peut devenir une contrainte plus au moins lourde, ce qui peut expliquer en partie aussi les hésitations d'engagement de la Direction à rendre visible la stratégie aux instances représentatives. *« Attends, là, tu es en train de me dire que tu as un nouveau projet d'organisation X ou Y. On n'en a pas parlé dans la stratégie à trois ans, c'est un problème. Soit tu vas attendre un peu, soit il y a vraiment quelque chose de nouveau qu'on n'a pas pu anticiper, qui a eu lieu, mais il va falloir m'expliquer ... Le problème c'est qu'après, il y a des conflits sociaux »* (DRH).

2.5.4 Les effets de l'accord GPEC sur le dialogue social

D'une manière générale, la DRH juge favorable les effets des formations GPEC sur le climat social dans l'entreprise Egal. Sur un plan individuel, elle souligne l'utilité des formations pour la vie quotidienne des salariés et l'effet positif sur leur estime de soi. *« Quand vous faites ça, former 270 salariés sur trois ans, les salariés quand même se disent, ici, se passent quand même des trucs. Bien sûr, les conditions de travail sont peut-être difficiles. Il y a des métiers qui sont pénibles, oui. Il y a des conflits au travail, oui, comme ailleurs. Mais bon, il y a ça. Et grâce à Electromen, j'ai eu mon premier diplôme, bon, ce n'est pas neutre.... Quand vous passez un BD2i et si vous n'avez jamais touché une souris à un ordinateur et si vous avez des gamins qui ont 7, 8 ans, c'est vachement valorisant aussi à la maison »*.

Sur un plan plus collectif, parmi les accords signés les dernières années, ceux de la GPEC sont estimés les plus consensuels dans la mesure où ils promettent d'anticiper des réorganisations et de les gérer dans un climat de dialogue au CE. *« Parce que c'est un sujet de consensus social, parce que ça permet de gérer à froid. Ça permet de donner plus d'info de manière anticipée sur les évolutions des métiers, ce qui fait que, le jour où on arrive en CE, avec un projet d'organisation ou un projet de diminution d'effectif, personne n'est surpris. Et les gens comprennent pourquoi on le fait. Parce qu'on a annoncé à l'avance »* (DRH). Le DRH constate aussi que la Commission Formation du Comité d'Entreprise s'est enrichie avec les formations GPEC. Alors qu'avant, les partenaires sociaux reprochaient à la direction de centrer les formations surtout sur les cadres, l'intégration et la focalisation même sur la population non-cadre a permis de « renouveler » et « d'enrichir » le plan de formation.

Si la DRH donne une image plutôt positive de l'impact de la GPEC sur le climat et les résultats du dialogue social chez Egal, cette vision n'est pas partagée par les délégués syndicaux FO et CGT. Leur rapport à la DRH du Groupe Electromen France au sujet de la GPEC est caractérisé par une certaine défiance. Elle se nourrit du constat d'un manque d'engagement de la part de la Direction pendant la durée du premier accord, notamment par rapport aux délais accusés dans la présentation du document de stratégie et le manque de suivi de l'Observatoire des métiers central. Néanmoins, la démarche de GPEC au sein du Groupe relève d'une certaine crédibilité pour les délégués syndicaux locaux, siégeant d'ailleurs en partie au Comité de Groupe et à l'Observatoire central. Elle repose sur le dialogue social entretenu au niveau du Groupe qui semble relever, en dehors de critiques que les syndicats peuvent lui adresser, d'un certain niveau de négociation et de reconnaissance mutuelle.

Ce niveau contraste avec le dialogue social local, décrit d'une façon unanime par les délégués syndicaux CGT et FO majoritaires comme « mort » : « *La GPEC a été négociée au niveau du Groupe. Si ça avait été au niveau d'Egal, il n'y aurait jamais eu d'accord. On n'aurait jamais signé un accord avec ce personnage [DRH Egal à Rumilly]. Nous, on a passé des accords avec A. [DRH Groupe France]. Ce n'est pas facile, mais c'est de la négociation, tandis qu'avec lui [DRH Egal], il n'y en a pas* » (DS CGT). Alignant, dès son arrivée, les droits syndicaux au minima prévu par le Code du Travail, le DRH d'Egal ne semble jamais avoir réussi à obtenir des rapports de dialogue avec les organisations majoritaires.²³ La défiance mutuelle qui sous-tend les rapports locaux est susceptible de toucher et d'hypothéquer, d'une façon ou autre, les futures évolutions en matière de GPEC chez Egal. La mise en œuvre de l'accord risque ici d'être déstabilisée par les rapports que les interlocuteurs sociaux entretiennent entre eux. A cet égard, l'appel à un organisme extérieur (l'ANACT) afin de former des délégués syndicaux et des représentants RH (voir 4.2.) peut être d'ailleurs interprété comme une tentative de la DRH de redémarrer le dialogue social autour d'un sujet jugé comme potentiellement « consensuel », l'Observatoire des métiers, en vue de pouvoir gérer des futures réorganisations d'une façon moins conflictuelle (et coûteuse). On peut toutefois supposer qu'un « échec » de cette tentative n'empêchera pas la DRH d'avancer sur ce volet.

Notons que le climat social tendu n'a pas pu infléchir l'appréciation syndicale de la démarche GPEC elle-même. Si les délégués sont prêts à brandir le retrait de leur signature comme sanction d'un non-suivi de l'accord par la Direction, même les délégués syndicaux les plus « contestataires » à l'égard de la GPEC y trouvent un intérêt et sont prêts à investir ce nouveau champ d'intervention collective, celui du partage de la prospective d'évolutions des métiers. L'exemple de la CGT chez Egal montre que les syndicalistes locaux sont capables de faire évoluer leurs positions. Pourtant, le soutien des DS de la démarche GPEC est, les entretiens le suggèrent, lié à deux conditions principales :

1. que les informations stratégiques communiquées permettent la gestion à froid des restructurations par les instruments GPEC associés à la mobilité interne (crainte ouvertement de PSE) ;
2. que la GPEC n'aboutisse pas à l'augmentation des mobilités externes des populations fragilisées, reproche fait notamment au « Détache » (crainte de licenciements déguisés).

On peut estimer que ces conditions sont exigeantes, aussi bien en termes d'engagement de la Direction que de santé d'entreprise et de stabilité minimale de son environnement. Les effets de la détérioration d'une ou plusieurs de ces variables sont susceptibles de mettre à l'épreuve ce soutien.

2.6 Les effets de l'accord GPEC sur la GRH

2.6.1 Effets de l'accord GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH

Au site d'Egal à Rumilly, le nombre de salariés en RH sur des projets de développement a augmenté (accords séniors, pénibilité ...), même si l'impact de la GPEC n'est qu'indirect sur ces recrutements.²⁴ « *Je ne sais pas si c'est grâce à la GPEC, mais peut être en partie. C'est plutôt un métier qui se staffe, plutôt un métier porteur, les RH. Et je pense qu'effectivement, quand on voit arriver en deux ans les seniors, les risques psycho-sociaux, la GPEC, la pénibilité au travail – forcément, ben, des gens s'en occupent. Et donc, on a staffé, clairement staffé nos équipes RH, les effectifs plutôt à la hausse. C'est vrai. Tant mieux. Ce n'est pas staffé pour staffer. Ce qui est intéressant c'est qu'on a staffé plus sur la*

²³ Au premier tour des dernières élections professionnelles du CE, en 2009, FO a obtenu 39,9% des suffrages, la CGT 38,7%, la CFDT 14,1% et la CFE-CGC 7,3%.

²⁴ Au niveau de la fonction RH chez Egal, il y a actuellement une petite trentaine de personnes employées, dont un DRH et quatre responsables RH.

fonction RH que sur la paie, par exemple » (DRH). Ce renforcement local de la légitimité de la fonction RH auprès des managers suite à la mise en œuvre de la GPEC est confirmé par la DRH : « Le fait d'avoir des outils qui sont bien structurés, qui permettent d'avoir une vision sur les compétences réellement acquises des salariés, ça fait partie de la fonction RH, ça ne peut que la renforcer ». Se trouve aussi confirmée l'idée selon laquelle une certaine taille critique de la fonction RH est nécessaire pour la mise en œuvre d'une démarche de GPEC ainsi qu'une certaine stabilité du contexte économique de l'entreprise concernée (DRH).

Les effets de la GPEC sur la légitimité de la DRH au regard des IRP sont beaucoup moins sûrs. Celle-ci continue à être contestée par les délégués des trois organisations syndicales interviewées, estimant unanimement que le DRH local ne dispose pas de pouvoir de décision à l'égard de la DRH Groupe France. « On ne peut pas discuter avec des gens comme ça. Ça ne sert à rien. On sait en plus qu'il n'a pas de pouvoir de décision. Mais bon, on sait très bien si A. [DRH Groupe France] lui dit, tu fais ça, lui il ne fait pas ça, lui, il fait plus. Il est jeune, hein ? Je pense qu'il veut progresser dans l'entreprise » (DS CGT). Compte tenu de l'hypothèque en matière de dialogue social chez Egal, il reste à voir sous quelles conditions un travail en commun dans le nouvel Observatoire des métiers sera possible et dans quelle mesure il permet éventuellement de faire avancer les rapports sociaux dans l'entreprise.

Auprès des salariés, l'impact de la GPEC sur la légitimité de la fonction RH n'est également pas assuré, comme le souligne la DRS : « Je pense que les gens n'ont pas vraiment conscience de cet accord dans l'usine. Ils en ont certainement entendu parler mais je ne pense pas que ça change quoique ce soit de leur vision de la fonction RH ».

2.6.2 La GPEC comme moyen d'intégration des pratiques et outils RH disparates

La force de la GPEC comme moyen de rassembler des pratiques et outils auparavant plus au moins disparates autour de l'idée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se trouve confirmée dans le cas d'Egal / Groupe Electromen. A part l'observatoire des métiers, aucun nouvel outil n'a été inventé à l'occasion de la signature de l'accord. L'élargissement du périmètre de l'entretien professionnel de développement aux salariés non-cadres a été la seule modification observée d'un instrument préexistant à l'occasion de la conclusion de l'accord.

Si l'impact sur les outils a été restreint, il se trouve plus confirmé au plan organisationnel et des pratiques RH. Le caractère transversal de l'anticipation du changement a suscité un effort de faire de la GPEC l'affaire de toutes les fonctions RH chez Egal, même si le travail proprement de prospective de l'évolution des métiers reste celui du responsable du secteur d'activité. « C'est l'affaire de tous. En clair, j'ai impliqué ma responsable des relations sociales, mon Responsable Formation, mes RH, on est 4, également aussi des chargés de mission GPEC. Mais, ce n'est pas l'affaire des – parce qu'on va présenter l'observatoire des métiers. Qui est le mieux placé ? - C'est le responsable des RH du secteur. C'est lui qui fait ce travail de prospective de métier avec les managers. Ça ne tombe pas du cerveau du DRH ... Voilà. Donc, l'organiser, non, par contre impliquer toute la filière, oui. D'ailleurs, s'il y a un thème en RH qui est transversal, c'est celui-là. C'est le plus transversal. Et, en clair, le Responsable Formation est obligé d'aller parler avec le RH opérationnel parce que le DRH va lui dire, attends, moi j'ai tel métier en déclin, en 18 mois je vais avoir x personnes qui vont être obligées de changer de métier parce que ça disparaît pour x ou y raison d'ailleurs. Ça peut être l'organisation nouvelle, ça peut être autre chose. Trouve-moi des parcours de formation qui vont les amener au métier B. Si les deux ne se parlent pas, c'est compliqué. Ça c'est un des bons côtés de GPEC. Ça oblige d'avoir une vision transversale des RH et ne pas gérer ... par spécialité » (DRH).

2.6.3 L'émergence d'une conception individualisante de la GRH

Concept pivot dans le texte de l'accord comme dans une partie des énoncés de la part de la DRH d'Egal est l'employabilité. Ainsi, une VAE devrait permettre aux salariés de se poser des questions par rapport à leur futur parcours professionnel : « *Qu'est-ce que je peux faire avec tout ça ? Qu'est-ce que j'ai envie de faire aussi dans l'entreprise ?* » (RRH). Dans cette vision, les formations présentent un moyen décisif pour que le salarié devienne « acteur », associant « l'employabilité » à la possibilité d'émancipation des contraintes de l'entreprise,²⁵ y compris vis-à-vis sa hiérarchie managériale : « *Le volet de formation, il y avait quelque chose d'extraordinaire, c'est que la formation jusque-là, c'était le plan de formation et les congés individuels de formation et les balbutiements du DIF. Dans le cadre de l'accord, on a la chance de proposer aux bas niveaux de qualification un panel de formations qualifiantes et diplômantes pour certains, de manière à rendre nos salariés acteurs. Il y avait un changement complet des repères, c'est-à-dire le manager ne détient plus le seul levier de formation dans le cadre du plan. Il y a quelque chose à côté, qui est proposée aux salariés et qui leur permet de se rendre employables* » (RRH). Les échanges avec le manager dans les entretiens professionnels sur le « projet professionnel » et les possibilités de mobilité complètent la palette des outils destinés à imposer durablement la réflexion individuelle des salariés sur leur employabilité et la construction d'un parcours professionnel dans le cadre de la GPEC.

Au sein de la RH de la société Egal, cette conception gestionnaire individualisante se trouve implicitement concurrencée par un discours plus collectiviste et paternaliste de responsabilité sociale de l'entreprise. Il est attaché au souci d'éviter des plans sociaux par le reclassement des salariés menacés dans d'autres sites ou activités. « *On a une usine, une petite activité, qui s'appelle le pesage qui est en difficulté depuis 2 ans. Mais, on a pris le pari de ne pas faire de PSE. De gérer toute la décrue, en tout cas la diminution des effectifs de manière régulière depuis 3 ans, mais en reclassant tout le monde en interne sur le site sur les autres activités qui, elles, vont bien. Voilà. C'est sûr que c'est compliqué parce qu'il faut former, faut faire la mobilité interne, faut, ce n'est pas simple. Mais on fait. Et on donne ce genre d'indication. Voilà, l'idée étant que gérer des situations justement en froid et non pas à chaud, n'importe comment. C'est-à-dire d'une manière socialement responsable quand on sait qu'on a des sites ou des activités fragilisées* » (DRH).

2.7 Conclusion d'étape

Avec la conclusion du nouvel accord de janvier 2011, la GPEC dans le Groupe Electromen France s'apprête à entrer dans une nouvelle phase. Partant d'un constat d'un manque de compétences du personnel de production en vue des réorganisations à venir pour maintenir la compétitivité de ses usines en France, elle a été, dans un premier temps, axée sur un volet de formation, dédié en priorité à cette population. Ce constat généralisant a mis en retrait la démarche associée avec une GPEC « mûre » : l'analyse fine et prospective des emplois et des compétences au niveau des différentes sociétés ainsi que leur lien avec la stratégie du Groupe.

En mettant désormais en avant ce travail, le Groupe semble à la fois vouloir capitaliser sur la dynamique déclenchée dans la première période de GPEC et se donner les moyens pour faire de l'évaluation et du développement de ses équipes un vrai sujet de mobilité et d'orientation des parcours professionnels en vue des réorganisations à venir. Chez Egal, la situation critique du pesage fait office de test de la capacité de gestion « à froid » de la décrue des effectifs. Compte tenu des problématiques démographiques générales dans l'usine à Rumilly, un point d'interrogation reste également sur la capacité des moyens associés à la GPEC de mettre en œuvre ce que l'on pourrait qualifier de « sursaut » en matière de compétences. Si la GPEC axée sur les formations des premiers niveaux de qualification témoigne d'une prise de conscience du Groupe, force est de constater qu'il a,

²⁵ Sur le plan lexicologique on remarque que les références récurrentes aux « acteurs » et à « l'employabilité » se conjuguent avec la quasi-absence du mot « social » dans les énoncés de la RRH qui, au sein d'Egal, puise le plus clairement dans ce discours.

pendant longtemps, laissé se creuser cet écart dans ses usines françaises qu'aujourd'hui la GRH, les IRP ainsi que les salariés doivent rattraper. La GPEC se trouve ainsi exposée au risque de surcharge : les attentes adressées à elle risquent de dépasser largement sa capacité réelle de préparer les évolutions se dessinant devant elle.

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

Le cas du Groupe DISTRIGROUP



Agnès FREDY-PLANCHOT
Antoine RÉMOND

Juin 2012

SOMMAIRE

1. L'EMPLOI DANS LA GRANDE DISTRIBUTION	1
2. PRESENTATION GENERALE ET ENJEUX DE L'ACCORD GPEC	2
2.1. Un accord GPEC pour accompagner la mise en œuvre de projets de réorganisation ayant des incidences sur l'emploi	2
2.2. Les parties prenantes à la négociation	3
2.3. Les obstacles au cours de la négociation : indissociation et périmètre des accords de GPEC et de méthode	4
3. DE LA STRATEGIE À LA GPEC : UN PROCESSUS SEME D'EMBÛCHES	5
3.1. Anticipation et stratégie	5
3.2. Stratégie et information des IRP : une place difficile à trouver pour la GPEC dans le dialogue social ..	7
4. UNE GRH ET DES OUTILS VISANT A FAVORISER LA MOBILITE INTERNE	12
4.1. L'intégration de l'accord à la GRH	12
4.2. La mise en place d'outils destinés à favoriser la mobilite interne	14
5. DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS À LA RÉDUCTION D'EFFECTIFS : L'ACCORD DE GPEC PEU UTILISÉ.....	16
5.1. Des changements organisationnels à la réduction d'effectifs : l'accord de GPEC peu utilisé	16
5.2. La suppression des postes dans le cadre de la GPEC : mobilité interne et luttes syndicales locales...	17
6. QUELQUES CAS D'APPLICATION DE L'ACCORD	20
6.1. La mise en œuvre de la GPEC dans les métiers de la paye.....	20
6.2. La mise en œuvre de la GPEC dans les métiers de l'informatique	21
7. COMMENT DÉPASSER L'ACCORD ACTUEL ?.....	22
ANNEXE 1 – LE PROJET « HyperP » AU SEIN DU FORMAT HYPERMARCHES	24
ANNEXE 2 – LE PROJET « TC Super » AU SEIN DU FORMAT SUPERMARCHES	25
ANNEXE 3 – LE « NOUVEAU MODELE OPÉRATIONNEL » AU SEIN DU FORMAT HYPERMARCHES	27

1. L'EMPLOI DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

L'emploi au sein des entreprises du commerce et de la distribution connaît de sensibles évolutions, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif.

La grande distribution alimentaire, particulièrement dynamique en termes d'emploi dans les années 80, stable depuis la seconde moitié des années 90, enregistre une baisse de ses effectifs depuis trois ans¹ : ceux-ci sont passés de 636 200 en 2007 à 635 000 en 2009. Cette baisse a touché les hypermarchés et les supermarchés alors que l'emploi a continué de croître dans les maxi-discompteurs.

Sur le plan qualitatif, plusieurs évolutions sont à l'œuvre² :

- Le développement du *hard discount*
- L'essor du commerce en ligne
- l'introduction de nouvelles technologies à la fois dans le front office (caisses automatiques, bornes comparatives) et le back office (logistique /radiofréquence vocale dans les entrepôts – et siège/généralisation des ERP³)
- l'externalisation des tâches (accueil, service après-vente, conditionnement industriel, professionnels pour la vente traditionnelle, etc.).
- L'évolution réglementaire favorisant la création de commerces de proximité

Ces évolutions concernent les différents métiers de la grande distribution : caisse, vente, encadrement de proximité, logistique, métiers administratifs, mais également, avec des problématiques particulières, les métiers de transformation alimentaire (boucher, poissonnier, boulanger) pour lesquels s'ajoutent des problèmes de pénurie de main d'œuvre.

Les métiers de caisses et de vente, qui constituent le cœur d'activité de la grande distribution, illustrent bien les changements à l'œuvre dans les façons de travailler au sein de ce secteur. De nouvelles technologies sont proposées aux clients pour satisfaire leurs exigences et réduire leur attente en caisse : citons les caisses automatiques, les pistolets de self-scanning permettant aux clients de scanner leurs produits eux-mêmes pendant leurs achats, les bornes d'accueil électronique... Par ailleurs, sous l'influence du *hard discount*, la notion de polyvalence connaît un développement sensible. Actuellement, un salarié en maxi discount gère en moyenne 78 m² de surface de magasin pour 33 m² dans un super et 30 m² dans un hyper⁴. Sous l'influence de la GRH pratiquée dans le hard discount, mais aussi pour permettre à leurs salariés à temps partiel d'évoluer vers des postes à temps plein, les autres formats introduisent la notion de polyvalence, consistant à combiner travail de caisse et travail en rayon.

La chaîne de caisse se réorganise. Le travail des managers de proximité évolue simultanément, sous l'influence notamment des nouvelles technologies de gestion des flux d'information en rayon. La chaîne logistique s'automatise. Les métiers administratifs sont par ailleurs rationalisés avec une informatisation des process de travail.... C'est l'univers de la grande distribution qui se trouve aujourd'hui en mutation.

Pour accompagner ces changements, les acteurs sociaux ont souhaité mettre en place une logique de veille sur les métiers et la sécurisation des parcours professionnels. Un accord de GPEC de branche a été signé le 13 novembre 2008⁵. L'action prospective est confiée à un comité de pilotage paritaire, qui définit les travaux

¹ Fédération du commerce et de la distribution, *Panoramas de branche*.

² Celles-ci ont été mises en évidence par le *Contrat d'Etude Prospective, Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire*, réalisé en 2008 par le Crédoc et Geste.

³ *Enterprise Resource Planning* (Progiciels de Gestion Intégrés).

⁴ *Lettre d'information du pôle Commerce*, mars 2011, SECAFI.

⁵ La CGT n'est pas signataire de cet accord

ayant vocation à être confiés à l'observatoire prospectif du commerce⁶, géré par le FORCO 5OPCA des branches du commerce et de la distribution). Les données recueillies et analysées sont mises à disposition des syndicats et des entreprises de la branche pour les aider à détecter les évolutions en matière d'emploi susceptibles de donner lieu à des actions d'anticipation. Dans cette approche prospective, cet accord préconise des actions de développement de l'employabilité et de sécurisation des parcours des salariés ainsi que des actions de professionnalisation et des parcours qualifiants. Il s'appuie notamment sur une généralisation des entretiens professionnels, dont la vocation est de permettre de faire un point périodique (en principe une fois par an pour tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté) sur les compétences, les souhaits de formation et les parcours de formation possibles pour les collaborateurs de la branche. Ceux-ci doivent par ailleurs pouvoir bénéficier d'un entretien professionnel de deuxième partie de carrière, dès 45 ans. Cet accord prône ainsi une « démarche d'ingénierie des ressources humaines » en vue de donner aux salariés de la branche la possibilité d'accéder à des changements de poste, à la promotion professionnelle, à de nouveaux métiers, en se basant sur l'observation des évolutions de l'emploi et des métiers, l'anticipation et la professionnalisation.

Au sein du Distrigroup, les mutations qui affectent la grande distribution sont naturellement à l'œuvre, quoique de façon différente entre les deux principaux formats du groupe, les hypermarchés et Distrigroup Super, la branche supermarchés. Selon la CFDT, les effectifs dans les hypermarchés sont passés de 77 867 salariés en 2007 à 70 439 en 2009. En toile de fond de ces évolutions, il faut préciser que la grande distribution n'a pas connu un passé de restructurations, de réorganisations et de licenciements, et n'a donc pas l'expérience dans la gestion de ces changements.

2. PRESENTATION GENERALE ET ENJEUX DE L'ACCORD GPEC

2.1. Un accord GPEC pour accompagner la mise en œuvre de projets de réorganisation ayant des incidences sur l'emploi

L'accord GPEC actuellement en vigueur au sein de Distrigroup a été signé le 6 février 2009 par trois organisations syndicales (FO, CFDT, CFTC). Deux autres ont refusé de le faire (CGT, CGC). Auparavant, un premier accord avait été conclu en 2006. Il s'agissait du premier accord de la grande distribution, l'accord de GPEC de branche n'ayant été signé qu'en 2008. Distrigroup a ainsi été précurseur en s'engageant dans un dispositif conventionnel de GPEC.

L'accord a été conclu au niveau du Groupe. Il s'applique aux sociétés de droit français de Distrigroup dans lesquelles ce dernier détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital et dont il assure directement la direction.

Cet accord est lié à un accord de méthode conclu à la même date. L'accord de méthode fixe les modalités dérogatoires d'information et de consultation du Comité d'Entreprise (CE) ou du Comité Central d'Entreprise (CCE), dans le cas où Distrigroup envisage de prononcer le licenciement économique d'au moins dix salariés sur une période de 30 jours. La signature de l'un est indissociable de celle l'autre.

Ces deux accords ont été signés dans la même logique que celle du premier accord GPEC, également lié à un accord de méthode et signé par les mêmes organisations syndicales : la direction de Distrigroup a cherché tout d'abord à se conformer à l'obligation triennale d'engager des négociations sur la GPEC posée par le cadre

⁶ L'Observatoire prospectif du commerce a été désigné par les branches du commerce pour mettre à leur disposition un ensemble de ressources et d'informations sur l'emploi, les métiers et la formation.

légal, mais elle a visé également à prendre appui sur un dispositif conventionnel de GPEC pour accompagner la mise en œuvre de projets de réorganisation ayant des incidences sur l'emploi.

« En 2006, nous avons une réduction d'effectifs à effectuer sur le siège ; nous avons donc voulu conclure un accord de méthode. Ce sont les organisations syndicales qui ont voulu négocier un accord de GPEC, parallèlement à l'accord de méthode. De toute façon, nous allions être dans l'obligation de négocier, nous nous sommes lancés dans la négociation de ce premier accord de GPEC. Mais nous avons eu à cette époque-là une vision très restrictive de la GPEC basée uniquement sur le traitement des métiers sensibles et sur de la mobilité interne. En 2009, nous étions toujours dans des problématiques de restructuration, donc nous avons souhaité reconduire notre accord de méthode, et donc l'accord de GPEC en l'enrichissant d'un volet de mobilité externe. Lors de cette nouvelle version, il est resté sous la vision restrictive des métiers sensibles » (Directrice des politiques sociales France).

Dans ce contexte, la notion centrale de l'accord GPEC est celle de « métiers sensibles », c'est-à-dire des emplois menacés à terme par une réorganisation. C'est la direction qui détermine les métiers sensibles. Seule la qualification en métier sensible ouvre droit aux mesures de l'accord relatives à la mobilité interne et externe (voir 5.1).

2.2. Les parties prenantes à la négociation

La GPEC est un sujet qui intéresse tous les syndicats, y compris ceux qui n'ont pas signé l'accord. Elle est perçue comme un moyen d'anticiper et de favoriser l'évolution professionnelle des salariés face aux évolutions du secteur de la grande distribution : *« si on était resté sur la définition d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en soi ça aurait pu être très noble face à l'évolution de l'emploi pour lequel les formations adaptées peuvent permettre effectivement à des salariés de se repositionner en permanence au cours de leur vie et ça nous intéressait » (DSC CGT).*

La ligne de fracture entre syndicats signataires et non signataires vient de l'utilisation de la GPEC comme moyen de gérer les réductions d'effectifs :

« La GPEC chez Distrigroup a été un des moyens détournés des plans de sauvegarde de l'emploi. Voilà les raisons de fond pour lesquelles la GCT n'a pas signé » (Ibid.).

« On s'est dit maintenant il faut qu'on réfléchisse, parce qu'on n'a pas le choix, parce que, de toute façon, il y aura des compressions d'effectifs. Autant le faire ensemble, et autant de mettre en place des dispositifs qui permettent aux salariés de garder un emploi » (DSC Ile de France FO).

C'est pourquoi la démarche GPEC, telle qu'elle a été initiée par la direction de Distrigroup, n'a été soutenue que par les trois syndicats signataires : *« Les organisations syndicales qui ont été porteurs à l'origine étaient FO, CFDT, CFTC, globalement pour la même raison : l'entreprise allait se réorganiser, elles préféraient être associées et proactives plutôt que de subir, y compris pour l'accord de méthode » (Directrice des politiques sociales France).*

Dans la mesure où le groupe a été l'un des premiers à conclure un accord de GPEC, personne n'avait de compétences approfondies sur ce sujet. Les syndicats se sont vus attribuer un budget dans le cadre d'un accord de moyens pour se former sur la négociation, et se tenir informés pendant la durée de l'accord. Ils ont pu utiliser ce budget comme ils le souhaitaient. La direction, quant à elle, a d'abord eu recours à un cabinet extérieur, puis elle a souhaité mettre fin à cette collaboration qui ne lui a pas donné satisfaction, en raison d'un manque de compréhension à l'égard des attentes de Distrigroup concernant la GPEC. Elle a ensuite fait valider le texte soumis aux syndicats par un cabinet d'avocats. Un expert GPEC, avocat également, plutôt consensuel, désigné par les représentants du personnel, a participé à la négociation et à la mise en œuvre de l'accord.

2.3. Les obstacles au cours de la négociation : indissociation et périmètre des accords de GPEC et de méthode

Au cours de la négociation, l'obligation de signer conjointement l'accord GPEC et l'accord de méthode a constitué l'un des deux principaux points d'achoppement, qui a d'ailleurs abouti au refus par la CGT et la CFE-CGC de signer l'accord : « *Si c'est uniquement un accord de GPEC avec une anticipation, la CGT le signerait. On se doit de protéger l'emploi. Nous on est pour l'emploi. (...) La loi aujourd'hui, elle est plus favorable que cet accord* » (DSC CGT).

Les positionnements des différentes parties sont représentatifs d'une GPEC centrée sur la réductions des effectifs : l'objectif de la direction est de parvenir à cadrer dans le temps, avec un accord de méthode, des négociations sur le terrain sensible de réorganisations ayant un impact sur l'emploi ; celui des organisations syndicales réfractaires à la signature de ce type d'accord est de ne pas donner l'impression au personnel de valider a priori un projet de la direction impliquant des licenciements⁷. S'engager dans un tel dispositif pourrait laisser croire que les syndicats donnent un « blanc-seing » à la direction dans ses projets de réorganisation.

A ce premier facteur de blocage s'est ajoutée la question du périmètre de l'accord. L'accord GPEC est un accord Groupe. Il couvre donc non seulement les salariés des hypermarchés mais également ceux des petits établissements, ce qui est essentiel pour les syndicats CFDT et FO car cela permet de garantir les mêmes droits à l'ensemble des salariés du Groupe.

« *On voulait un projet cadre. On est dans une énorme société, les hypermarchés, ils sont énormes, ils n'ont pas de problème pour aller négocier ce qu'ils ont besoin de négocier. Par contre la petite structure qui des fois n'a même pas de CE elle va être complètement émaillée et le patron leur filera ce qu'il veut. Donc faisons un accord pour égaliser un petit peu tout ça* » (DSC CFDT).

En revanche, la CGT a estimé que la taille du Groupe ne permettrait pas une bonne application de l'accord et s'était prononcée pour des accords d'entreprises permettant de mieux maîtriser celles-ci étant donné la diversité des formats (hypermarchés, supermarchés, enseignes de proximité) : « *pour nous, il n'était pas question de faire un accord groupe parce que l'accord d'entreprise permet d'être plus près du terrain et de mieux maîtriser la structure et la philosophie de l'entreprise* » (DSC CGT).

Le fait que l'accord ait été conclu à l'échelle du groupe a aussitôt posé des difficultés qui auguraient mal de sa bonne application : dès le départ, les DRH de sites étaient réticents à l'initiative de la DRH Groupe, d'autant plus qu'il n'y avait pas, à ce moment-là, de hiérarchie dans l'entreprise au sein de la division France, ni pour la direction exécutive, ni pour la DRH⁸. Autrement dit, le Groupe gérait en direct les hypermarchés, les supermarchés, et les autres formats.

« *Au début, il y a une guerre entre DRH parce qu'il n'y a pas de hiérarchie dans l'entreprise. Il n'y a pas la France donne des ordres aux BU, qui elles-mêmes donnent les ordres à leurs magasins. Ça ne marche pas comme ça. Le DRH hypermarchés, qui est quand même le costaud, n'était pas d'accord avec cet accord, il n'en voulait pas* » (DSC CFDT).

Cette réticence, au moins initiale, peut s'expliquer par un manque de connaissance de la GPEC dans la mesure où l'encadrement n'a bénéficié que d'une demi-journée de formation : « *C'était un module de formation qui s'appelait 'C'est quoi la GPEC ?'. Ce module était très simple, avec des mini cas pratiques. (...) Le problème de la formation, c'est que c'est à recommencer chaque année, ce que nous n'avons pas forcément fait* » (Directrice des politiques sociales France).

Il apparaît alors que les syndicats, pour ceux qui l'ont souhaité, ont eu plus de moyens que les DRH pour se former. Ils sont donc potentiellement mieux formés.

⁷ David Hindley, Peggy Aparisi *GPEC et PSE*, Eyrolles, Paris, 2008, p. 60.

⁸ Depuis, une direction exécutive France et une DRH France ont été créées, la première en 2009, la seconde en 2010.

L'accord de GPEC doit être ensuite appliqué sur les différents sites concernés. Or l'appropriation par l'encadrement intermédiaire (les Business Units de profit) d'un accord de cette nature apparaît être la principale difficulté car la connaissance des DRH et leur appropriation de la démarche sont très inégales (voir 5.2). D'autant que l'accord de GPEC est le seul accord Groupe avec celui la participation à avoir été conclu au niveau du Groupe. Tous les autres accords l'ont été au niveau des BU. Dans la mesure où l'application de l'accord de participation est centralisée et ne nécessite aucune discussion – car il ne s'agit que de répartir le montant de la RSP selon les modalités définies dans l'accord –, l'accord de GPEC est donc le premier accord de groupe dont la mise en œuvre nécessite une déclinaison selon les sites (des différentes BU) et les métiers concernés.

3. DE LA STRATEGIE À LA GPEC : UN PROCESSUS SEME D'EMBÛCHES

3.1. Anticipation et stratégie

Le comité emploi et GPEC⁹ créé par l'accord est un lieu de discussion de la stratégie. C'est sa raison d'être. Les décisions stratégiques, et en particulier les réorganisations et leurs conséquences sur l'emploi consécutives à la mise en œuvre de certains projets, sont censées être présentées et discutées au sein du comité emploi et GPEC afin d'associer les salariés à leur application :

« Ça permet de mettre en lumière, de dire très clairement les choses, et d'associer cela à un accompagnement RH, et donc pour le coup d'avoir une stratégie qui aille non seulement sur l'aspect économique, commercial, etc. mais également qui s'étende à des humains. Des fois on n'a que l'aspect économique, financier, commercial et puis l'humain, "vous les RH, vous allez gérer ça..." . Là ça permet quand même d'associer tout le monde » (Responsable des relations sociales Distrigroup Super).

Néanmoins, plusieurs interlocuteurs de la direction ont souligné la difficulté à anticiper les évolutions du marché. Le schéma concurrentiel, le mode de renouvellement de l'organisation et le benchmark que les entreprises font entre elles nécessitent d'aller de plus en plus vite. Ainsi l'anticipation devient de plus en plus courte, ce qui, de fait, contraint fortement la dimension prévisionnelle de la GPEC :

« Une technologie nous permet de mettre en place des caisses automatiques, on fait des tests, parce qu'on ne sait pas si les clients vont bien réagir ou pas, est-ce que la technique va suivre, parce qu'une chose est de faire les tests, une autre est l'industrialisation d'un process pour 200 hyper et 1 000 super... Ce n'est pas du tout la même chose. Et là, il y a un modèle économique et ça coûte très cher. On est encore dans une phase où ça coûte très cher. (...) Est-ce que ça va être pérenne dans le temps ou pas ? Nous on n'en sait rien pour l'instant » (Directeur des avantages sociaux France¹⁰).

Cette situation a créé une déception des organisations syndicales. De façon générale, elle concerne toutes les entreprises de la grande distribution, mais elle serait plus marquée pour Distrigroup en raison de son organisation multi-formats qui multiplie les instances consultatives (voir infra) : *« nos concurrents auront les mêmes difficultés de ce point de vue-là. Peut-être un petit peu moins, oui, parce qu'ils n'ont pas le multi-format, pas la même complexité aussi, la spécificité du groupe aussi »* (Responsable des relations sociales France).

Cette difficulté d'anticipation est accentuée par une vision stratégique insuffisante. Le cercle vertueux qu'il est censé y avoir entre la GPEC et la stratégie n'a pas eu lieu. Celle-ci serait ainsi responsable de l'obsolescence de l'accord actuel. Celui-ci a été *« un très bon outil pour la population RH, mais par ailleurs, c'est peut-être aussi*

⁹ Il est composé d'un représentant du groupe qui en assure la présidence, des directeurs ou responsables ressources humaines ou relations sociales des entités du groupe en France, de quatre représentants titulaires – dont un responsable de délégation – et de deux représentants suppléants pour chacune des organisations syndicales représentatives au niveau du groupe.

¹⁰ Lors de la négociation du premier accord, l'actuel directeur des avantages sociaux était responsable des relations sociales. Il a été ensuite DRH de Distrigroup Systèmes d'informations France.

pour ça qu'on arrive à la fin de l'exercice, l'autre partie n'y a pas trouvé son compte parce que la vision stratégique d'anticipation n'est pas au rendez-vous » (Responsable des relations sociales France).

« Il n'y a rien d'anticipé. Par contre, au moment voulu, on va nous dire voilà le projet, on a analysé, ça va impacter 3 000 personnes, et on met en place la GPEC. Voilà ce qui se passe concrètement dans Distrigroup, c'est ça. C'est la stratégie et après c'est mis, c'est adapté. C'est pour ça qu'on dit, il y a plus de pilote, il y a plus personne » (DSC CGT). Dans ces conditions, la gestion des compétences semble une tâche pour le moins ardue.

Le manque de vision stratégique provient en partie de l'instabilité créée par des changements successifs à la tête de la direction exécutive exigés par les actionnaires. Cette situation est déplorée à la fois par les syndicats et la direction :

« En 2005, on dégage D. B. qui était PDG depuis quelques années de l'entreprise. Et donc il y avait une forme de stratégie, mais il y avait un suivi. Après 2005, c'est l'accord de 2006. Est arrivé J. L. D.. On l'a gardé 2 ans. Après J.L.D., depuis janvier 2008, on a L. O.. Et tous les jours il y a un projet nouveau » (DSC CGT).

« Quand on a signé le premier accord, l'entreprise avait une stratégie qui était claire et nette. Les gens qui étaient en place l'étaient de puis longtemps. Après, la stratégie a changé, et puis aujourd'hui personne ne sait quelle est la stratégie de l'entreprise » (DSC CFDT).

« Aujourd'hui on a beaucoup de mal à avoir de la vision, mais ça n'a rien à voir avec les accords en eux-mêmes. C'est un problème structurel. Notre entreprise connaît beaucoup de changements, y compris au niveau le plus haut de son management, ce qui rend difficile une prévision à six mois ou à un an. Nous ne souhaitons pas donner des informations erronées aux instances » (Directrice des politiques sociales France). (Directrice des politiques sociales France).

L'instabilité de la direction exécutive et les errances de la stratégie qui en résultent constituent alors la principale raison d'être d'une GPEC basée sur la notion de métier sensible ayant pour principal objectif la réduction d'effectifs, et le principal frein à une approche prévisionnelle :

« Nous savions que l'entreprise allait traverser une période de tourmente ; nous avons donc axé l'accord sur l'accompagnement des métiers sensibles en travaillant moins la partie prévisionnelle, pour laquelle nous n'avons pas suffisamment de visibilité pour travailler en amont. Nous avons été dans la gestion, ce qui nous est reproché aujourd'hui par les organisations syndicales, à juste titre » (Directrice des politiques sociales France).

Au sein de la direction des ressources humaines, on semble d'ailleurs ne se faire guère d'illusions sur la possibilité qu'il en soit autrement et considérer ce manque d'anticipation comme structurel. Dès lors, celui-ci serait amené à perdurer dans l'accord qui succéderait à celui en vigueur : *« Il y a quand même un point sur lequel on aura toujours du mal c'est le « P » de GPEC. On sait même que dans le nouvel accord, c'est un point sur lequel il faut qu'on soit pragmatique et qu'on ne prenne pas des engagements qu'on a du mal à tenir » (Responsable des relations sociales France).*

Il est vrai que même quand les évolutions sont prévisibles, l'entreprise ne met pas en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La fermeture des SAV en constitue un bon exemple. Les évolutions concernant le SAV sont connues de longue date : le prix des produits a baissé et leur durée de vie s'est raccourcie si bien que les consommateurs les font de moins en moins réparer, voire plus du tout pour certains d'entre eux. Par ailleurs, dans la plupart des pays européens, le SAV est traité directement par les

constructeurs. La direction exécutive a alors décidé de fermer les SAV¹¹. Elle a en conséquence déclaré ces métiers comme sensibles et a géré leur évolution dans le cadre de l'accord de GPEC. Cette manière de procéder ne peut se comprendre sans faire référence à l'histoire de l'accord. Elle révèle en fait les dissensions entre les DRH hypermarchés (opposés à la GPEC) et les fonctionnels.

« Là il faut demander aux DRH des hypermarchés de l'époque, pourquoi deux ans avant ils n'ont pas anticipé et préparé les plans de reconversion de ces personnels là. Moi j'étais fonctionnel, et c'étaient eux les patrons » (Directeur des avantages sociaux France).

Cependant, certains syndicats soulignent que le problème n'est pas tant dans le manque d'anticipation que dans l'annonce tardive de la décision de la fermeture. La direction aurait largement anticipé cette dernière puisqu'elle l'aurait d'une certaine manière « programmée » en ayant recours à la sous-traitance.

« La décision a été prise très longtemps à l'avance. On a travaillé dessus, on s'est aperçu que les commandes diminuaient. Mais ce n'était pas parce qu'il y avait moins de clients, c'était parce qu'ils sous-traitaient. Par exemple, à un moment donné, ils décident de ne pas réparer les écrans plasma. Vous connaissez des gens qui achètent encore des écrans à tubes ? A partir du moment où on décide de ne pas réparer, vous créez déjà le chômage. Donc, le jour où ils l'ont décidé, ils savaient. Ils n'ont rien mis en place. (...) Ils n'ont finalement pas fait de la GPEC, ils n'ont pas fait de la gestion prévisionnelle » (DSC CFDT).

La décision stratégique de fermer les SAV ne pouvait conduire qu'à faire de la GPSE car elle ne permettait pas aux salariés d'évoluer vers d'autres postes de technicien SAV et leur laissait un temps insuffisant pour engager une reconversion vers un autre métier.

« A l'échelle du groupe, le SAV c'est microscopique. Donc tous les efforts sont concentrés sur le commerce pur, sur le magasin, sur les stratégies marchandises, sur les acheteurs, sur la vente des produits et sur les types de rayons que vous allez fournir. Le SAV, ça vient après. Donc, si c'est un centre de coût, vous vivez avec votre déficit, et puis un jour vous en avez ras le bol du déficit, et là du coup, quand vous estimez que ce déficit ne rapporte plus de clients, n'est plus essentiel, et bien chez Distrigroup, quand vous avez cette décision, il faut que se soit exécuté. Alors vous n'avez plus le temps d'anticiper. Voilà comment ça fonctionne » (Directeur Avantages sociaux France).

3.2. Stratégie et information des IRP : une place difficile à trouver pour la GPEC dans le dialogue social

DES EFFETS CONTRASTES SUR LE DIALOGUE SOCIAL

L'accord a eu des effets contrastés sur le dialogue social. Les deux syndicats signataires rencontrés dans le cadre de cette étude (CFDT et FO) identifient un certain nombre de points positifs. Le principal est d'avoir fourni « *des mesures d'accompagnement* » (DSC Ile de France FO), et « *un cadre* » ainsi qu'« *un outil permettant de s'opposer à une restructuration qui n'avait pas de nom* » (DSC CFDT). Selon la CFDT, la GPEC a permis également d'avoir une vision globale des évolutions du groupe, et de mieux maîtriser ce qui s'y passait, grâce à la participation au comité emploi et GPEC qui a donné un accès à l'information et à la synthèse de tous

¹¹ Si toutes les entreprises de la grande distribution sont confrontées à cette évolution, toutes n'ont pourtant pas fait ce choix. L'une d'entre elles a ainsi décidé de maintenir les SAV, de développer un nouveau marché et de faire évoluer les salariés vers de nouveaux métiers.

les projets à ses représentants. Enfin, aux yeux de la CFDT, la GPEC a eu l'intérêt d'être un lieu d'échange syndical.

Aucun des syndicats signataires rencontrés, bien qu'ils soient déçus de la façon dont l'accord a été appliqué, ne regrette pour autant de l'avoir signé. Parce que *« ça aurait été pire »*, selon le DSC CFDT, *« parce que la multiplicité des projets serait arrivée beaucoup plus directement dans les magasins. Et à un moment donné ça aurait été aussi des problèmes parce qu'en plus les salariés n'auraient pas eu de mesures d'accompagnement »* pour la DSC Ile de France FO. La CGT n'est pas de cet avis : *« Un accord c'est pour améliorer la loi. Aujourd'hui, on ne peut pas dire que cet accord améliore la loi. Quand on prend les plans de sauvegarde de l'emploi, le délai que ça prend, les possibilités que ça donne, on ne l'a pas dans les accords de méthode et la GPEC de Distrigroup »* (DSC CGT).

Pour les deux syndicats signataires, cette déception tient à deux facteurs :

➤ Premièrement, à un défaut d'anticipation pour FO, à l'absence de gestion prévisionnelle pour la CFDT. Il s'agit d'un même problème, le premier conditionnant la deuxième.

« Dans notre grande idée de négocier un accord GPEC, on voit à trois ans, ou même deux, soyons raisonnables. On se dit voilà, le métier de la standardiste va disparaître, donc je vais lui donner des moyens en formation pour qu'elle se forme sur un nouveau métier. Et puis si le métier n'est pas disponible à Sevran, il y a Aulnay, il y a Rosny. S'il n'est pas disponible dans un hyper, peut-être qu'elle peut aller dans un super, puisque c'est toujours Distrigroup. Ça, c'était le rêve... Sauf que ce n'est pas fait du tout comme ça » (DSC FO Ile de France).

➤ Deuxièmement, à un décalage entre le texte et sa mise en œuvre au sein des différentes entités, puis sur les différents sites.

La CFDT dénonce par ailleurs l'appauvrissement de l'information donnée au sein du comité emploi et GPEC et son alignement sur celle donnée en CCE. *« Par paresse »* estime l'expert GPEC. Aussi sans doute par crainte d'autres obstacles, notamment que le CCE exerce sa supériorité en contestant les décisions prises en comité emploi GPEC (voir *infra*). Ainsi, alors que la CGT n'y siégeait déjà plus, ou de façon occasionnelle¹², la CFDT n'y siège plus non plus depuis novembre 2010 : *« c'était simplement la rediffusion de tout ce qu'on avait entendu dans les CCE. C'est une suite de diapositives. On n'avait même pas le bilan. On est à ce jour incapable de vous dire combien de postes ont été supprimés chez Distrigroup »* (DSC CFDT). Sans doute cette décision constitue-t-elle en partie un moyen de pression en vue de la négociation pour le renouvellement de l'accord.

La CFDT déplore enfin l'insuffisance de moyens de formation mis en œuvre dans le cadre GPEC (voir *infra*).

¹² *« On a pris la politique de ne pas participer à ces mascarades, on en avait marre, on avait dénoncé les suppressions d'emploi »* (DSC CGT).

Tableau 1 – Points positifs et négatifs de la GPEC selon les syndicats rencontrés

		Points positifs	Points négatifs
Syndicats signataires rencontrés	FO	<ul style="list-style-type: none"> – Disposer de mesures d’accompagnement – Freiner l’entrée en vigueur d’une multiplicité de projets 	<ul style="list-style-type: none"> – Défaut d’anticipation – Décalage entre le texte et la mise en œuvre de l’accord
	CFDT	<ul style="list-style-type: none"> – Avoir une vision globale des évolutions du groupe – Offrir un cadre et avoir un outil permettant de s’opposer à certaines restructurations – Avoir un lieu d’échange syndical 	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de gestion prévisionnelle – Appauvrissement de l’information fournie au comité emploi et GPEC – Décalage entre le texte et la mise en œuvre de l’accord – Insuffisance de moyens de formation
Syndicat non signataire rencontré	CGT	Aucun	Moins protecteur que les PSE

L’ARTICULATION DIFFICILE DU COMITE EMPLOI ET GPEC ET DU CCE

Quelles que soient les considérations relatives aux problèmes d’actionnariat, de stratégie et de complexité de l’organisation, l’anticipation est compliquée par une articulation difficile entre le comité emploi GPEC et le CCE. Une démarche d’anticipation stratégique consiste normalement à associer le comité emploi et GPEC à une réflexion sur les emplois et les compétences préalable à la prise de décision. Ce faisant il y a un risque pour la direction de se voir opposer le délit d’entrave dans la mesure où légalement le CCE doit être informé en priorité. Le Législateur n’a pas réglementé l’articulation de l’info consult de la GPEC et de l’info/consult du CE.

« Il est difficile de communiquer correctement au Comité Emploi et GPEC sans être en délit d’entrave puisque nous devons échanger sur des projets en amont de leur finalisation et donc avant leur présentation au CCE » (Directrice des politiques sociales France).

Plus largement, le rôle d’anticipation du Comité emploi et GPEC est affaibli par la supériorité que le CCE a sur lui, qui lui permet de s’opposer à ses conclusions. Cette situation est quasiment inévitable dès lors que les représentants des salariés ne sont pas les mêmes dans les deux instances, que les rapports de force syndicaux y sont différents¹³, et que les relations entre organisations syndicales sont vives, voire tendues. La composition du comité emploi et GPEC permet à des organisations syndicales minoritaires au CCE de retrouver une influence dans les discussions relatives à la gestion de l’emploi.

« Nous présentons des projets au comité Emploi et GPEC, nous convenons d’un déroulement avec eux, puis les projets sont présentés aux instances des BU, où il y a d’autres représentants, et d’autres DRH même si ces derniers essaient de participer au Comité Emploi et GPEC. Mais les représentants des BU n’ont pas forcément participé au Comité Emploi et GPEC et ne veulent pas forcément tenir compte de ce qui a été convenu avec le Comité. Ils ont leurs propres revendications et considèrent être les seuls à connaître le terrain de leur BU. De toute façon, ce sont les CCE qui ont le dernier mot lors de la consultation des instances » (Directrice des politiques sociales France).

« Le comité central d’hypermarchés Distrigroup France représente 133 magasins hypermarchés, 65 000 salariés, un élu titulaire CFDT. Nous représentons quand même 25 % des élus. Donc vous voyez un peu, il n’y a

¹³ Le CCE hypermarchés France compte 16 membres titulaires FO, 2 CFDT, 2 CGT. Le comité de Distrigroup France compte 30 sièges répartis de la façon suivante : 15 pour FO, 7 pour la CFDT, 6 pour la CGT, 1 pour la CGC, 1 pour la CFTC.

pas de logique dans notre représentativité de ce CCE. Donc on est quand même très sceptique sur les compétences nécessaires pour dialoguer et négocier avec l'employeur au sein des CCE » (DSC CFDT).

L'accord a pourtant instauré un comité de suivi¹⁴ dont le rôle est de valider la pertinence des projets des salariés concernés dans le cadre de la mobilité externe, d'être tenu informé de tous les reclassements internes et des départs en congé de mobilité intervenus dans le cadre de la GPEC, et de demander, s'il le juge bon, que soit évoqué auprès du comité emploi et GPEC toute question relative à la mise en œuvre de l'accord. Il s'agit donc d'une structure faisant le lien entre le comité emploi et GPEC et le CCE sur les questions de GPEC. Mais cela n'a pas suffi à empêcher les tensions entre ces deux instances. C'est pourquoi une commission spécifique a été créée : la commission emploi pour les hypermarchés, composée du directeur des relations sociales et de représentants des hypermarchés (directeurs de magasins ou directeurs des fonctions d'appui en fonction de leurs compétences selon les sujets), des secrétaires des CCE et des représentants syndicaux. L'objectif était d'échanger sur les projets en amont du CCE pour mieux les anticiper et les gérer. Mais le problème est venu du fait que les représentants de la commission emploi n'étaient pas les mêmes au CCE (qui sont les salariés des magasins les plus gros de la société), ce qui a donné lieu à des positions très différentes au sein même des organisations syndicales (Directrice des politiques sociales France). Ainsi, à leur tour, les relations sont devenues conflictuelles entre le CCE et la commission emploi. Pour y remédier, la direction a alors donné un nouveau rôle à la Commission économique du CCE.

« Et à un moment nous nous sommes retrouvés avec quatre groupes de personnes différentes qui n'étaient pas d'accord entre eux pour parler d'un seul et même projet de restructurations. C'était surréaliste » (Directrice des politiques sociales France).

Une des solutions pour contourner cet obstacle consisterait à ne pas donner la même information aux deux instances et à préciser la nature de celle-ci : au CE, les projets les plus aboutis dont la mise en œuvre serait décidée et que les représentants du personnel ont la possibilité d'amender, au comité emploi et GPEC, les projets de veille et d'anticipation : *« si dans le comité de suivi du GPEC on est sur des anticipations stratégiques, à 1 an, 3 ans, ça n'a plus rien à voir avec le temps de consultation des projets du CE, on n'est pas sur des choses de la même nature. Il n'y a pas de délit d'entrave. (...) A partir du moment où on le fait en amont, et on ne fait pas la même information, on règle les problèmes juridiques » (Expert comité emploi et GPEC).*

Mais la direction semble ne se faire aucune illusion sur cette possibilité car, quoiqu'il arrive, le risque de délit d'entrave existerait toujours et l'état des relations entre organisations syndicales pourrait toujours aboutir à une contestation des conclusions du comité emploi et GPEC par le CCE, surtout si le comité emploi et GPEC dispose d'une information qui n'est pas communiquée au CCE.

La taille de l'entreprise et son organisation en multi-formats renforcent les tensions entre les représentants du personnel de ces deux instances et l'articulation difficile du CCE et du comité emploi et GPEC.

« Nous aurons toujours ce problème-là, c'est-à-dire que si on parle de perspectives, de prospective, si nous essayons de donner un peu de vision à moyen terme, nous sommes forcément à la limite du délit d'entrave avec le CCE (...). De toute façon, le fait de donner au Comité Emploi et GPEC une notion prospective pour travailler à long terme sur des métiers, sur des échéances, sur des évolutions professionnelles, avec des passerelles, etc. n'empêchera pas des CCE qui ne seront pas d'accord sur la vision apportée sur un projet d'organisation précis » (Directrice des politiques sociales France).

Ce problème d'articulation du comité emploi GPEC et du CCE est exacerbé par un problème de volumétrie : le *« plus gros problème »* selon la Directrice des politiques sociales France car les nombreuses instances multiplient les interlocuteurs. Même pour un syndicat comme FO, pourtant présent au comité emploi et GPEC et majoritaire au CCE hypermarchés France, les instances sont trop nombreuses, ce qui crée des incompréhensions, voire des tensions, intra-syndicales : *« les projets sont moulinés, ils passent en comité*

¹⁴ Celui-ci est composé de représentants de la direction et de représentants du personnel élus du CCE (désignés par ce dernier) comprenant au moins un membre par organisation syndicale et un membre par collège électoral.

emploi, après ils passent dans les mains de la commission économique, après ils passent en délibération du CCE. Il y a trop d'instances, à un moment donné, on perd le fil... il y a un truc qui se perd. C'est pour ça qu'après on a des élus qui sont au CCE, mais qui n'ont pas été forcément lire et s'informer de l'intégralité du dispositif GPEC, donc tout ça à un moment donné, ça fait une cacophonie... » (DSC FO Ile de France).

LA CONFIDENTIALITE

La confidentialité constitue aussi un frein à la transmission d'informations au comité emploi et GPEC. Dans la mesure où la GPEC n'est utilisée que pour réduire les effectifs des métiers sensibles, certains projets annoncés pourraient être communiqués aux médias par les syndicats cherchant à mobiliser l'opinion. Outre la dégradation de l'image de l'entreprise, le principal risque encouru par la direction est une fois de plus le délit d'entrave, dans le cas où elle aurait communiqué des informations au comité emploi et GPEC qu'elle n'aurait pas transmises au CCE, lequel en aurait alors connaissance par les médias.

« On a eu une séance un jour, je me souviens, une réunion du Comité paritaire de GPEC, où un des DRH a fait un vrai scandale, parce qu'il a dit "Moi, je ne vous dirai plus rien, parce que la dernière fois que j'ai dit quelque chose, ça a transparu donc ça a nui aux bonnes relations". Je crois même que c'est parti dans la presse. Il y a eu un vrai scandale, du coup, après, plus personne n'osait rien dire du côté direction. Les syndicats nous reprochaient du coup de ne plus les mettre dans la boucle sur les projets à venir » (Directeur des avantages sociaux France).

Une question se pose alors : en l'absence des autres obstacles (articulation comité emploi GPEC-CCE, tension des relations entre représentants du personnel des deux instances), l'entreprise serait-elle prête à surmonter celui de la confidentialité, c'est-à-dire à dépasser sa réticence à communiquer des informations relatives à l'anticipation, et à discuter de projets pouvant aboutir à une réduction d'effectifs pour des métiers sensibles ? A priori, il s'agit d'une question de relations sociales, somme toute assez classique. Des relations de sérénité et de confiance avec les syndicats devraient permettre d'éviter cette situation. Néanmoins, pour les syndicats, ce n'est pas la nature des relations sociales mais celle des réorganisations qui les pousse à révéler des informations aux médias. Ils en font une question de déontologie :

« Quand on vous annonce qu'on va virer 1 700 salariés, il n'y a plus de confidentialité. Ça c'est une stratégie, je ne suis pas sûr que tout le monde la partage. Personnellement, ma représentation des salariés, ce n'est pas d'aller leur cacher ce qui se passe » (DSC CFDT).

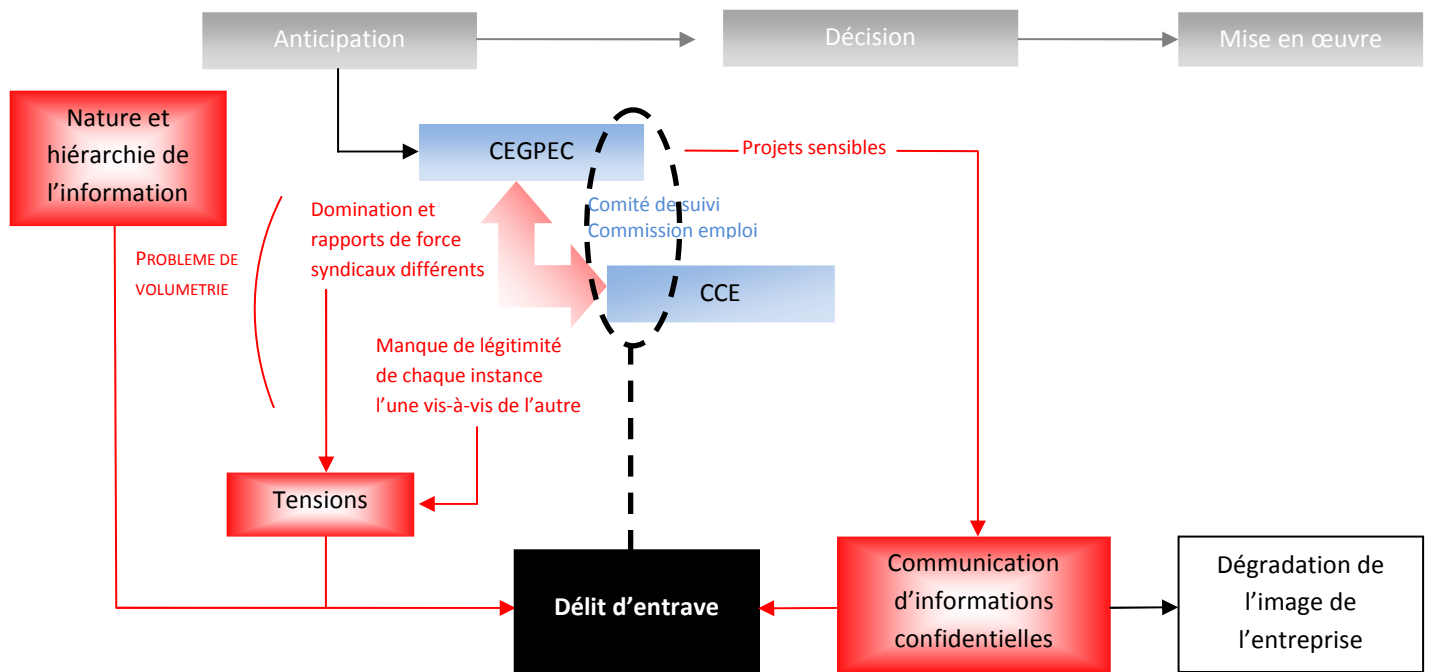
« Le précédent DRH nous a dit "en GPEC, je vous interdis de parler à la presse, Madame". Mais je dis "vous plaisantez. Vous n'allez pas m'interdire de nous exprimer". L'emploi ce n'est pas rien, c'est important, c'est une vie pour quelqu'un. (...) Perdre son emploi et ne pas être sûr d'avoir une reconversion, c'est terrible. Ça tue des vies » (DSC CGT).

Selon l'expert GPEC, il ne faut pas exagérer ce phénomène de confidentialité : « C'est un débat que je retrouve dans toutes les IRP, on ne va pas vous donner l'information parce que vous allez la diffuser... l'information elle est poreuse, on n'est pas dans la fabrication du Coca-Cola (...) C'est l'esprit même de la GPEC. C'est quoi la GPEC ? C'est ne pas savoir si demain ils vont changer telle ou telle organisation de service ou pas, c'est s'interroger sur les grandes évolutions dans la distribution. Si la GPEC c'est s'interroger sur ce que ça va être, c'est dans l'air de tout le monde » (Expert comité emploi et GPEC).

Finalement, c'est le fait que la GPEC soit centrée sur les réductions d'effectifs qui constitue le cœur du problème. Si elle était moins basée sur la notion de restructuration, un débat plus serein pourrait s'engager et la direction pourrait moins redouter de diffuser des informations stratégiques.

Figure 1 – L'articulation difficile du comité emploi et GPEC et du CCE

STRATEGIE



4. UNE GRH ET DES OUTILS VISANT A FAVORISER LA MOBILITE INTERNE

4.1. L'intégration de l'accord à la GRH

L'accord n'a pas modifié la fonction RH. Il n'y a pas eu d'organisation spécifique car les équipes étaient déjà structurées pour gérer les restructurations. L'accord s'est intégré à la fonction RH dans la mesure où la GPEC n'a été utilisée que pour traiter des problématiques spécifiques, locales et ponctuelles de réduction d'effectifs de métiers sensibles.

« Nous l'avons utilisé comme un outil et non pas comme une façon de penser RH, c'est ce que nous voudrions faire sur le prochain accord » (Directrice des politiques sociales France).

Dès lors, il n'a pas non plus modifié le positionnement de la fonction RH dans l'entreprise (légitimité de la fonction RH, place de la DRH dans les choix stratégiques).

De nouveaux moyens ont été accordés pour accompagner la mobilité. Sur le plan financier, une aide pour le reclassement interne et des aides à la reconversion ont été accordées aux salariés concernés. Sur le plan humain, en 2006, des conseillers internes appartenant au Groupe ont été détachés pour gérer les reclassements internes, et piloter les consultants de cabinets de reclassement externe sollicités à cette occasion dans le cadre de l'Espace Mobilité et Compétences prévu par l'accord¹⁵ :

En 2010, la création d'un niveau France au sein de la DRH a permis de centraliser les outils de mobilité et a abouti en 2010 à la création de l'Espace Emploi France (EEF), qui comprend une plateforme de recrutement, dont les chargés de recrutement centralisent la totalité des offres pour l'ensemble des hypermarchés de

¹⁵ Un Espace Mobilités et Compétences est créé, à partir d'un volume de repositionnements à réaliser au sein d'un même bassin d'emplois, pour accompagner les salariés volontaires concernés par une mobilité interne ou externe. Il peut être composé d'équipes mixtes : conseillers externes appartenant à un cabinet spécialisé dans l'accompagnement des salariés en repositionnement professionnel et/ou conseillers internes.

Distrigroup en France¹⁶, et une cellule de mobilité propre à Distrigroup, dont les équipes sont chargées d'organiser la mobilité interne au sein du Groupe en France.

L'EEF s'est construit grâce à l'expérience de l'accord de GPEC qui a permis de mettre en relation les différentes BU lors des reclassements des salariés dans le cadre de l'accord : *« On l'a fait parce qu'on a eu l'expérience des accords de GPEC antérieurs ; on a eu l'expérience de faire se parler les BU entre elles. On supprime des postes administratifs en hypermarché, à Niort par exemple. Donc j'ai un contrôleur de gestion disponible à Niort. Et puis si ça se trouve, j'ai une base logistique qui a besoin d'un contrôleur de gestion à côté. Il y a encore 5 ans, ça se parlait très peu entre ces entités-là. Il faut bien voir ça. Maintenant, l'Espace Emploi France est commun à toutes les BU »* (Ibid.).

L'EEF a également créé de nouveaux outils pour accompagner les DRH dans la mise en œuvre des plans de départ volontaire et dans l'aide aux salariés pour retrouver des postes externes. Toutefois sa création ne découle pas directement de l'accord GPEC et, même sans accord, il aurait été mis en place : *« De nouveaux outils RH de mobilité interne ont été développés, mais cela s'est fait indépendamment de la GPEC. Ce n'est pas la GPEC spécifiquement qui nous a amenés à travailler sur ce sujet, c'est aussi une volonté de l'entreprise »* (Directrice des politiques sociales France).

Néanmoins, il pourrait être intégré dans le prochain accord : *« Il est très vraisemblable que l'Espace Emploi France sera nommé cité dans l'accord de GPEC. (...) Mais on l'a pas fait pour ça »* (Directeur des avantages sociaux France).

Concernant les moyens accordés à la formation, l'entreprise ne voulait pas les augmenter car elle estimait que son offre était adaptée à des formations permettant d'avoir le bac, une formation qualifiante un an après le bac, et éventuellement un DUT ou un BTS, étant donné que le bac est la formation de référence pour les salariés de magasins. Ce calibrage de l'offre de formation a posé quelques problèmes notamment lors de la restructuration de la DSI service informatique. Certains informaticiens ont demandé à bénéficier d'une formation dont le coût était sans commune mesure avec celles pratiquées habituellement en raison de leur qualification.

En 2009, lors de la négociation du deuxième accord de GPEC, les syndicats ont insisté pour que les primes de formation soient augmentées, allant, pour la CFDT, jusqu'à menacer de ne pas signer l'accord :

« Quand on a fait le deuxième accord, à un moment donné, on est arrivé à la signature, on a dit qu'on ne signerait pas. Donc on s'est revu pour essayer de trouver des solutions et on avait une exigence sur la formation parce qu'on estime quand même que dans la GPEC, le plus important c'est la formation. On a fait remettre plusieurs choses dans l'accord » (DSC CFDT).

Cette insistance syndicale a posé problème à la direction : *« L'un des points difficiles, c'est que les syndicats voulaient qu'on en rajoute toujours plus »* (Directeur des avantages sociaux France). A-t-elle alors accordé des moyens supplémentaires par rapport à ce qu'elle avait initialement envisagé pour ne pas prendre le risque d'une situation de blocage ?

Pour autant, certains syndicats estiment que la formation est toujours insuffisante et que la direction n'a pas accordé assez de moyens : *« Quand on voit les montants qui sont attribués aux formations, ça va jusqu'à 4 500 euros maximum pour les formations longue durée, on est quand même vraiment dans la fourchette très basse des montants »* (Un DS CFDT). Ils invoquent un décalage entre les moyens prévus dans l'accord, dont ils sont globalement satisfaits, et ceux consacrés en réalité à la formation : *« dans l'accord il y a quand même un certain nombre de moyens, que ce soit en termes de formation, en termes de mobilité, en termes de compensation de salaire, mais sur le terrain on s'aperçoit que l'entreprise n'a pas l'argent pour mettre en place cet accord »* (DSC CFDT).

Ce décalage s'expliquerait par des réductions de coût décidées par la direction exécutive du Groupe : *« Aujourd'hui l'entreprise demande à peu près 500 millions d'euros d'économies pour le monde en général, et ces économies, elles se font sur la masse salariale sur des accords comme ça »* (Ibid.). Il pourrait provenir également de l'absence de budget dédié aux actions de formation dans le cadre de la GPEC : *« On*

¹⁶ Cette plateforme de recrutement gère le partenariat avec Pôle Emploi pour la diffusion des offres d'emplois.

pensait qu'il était logique de mettre un budget pour la GPEC, c'est-à-dire ce qu'on demandait nous, c'est qu'au niveau de tous les budgets formation de l'entreprise, un certain quota du budget soit réservé à toutes les formations nécessaires aux compétences etc. Rien du tout » (Ibid.).

Cependant, FO ne partage pas ce point de vue¹⁷ bien que ce syndicat reconnaisse qu'un problème peut se poser pour les techniciens ou les informaticiens. Le problème vient plutôt du temps écoulé avant le début de la formation, ce qui a entraîné un décalage entre le moment où les salariés en ont besoin et celui où ils peuvent en bénéficier : *« Dans les réorganisations de service, il a fallu batailler pour avoir la formation, puisqu'ils mettaient en place les nouvelles organisations et la formation elle arrivait après » (DSC Ile de France FO).*

Tous les syndicats semblent au moins d'accord sur un point, c'est la complexité de l'offre de formation : *« avec le directeur formation des hypermarchés, on avait fait un point là-dessus et il avait dit : "oh là là, il y a 960 formations... je suis sûr que les salariés n'en connaissent pas 15"... donc déjà il faut faire le ménage... 960 thèmes de formation. 960 » (Ibid.).*

4.2. La mise en place d'outils destinés à favoriser la mobilité interne

Deux outils sont associés à l'accord GPEC : la bourse de l'emploi et le site intranet « Envie de bouger », ainsi que l'outil passerelles. L'entreprise ne dispose pas d'un outil informatique spécifique : *« Les outils passerelles, etc. ça passe par des tuyaux un peu spécifiques, mais on n'a pas de site dédié GPEC, on a un site à cheval sur la GPEC et les autres fonctions, on a « Envie de bouger », etc. » (Responsable des relations sociales Distrigroup Super).*

La bourse de l'emploi permet aux salariés de connaître les postes ouverts aux recrutements et d'y candidater. Elle n'a pas été instaurée par l'accord de GPEC. Elle date de 1999 lorsque Distrigroup a fusionné avec le groupe PM qui l'avait mise en place auparavant. À l'époque du groupe PM, elle remplissait sa fonction et permettait aux salariés de solliciter un emploi dans un autre service. Mais faute de pratique, elle a été laissée de côté et son fonctionnement s'est grippé. Présentant un intérêt évident dans le cadre de la GPEC, elle a par la suite été relancée par l'accord de 2006. Les préoccupations ont été les suivantes : en faire un passage obligatoire avant tout recrutement, assurer une mise à jour régulière et préciser ses règles de fonctionnement : *« Nous avons clarifié les passages d'une BU à une autre, l'analyse des profils, le signalement d'une candidature, tout en respectant la culture de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il faut que tout le monde puisse avoir accès aux offres d'emploi, mais que, lorsqu'un collaborateur postule, son hiérarchique soit informé. Nous avons fait un outil optimum et c'est vraiment grâce à la GPEC qu'on l'a fait » (Directrice des politiques sociales France).*

La bourse de l'emploi a ensuite été intégrée dans un site intranet, nommé « Envie de Bouger », présenté comme *« un nouvel outil de gestion de la mobilité interne qui va plus loin que la bourse de l'emploi » (Directrice des politiques sociales France).* Le site permet en effet de formuler un souhait de mobilité interne spontané sans pour autant être obligé de postuler sur une offre directement identifiée. *« C'est pensé comme un site de recrutement externe mais interne avec descriptif des métiers, des vidéos, des témoignages et les passerelles aussi » (Responsable des relations sociales France).* L'intranet « Envie de bouger » n'est actuellement destiné qu'aux populations sièges mais il va être déployé dans les magasins. Cette base sera également accessible aux salariés depuis leur domicile, ce qui leur permettra de candidater plus facilement.

¹⁷ *« Pour les salariés, il y a l'argent suffisant puisque les budgets de formation ont été augmentés » (DSC Ile de France FO).*

Dans la même logique, un accord a été signé en avril 2011 dans les hypermarchés pour permettre aux salariés de demander leur mutation dans un autre magasin avec une obligation de réponse dans les trois mois. Ainsi cette démarche semble désormais aboutie : *« Maintenant on a un outil et une structure qui gère vraiment la mobilité interne. On a vraiment une équipe dédiée à la gestion de la mobilité interne, ce qui n'a réellement pas vraiment existé avant, en tout cas pas inter-formats » (Ibid.).*

L'outil Passerelles Métiers France, créé quant à lui par l'accord de GPEC et intégré dans la bourse de l'emploi, a pour finalité de donner une vision globale des métiers, des compétences et des emplois au sein du Groupe en France. Il est organisé autour de la cartographie des effectifs du Groupe par métier, des compétences associées et des transférabilités entre les métiers et les activités. Il intègre ainsi la cartographie des métiers du Groupe et leur contenu que l'accord a contribué à établir, et identifie les passerelles horizontales (évolution vers un poste avec le même niveau de responsabilité) ou verticales (évolution vers un poste avec plus de responsabilités) qui permettent au salarié d'envisager un déroulement de carrière au sein des différentes activités du Groupe. Les passerelles métiers et la bourse de l'emploi sont donc deux outils complémentaires : *« Passerelle et bourse de l'emploi, c'est deux choses différentes. La bourse de l'emploi c'est tous les emplois auxquels je peux postuler ; et passerelle c'est la connaissance des différents métiers »* (Responsable des relations sociales Distrigroup Super).

Le référentiel des métiers et des passerelles vise à renforcer la mobilité entre les différentes entités du Groupe, introduite par la bourse de l'emploi, en améliorant la diffusion au sein des différentes entités des informations sur les opportunités de recrutement, de mobilité et de reclassement : *« Les passerelles entre entités du Groupe se développent. Par le passé, elles ne se faisaient qu'au sein de la même entité. De plus en plus d'échanges au sein du Groupe sont facilités par les passerelles »* (DRH leader Distrigroup Super).

Les passerelles métiers pourraient ainsi servir à alimenter une autre vision de la GPEC, plus centrée sur la gestion des compétences et l'évolution des parcours professionnels, réclamée par ailleurs par les syndicats : *« C'est un outil qui n'aurait jamais vu le jour sans l'accord GPEC. Là on est vraiment sur le terrain de mieux connaître les différents métiers. Il fallait en passer par là. (...) Je pense que les partenaires sociaux, c'est justement ce qu'ils attendent, c'est qu'on aille plus vers ça, plus vers ces aspects-là, qu'on a vus, mais qu'on n'a certainement pas vus assez dans notre accord GPEC »* (Responsable des relations sociales Distrigroup Super).

L'élargissement de la GPEC serait d'autant plus pertinent qu'il n'existe pas d'accompagnement de la mobilité interne en dehors des métiers sensibles.

« C'est une sorte de mobilité interne souhaitée du collaborateur qui n'est pas dans le cadre d'un métier sensible. On n'a pas des mesures d'accompagnement de la mobilité interne, hors GPEC, qui soient communes à l'ensemble des BU en France, ce qui fait que le collaborateur finalement se dit : "tiens je pourrais aller dans telle entité, je suis caissière chez Distrigroup, je suis caissière chez Distrigroup Super, mais quel sera mon salaire ? Quel sera mon statut ? Est-ce que j'ai droit à un déménagement ? " » (Responsable des relations sociales France).

Cela suppose toutefois que le référentiel des métiers et des passerelles soit mis à jour régulièrement, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui : *« Il y a un travail de mise à jour sur ces passerelles qui n'a pas été fait depuis 2008. Il y a cette cartographie à mettre à jour » (Ibid.).*

5. DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS À LA RÉDUCTION D'EFFECTIFS : L'ACCORD DE GPEC PEU UTILISÉ

5.1. Des changements organisationnels à la réduction d'effectifs : l'accord de GPEC peu utilisé

Le déclenchement de la qualification de métier sensible est décidé par la direction. Tant qu'elle ne le déclenche pas, l'accord ne s'applique pas. C'est donc elle qui décide unilatéralement des cas d'application. Ce mode de détermination des métiers sensibles donne des regrets à la CFDT car la maîtrise de certaines évolutions échappe totalement aux syndicats : « *Le métier sensible... Quelle connerie. Là, on a été con. Il faut le dire quand même honnêtement là. Parlons des caisses. Aujourd'hui 30 % des achats sont faits sur des caisses automatiques. Ce n'est pas un métier sensible* » (Délégué syndical central CFDT). Ainsi toute une série de champs sont restés en dehors. Les différentes réorganisations menées depuis 2006 montrent que la GPEC a concerné essentiellement les fonctions administratives et supports (services paye, SAV, DSI), ce qui représente un petit nombre de salariés à l'échelle du Groupe qui compte 120 000 personnes. Dans un premier temps, ce fut le cas exclusivement¹⁸. L'accord a été conçu au départ pour répondre à une problématique siège et support (voir 2.1).

L'accord de GPEC ne s'est pas appliqué aux fonctions de réalisation du cœur de métier du Groupe, au moins dans un premier temps. Pourtant, certains projets tels « Distrigroup HyperP » et « TC Super » induisent des changements profonds dans l'organisation de leur travail et des réductions d'effectifs (annexes 1 et 2). En fait, celles-ci ont été gérées par le turnover, qui est le mode de gestion habituel de la main d'œuvre du cœur de métier, dans l'entreprise et dans la grande distribution en général. Celui-ci dépend du dynamisme économique des différents bassins d'emplois. Le départ des salariés constitue ainsi une sorte de régulation naturelle sans coût économique ni procédural.

« Pour réduire les frais de personnel, il suffit de ne pas renouveler les gens qui partent par le turnover naturel. Ça, c'est propre à la grande distribution, et au métier de main d'œuvre. On serait dans l'industrie avec un ouvrier qui coûte très cher et qu'on met un an à former au métier de base, et cinq ans pour avoir une expérience professionnelle qui nous permette d'avoir un top technicien, c'est évident qu'il n'y a pas de turnover » (Directeur des avantages sociaux France).

Dans les fonctions administratives et supports, il n'y a pas de turnover. Il faut donc nécessairement en passer par des procédures concertées et négociées. La GPEC a ainsi été un moyen d'accélérer et d'inciter à la régulation de ces emplois.

Ce n'est que plus récemment que la GPEC a atteint le cœur de métier, c'est-à-dire la vente, avec la suppression de la pesée fruits et légumes, des caissières des périphériques et la fermeture des services décoration.

¹⁸ Chez Distrigroup Super, il n'a été utilisé que pour la réorganisation du service paye (voir 6.).

Tableau 2 – Métiers sensibles en 2010¹⁹

Métiers sensibles	Nombre de personnes concernées
Techniciens SAVR	247
Pesée fruits et légumes	284
Standardiste	203
TBO frais généraux	30
Parcours clients V2	147

Outre le turnover, deux autres facteurs peuvent faire que certains métiers dont les postes sont supprimés ne soient pas classés en catégorie sensible :

- L’affiliation : alors même que certains métiers, voire certains rayons, sont supprimés des magasins, les salariés qui exercent ces métiers ou qui travaillent dans ces rayons ne sont pas classés en métiers sensibles car ils n’ont pas l’affiliation correspondante : « *Les personnes de la bijouterie, ce ne sont pas des bijoutières. Elles sont affiliées par exemple au textile. Donc ce n’est pas un métier sensible puisqu’elles vont rester au textile ou faire autre chose. C’est pour plein de postes comme ça. Quand il y a eu un arrêt total du développement des pellicules par le numérique, les salariés qui travaillaient à la photo comme ils étaient affiliés à l’EPCS²⁰, ils les ont mis vendeur. Pourtant en les mettant en rayon, ils ne faisaient plus de la photo* » (Un DS CFDT).
- Un changement dans l’organisation du travail peut être mis en œuvre après le lancement de la GPEC et faire ainsi que des métiers récemment classés en catégorie sensible avant la mise en œuvre de celui-ci ne le soient plus, et que la mobilité interne s’effectue en dehors du cadre de la GPEC.

Par exemple, le « nouveau mode opérationnel » (voir annexe 3) met en œuvre une organisation du travail en équipe qui remplace celle, alors en vigueur, par rayon ou par secteur. Les salariés en GPEC pour cause de métier devenu sensible dans un rayon vont alors être affectés à une équipe, aux côtés de salariés d’autres rayons. Ils vont devoir effectuer de nouvelles tâches qu’ils ne faisaient pas jusqu’alors car elles relevaient d’autres rayons. Ainsi un salarié en GPEC qui aurait pu se porter volontaire pour intégrer un autre rayon se trouve de fait intégré à ce rayon.

« *Les réceptionneurs ont été déclarés métier sensible, donc en GPEC. Peu de temps après, l’entreprise met en place dans certains magasins le “nouveau mode opérationnel”. (...) On crée l’équipe “réception réserve”. Des gens ex-rayon bazar et de divers ex-rayons se retrouvent intégrés à cette équipe, dont les réceptionneurs, à qui l’ont fait faire des nouvelles tâches de travail, par exemple de l’emporter client. Ça, c’est le travail du bazar. Donc cette personne en GPEC qui aurait pu se porter volontaire pour être intégrée au bazar il y a 15 jours, devient aujourd’hui de fait intégrée au bazar ... mais qui ne s’appelle plus bazar. Donc il suffit d’enlever le nom et on règle le problème de la GPEC. Il n’y a plus à se porter volontaire puisque je ne plus réceptionneur. Je suis équipe « réception réserve ». Ils enlèvent la base même du dispositif* » (Un DS CFDT).

5.2. La suppression des postes dans le cadre de la GPEC : mobilité interne et luttes syndicales locales

L’essentiel des postes supprimés dans le cadre de la GPEC a été géré par de la mobilité interne.

« *L’entreprise reste en grande partie, surtout sur les hyper, dans la phase interne de la GPEC pour des raisons financières, sachant qu’on est à peu près sûr de convaincre judicieusement 90 % des personnes concernées par une mobilité à un autre poste. Donc ils savent qu’ils n’ont pas besoin de passer, malgré nos demandes, à la GPEC en externe qui génère des coûts de formation, voire des départs, parce qu’il y a aussi des salariés qui*

¹⁹ L’Hyper, n° 335/10, 21 septembre 2010.

²⁰ Electro photo ciné son.

veulent partir avec le complément de salaire qui est proposé et la formation de création d'entreprise » (Un DS CFDT).

La mise en œuvre de la mobilité interne dans le cadre de l'accord n'a fait que reprendre les processus existants : la gestion des secondes parties de carrière s'effectue dans le cadre des accords seniors propres à chaque société juridique. Même chose pour la formation qui s'applique dans le cadre des accords de chaque entité. Même si quelques outils ont été réactivés pour favoriser sa gestion, le recours à la mobilité interne résulte plus d'une volonté de l'entreprise que de nouveaux moyens ou de nouvelles dispositions engendrés par l'accord : *« C'est pas l'accord en tant que tel qui a eu un effet sur la mobilité interne, c'est la volonté politique de l'entreprise d'ouvrir les "frontières", les séparations, les distinctions trop fortes qui existaient entre les différents formats du Groupe »* (Directeur des avantages sociaux France).

La mobilité externe a en revanche été très peu utilisée alors que l'accord a accordé des nouveaux moyens²¹ et qu'il constitue d'ailleurs la seule source de réglementation dans l'entreprise sur ce sujet. Cet aspect ne figurait pas dans l'accord de 2006. Il a été ajouté dans celui de 2009.

De ce fait, l'accord semble avoir joué correctement son rôle, restrictif, de gestion des effectifs car il a limité les mesures d'ordre : *« Globalement, l'application de l'accord de GPEC fait qu'on est arrivé dans très peu de cas à des solutions de mesure d'ordre. Globalement, il a fait son rôle de régulateur. Après, la difficulté ce n'est pas là où il s'est appliqué. Je pense qu'il s'est globalement bien appliqué dans l'intérêt de tout le monde. Le problème c'est plutôt là où il ne s'est pas appliqué »* (Expert comité Emploi et GPEC).

En dépit de la gestion globale des suppressions de postes par la mobilité interne, une partie des salariés ne trouve pas satisfaction dans les propositions qui leur sont faites lors des reclassements internes. Les syndicats dénoncent des offres qui ne peuvent les conduire qu'à les refuser. Une partie d'entre eux se retrouve alors dans des situations d'entre deux ou de pourrissement : ils ne peuvent pas partir, ils ne peuvent pas rester car leur poste est supprimé, ils ne veulent pas être reclassés. Cette situation a conduit à l'application de l'accord de méthode pour mettre en œuvre des mesures d'ordre. Paradoxalement, dans la plupart de ces cas, ce n'est pas la direction qui en a été à l'initiative, mais les syndicats dont l'objectif était ainsi de trouver des solutions de départ pour protéger les salariés et éviter la survenue de risques psycho-sociaux.

Dans la mesure où il n'y a pas eu de déclinaison globale de l'accord – vu qu'il n'a été utilisé que pour accompagner des réorganisations – la façon dont la GPEC a été conduite a fondamentalement dépendu de sa mise en œuvre par les DRH. Elle est donc inégale car, au fil du temps, certains se sont approprié l'accord et la démarche GPEC, d'autres non.

Ainsi, dans certains établissements, l'inadéquation de certaines offres de reclassement aux profils des salariés a pu s'expliquer par la réticence de certains d'entre eux à l'égard de la GPEC et leur utilisation de celle-ci comme moyen de ne pas assumer leur responsabilité : *« Pour les DRH des entités opérationnelles, la négociation d'un accord de Groupe est une facilité. C'est-à-dire que ça les exonère de négocier un accord de GPEC dans leur BU. Au regard des obligations légales de négociation de la GPEC. Ça les exonère aussi de négocier leurs plans sociaux et l'accompagnement social de leurs équipes quand ils ont des réductions massives d'effectifs à effectuer »* (Directeur des avantages sociaux France)

« 25 ans de métiers sur le PAM et on leur dit c'est les caisses... D'un seul coup, cet accord GPEC il est devenu un paravent protecteur de certaines directions qui n'avaient absolument pas envie dans un magasin, de réfléchir avec les partenaires sociaux (...). D'un seul coup, il y a eu un fossé énorme » (DSC Ile de France FO).

Pour être plus précis concernant ces différences de mise en œuvre, il faut distinguer celle qui a été effectuée par les sièges et celle qui l'a été par les magasins. C'est là fondamentalement que se situe la différence entre RH : la connaissance du sujet est bonne pour les premiers, lacunaire pour les seconds.

« Quand les projets concernent des populations siège, l'accompagnement RH est bien meilleur puisqu'il y a sur place des représentants RH compétents et plus facilement disponibles. La qualité de cet accompagnement

²¹ L'accord instaure un congé de mobilité, une aide à la mobilité géographique externe, une aide à la formation, et un accompagnement des projets de création ou de reprise d'entreprise.

génère au final très peu de départs parce les personnes sont repositionnées (...). Après, quand l'accompagnement concerne des populations magasins, c'est beaucoup plus difficile car c'est l'encadrement du magasin qui s'en occupe, alors qu'ils ne sont pas des professionnels RH » (Directrice des politiques sociales France).

Cette différence d'accompagnement entre sièges et magasins ne s'est pas limitée aux reclassements internes. Elle a concerné aussi la mobilité externe : *« Il n'y a pas eu les mêmes moyens en front de vente que pour les sièges pour la mobilité externe » (DSC Ile de France FO).*

Cette faible connaissance de la GPEC au niveau opérationnel pose problème aux syndicalistes qui mettent en doute la compétence des RH sur ce sujet d'autant plus aisément qu'ils ont conscience d'avoir été mieux formés qu'eux (voir 1.) : *« En fait, les RH sont des anciens chefs paye. Donc excellents en compétences techniques paye, mais RH... Distrigroup ne les a pas assez formés. Ils n'ont pas reçu la formation adaptée à tous ces changements » (DSC Ile de France FO).*

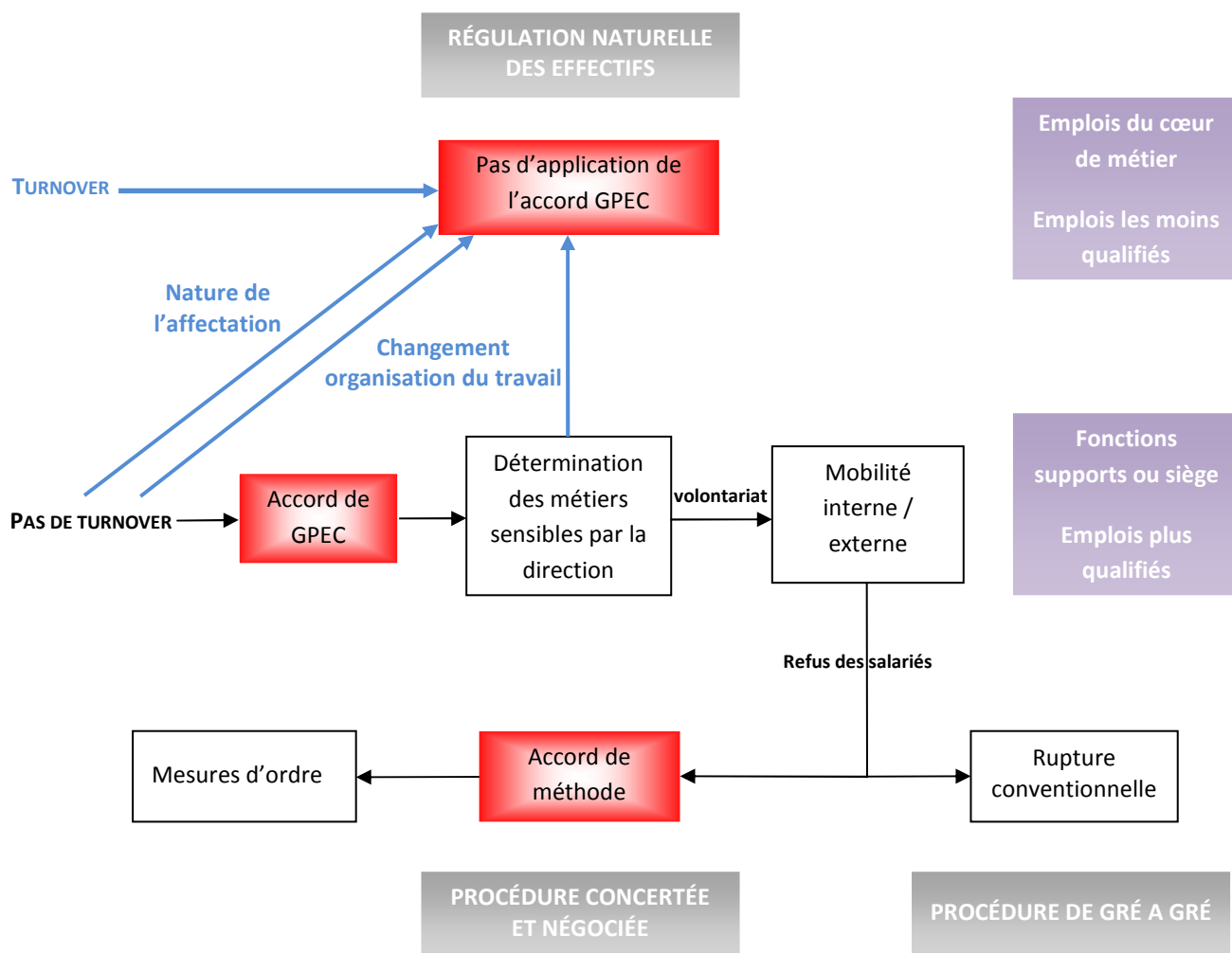
Une part de ce ressenti syndical peut être imputée à la taille du Groupe : *« vu la volumétrie du nombre de salariés de cette entreprise, la qualité des interventions en la matière est inégale. Cela rend plus complexe aussi bien la diffusion de l'information que son application » (Directrice des politiques sociales).* Car cet effet taille a également représenté un problème pour la diffusion de l'information : *« on a eu aussi beaucoup de problèmes de communication pour faire redescendre jusqu'en bas au niveau des opérationnels toutes les mesures RH auxquelles les salariés avaient droit de par notre accord » (Ibid.).*

Cette méconnaissance de la GPEC des DRH opérationnels a pu être entretenue par leur impression qu'il s'agit d'un sujet lointain, voire abstrait, car discuté et décidé au niveau du Groupe. A cela s'ajoute un fonctionnement alourdi par le fait que les activités de distribution ne font pas partie de la même branche : une réunion des DRH régionaux a lieu chaque semaine au sein de chaque BU pour évoquer les besoins et les ressources. Puis les DRH nationaux de chaque BU se réunissent à leur tour. De plus, ces réunions évoquent surtout la population de l'encadrement.

Le fait qu'il n'existe pas d'instance conventionnelle au niveau des BU qui permette de mener une réflexion sur les problématiques spécifiques aux différents formats ne simplifie pas non plus les choses. Il y a bien une commission de suivi au sein de chaque BU, mais elle est une émanation du CCE et ne donne pas lieu au même type d'échanges que dans un comité emploi et GPEC avec des syndicalistes ayant une bonne connaissance de l'accord (voir *supra*).

C'est pourquoi l'action syndicale a pu être déterminante car, dans plusieurs cas, les syndicalistes maîtrisaient mieux le sujet que leurs DRH. Mais il a fallu auparavant établir une relation de confiance entre le salarié et l' élu : *« au service déco, il y avait trois personnes sur six qui devaient partir, choisies en fonction des horaires. (...) J'ai profité des briefs que font les responsables le matin. J'ai dit "puisque tout le monde est là, j'en profite, je connais bien la GPEC, voilà comment on vous l'a présentée et voilà comment on aurait dû vous la présenter". Les gens sont venus nous voir. (...) Au final, les trois qui ont été choisies pour partir sont celles aujourd'hui qui sont encore en place, et les trois qui devaient rester parce qu'elles avaient la faveur du responsable sont celles qui sont parties. Mais ça a été un travail qui a duré entre 3 et 4 mois avec vraiment des pressions derrière » (Un DS CFDT).*

Figure 2 – La GPEC chez Distrigroup : un régulateur a minima dans la gestion des effectifs



6. QUELQUES CAS D'APPLICATION DE L'ACCORD

Au cours des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, trois cas ont été abordés de manière récurrente : les services paye, la DSI, les SAV²².

6.1. La mise en œuvre de la GPEC dans les métiers de la paye

Les métiers de la paye ont sensiblement évolué grâce aux nouvelles fonctionnalités informatiques de gestion des données paye. Ces technologies ont permis de rationaliser les activités de la fonction, notamment d'éviter les saisies en doublon d'informations relatives au temps de travail des collaborateurs. Modernisés, ces métiers ont été placés dans une logique de recherche de gains de productivité, et ont été positionnés par la direction

²² Pour le cas des SAV, se reporter à la partie 3.1. où il a été abordé sous l'angle de l'anticipation et de la stratégie de l'entreprise.

de Distrigroup en tant qu'emplois sensibles. La fonction paye a fait l'objet d'une vaste réorganisation, avec la création de pôles centralisant l'activité répartie jusqu'alors sur plusieurs sites. Cette réorganisation a fait appel à l'accord GPEC. Par exemple, au sein de la Business Unit Distrigroup Super, 93 personnes étaient concernées. 33 n'ont pas trouvé de solution de mobilité dans le Groupe et ont donc été orientés vers un PSE. Cette situation s'explique par la technicité des métiers de paye, qui nécessitent des compétences particulières, difficilement transférables sur d'autres métiers, ainsi que par le fait que la mobilité géographique n'ait pas été obligatoire.

Finalement, un tiers des salariés faisant partie du PSE sont parvenus à un repositionnement, et deux tiers ont bénéficié d'un accompagnement à la mobilité externe par des cabinets de reclassement. La population concernée issue de différents services est assez jeune. Ces salariés n'ont pas eu de problèmes d'employabilité car ils étaient bien positionnés sur le marché de l'emploi. On peut considérer que cette GPEC leur a ouvert des opportunités. En revanche, la démarche est plus contestable, selon les syndicats, lorsque des personnels travaillant au sein du service paye se voient proposer de passer d'un poste fonctionnel à un poste opérationnel en magasin. En d'autres termes, de reprendre le métier de caisse qu'ils avaient quitté pour évoluer vers les fonctions supports. Ce type de parcours de mobilité, qui est assimilé à une perte de compétences et à une régression sociale, se heurte de façon prévisible au refus des salariés concernés.

6.2. La mise en œuvre de la GPEC dans les métiers de l'informatique

La CFDT souligne l'application réussie de la GPEC au sein de la Direction des Systèmes d'information (DSI) *« Des accords ont aussi vécu plutôt bien dans certaines filiales. Chez nous, en informatique, on n'a pas eu à s'en plaindre, bien au contraire »* (DS CFDT).

Des réductions d'effectifs ont été induites par une évolution des métiers de l'assistance informatique : les réseaux fonctionnant mieux, les pannes d'ordinateurs étant moins fréquentes, le nombre nécessaire de techniciens est devenu moindre. Les garanties et aides techniques des fournisseurs de matériels informatiques ont accentué cette tendance. Au total, sur un effectif de 300 personnes, 11 postes ont été supprimés au sein de la DSI. Une phase de départs volontaires s'est échelonnée sur un an, dans le cadre d'un dialogue social actif entre DRH et syndicats, la CFDT ayant été particulièrement investie dans ce projet. Les personnes ont été accompagnées directement par la DRH ou par l'Espace Emploi France de Distrigroup, avec l'aide d'un chargé de mobilité dédié au dossier : *« On avait des commissions de suivi régulières avec les partenaires sociaux, comme c'est prévu dans les accords, puisqu'il faut créer une commission de suivi par entité. On n'a pas hésité, s'il le fallait, à rencontrer les gens sur place, chez eux. Aussi. Ça compte. J'avais deux collaborateurs impliqués sur le projet. On a mis en place aussi le consultant de l'Espace Emploi France, qui s'est déplacé aussi, ou qui faisait venir les gens sur Paris pour avoir des entretiens avec eux »* (Directeur des avantages sociaux). Le niveau de qualification des personnes concernées a facilité leur reclassement, même si les montants accordés dans le cadre de la formation ont donné lieu à une discussion (voir *supra*).

A l'issue d'une période d'un an, trois personnes ayant refusé les propositions de reclassement qui leur étaient faites, une nouvelle phase a été ouverte, dans le cadre de l'application de l'accord de méthode avec un reclassement contraint.

Selon la CFDT, la mise en œuvre de cet accord a été positive, mais ceci grâce à un rapport de force favorable dans les métiers de l'informatique : *« Mais c'est peut-être aussi derrière un rapport de forces créé au sein de cette filiale qui a permis de faire respecter l'accord. On a eu des mouvements assez durs, sachant que si*

l'informatique se met en grève, il n'y a plus rien du tout et les compétences sont assez limitées sur le marché du travail. Donc ils ont intérêt à faire attention à ce qu'ils font » (DS CFDT).

7. COMMENT DÉPASSER L'ACCORD ACTUEL ?

L'accord de GPEC actuel arrive à échéance fin 2011. La négociation du prochain accord s'annonce difficile. Les syndicats ont ressenti un vrai décalage entre la superstructure de l'accord et ses instances conventionnelles d'une part, et leur déploiement sur le terrain d'autre part.

La logique de gestion préventive des restructurations sur laquelle est construite l'accord actuel paraît aujourd'hui dépassé. L'accord conclu en 2006 était l'un des premiers accords de groupe, le premier conclu dans le secteur. Il a instauré de nombreux outils, mais il a été ressenti que soit il n'était pas appliqué, soit il l'était à des cibles tellement limitées qu'il en perdait sa portée originelle. À l'époque où il a été signé, il y avait assez peu de précédents et donc d'éléments de comparaison. Depuis, l'accord de branche, construit sur une logique plus large de gestion des métiers et des compétences, et qui organise la mobilité professionnelle, a accentué davantage la dimension restrictive de l'accord Distrigroup.

Les syndicats ont exprimé deux principaux points de blocage. Le premier concerne la catégorie de métiers sensibles. La suprématie de cette catégorie sur les autres (car l'accord en prévoit d'autres) et le fait qu'elle soit la seule à ouvrir droit à l'accord est aujourd'hui largement contestée car elle aboutit à utiliser la GPEC uniquement dans le cadre de réorganisations. La détermination des métiers sensibles par la seule direction pose également problème car elle laisse de côté des métiers qui obéissent pourtant à la définition de cette catégorie inscrite dans l'accord, ce qui conduit à n'appliquer l'accord que dans des contextes très ciblés de restructuration.

Le second concerne le manque d'anticipation de la part de la direction et le manque de pertinence des informations transmises au comité emploi et GPEC qui, selon certains syndicats, limitent l'intérêt des discussions dans cette instance.

Toutefois, tous les syndicats accueillent avec un a priori positif l'arrivée d'une nouvelle équipe DRH, dont ils reconnaissent la capacité d'écoute et de dialogue. Celle-ci affirme avoir conscience des limites de l'accord actuel, relatives tant à sa logique qu'à son application. Néanmoins, certains obstacles inhérents aux exigences actionnariales ne permettent pas un climat social apaisé et rendent sa tâche particulièrement ardue. La taille du Groupe Distrigroup lui complique également la tâche à plusieurs niveaux : le caractère soudain, voire brutal, de certaines décisions de fermeture de services à faibles effectifs et ne présentant pas un caractère stratégique, et l'articulation difficile entre les multiples instances légales et conventionnelles de représentation du personnel freinent la concrétisation d'une véritable démarche d'anticipation. Mais une certaine structuration de l'entreprise avec la création d'une direction exécutive France en 2009 et d'une DRH France en 2010 sera un élément positif par rapport aux négociations et à l'application de l'accord actuel.

Quoi qu'il en soit, l'application de l'accord de 2006, renouvelé en 2009, a développé une culture de la GPEC assimilée à des suppressions de poste, notamment en raison d'une connaissance lacunaire des DRH opérationnels sur ce sujet. L'appropriation de l'accord par les salariés est quasi-nulle car celui-ci n'a concerné

qu'une petite partie d'entre eux. Et encore seuls certains parmi ces derniers, essentiellement lorsqu'ils ont bénéficié d'un accompagnement syndical, ont pu vraiment appréhender cet accord.

Finalement, un des moyens les plus clairs, car sans doute le plus simple, pour dépasser le caractère restrictif de la GPEC qui prévaut semble être de détacher l'accord de GPEC de l'accord de méthode. C'est notamment la position de l'expert du comité emploi et GPEC.

Mais d'autres moyens figurant pour la plupart dans d'autres accords, peuvent être envisagés :

- Faire en sorte que les autres catégories de métiers ouvrent droit aux mesures de l'accord pour sortir d'une GPEC restrictive, et, le cas échéant, s'assurer que les salariés s'approprient les outils de mobilité. Dans le cas de Distrigroup, cela nécessite qu'ils soient mis à jour et étendus à l'ensemble des salariés.
- S'en remettre au comité emploi et GPEC pour la qualification des métiers sensibles.
- Permettre la conclusion d'accords de GPEC locaux pour améliorer la déclinaison de l'accord de GPEC au niveau local. Pour tenir compte des différences de représentation syndicale, soit le cadre national continuerait à s'appliquer en l'absence de représentation, soit des niveaux différents d'accords locaux pourraient être envisagés : par établissement pour les hypermarchés, par région pour les BU ayant de nombreux petits établissements sans représentation syndicale.
- Créer des comités emploi et GPEC par BU pour aborder les problèmes qui leur sont spécifiques.

ANNEXE 1 – LE PROJET « HyperP » AU SEIN DU FORMAT HYPERMARCHES

Fin 2011, le distributeur comptera, parmi ses hypermarchés, 40 HyperP. Le concept s'articule autour d'espaces dédiés à un univers spécifique : produits frais, textile, surgelés, parfumerie, bio, etc. La circulation en « T » est supprimée, remplacée par deux entrées aux fonctions différentes : l'entrée classique au milieu de l'alimentaire et l'entrée plus innovante sur le non alimentaire. Avec ce concept, Distrigroup souhaite faire venir les clients pour son offre alimentaire et non alimentaire. Aujourd'hui, la part de ceux qui vont dans les hyper pour n'acheter que du non alimentaire est faible. Distrigroup entend faire ainsi en sorte qu'elle progresse. Dans cet objectif, il s'entoure de spécialistes dans les domaines non alimentaires en partant du principe que sur les marchés de l'électronique grand public (électro photo ciné son, EPCS) en particulier les clients veulent des marques. Il loue alors à ces dernières (Apple, Sony, Virgin, etc.) des espaces plus ou moins importants. De la sorte, l'enseigne bascule de généraliste à multi-spécialiste. Le consommateur ne doit plus avoir l'impression d'être dans un hyper mais sur une surface de vente dédiée au multimédia offrant des gammes de produits et des prix équivalents au marché. Les marques gèrent leurs produits et leur présentation afin d'avoir un impact positif sur leurs ventes sur ce circuit de distribution. C'est le modèle des Galeries Lafayette, Printemps, etc.

En complément des pôles spécialisés, le concept HyperP crée un nouvel espace dédié à la saison et aux événements régulièrement organisés (rencontres, expositions, etc.). Cet espace abrite aussi les grandes thématiques saisonnières (rentrée des classes, Noël, etc.).

HyperP propose également une gamme de services (garderie, « espace Snacking », coiffure rapide à petit prix, etc.) et d'innovations technologiques : le Scan'Lib doit permettre au consommateur de gagner du temps lors de son passage en caisse (dédiée à ce type d'opération) car il aura scanné lui-même les codes-barres de ses articles au fur et à mesure de ses achats grâce à une scannette portable. Des applications Smartphone permettront aussi d'accéder aux plans des magasins, aux catalogues événementiels et à la carte de Fidélité.

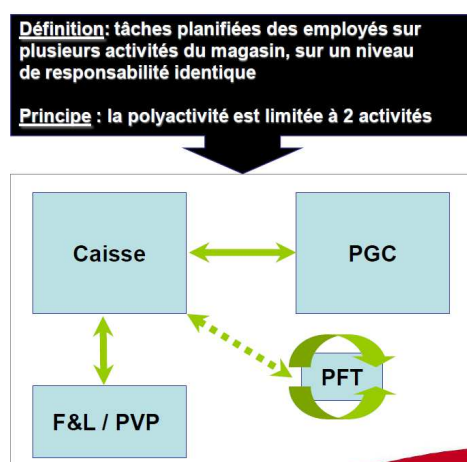
En région lyonnaise, l'un des deux magasins tests ouvert en août 2010, les conséquences sur l'emploi évaluées par la CFDT sont les suivantes : les effectifs sont passés de 730 à 650 salariés sans licenciement et sans déploiement de la GPEC grâce à un turnover de 25 %. Le Scan'Lib a entraîné une réduction des postes de caissière. Il reste 45 « caisses à visage humain pour l'un des plus gros magasins de France. Bien que l'implantation de Virgin ait abouti à des reclassements des salariés qui travaillaient dans les rayons concernés (livres, DVD, etc.), les effets sur l'emploi d'un recours accru à des prestataires inquiètent le syndicat. La réduction des effectifs a par ailleurs entraîné une dégradation des conditions de travail. A ces évolutions s'ajoutent celles engendrées par le NMO (Nouveau Modèle Opérationnel ; cf. annexe 3) et l'automatisation du standard.

ANNEXE 2 – LE PROJET « TC Super » AU SEIN DU FORMAT SUPERMARCHES

Le projet « TC Super » repose sur une vision magasin et non plus sur une vision par rayon qui caractérisait jusqu'ici les magasins, organisés par secteur (produits frais, produits secs, zone marché).

La mise en œuvre du projet implique que les salariés ne soient plus sectorisés. Ainsi ils ne sont plus affectés à un rayon unique, mais peuvent partager leur temps entre rayon et caisse, avec un principe à respecter : la polyactivité est limitée à deux activités. Cette organisation est différente de la polyactivité mise en place dans les hyper en contrepartie d'un passage à temps complet des caissières. Dans ce cas, la personne est assurée de faire 30 heures de caisses d'un côté et 5 heures de rayon de l'autre. Il y a donc deux métiers séparés. Quand elle a son planning, elle sait quand elle va faire de la caisse et quand elle fera ses heures de rayon. Dans la polyactivité du projet « TC Super », la personne a une activité principale (caisse ou rayon) mais elle peut être amenée en cas de besoin à effectuer dans la journée une autre tâche, sans que ne soit clairement défini ni le nombre d'heures, ni à quel moment ça se déroule.

Figure 3 – La polyactivité dans le projet « TC Super »²³



L'objectif du projet est de parvenir à une plus grande efficacité opérationnelle dans le but d'améliorer la productivité et la satisfaction du client en réduisant l'attente en caisse, les ruptures, et les erreurs d'étiquetage. La direction indique que la recherche d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle a également fait partie de ses préoccupations. Afin de dégager les allées dégagées, la mise en rayon doit être quasiment terminée à l'ouverture du magasin. Pour y arriver, le nouveau schéma d'organisation prévoit, plusieurs fois par semaine, de préparer la dépose des palettes le soir, après la fermeture, durant 1 h 30. Ce qui doit permettre ensuite aux équipes du matin d'avancer plus vite.

Deux métiers qualifiés sont créés, destinés à des employés commerciaux de niveau 4 :

- L'approvisionneur principal, qui s'occupe des réceptions et répartit les équipes pour la mise en rayon du matin (accélérée grâce à la dépose partielle de la veille au soir).
- Le gestionnaire de stock, qui pilote les stocks, gère les commandes, et est responsable de la mise à jour des prix, de l'étiquetage et du balisage.

²³ PGC : Produits grande consommation, PFT : Produits frais traditionnels, F&L : Fruits et légumes, PVP : Pain viennoiserie pâtisserie.

Le projet « TC Super » pose donc la question de l'accompagnement des personnes qui travaillaient dans un rayon sur lequel elles avaient une expertise. Cet accompagnement n'est pas effectué dans le cadre de l'accord de GPEC, car le projet ne vise pas à réduire les effectifs, mais il est géré à travers le plan de formation par une orientation des efforts de formation. Il va concerner essentiellement l'encadrement, ce qui ne pose pas de problème sur le terrain : « *Les évolutions les plus fortes concernent l'encadrement pour lequel le plan de formation est très abouti* » (DRH leader Distrigroup Super).

ANNEXE 3 – LE « NOUVEAU MODELE OPÉRATIONNEL » AU SEIN DU FORMAT HYPERMARCHES

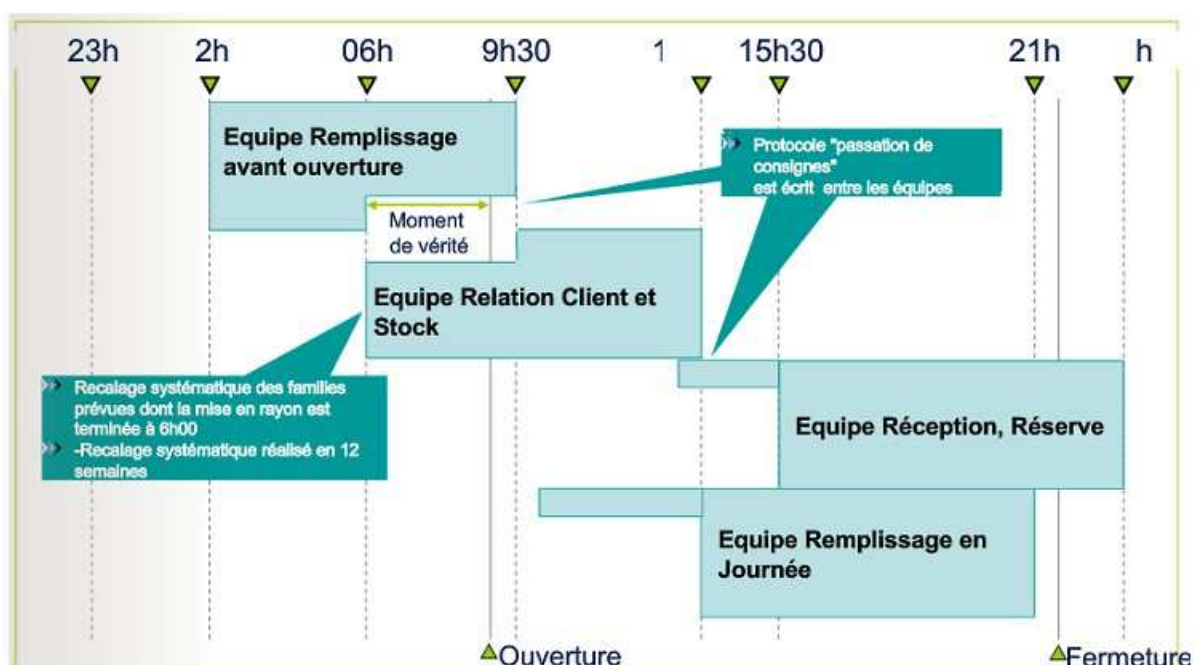
Avant la mise en test du « nouveau modèle opérationnel » (NMO), le personnel était affecté par rayon. Ainsi, un conseiller de vente suivait une gamme d'articles de la réception de la marchandise, à la constitution des stocks, au réapprovisionnement lorsqu'un produit manquait. Désormais, des équipes dédiées à une mission se relaient, chacune préparant le terrain de la suivante. Le travail est organisé en quatre équipes (voir figure) :


- Une équipe réception-réserve (débutant à 2 heures)
- Une équipe remplissage avant ouverture (débutant à 6 heures)
- Une équipe relation client stocks
- Une équipe remplissage en journée

L'objectif est de faire débiter les équipes globalement plus tôt, afin d'assurer ainsi un processus de mise en place des marchandises en magasin plus efficaces. Les plannings envisagés permettent de faire la jonction entre les équipes sur une plage horaire comprise entre 6 heures et 9 heures où se retrouvent les deux premières équipes du matin.

Chaque équipe est définie autour de tâches précises. Ainsi l'équipe « remplissage en journée » doit faire le remplissage, contrôler le « prêt à vendre », déterminer les cas de rupture en magasin, renseigner les clients, nettoyer les rayons et faire le tri caddie. Avec cette nouvelle organisation, l'entreprise cherche à offrir un meilleur service et éviter les ruptures.

Figure 4 – Planning des équipes dans le NMO





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



Le cas du Groupe LUCKYDISTRIB



Agnès FREDY-PLANCHOT

Antoine RÉMOND

Octobre 2012

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE DU GROUPE : COMMERCE DE PRÉCISION ET RECENTRAGE SUR LA PROXIMITÉ	1
2. PRESENTATION GENERALE ET ENJEUX DE L'ACCORD GPEC	3
2.1. Un accord GPEC destiné à gérer les parcours professionnels	3
2.2. Les parties prenantes à la négociation	4
3. DE NOUVELLES ATTENTES SYNDICALES CRÉES PAR LA GPEC.....	7
3.1. Anticipation et stratégie : des visions différentes	7
3.2. Stratégie et information des IRP : une place difficile à trouver pour la GPEC dans le dialogue social	10
3.3. Des divergences sur le classement des emplois et le déclenchement de la GPEC	11
4. UNE GRH ET DES OUTILS VISANT A FAVORISER LA MOBILITE INTERNE	12
5. LES OUTILS DE STRUCTURATION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES.....	14
6. APPLICATION DE L'ACCORD DANS LES FILIALES SAV ET LOGISTIQUE.....	17
6.1. La mise en œuvre de la GPEC dans le SAV	17
6.2. La mise en œuvre de la GPEC dans la logistique	22
7. UNE GPEC « DE PRÉCISION »	27
ANNEXE – FICHE EMPLOI COMPÉTENCES	30

1. LE CONTEXTE DU GROUPE : COMMERCE DE PRÉCISION ET RECENTRAGE SUR LA PROXIMITÉ

Comme toutes les autres entreprises de la grande distribution, Luckydistrib est confrontée à une évolution de l'activité sous l'effet d'une intensification de la concurrence, d'une évolution des comportements de consommation et de la crise économique. Cette évolution a suscité une vaste réorganisation qui passe par une nouvelle organisation du travail et l'introduction de nouvelles technologies, qui concerne tous les métiers de la grande distribution, mais touche surtout les hypermarchés : caisse, vente, encadrement de proximité, logistique, métiers administratifs, mais également, avec des problématiques particulières, les métiers de transformation alimentaire.

L'activité de Luckydistrib

Le Groupe possède des magasins qui couvrent l'ensemble des formats du commerce alimentaire : 120 hypermarchés, 795 supermarchés, et 8 120 magasins de proximité (585 magasins discount, 6 675 supérettes et 870 magasins de proximité en région parisienne¹) et 287 cafétérias. Le modèle économique de Luckydistrib est basé sur les magasins de proximité et le hard discount.

L'international, où le Groupe réalise 38 % de son activité, est le moteur de l'activité de Luckydistrib. En France, le Groupe réalise 41 % de ses ventes dans les formats de proximité (supérettes, magasins de proximité en région parisienne, magasins de discount), 19 % dans ses supermarchés, et 31 % dans ses hypermarchés. Les résultats du Groupe en France sont d'autant plus importants que la France est la seule position en Europe. Le développement du Groupe à l'international ne passe en effet pas par l'Europe. Il est centré sur l'Amérique du Sud. Luckydistrib ne vise pas les pays matures.

En 2010, la branche distribution du groupe emploie 33 419 salariés dont 18 165 permanents (en CDI à temps complet).

Dans ce contexte, Luckydistrib, à l'instar de ses concurrents, a mis en œuvre en 2008 un nouveau concept pour ses hypermarchés – qui vise à en faire des lieux de vie conviviaux, via une théâtralisation des produits et la création d'univers de vente bien délimités – et mène une stratégie bâtie autour de trois axes : réduction des coûts, rationalisation du parc de magasins, notamment sur le format hyper, valorisation des actifs immobiliers. Malgré la crise, Luckydistrib poursuit un programme d'investissement, initié en 2006, visant à rénover les galeries commerciales des hypermarchés.

Fin 2011, ces décisions n'ont pas permis de redresser la situation des hypermarchés, qui continue à se dégrader : leur chiffre d'affaires baisse depuis quatre ans.

¹ À Paris, le Groupe détient 60 % de part de marché tandis que celle de son concurrent immédiat est inférieure à 20 %.

Le Groupe a relativement bien résisté aux deux premières années de crise (en 2008 et 2009) pour plusieurs raisons :

- Un petit nombre d’hyper lui a permis de moins subir les effets du ralentissement de ce type de format, tout en étant suffisant pour massifier ses achats et créer des synergies pour gagner en productivité. Et les niveaux de marge importants de certaines enseignes de proximité lui ont permis de limiter le recul de son chiffre d’affaires.
- La réduction des surfaces non alimentaires et la conservation des segments porteurs lui a permis d’éviter la chute des ventes dans l’électronique grand public et l’électroménager. Dans le même temps, elle a pu faire jouer les complémentarités avec sa filiale de commerce en ligne en installant des points de retrait dans ses hypermarchés et en prévoyant des bornes de commande pour toucher un public plus large et accompagner les arbitrages en magasin au profit des produits non alimentaires les plus porteurs. Les surfaces ainsi libérées entraînent une augmentation du rendement au mètre carré et lorsqu’elles sont rétrocédées aux galeries commerciales, rapportent un revenu à la filiale foncière dédiée à l’immobilier.
- Sa stratégie-prix basée sur une détermination du prix très serrée lui permet d’éviter la course aux prix bas et aux promotions. Il ne s’agit plus de gagner des parts de marché mais des parts de segment. Luckydistrib se concentre donc sur certains segments et travaille par format et par zone de chalandise afin de devenir l’enseigne de référence sur un type de client. Cette approche est rendue possible par son association avec un spécialiste des bases de données. Le profilage des clients permet d’affiner au plus près les offres et donc les prix. Concernant les hypermarchés, le Groupe ne se bat que sur les prix des 3 500 produits les plus vendus, qui constituent 50 % des volumes. L’objectif est d’être au niveau des prix des deux concurrents les moins chers sur chaque zone. Cette stratégie en termes de prix a pour slogan « commerce de précision ». Mais elle est critiquable car, dans un magasin, un client peut aussi être attiré par d’autres produits que ceux qu’il achète habituellement. De ce point de vue, cette stratégie nuit à l’image prix du Groupe, même si celle-ci peut, dans une certaine mesure, être compensée par celle du hard discount.
- Sa rationalisation des assortiments lui a permis de supprimer les articles les moins rentables. Ainsi, en 2009, plus de 1 000 articles de marques nationales sur 17 000 en moyenne dans l’alimentaire ont disparu des rayons.

Les hypermarchés n’ont jamais été le point fort de Luckydistrib, qui a une tradition de spécialisation dans le commerce de proximité. C’est pourquoi le Groupe se recentre sur ce type de formats. Le développement de la branche distribution est centré sur les magasins de proximité (177 nouveaux magasins de discount et de proximité en région parisienne et en centre-ville et 500 supérettes ouverts en 2011) et 11 supermarchés. Luckydistrib teste par ailleurs, pour ses magasins de proximité, un nouveau concept qui mise sur la différenciation avec un doublement de l’assortiment et des prix plus bas qu’aujourd’hui (en 2010 les quelques 1 800 magasins de proximité ont vu leurs ventes reculer).

2. PRESENTATION GENERALE ET ENJEUX DE L'ACCORD GPEC

2.1. Un accord GPEC destiné à gérer les parcours professionnels

L'accord GPEC actuellement en vigueur au sein de Luckydistrib a été signé le 11 décembre 2008 par six organisations syndicales (SNTA-FO, CFDT, CCFE-CGC, CFTC, UNSA, Autonome). Seule la CGT ne l'a pas signé. La durée de l'accord est indéterminée, signe d'un engagement dans la durée : *« ce sont des chantiers tellement importants que si on veut qu'il y ait des vrais résultats et du sens, il faut qu'au-delà même de ce que l'on fait dans l'accord, on envoie un signe en termes de durée »* (Directeur des relations et de l'innovation sociales Groupe). Pour autant, l'accord GPEC est défini comme un « accord à vivre » car l'obligation triennale de le renégocier sera respectée.

L'accord a été conclu en dehors de tout enjeu immédiat. Grâce à lui, la DRH indique avoir mis en œuvre une démarche destinée à adapter de façon anticipée l'emploi et les métiers au contexte concurrentiel et à la stratégie de l'entreprise, d'autant que le Groupe a grossi vite au cours des dernières années, ce qui a entraîné une modification de l'organisation, et la mutation de certains métiers : *« Il nous a semblé intelligent de pouvoir aborder ces sujets bien en amont pour pouvoir être prêts au cas où les choses se présenteraient. Donc on était plus dans une démarche de prévention ou d'amont qu'une démarche offensive par rapport à une situation particulière. Notre GPEC n'est pas un PSE camouflé »* (Directeur des relations et de l'innovation sociales Groupe).

Ainsi la GPEC a été construite dans un objectif de gestion des parcours professionnels : *« Nous l'avons approchée dans un cadre d'évolution professionnelle potentielle de tout salarié dans le cadre de l'évolution des activités du Groupe. En fait, ça a été ça la volonté et les enjeux de base »* (DRIS Groupe). Dès lors, pour permettre la mobilité la plus grande, l'accord de GPEC ne pouvait être conclu qu'à l'échelle du Groupe : *« si on fait une GPEC sur la restauration, ça va rester coincé dans la restauration. En faisant un accord Groupe, on a des gens de restauration qui vont passer en distribution, et vice versa »* (Ibid.). Pour autant, il ne faut pas surestimer cet aspect car tous les accords sont conclus à cette échelle (seniors, égalité professionnelle, santé-sécurité au travail, risques psycho-sociaux, etc.) afin d'assurer une démarche unique et de bénéficier d'une mutualisation des dispositifs et des ressources humaines.

La mise en œuvre de la GPEC a alors débouché sur deux principaux outils (voir 5) : une cartographie des métiers construite à partir de fiches emploi et compétences, et une bourse de l'emploi, accessibles à tous les salariés du Groupe par un site intranet. Ces deux outils se sont accompagnés d'un comité emploi et GPEC (CEGPEC) au niveau du Groupe et d'observatoires des métiers dans chaque secteur d'activité du Groupe. Ces deux types d'instances ont un objectif de veille et d'information et un objectif de réflexion et de dialogue.

La mise en place de la cartographie des métiers et des fiches emploi et compétences a débouché sur la classification des emplois en cinq catégories par le CEGPEC :

- *Les emplois « stratégiques »* indispensables à l'activité du Groupe ou pour lesquels celui-ci doit assurer la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs.
- *Les emplois « cibles »* : emplois prioritaires dans une future organisation et nécessitant de nouvelles compétences ou en émergence forte.
- *Les emplois « en mutation »* : emplois à évolution significative de compétences, sans évolution de périmètre, nécessitant un plan d'adaptation général.
- *Les emplois « en tension »* : emplois pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite sur le marché du travail et nécessitant une période longue d'apprentissage.
- *Les emplois « sensibles »* : emplois menacés par les évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques, ou appelés à disparaître.

Ces emplois sont classés au niveau du Groupe par le comité emploi et GPEC, et dans chaque secteur d'activité, par les observatoires des métiers dans le cadre de leur fonction de veille, d'information sur l'évolution de l'activité et de l'emploi, ainsi que de réflexion prospective et de dialogue.

Des comités de carrière ont également été instaurés. Ils réunissent chaque DRH de branche ou de filiale et les directeurs opérationnels pour examiner quels sont les besoins et quelles ont été les demandes des salariés lors de leur bilan annuel. Ensuite, des comités de carrière inter-filiales réunissent l'ensemble de ces DRH une fois par trimestre afin que ceux-ci fassent part de leurs besoins.

2.2. Les parties prenantes à la négociation

La négociation a démarré en mars 2007 et s'est conclue par une signature d'accord en décembre 2008. C'est l'une des négociations qui a duré le plus longtemps, en raison du caractère complexe et novateur du sujet.

La branche professionnelle n'a joué aucun rôle dans l'initiative de départ. La DRH affirme que le Groupe a ainsi fait partie des premiers acteurs à s'engager dans un accord de GPEC et a exercé un rôle moteur : *« Au fur et à mesure que l'on a avancé, quand on parlait GPEC au niveau de la branche, on nous demandait "vous en êtes où ?". Donc après il y a eu un effet boule de neige chez certains »* (DRIS Groupe). Il faut toutefois relativiser ce caractère précurseur car la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a introduit une obligation triennale de négocier un accord sur la GPEC avant le 20 janvier 2008.

La négociation a concerné les sept organisations syndicales (CGT, FO, CFDT, CGC, CFTC, Autonomes, UNSA) et les DRH des branches et des filiales (quinze sociétés donc douze DRH).

Seule la CGT n'a pas signé l'accord car elle demandait que la GPEC serve à garantir la stabilité de l'emploi de façon durable et craignait que la GPEC ne serve à faire des PSE déguisés.

« On n'était peut-être pas sur la même longueur d'ondes par rapport à la philosophie de départ. Nous avons voulu en faire quelque chose qui allait être un outil d'adaptation et également de parcours professionnel. Eux, ils n'étaient véritablement que sur la préservation de l'emploi à 100 % » (DRIS Groupe).

Les syndicats ont dès le départ exigé que l'accord de GPEC ne soit pas couplé à un accord de méthode : *« Quand la négociation s'est faite, ce qu'ils voulaient, c'était surtout faire autre chose que du « Distrigroup » avec des départs volontaires. C'est pour ça que vous n'avez aucune notion dans notre accord en fait. Ça c'était une condition sine qua non »* (Responsable des relations sociales Groupe).

FO a signé l'accord de GPEC estimant qu'il permettrait de sécuriser le parcours professionnel des salariés. FO a fait plusieurs propositions lors de la négociation, notamment concernant les métiers de bouche (bouchers, pâtisseries, poissonniers), jugeant que ceux-ci étaient en tension en raison d'un nombre insuffisant d'apprentis : *« On a fait des propositions. Il a été créé un pôle spécifique pour recruter des apprentis et puis après les maîtres d'apprentissage ont été créés »* (DSC FO Restauration).

Pendant la négociation, le syndicat a bénéficié des conseils de sa fédération, particulièrement de son service juridique à qui il a demandé des informations qui lui ont permis de fixer une ligne de conduite. Ensuite, FO a organisé une consultation de ses adhérents : *« On a fait 7 ou 8 réunions, à chaque réunion il y a un PV de réunion où on dit les avancées, ce qu'on souhaiterait et compagnie. On informe nos adhérents et puis voilà. Après on fait une consultation »* (DSC FO Restauration).

Cette consultation a pris la forme d'un vote des adhérents à qui il était demandé de se prononcer sur la question suivante : êtes-vous pour ou contre la signature de l'accord ? Le « oui » l'a emporté largement.

Dès le départ, la CFDT s'est montrée très enthousiaste à l'idée que le Groupe mette en place un dispositif de GPEC : *« on était plutôt satisfait de voir enfin un outil qui nous permettait d'anticiper les pertes d'emploi, et de pouvoir avoir un peu "la main dessus", et au moins une vision sur le développement de l'activité »* (conseiller des salariés CFDT, technicien filiale SAV).

La CFDT a posé deux conditions à la signature de l'accord :

- Le refus de tout accord de méthode qui aurait permis à la Direction de procéder à des suppressions de postes à travers des PSE. La CFDT estimait qu'il y aurait eu un risque que les PSE soient déterminés par avance alors qu'elle privilégie une approche au cas par cas.
- L'accès à une information anticipée pour pouvoir agir sur l'évolution des métiers

La CGT a refusé de signer l'accord car elle trouvait le projet trop flou. Elle voulait attendre la conclusion de l'accord de branche et de l'accord interprofessionnel afin d'articuler celui de l'entreprise avec ceux-ci. Elle a jugé que l'accord aurait des effets néfastes sur l'emploi. Elle a également contesté les actions d'anticipation et de prévention. Elle a estimé que l'accord n'apporterait pas plus de transparence en matière d'information loyale et anticipée sur la stratégie de l'entreprise, ni de prévention et anticipation des évolutions des emplois et des mesures de leur maintien. Elle a soupçonné la DRH de vouloir paralyser le rôle confié au CE et CCE par la loi, à travers les informations diffusées au Comité emploi et GPEC, en raison de la phrase suivante contenue dans l'accord : *« Les parties conviennent que les informations diffusées dans le cadre du Comité "Emploi GPEC", ne peuvent constituer une entrave au fonctionnement des instances représentatives du personnel »*.

Les enjeux de la négociation ont été déterminés au préalable entre la DRH et les syndicats lors de séances de préparation. Toutefois, la DRH a fait appel à un cabinet extérieur pour guider les acteurs de la négociation car si elle savait vers quoi elle voulait tendre, elle ne savait pas comment s'y prendre : « *On savait ce que l'on voulait en faire. On ne savait pas trop par quel bout l'attraper* » (DRIS Groupe). L'intervention du cabinet a porté essentiellement sur la méthodologie : « *On avait les enjeux. Il s'agissait de nous faire comprendre comment on pouvait avancer sur le sujet, quels étaient les incontournables, par exemple la cartographie des métiers, etc. Bon j'avoue que tout seul on n'aurait pas trouvé forcément, on ne savait pas. Une fois qu'on a dit la cartographie, c'est bien joli, mais quelle méthodologie ? Comment on fait ? Avec quel outil ? A quoi ça peut servir ?* » (DRIS Groupe).

Ce cabinet est également intervenu spécifiquement concernant les salariés de 45 ans et plus car la DRH souhaitait instaurer un certain nombre de mesures concernant cette tranche d'âge avant l'entrée en vigueur des accords seniors² : « *On avait décidé de réunir des groupes de personnes entre 45 et 50, 50 et 55, 55 et 60 ans, employés et encadrement. Ils nous ont permis de les animer pour savoir quelles étaient les attentes des salariés parce qu'en fait nous voulions faire dès le départ un accord spécifique sur les salariés de 45 ans et plus avant qu'on soit rattrapé par les accords seniors* » (DRIS Groupe).

La Direction n'a pas accordé aux syndicats de moyens destinés à une formation sur la GPEC. Ceux-ci n'ont donc pas été formés sur le sujet, à l'exception de la CFDT qui l'a été par un cabinet qui l'a aidé à définir son projet et ses objectifs de négociation. La CFDT estime que les autres syndicats n'ont alors pas mesuré l'ampleur du sujet. La DRH n'a pas non plus fait de formation pour les responsables RH. L'intervention du cabinet extérieur a donné une base de réflexion et de compréhension communes. La Direction a donc estimé qu'une formation n'était pas nécessaire : « *Il n'y a pas besoin d'être formé à la GPEC, il y a besoin de comprendre ce que c'est, comprendre ce que l'on veut en faire ensemble, comprendre où on veut aller avec. Et ça, ça été le travail fait avec tout le monde au départ, avec l'accompagnement d'un expert externe. Après, une fois que les choses sont écrites, j'allais dire il n'y a plus rien à apprendre si ce n'est à être extrêmement rigoureux dans la mise en œuvre. Après, on est plus dans l'action ou dans la demande ou dans l'échange de modifier un curseur par rapport à l'initial* » (DRIS Groupe).

La Direction générale du Groupe a pleinement soutenu l'action de la DRH lors des négociations. Le DRH du Groupe, membre du comité exécutif, est signataire de l'accord et a participé à certaines phases de la réflexion du travail effectué. Il a ensuite présenté les engagements pris dans l'accord aux membres du comité exécutif, comme pour tous les grands accords.

² À cette période, le gouvernement, après avoir envisagé d'instaurer des quotas de seniors, avait annoncé son intention d'appliquer une surcotisation spécifique liée au sous-emploi des seniors.

3. DE NOUVELLES ATTENTES SYNDICALES CRÉES PAR LA GPEC

Parmi les syndicats signataires rencontrés aucun ne regrette d'avoir signé l'accord. La CFDT estime notamment que la participation au CEGPEC lui permet d'avoir une vision sur les évolutions de toutes les filiales du Groupe. Toutefois, les syndicats dénoncent le manque d'anticipation résultant d'une insuffisance d'informations stratégiques communiquées au CEGPEC. La Direction l'explique surtout par le risque de délit d'entrave. Les syndicats considèrent en effet qu'il s'agit d'un problème, mais mettent également en avant d'autres obstacles.

3.1. Anticipation et stratégie : des visions différentes

L'horizon de l'anticipation du CEGPEC a été un des points des négociations. C'est une question récurrente entre la Direction et les syndicats. Pour ces derniers, l'anticipation nécessite un horizon suffisant afin de préciser les évolutions privilégiées permettant la gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers. Mais la DRH estime que le contexte économique et concurrentiel ne lui permet pas un horizon d'anticipation aussi long que celui souhaité par les syndicats : *« La grande demande des organisations syndicales, ça été : "on veut y voir clair à cinq ans". C'est impossible. Pour moi, avec tout ce qui se passe au niveau économique, français, mondial, les évolutions des marchés dans nos secteurs d'activité etc., ce serait la démagogie la plus totale »* (DRIS Groupe). Ainsi, pour la DRH, l'horizon d'anticipation réaliste du CEGPEC serait plutôt de douze mois. D'ailleurs l'accord n'a pas renforcé l'aspect prévisionnel de la politique RH : *« C'était déjà le cas avant. Ça n'a pas joué énormément »* (Ibid.).

Dans ces conditions, le contexte concurrentiel et la rapidité des évolutions du marché conduiraient alors à se demander dans quelle mesure l'anticipation est possible. Selon les syndicats, la rapidité des évolutions ne suffit pas à empêcher le manque d'anticipation car celles-ci sont connues : *« Ça va assez vite, mais quand même. Il y a des stratégies à long terme. Les caisses automatiques ne sont pas encore tout à fait développées, la puce RFID n'est pas encore introduite partout, mais on va l'avoir sur tous les produits, on le sait, ça... (...) On sait que techniquement c'est au point, mais on ne sait pas quand est-ce que ça va être introduit »* (DSC CFDT Groupe). Or la RFID entraînera une disparition quasi-totale des caisses³ et redéfinira les métiers de la logistique car il n'y aura notamment plus besoin de réceptionnaires ni de faire d'inventaire.

Selon les syndicats, ce sont des raisons plus politiques qu'économiques qui font obstacle à une anticipation à moyen terme car il est risqué pour la direction d'annoncer des mutations trop longtemps à l'avance : *« Le vrai frein c'est le lobbying politique. Quand on pose la question à la Direction "à quand l'introduction massive de la puce RFID" – avant même qu'elle soit en caisse, déjà dans la logistique, sur les palettes, sur les produits –, on n'a pas de réponse »* (DSC CFDT Groupe).

³ Selon le DSC FO Restauration, aujourd'hui la part des caisses automatiques chez Luckydistrib est de 7 à 8 %.

« Les plans à 4 ans n'ont pas été maintenus par celui qui les avait décidés. Du point de vue politique, est-ce que les entreprises peuvent déterminer des plans à 3 ans ? Dans notre métier, si demain une entreprise met des caisses self-scanning, est-ce qu'elle va l'annoncer trois ans à l'avance ? » (DSC FO Restauration).

La responsabilité politique et sociale est d'autant plus importante que la concurrence exacerbée démultiplierait les effets négatifs sur l'emploi en cas de généralisation de la RFID : comme le client est prêt à accepter cette évolution en raison d'un gain de temps lors du passage en caisse, l'entreprise qui introduira la RFID bénéficiera d'un avantage concurrentiel. Ses concurrents la suivront dans cette stratégie, ce qui créera une dynamique de suppressions d'emplois : *« Il y a la concurrence aussi. Le premier qui va sortir un système d'encaissement... on regarde le comportement du client... dans ces systèmes-là, il y a une complicité partagée, une responsabilité partagée » (DSC CFDT Groupe).*

« Si l'entreprise dit voilà je développe ça, comme ils l'ont fait en Allemagne ou en Hollande, il va y avoir baisse du prix de revient du produit, et ensuite tous les concurrents vont faire pareil. Donc on va créer une problématique de chômage. Obligatoirement. Toutes ces personnes qui sont à temps partiel mais qui ont quand même un revenu, il va falloir en faire quelque chose. Donc c'est pour ça qu'aujourd'hui tout le monde sait que cette stratégie-là est dans les tiroirs, mais personne ne va dégainer le premier » (DSC FO Restauration).

La stratégie de l'entreprise, et l'anticipation de l'évolution de l'emploi qui en découle, est alors « bloquée » lorsque sa mise en œuvre doit entraîner de nombreuses suppressions d'emploi. C'est en fin de compte le contraire d'une démarche de GPEC : *« La stratégie d'évolution de l'entreprise, c'est le fondement de la GPEC. Qu'est-ce qu'on fait pour le développement des compétences et la mise en employabilité des gens ? » (DSC FO Restauration).* Cette manière de procéder condamne toute démarche anticipatrice. Dès lors que la mise en œuvre d'une stratégie pourtant inévitable se traduirait à moyen terme par des suppressions d'emploi importantes, elle serait bloquée et reportée, faute de compréhension par les salariés, plutôt que d'être annoncée à l'avance pour permettre de gérer de façon progressive l'adaptation des emplois et des métiers : *« Dans un an, deux ans, dix ans ? Eux à deux ans près, ils ne savent pas. Et puis après ils n'ont pas envie d'annoncer aux salariés qu'ils n'auront plus d'emploi. Parce qu'ils ont peur que les salariés se révoltent » (Conseiller des salariés CFDT, technicien filiale SAV).*

« On sait très bien que si une entreprise comme la nôtre nous dit au CEGPEC "demain je mets le self-scanning", c'est la révolution » (DSC FO Restauration).

Dès lors, la gestion des parcours professionnels ne peut découler que de certaines décisions stratégiques : celles annoncées suffisamment à l'avance car elles n'ont pas d'effets importants sur l'emploi, ce qui en limite la portée. À l'inverse, une stratégie « bloquée » et l'absence d'anticipation à moyen terme empêchent, selon la CFDT, une visibilité suffisante sur l'évolution des emplois pour organiser la gestion des parcours professionnels : *« Aujourd'hui, on n'a pas la capacité de dire "dans cinq ans, 50 % des postes d'encaissement vont disparaître". Qu'est-ce qu'on fait des gens ? Dans les entrepôts, toute la supply chain va être impactée. Qu'est-ce qu'on fait de ces gens-là ? Comment on*

les prépare ? Aujourd'hui, on n'entend pas la réponse. Et quand on parle de ça, on n'a pas de réponse » (DSC CFDT Groupe).

La DRH ne partage pas le même constat : *« Eux-mêmes reconnaissent qu'ils ont beaucoup appris grâce au CEGPEC, pour ceux qui en font partie, parce qu'ils ont une vraie vision d'ensemble sur les différentes activités et ils ont l'impression de pouvoir connaître la stratégie, et de pouvoir aussi poser des questions de fond » (RRS Groupe).*

FO a une position différente de celle de la CFDT. Elle estime que l'indétermination de la stratégie pose problème mais que l'anticipation permet d'organiser la transition professionnelle des caissières : *« Ce n'est pas un problème d'anticipation, c'est un problème de stratégie (...). C'est par anticipation qu'on a développé la pluricom pétence. Tout le monde la développe. C'est pour aller vers ce cheminement-là. Mais ça, il ne faut pas en parler. Personne ne le dit mais tout le monde le fait » (DSC FO Restauration).*

En fait, selon FO, les évolutions sont correctement anticipées et ses représentants au CEGPEC participent pleinement à la gestion de l'évolution des métiers, avec un certain non-dit : *« Il y a un CEGPEC qui est là pour anticiper les choses. Et l'anticipation on sait très bien qu'elle va exister. (...) C'est pour ça qu'on a commencé à parler de la pluriactivité au niveau des caissières. On ne va pas vous le dire. Autrement ce serait dramatique » (Ibid.).*

FO indique que la suppression des caisses est abordée au sein du CEGPEC, mais sans être précisément discutée car il n'y a pas de stratégie sur ce point. Le syndicat souligne que ses représentants au CEGPEC essaient par conséquent d'anticiper cette évolution et commencent à traiter le problème par la polyactivité de façon à permettre une évolution de carrière des salariés concernés. En somme, ils essaient de mettre en œuvre une transition pour une minorité de caissières sans que ce ne soit dit que la totalité d'entre elles vont devoir changer de métier. FO précise : *« on le dit, mais c'est implicite » (Ibid.).*

Si les syndicats estiment ne pas recevoir de réponse satisfaisante aux questions qu'ils posent sur la stratégie, c'est aussi, selon la CFDT, parce que ses interlocuteurs de la Direction au CEGPEC ne sont pas les bons. Alors que l'accord envisage que celle-ci soit représentée au CEGPEC par *« le Directeur des Ressources Humaines Groupe, le Directeur des Relations et de l'Innovation Sociales Groupe, des opérationnels des branches et/ou des sociétés »*, il est très rare que des directeurs de BU (Business Unit) assistent au CEGPEC. Ce sont les DRH des filiales – qui ne sont pas les mieux placés pour présenter les décisions stratégiques – qui participent aux réunions : *« [Le DRIS] avait dit que nous aurions face à nous les opérationnels. Et on n'a pas les opérationnels. Quand on lui dit ça, il dit "non, non, je n'ai jamais dit..." On n'a pas les décisionnaires. Vous savez, comme le dit très bien mon DRH, "c'est eux qui décident, nous on applique". Donc on n'arrive pas à discuter avec ceux qui discutent de la stratégie de l'entreprise » (Conseiller des salariés CFDT, technicien filiale SAV).*

La Direction n'a pas le même point de vue : *« Le DRH c'est quoi ? C'est soit le DRH, soit le responsable ressources humaines, le responsable de formation, le responsable de recrutement. C'est ce type de personnes qu'ils ont en face d'eux, mais les personnes qui sont suffisamment en capacité pour pouvoir répondre aux questions stratégiques et ils apprécient vraiment » (RRS Groupe).*

3.2. Stratégie et information des IRP : une place difficile à trouver pour la GPEC dans le dialogue social

Le CEGPEC institué par l'accord GPEC a une fonction de veille et d'information sur les orientations du Groupe et sur l'évolution de l'emploi, il est doté d'un rôle de réflexion prospective, d'échanges, de dialogue et doit être force de propositions. De composition paritaire⁴, il a vocation à être informé sur les thèmes suivants :

- Les grands axes de développement des activités du Groupe
- Les évolutions structurelles et/ou conjoncturelles ayant un impact sur le Groupe
- Les principales évolutions des métiers en résultant.

Le même type d'instance est décliné au niveau des branches, au sein desquelles ont été créés des Observatoires des métiers et de l'emploi. Ceux-ci, paritaires également, ont la même composition que le CEGPEC, mais avec des acteurs de la branche. Ils ont également les mêmes fonctions. Ils ont notamment vocation à associer les représentants du personnel de chaque société dans le processus d'anticipation et d'information sur les évolutions des emplois et des compétences. Les informations et réflexions des différents Observatoires sont transmises au CEGPEC.

Autrement dit, des informations stratégiques sont adressées au CEGPEC et aux observatoires des métiers requérant la confidentialité de la part de leurs membres. La communication d'informations à caractère confidentiel à ces instances conventionnelles fait courir un risque de délit d'entrave dans la mesure où la loi stipule que les IRP légales (CE et CCE) doivent être informées prioritairement. La CGT a ainsi soupçonné la Direction de vouloir reléguer au second plan les instances légales en cherchant à paralyser le rôle qui leur est confié par la loi. Toutefois, l'accord précise également que le Comité emploi et GPEC ne se substitue pas aux instances représentatives du personnel existantes et que *« malgré la diffusion de l'information auprès du Comité « Emploi GPEC », les CE ou CCE des sociétés comprises dans le périmètre défini dans le présent accord, concernées par certaines de ces évolutions seront informés et consultés conformément aux dispositions légales en vigueur »*.

Pour la DRH, le problème s'est surtout posé au début car les syndicats signataires avaient leur propre conception de la gestion prévisionnelle et les représentants syndicaux au CEGPEC avaient des exigences en matière de primauté d'information qui auraient conduit à un délit d'entrave si celle-ci leur avait été accordée : *« au départ, les représentants syndicaux voulaient avoir la primeur sur la stratégie, ils voulaient être aussi décisionnaires, ils voulaient avoir toutes les informations et on a eu du mal à leur faire comprendre et entendre que la primauté ne serait jamais accordée au CEGPEC, mais ne serait accordée qu'aux IRP des sociétés »* (RRS Groupe).

⁴ Ce CEGPEC est constitué de manière paritaire de deux membres désignés par chaque organisation syndicale représentative au niveau du Groupe et d'un nombre équivalent de représentants de la Direction (parmi lesquels DRH Groupe, DRIS Groupe, DRH branche et, plus rarement, directeurs opérationnels des branches et/ou des sociétés). Il est présidé par le DRH Groupe ou, par délégation, par le DRIS Groupe.

Inversement, en écho aux craintes de la CGT, la mise en place du CEGPEC a semé la confusion du côté des IRP légales : « *elle a pu amener un certain flou dans la tête de nos représentants du personnel* » (DRIS Groupe).

La Direction a réaffirmé la primauté des instances légales sur le CEGPEC. Selon elle, les représentants syndicaux au CEGPEC ne se font dès lors plus guère d'illusions quant à leur rôle au sein de celui-ci : « *Ils ont bien compris que ce n'était pas une entrave de notre part, mais que le système était fait ainsi et qu'on ne pouvait pas y déroger. Là, maintenant, ils l'ont accepté. Enfin, ils entendent* » (RRS Groupe).

Bien que la Direction indique faire de son mieux avec les contraintes légales, le respect de la primauté d'information des IRP légales expliquerait, d'après elle, le ressenti qu'ont les syndicats d'un manque d'anticipation : « *Ils voient qu'on fait des efforts pour leur présenter la stratégie dès lors qu'elle a été présentée dans les sociétés auprès des IRP, mais ils se sentent un peu frustrés. Et pour le coup, pour eux, ce n'est plus tant du prévisionnel* » (Ibid.)

Pourtant, la CFDT estime que les informations données au CEGPEC pourraient être plus importantes que celles données dans les instances légales, et la discussion plus approfondie : « *dès qu'on parle d'anticipation, dès qu'on dit "oui mais en comité de groupe on nous a dit ça", on nous répond "hop hop, c'est comme ça, il n'y a pas de problème, il n'y a rien du tout"* » (Conseiller des salariés CFDT, technicien filiale SAV).

Tous les syndicats n'ont pas exprimé un sentiment de frustration. Seule FO l'a évoqué : « *la frustration, c'est le juste équilibre entre l'information des CE, CCE, car là, c'est sujet à tribunal* » (DSC FO restauration).

La CFDT donne plutôt l'impression d'essayer de s'accommoder des contradictions de la loi, tout en souhaitant une clarification législative : « *Si on veut anticiper les changements d'emplois et de métiers aujourd'hui dans l'économie, il faut pouvoir les anticiper à travers des textes qui le permettent. Ce qui n'est pas forcément le cas aujourd'hui. On devrait essayer de débloquer ces verrous qui sont des verrous importants aujourd'hui* » (DSC CFDT Groupe). Selon elle, la législation constitue un obstacle à la dimension prévisionnelle de la GPEC car sa réalisation se heurte à la loi Borloo qui instaure une obligation triennale de négocier un dispositif de GPEC et à la loi sur l'information obligatoire des élus du personnel qui fait que l'entreprise ne peut pas informer par avance d'autres élus que ceux du CCE.

3.3. Des divergences sur le classement des emplois et le déclenchement de la GPEC

Au-delà des aspects stratégiques et d'anticipation, la CFDT estime n'avoir aucune influence sur le classement des emplois effectués au sein du CEGPEC : « *On essaie à chaque fois de déclasser les emplois et ils disent "mais non, mais non..."*. Tout est toujours en stratégie. On n'arrive pas à classer les emplois, ni en tension, ni en mutation. Le comité emploi GPEC est paritaire, mais comme dit le DRH, *"même si nous ne sommes pas autour de la table, de toute façon, ma voix c'est quatorze"*. La Direction est toujours d'accord avec elle-même... » (Ibid.).

La CGT, quant à elle, déplore que le classement d'un emploi en catégorie sensible ne déclenche pas forcément l'application de la GPEC : *« Le métier de cuisinier, on avait réussi à le passer en métier sensible, mais rien n'a été déclenché pour justement endiguer cette disparition. (...) Puisqu'ils ont été classés comme métier sensible, on aurait dû peut-être préparer les salariés afin qu'ils puissent se reclasser, c'est bien l'objectif de la GPEC je pense... »* (DSC CGT Restauration). Toutefois, la DRH réfute cette affirmation et précise que le métier de cuisinier n'a jamais été classé en catégorie sensible.

De manière générale, elle insiste sur la nécessité de redéfinir les critères de classification des emplois, en supprimant notamment la catégorie d'emplois stratégiques, car la catégorisation actuelle s'est révélée inadéquate à l'usage, en raison d'un trop grand nombre de critères : *« On voudrait enlever la catégorie « emplois stratégiques » et en fait ne garder que celles qui auront un vrai impact sur l'emploi. Par définition, votre emploi est stratégique et après il n'y aura un classement que si vous faites partie des autres catégories (...). C'est vraiment le côté stratégique qui pose un souci. On voudrait ne se concentrer que sur les métiers où il y a des difficultés. Après, si vous ne faites pas partie de ces trois ou quatre catégories, c'est que par définition vous êtes stratégiques »* (Ibid.). La DRH indique que les syndicats ont intérêt à participer au CEGPEC : *« Deux personnes par OS ont la chance de pouvoir assister à la présentation de toutes les sociétés du Groupe concernées par cet accord et peuvent parler stratégie avec le DRH, alors que lorsqu'ils sont dans leur société, ils ne sont que cantonnés dans cette société-là et ils ne connaissent que leur société et leur activité »* (RRS Groupe).

4. UNE GRH ET DES OUTILS VISANT A FAVORISER LA MOBILITE INTERNE

Le rôle de la fonction RH est central dans la démarche GPEC de Luckydistrib : plusieurs personnes du service RH élaborent la cartographie des métiers à la base de toute discussion du CEGPEC et sont mobilisées quasiment tout au long de l'année sur ce sujet : *« Ça demande aux équipes RH dix à onze personnes pratiquement six mois pour la réactualiser. En fait, ils en terminent une et ils recommencent, c'est sans cesse »* (RRS Groupe).

Néanmoins, ce travail est effectué sans moyens supplémentaires et doit être concilié avec les autres missions : *« il n'y a pas eu besoin d'avoir des moyens supplémentaires. C'est rentré dans leurs missions »* (Ibid.).

La cartographie a été faite par un représentant de chaque DRH de chaque société et ils se réunissent chaque année pour faire un point sur sa réactualisation. Les responsables RH y trouvent un intérêt car ils peuvent s'approprier les fiches emploi compétences pour les recrutements qu'ils sont amenés à effectuer.

Concernant les autres dispositifs, la DRH a commencé à faire un état des lieux car tous n'étaient pas forcément connus des salariés et des syndicats. Ces dispositifs ont ensuite été repris puis complétés par l'accord GPEC :

- La nécessité de l'entretien annuel a été réaffirmée pour tous les salariés : *« Notre entretien annuel d'évaluation, pour nous, est quelque chose d'essentiel. On fait un focus chaque année sur le fait qu'on doit avoir 100 % de réalisation de ces entretiens »* (RRS Groupe).

- la bourse de l'emploi, accessible sur le site intranet, ne l'est pas pour tous les salariés car tous ne disposent pas d'un accès informatique. C'est pourquoi la Direction a demandé aux directeurs d'établissements d'afficher les postes disponibles : *« Ce n'est pas forcément fait. Donc les OS nous le rappellent et on fait des pics de rappel pour leur dire à quel point c'est important »* (RRS Groupe).
- Un entretien de deuxième partie de carrière a été instauré.
- Des comités de carrière ont été institués (voir 2.1).
- Les heures de DIF ont été bonifiées. En 2010, une action de communication et une meilleure organisation de l'offre de formation ont permis de lancer une opération de communication « 10 000 DIF ». Face au succès de celle-ci (plus de 12 000 DIF ont été demandés), elle a été reconduite en 2011.
- L'importance de la formation professionnelle a été réaffirmée.
- Des indicateurs ont été mis en place : *« on s'oblige chaque année lors de la réunion annuelle du CEGPEC à leur donner des chiffres pour qu'ils aient une vision d'ensemble et qu'on puisse les analyser. Je pense que ça nous a permis, comme ça l'a fait pour la cartographie, de faire un focus sur tous les métiers du Groupe. Ça nous permis de faire un focus sur tous les dispositifs RH qui existaient et qui n'étaient pas forcément utilisés parce que méconnus »* (RRS Groupe).

Ces dispositifs ont complété la gamme d'outils dont disposent les managers : *« Si un manager d'hypermarché a un membre de son équipe qui lui fait la demande d'aller dans une autre branche, il sait que ça peut se faire, il sait comment il peut le renseigner, il sait comment il peut lui expliquer le métier qu'il envisage, parce qu'aujourd'hui il a à sa disposition les fiches d'emplois compétences »* (DRIS Groupe).

Il semble qu'ils ont eu pour effet d'accroître la mobilité interne :

- L'entretien individuel d'évaluation constitue en quelque sorte le point de départ de l'expression des dispositions du salarié : chaque salarié est questionné sur ses préférences relatives à une mobilité interne (géographique, entre branches, entre métiers). De nouveaux outils informatiques ont été mis en place et permettent ensuite de faire des croisements entre les demandes et les besoins.
- La bourse de l'emploi permet une mobilité interne volontaire.
- Les comités de carrière permettent aux DRH de branche et aux directeurs opérationnels de croiser les besoins et les demandes des salariés lors de leur bilan annuel et les comités de carrière inter-filiales permettent à ces DRH de se rencontrer une fois par trimestre et de faire part de leurs besoins.
- Les managers sont évalués sur leur aptitude à faire évoluer les salariés. Celle-ci rentre dans l'appréciation des Attitudes de Comportements Managériaux (ACM) déclinés en plusieurs valeurs qui constituent un critère de leur rémunération variable annuelle.

Le constat d'une augmentation de la mobilité interne ne peut être quantifié car il n'existe pas d'indicateurs permettant d'apprécier la mobilité interne. Le phénomène est appréhendé lors des présentations des DRH de branche qui mettent en évidence un certain nombre de cas au cours des réunions du CEGPEC.

En revanche, aucune mesure destinée à favoriser la mobilité externe n'a été instaurée, en raison de l'opposition syndicale : « Ça n'avait pas été bien perçu par nos OS. Ils estimaient qu'on avait déjà fort à faire au sein du Groupe et qu'on pouvait conserver nos collaborateurs en leur permettant de continuer à évoluer au sein du Groupe. On avait suffisamment de secteurs d'activité différents. On a lancé une idée, on l'a vite enlevée » (RRS Groupe).

5. LES OUTILS DE STRUCTURATION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

La structuration des emplois et des compétences doit permettre d'avoir une vue d'ensemble des emplois du Groupe. L'accord GPEC instaure différents outils d'analyse et de gestion des emplois et des compétences qui occupent une place centrale dans le déploiement de la démarche. Il s'agit :

- de la cartographie des métiers du groupe,
- des fiches « emplois et compétences »,
- de la bourse de l'emploi,
- et de la typologie des différentes catégories d'emplois.

Dans leur application, ces outils mobilisent la contribution de différents acteurs : la DRH, les responsables opérationnels et les représentants du personnel, membres du CEGPEC. Le CEGPEC a un rôle essentiel : il se réunit sur la cartographie des métiers et sur les fiches emplois et compétences et classe les emplois selon la typologie instaurée par l'accord (emplois « stratégiques », « cibles », « en mutation », « en tension », « sensibles »).

Un travail préparatoire pour l'élaboration de la cartographie des métiers et des fiches « Emplois et Compétences » est réalisé par un groupe de travail constitué de neuf personnes au sein de la DRH. Ce travail est effectué dans chaque branche pour une mise à jour annuelle des effectifs et des métiers types par filière. Il est ensuite transmis au CEGPEC qui étudie de façon concertée ces représentations des métiers et des compétences, propose le cas échéant des modifications (par exemple, le regroupement de deux fiches en une seule⁵) et finalise le dispositif.

La cartographie des métiers offre une représentation des métiers du Groupe et est accessible à l'ensemble des salariés sur l'intranet du Groupe. Elle a pour but d'identifier les métiers présents au sein du Groupe ainsi que les filières dans lesquelles se trouve le plus grand nombre de salariés.

Une filière est définie comme un regroupement d'activités ou une activité dont les exigences professionnelles et les compétences requises sont globalement similaires.

⁵ C'est le cas par exemple des fiches « Responsable du personnel magasin » et « Responsable du personnel entrepôt », fusionnées en une fiche « Responsable du personnel établissement », sur proposition des représentants du personnel membres du CEGPEC, au vu des similitudes entre ces métiers.

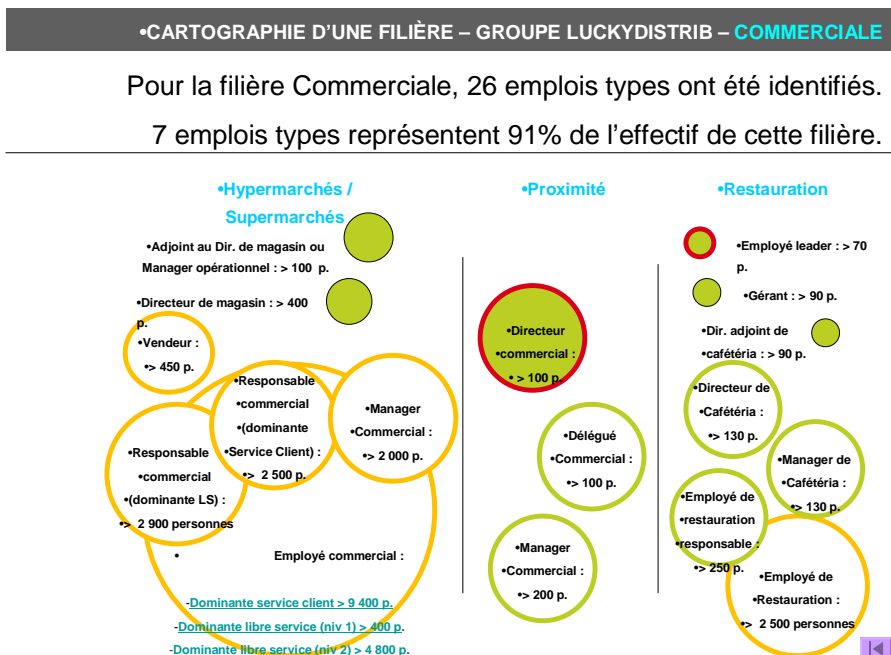
Au sein du Groupe, 17 filières sont identifiées :

1. Filière Commerciale
2. Filière Métiers de bouche
3. Filière Logistique / Supply Chain
4. Filière Administratif
5. Filière Entretien/Sécurité/Maintenance
6. Filière DAF
7. Filière Achats
8. Filière Qualité
9. Filière Informatique
10. Filière Métiers Produits
11. Filière Ressources Humaines / Formation
12. Filière Juridique
13. Filière Communication
14. Filière Marketing
15. Filière Expansion / Développement
16. Filière Concept / Travaux
17. Filière Immobilière

L'objectif de la cartographie n'est pas de recenser tous les postes mais d'identifier des « grands métiers » communs à plusieurs branches ou sociétés et de réaliser les fiches « emplois et compétence » afférentes. Celles-ci sont produites pour les métiers qui entrent dans 90 % de l'effectif d'une filière.

La cartographie réalisée en 2010 fait état de 294 métiers. L'intranet donne accès à la présentation de tous ces métiers, par filières.

Par exemple, 26 métiers ont été identifiés pour la filière commerciale, et donnent lieu à la présentation-type suivante :



Le code couleur du graphique indique si les emplois entrent ou non encore dans les 90 % des effectifs de la filière concernée.

- *Les métiers représentés par un cercle ou un rond « jaune »* représentent les métiers qui entrent dans les 90% des effectifs de la filière concernée.
- *Les métiers représentés par un cercle ou un rond « rouge » encerclé de jaune (ou inversement)* désignent les métiers pour lesquels une nouvelle Fiche Emploi Compétences a été réalisée en 2010 car ils entrent dans les 90 % des effectifs de la filière concernée.
- *Les métiers représentés par un cercle ou un rond « vert »* sont des métiers qui apparaissent sur la cartographie 2010 bien qu'ils n'entrent pas (ou plus), en 2010, dans les 90 % des effectifs de la filière concernée.
- *Les métiers représentés par un cercle ou un rond « vert » encerclé de rouge (ou inversement)* sont des métiers apparus sur la cartographie 2010 bien qu'ils n'entrent pas en 2010, dans les 90 % des effectifs de la filière concernée. Cette fiche a été réalisée car elle semble néanmoins importante. Les différents intitulés permettent de visualiser facilement les emplois au sein de chaque filière ; apparaissent également les effectifs correspondants.

Pour les métiers entrant dans 90 % des effectifs de la filière, la cartographie est complétée sur un plan qualitatif par des fiches « Emplois et Compétences » (Partie 2, Titre II de l'accord), structurée de la manière suivante :

- La ou les branches dans lesquelles se trouve ce métier.
- La filière à laquelle il est rattaché.
- Les missions principales du poste.
- Les compétences requises qui permettront au salarié de se situer dans cet ensemble.
- L'environnement du poste, autrement dit les contacts.

L'annexe 1 présente l'exemple de la fiche de poste d'un employé(e) commercial(e) à dominante libre service niveau 1.

Ces outils permettent ainsi :

- de mettre à jour les effectifs correspondant à chaque métier type ;
- d'identifier les éventuels métiers qui n'entreraient plus dans les 90 % des effectifs d'une filière ;
- de réaliser de nouvelles Fiches Emplois Compétences pour les métiers qui entreraient dans les 90 % de l'effectif d'une filière d'une année sur l'autre ;
- d'envisager des parcours de mobilité au sein du groupe ;
- d'offrir aux salariés une connaissance et une visibilité sur l'ensemble des principaux métiers du Groupe.

La rubrique « bourse de l'emploi » permet pour sa part aux salariés d'identifier les postes disponibles au sein du groupe. Cette rubrique est consultable sur l'intranet. Afin de maximiser l'accès des salariés à ces informations, l'accord prévoit un affichage également de ces postes sur le lieu de travail : *« chaque Directeur de Site imprimera tous les 15 jours la liste de tous les postes présents sur la Bourse à l'Emploi pour affichage. De plus, au niveau de chaque site, il sera demandé aux directeurs*

d'établissement ou de service de porter à la connaissance des salariés, par voie d'affichage, les postes se libérant en interne et pouvant être pourvus par des salariés de l'établissement » (Partie 3, Titre III, article 3.2).

L'ensemble de ces outils ont vocation à offrir une représentation de l'ensemble des principaux métiers du groupe, et à mettre à jour les parcours d'évolution possibles pour les salariés des différentes filiales du groupe. Ces parcours sont étudiés dans le cadre d'un échange entre le salarié et le management autour de la construction de son projet professionnel. La fiche « Emploi et Compétences » permet notamment :

- au salarié, avec l'éclairage de sa DRH, d'envisager l'éventualité d'évoluer vers un autre emploi et, le cas échéant, d'identifier les compétences à développer ;
- à la hiérarchie, d'identifier, en cas de besoin, les catégories d'emploi les plus proches ou les plus pertinentes à activer, ou les catégories vers lesquelles orienter les salariés ;
- aux opérationnels, aux responsables RH, aux responsables de formation, ainsi qu'au CEGPEC, d'identifier les besoins prioritaires en matière de développement des compétences pour les catégories les plus représentées.

6. APPLICATION DE L'ACCORD DANS LES FILIALES SAV ET LOGISTIQUE

Au cours des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, deux cas ont été abordés de manière récurrente : les SAV et la logistique.

6.1. La mise en œuvre de la GPEC dans le SAV

Historiquement, la filiale SAV du Groupe opère pour un client unique, la branche hypermarchés, pour laquelle elle réalise les activités d'installation et de dépannage des produits électroménagers (rayon « blanc »), des produits informatiques (rayon « gris ») et des télévisions (rayon « brun »). La mise en œuvre de la GPEC au sein de cette filiale est corrélée à l'évolution de ce secteur d'activité. En Europe, les garanties sur ce type de produits sont proposées par les fournisseurs et non par les distributeurs, exception faite en France. Or, la tendance est de s'aligner sur les autres pays européens, les garanties étant désormais de plus en plus fréquemment portées par les marques. L'activité de SAV est donc progressivement gérée directement par les fournisseurs. Parallèlement, les consommateurs tendent à ne plus remplacer leurs équipements lorsqu'ils tombent en panne : lorsque le coût de réparation (pièces et main d'œuvre) dépasse l'équivalent de 30 % du prix d'achat du produit, ils préfèrent le remplacer. Cette tendance est liée à la compétitivité du prix d'achat des produits « bruns », « gris » et « blancs », les marges des distributeurs étant maintenues à un niveau assez faible dans un souci d'attractivité. Face à ces évolutions, à l'œuvre depuis le milieu des années 2000, le métier traditionnel de la filiale SAV est en déclin. Dans ce contexte, la stratégie de cette filiale est désormais de conquérir de nouveaux marchés, et de redéployer les compétences de ses salariés à partir de leurs métiers d'origine.

La mise en œuvre de l'accord GPEC au sein de cette filiale se concrétise à travers le projet « Elan ». Ce dispositif vise les techniciens dépanneurs de la filiale SAV et s'appuie sur différents parcours de formation, en fonction des nouvelles compétences recherchées.

LE CLASSEMENT DU POSTE DE TECHNICIEN DEPANNEUR EN « MUTATION »

En 2010, le poste de technicien dépanneur a été classé en mutation par le CEGPEC. Un technicien dépanneur « *installe, met en service des produits ou ensemble complexes, ou restitue à un produit ses caractéristiques d'usage* ». Il doit savoir « *diagnostiquer une panne, tester et dépanner les produits* » (cf. fiche emploi compétence).

La filiale SAV, dont l'effectif est de 400 salariés, emploie 231 techniciens dépanneurs. Historiquement, le métier de cette filiale est l'installation et la réparation de produits électroménagers, informatiques et de téléviseurs grand public. Elle intervient en « B to C », pour le compte des clients des hypermarchés du Groupe.

Or, dans le contexte sectoriel décrit plus haut, son métier traditionnel est en déclin. La filiale SAV s'emploie donc à partir à la conquête de nouveaux marchés, en l'occurrence, le marché des professionnels : « *la logique de la filiale aujourd'hui n'est pas d'avoir une seule approche client interne mais une approche clients externes, c'est-à-dire sortir de cette monoculture monoclient* » (DRH filiale). Ses nouvelles cibles sur le créneau du B to B sont diverses : entreprises, collectivités locales, associations, zones commerciales. L'offre de la filiale SAV est triple :

- le Multi-technique (MT)
- la Maintenance Informatique Professionnelle (MIP)
- le froid professionnel

Le MT recouvre des activités polyvalentes (plomberie, électricité, maçonnerie, serrurerie) pour les locaux des supermarchés et les 24 galeries marchandes gérées par le Groupe. Il s'agit d'activité de maintenance préventive (par exemple veiller au bon fonctionnement constant des caissons des issues de secours) et curative (par exemple assurer le « *relamping* » au sein des galeries marchandes, c'est-à-dire le changement des néons et divers éclairages). Il s'agit d'interventions de premier niveau, qui excluent le gros œuvre.

La MIP vise la maintenance, pour le compte d'une clientèle professionnelle, d'imprimantes petits et grands formats, d'imprimantes PAO, de parcs d'ordinateurs, mais également des interventions sur des systèmes d'encaissement pour le compte par exemple des cafétérias du Groupe.

Le froid professionnel vise pour sa part à assurer des opérations de maintenance préventives ou curatives sur des banques froides (par exemple la réparation préventive ou curative de meubles réfrigérés pour le compte d'une marque de boissons, que les équipements soient installés dans une galerie marchande ou dans un snack). Sur l'activité froid, l'objectif est également de développer l'activité SAV pour le compte de sites web marchands qui vendent de l'électroménager (particulièrement la filiale de e-commerce du Groupe), l'enjeu pour ce type d'opérateurs étant de se doter d'un SAV pour se démarquer de la concurrence.

C'est pour amener les techniciens dépanneurs à évoluer sur ces nouveaux marchés que le dispositif GPEC a été mis en place au sein de la filiale SAV : « *Nous avons des hommes et des femmes au sein de la filiale qui ont un certain nombre de compétences, mais pour développer ces nouveaux marchés, il faut que nous les amenions vers les nouvelles compétences pour le déploiement de ce marché. Il y a la base, mais nous ne pouvons pas intégrer ces nouvelles activités sur la base de leurs connaissances et compétences actuelles* » (DRH filiale).

Le poste de technicien dépanneur a donc été classé en mutation visant des salariés dont l'emploi n'était pas remis en cause, mais avec « *la volonté d'amener ces collaborateurs, ces collaboratrices sur de nouveaux marchés qui nécessitent l'adaptation d'un certain nombre de compétences* » (Ibid.).

Ce classement s'est traduit par la mise en place de tout le dispositif d'accompagnement RH prévu par l'accord GPEC :

- phase de présentation des nouveaux marchés
- phase d'entretiens
- parcours de formation baptisé projet Elan, inscrit sur une période de trois ans (2011, 2012 et 2013)
- positionnement des techniciens sur les nouveaux métiers, à temps plein ou à temps partiel pour les salariés conservant une partie traditionnelle d'activité SAV.

Ce projet a été mené en partenariat avec les organisations syndicales. Sa chronologie est la suivante :

Périodes	Acteurs	Actions
2010	Direction et IRP	– travail sur le poste de technicien
	Comité Emploi et GPEC	– classement de l'emploi technicien en mutation
1^{er} semestre 2011	Direction (DG, DRH et directeur d'exploitation)	– présentation du plan d'entreprise sur 3 ans : volet commercial, organisationnel et RH
	Responsables de sites et techniciens	– réunions sur le projet présenté par la Direction et échanges sur les besoins de formation
	DRH et managers	– 2 entretiens avec chaque salarié : 1 ^{er} entretien pour un point à date sur les activités et compétences actuelles ; 2e entretien pour travailler sur le projet professionnel et remontée d'informations sur les besoins de formation
2^e semestre 2011	Filiale formation et DRH	– Elaboration du projet de formation « Elan » – Formation de salariés « référents »
	Techniciens, référents, filiale formation, prestataires de formation	– Parcours de formation « Elan »
	DRH et techniciens	– Positionnement sur les nouvelles activités MT, MIP et froid professionnel

LE PARCOURS DE FORMATION

Un parcours de formation est proposé à chaque salarié, après une première phase d'entretiens :

- un premier entretien avec l'encadrement de proximité est effectué, pour faire un point sur les activités et compétences actuelles du salarié : « *Dans un premier temps, faire un point sur là où ils en étaient aujourd'hui, les formations qu'ils avaient suivies jusqu'à présent, faire un état de la situation de chaque personne dans l'entreprise* » (Responsable formation et consultant formateur filiale formation).
- un deuxième entretien est mené par le responsable de site : « *dans un deuxième temps, ils ont été reçus par les directeurs d'établissement pour faire un point sur ce qu'ils voudraient faire demain dans les nouvelles activités de la filiale. Pour permettre à chacun de se positionner sur l'évolution de la société* » (Responsable formation et consultant formateur filiale formation).

Les 231 techniciens dépanneurs des huit centres techniques régionaux (CTR) de la filiale ont été reçus dans le cadre de ces entretiens, ce qui représente au total 462 entretiens. Pour aider les salariés à se positionner sur les nouvelles activités, des « journées découvertes » ont été proposées, consistant à voir « sur place », en situation, ce que recouvrent ces activités : « *Ça permet à la fois de leur donner une vision claire des compétences attendues, des conditions de travail, du contexte de travail, de la manière dont s'organise le travail auprès de ses collaborateurs* » (DRH filiale).

Dans la configuration de départ, 104 techniciens relèvent de l'activité « brun » (TV) et « gris » (informatique), 127 sont dans l'activité « blanc » (électroménager). Les entretiens ont révélé la tendance suivante :

- En principe, les techniciens de l'activité « blanc » ont émis le souhait d'évoluer vers le MT (Multi-technique) ou le froid professionnel.
- Les techniciens de l'activité « brun » et « gris » ont émis le souhait d'évoluer vers la Maintenance Informatique Professionnelle (MIP).

Ces choix n'ont pas surpris : « *C'est des affinités peut-être historiques. L'activité blanc c'est une activité où on répare de la machine à laver, où on est habitué à être à quatre pattes par terre, où l'activité est manuelle. L'activité brun, l'informatique, est une activité plus cérébrale. J'ai été surpris de la technicité ou de la polycompétence sur certaines activités comme l'électricité, la maçonnerie, la plomberie. Certains ont de l'or dans les mains* » (Directeur d'un CTR).

Le bilan de ces entretiens atteste que les parcours d'évolution proposés ont reçu globalement un écho favorable au sein de la population des techniciens : 65 % d'entre eux ont exprimé le souhait d'intégrer en totalité ou en partie une nouvelle activité, c'est-à-dire exercée à temps plein ou à temps partiel, la nouvelle activité étant dans ce deuxième cas de figure combinée à leur activité traditionnelle.

Ce bilan est à mettre en parallèle avec le fait que l'activité SAV « classique » (SAV pour le compte des clients des hypermarchés) représente encore actuellement 70 % de l'activité de la filiale et a vocation à être en partie maintenue : « *C'est le socle qui doit être présent et qui nous assure le déploiement des autres* » (DRH filiale).

Pour les techniciens favorables à une évolution, la montée en compétences implique d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire, mais également une nouvelle approche du « client ». Traditionnellement, l'activité d'un technicien se déroule en atelier (ex. réparation d'un téléviseur), et/ou au domicile du particulier (ex. dépannage d'un lave-vaisselle). Les nouveaux champs d'activités en B to B nécessitent pour leur part de se déplacer en milieu « professionnel » (entreprises, collectivités,...), donc dans un nouvel environnement de travail. Cette dimension implique des savoirs être adaptés, tout particulièrement en termes d'approche commerciale d'une clientèle constituée de professionnels. Ce nouveau contexte de travail implique également de savoir passer d'un univers à un autre, pour les salariés mixant SAV classique et nouvelle activité : *« j'en ai certains qui sont à temps plein à 35 ou 37 heures par semaine sur une galerie. Pour le reste, ce sont des galeries qui sont à 15 heures par semaine où on intervient tous les matins. Sur Dijon, c'est 20 heures par semaine, le salarié intervient tous les matins sur cette galerie-là, il fait 8h-12h et le reste de l'après-midi, il complète avec de l'activité SAV traditionnelle »* (Directeur d'un CTR).

Pour appuyer cette montée en compétence, un parcours de formation, baptisé Elan, a été mis en place au sein de cette filiale, basée sur une pédagogie alternant les phases théoriques et pratiques :

- pour familiariser les techniciens avec les nouvelles activités déployées, des salariés « référents » ont été sélectionnés et formés : sélectionnés parmi une population de techniciens disposant d'ores et déjà d'une expérience sur les nouveaux marchés, et désireux de transmettre leur savoir, et formés à l'accompagnement pédagogique d'adultes (formation en communication). Ces salariés « référents » sont chargés d'animer les « journées découverte » visant à aider aux choix des parcours d'évolution, et accompagnent ensuite sur le terrain les techniciens dans une phase d'apprentissage pratique de leur nouvelle activité.
- des modules théoriques sont proposés en parallèle pour chaque nouvelle compétence : MT, MIP et froid professionnel. Ces formations sont dispensées par des prestataires externes (ex. l'AFPA) et par des animateurs formateurs occasionnels formés par la filiale formation. Les formations en présentiel sont également complétées par des modules de e-learning. Le contenu de ces formations est évolutif, et tient compte des remarques faites par les techniciens lors de leurs entretiens, et de leurs premiers retours d'expérience dans la phase d'apprentissage pratique : *« on a fait des réunions de travail avec les techniciens eux-mêmes, des réunions de travail que j'ai animées, pour écouter ce qu'ils avaient à dire sur leur métier, sur leur secteur et construire des trames qui soient communes et qui leur correspondent »* (Responsable formation et consultant formateur filiale formation).

Tous les techniciens n'ont pas choisi de s'inscrire dans ce parcours de formation : certains n'ont pas encore arrêté leur choix, d'autres souhaitent rester sur le SAV traditionnel.

Pour le management, l'engagement dans les nouvelles activités repose sur plusieurs facteurs : *« j'ai la chance d'avoir un centre technique où les gens ont été volontaires et très rapidement se sont positionnés. Peut-être aussi que le fait qu'on ait été moteur sur le multi-technique, qu'on ait des référents en MT, et que [la filiale immobilière] nous ait fait confiance rapidement, ça a mobilisé mes collaborateurs et très vite ils se sont positionnés sur ces activités »* (Directeur d'un CTR). Une véritable impulsion est donnée par les marchés eux-mêmes.

La stratégie de la filiale SAV se différencie des réponses données dans d'autres enseignes où le SAV a été supprimé. Mais elle a également généré son lot d'angoisses pour les techniciens en attente d'une visibilité sur leur avenir professionnel dans un contexte économique difficile : *« Je fais partie d'une entreprise qui a été très impactée. On avait décidé de faire une journée de grève pour dire à l'employeur "on sait qu'on a des difficultés, venez nous rencontrer, on veut en discuter". L'employeur est venu en discuter. C'était en pleine négociation sur la GPEC. Il a dit "bon c'est vrai qu'on va fermer ce site et on va proposer à tous les salariés un plan de formation". Donc on a prévu pour tous les salariés un plan de formation. Et il s'avère que trois ou quatre ans après, mon site est toujours là, tous les salariés ont fait le plan de formation et pendant deux ans, les salariés ont attendu de pouvoir quitter l'entreprise et d'attendre le chèque pour partir. Certains ont pris leur destin en main, ils ont quitté l'entreprise, ils ont fait autre chose »* (Conseiller des salariés CFDT, technicien filiale SAV).

Ce sont les marchés émergents visés par cette filiale qui ont donné progressivement une feuille de route et ont permis de pérenniser des sites a priori menacés. La situation sociale s'est détendue au cours du temps, le positionnement du poste de technicien dépanneur en mutation ayant offert des parcours d'évolution tangibles et sources de valeur ajoutée tant pour les salariés que pour la filiale.

Notons enfin que le soutien des syndicats dans le projet ELAN se manifeste aujourd'hui de deux manières : certains de leurs membres se sont proposés comme salariés « référents », et, selon la Direction, certains syndicats considèrent que la démarche n'avance pas assez vite.

6.2. La mise en œuvre de la GPEC dans la logistique

La filiale logistique du Groupe assure pour ses hypermarchés, ses supermarchés et ses magasins de proximité la distribution de 50 000 références, toutes activités (sec, frais, surgelés, boucherie, marée, fruits et légumes, et produits non alimentaires). Cette filiale, détenue à 100 % par le Groupe, dispose de 25 sites logistiques et emploie en moyenne 4 000 personnes. Elle assure le transport amont et aval des marchandises, leur stockage, la préparation des commandes et la livraison des magasins en lien avec la *supply chain* (gestion des flux et approvisionnement).

La mise en œuvre de l'accord GPEC au sein de cette filiale se concrétise à travers le projet « T. Manager ». Ce dispositif a vu le jour en 2009 en vue d'une réorganisation de l'encadrement intermédiaire.

LE CLASSEMENT DU POSTE DE CHEF D'EQUIPE EN « MUTATION »

En 2010, le poste de chef d'équipe a été positionné dans la catégorie « en mutation » par le CEGPEC. Ce poste, qui concernait environ 200 personnes, était porteur d'ambiguïté et ne satisfaisait ni la Direction, ni les syndicats, ni les salariés qui l'occupaient car des salariés classés dans la catégorie « employés » pouvaient être amenés à exercer la fonction de chef d'équipe, au gré des besoins, en apportant un soutien ponctuel au management. Le poste était donc mal positionné et nécessitait un travail de recadrage : *« Il était de niveau de classification employé, donc c'était des salariés classés employés mais qui avaient des fonctions managériales (...). Donc il y a eu un certain nombre de prises*

de position au niveau des IRP disant "ce n'est pas clair". Ça ne satisfaisait pas les représentants du personnel, et puis nous, d'un point de vue RH, ça ne nous satisfaisait pas non plus, puisque ça pouvait être la porte ouverte à toutes les ambiguïtés sur le site où la personne était positionnée une fois responsable, une fois pas responsable. Et puis même au niveau des collaborateurs, ils n'avaient pas toujours un positionnement clair par rapport à ce statut, qui n'en était pas un puisque c'était simplement un libellé de poste, qui n'était qu'employé. Même si c'était le haut du statut employé, ça restait quand même sur un statut employé » (Chargé de recrutement filiale).

Dans les sites logistiques, le management est exercé par un directeur de site, assisté par un responsable d'exploitation et des chefs de secteurs, ce qui correspond pour ces derniers au niveau managérial de premier rang. En cas d'absence du chef de secteur, ou pour l'assister, des employés étaient amenés à exercer une fonction de chef d'équipe, correspondant de fait à une responsabilité managériale « d'appoint ». La manière de « reconnaître » la contribution de ces salariés était de les positionner au niveau 4C, correspondant au niveau le plus élevé de la catégorie « employés ». Parallèlement à cela, d'autres salariés, bien que n'étant pas sollicités sur le plan managérial, faisaient également l'objet de ce classement. Ce système visait des personnes détentrices d'expertises techniques spécifiques, mais non formalisées dans une fiche emploi/compétence particulière : « *On avait des chefs d'équipe qui n'avaient pas d'équipe et qui n'avaient pas de management, mais qui étaient chefs d'équipe parce qu'il fallait pouvoir les mettre au niveau 4C. Ils étaient sur un métier qui n'existait pas dans les fiches emploi compétences, donc on s'est dit on va les positionner là-dedans, ça reconnaîtra à la fois leur niveau, leurs compétences et leur rémunération* » (Chargé de recrutement filiale).

Ce mode de prise en charge ambigu de tâches tantôt managériales, tantôt techniques, s'est développé de manière tacite au fil du temps depuis la création en 2000 de la filiale logistique. En 2010, c'est pour apporter une clarification aux positionnements de chacun que s'est ouvert un chantier GPEC, en accord avec les IRP. Celui-ci a débouché sur :

- le classement du poste de chef d'équipe en « mutation » ;
- une distinction claire, effectuée au sein des entrepôts, entre les fonctions techniques et les fonctions managériales ;
- la création d'un nouveau libellé d'emploi : le poste « d'agent d'exploitation logistique expert » (AEL), classé niveau 4C ;
- le choix proposé aux 200 salariés exerçant le rôle de « chef d'équipe » de se positionner soit sur un poste d'AEL, ou soit sur un poste de chef de secteur octroyant la qualification d'agent de maîtrise ;
- le projet « T. Manager » permettant d'accompagner par un parcours de formation théorique et pratique, les salariés désireux d'évoluer vers le poste de chef de secteur.

Ce dispositif s'est déroulé selon plusieurs phases :

Périodes	Acteurs	Actions
2009	Comité Emploi et GPEC	Création d'une cartographie des emplois pour chaque BU (Business Unit) du Groupe et classement des emplois en 5 catégories
1 ^{er} semestre 2010	Commission de travail au sein de la filiale (Directeurs de sites, fonction RH)	– Travail sur la fonction de chef d'équipe – Distinction de la partie managériale et de la partie technique
	Travail avec les IRP	– Identification de tous les postes présents dans les entrepôts / actualisation des fiches de postes mises en place en 2000 lors de la création de la filiale
	Consultation du CCE	– Projet de réorganisation de la fonction managériale / avec avis favorable
	Comité Emploi/GPEC	– Classement du poste de chef d'équipe en « Mutation » au sein de la filiale logistique
2 ^e semestre 2010	Commission de travail	– Création du poste d'Agent d'Exploitation Logistique Expert (AEL Expert) niveau 4C
	Direction	– Présentation du projet aux salariés – Entretiens individuels permettant à chacun de se positionner (AEL Expert ou chef de secteur)
1 ^{er} semestre 2011	Direction	– 1 ^{ère} étape de migration du personnel soit en tant qu'expert, soit dans le cadre d'une évolution en tant que chef de secteur
	Filiale formation	– Parcours de formation « T. Manager » pour accompagner l'évolution en tant que chef de secteur / session d'examen en mai et session de rattrapage en septembre
	Commission de travail	– Suppression de la fonction de chef d'équipe

LE PROCESSUS RH D'ACCOMPAGNEMENT DE LA REORGANISATION MANAGERIALE

Le poste d'AEL Expert correspond à une mission d'expertise dans un domaine technique, nécessaire dans l'activité d'un entrepôt : « *Ça peut être par exemple quelqu'un qui est chargé de l'implantation des produits, du suivi des stocks à travers tout un paramétrage informatique* » (DRH filiale).

Le poste de chef de secteur renvoie pour sa part à une mission de management d'une équipe : « *Ça peut être une équipe de préparateurs de commande, de caristes, ou autres* » (Ibid.).

Au sein des différents sites logistiques, la suppression de la fonction de chef d'équipe a concerné environ 200 personnes. Le classement de cette fonction dans la catégorie « en mutation » a donné lieu, dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord GPEC, au déploiement du processus RH d'accompagnement suivant : lors de l'entretien annuel d'évaluation et d'évolution professionnelle

des salariés, ou lors d'un entretien individuel, leur hiérarchie les a informés de ce classement et de ses effets, a écouté leurs interrogations et leurs attentes, leur a fait des propositions, puis les a sensibilisés sur l'éventuel intérêt de bénéficier d'un bilan d'orientation pour définir leurs projets personnels et professionnels et de faire le point ultérieurement.

À compter du second semestre 2010, le projet de réorganisation de la fonction managériale a été présenté à l'ensemble des salariés concernés. Chacun d'entre eux a été reçu en entretien individuel, afin de se positionner : « *Est-ce que je me sens capable d'assumer une fonction compétente de management ou pas, ou est-ce que je préfère rester tout simplement dans une fonction purement technique ?* » (DRH filiale).

Le principe du volontariat a été mis en exergue lors des entretiens : « *l'idée c'était vraiment se appuyer sur le volontariat, de dire "on ne forcera personne à devenir chef de secteur ou expert"* » (Chargé de recrutement filiale).

Pour favoriser l'évolution vers le poste de chef de secteur, un parcours de formation baptisé « T. Manager » a été proposé, s'échelonnant sur six mois et recouvrant cinq modules au total : « *Ça n'a pas été une modification simplement organisationnelle. L'idée c'est qu'il y avait vraiment un fond de formation derrière, obligatoire, et qui a été très bien vécu et par les collaborateurs et par les représentants du personnel* » (Chargé de recrutement filiale).

« *On a mis en place une stratégie basée sur un cursus. Il aurait été facile de dire "vous devenez agent de maîtrise, avec tel avantage". On a travaillé sur un cursus de formation* » (Directeur Exploitation Région Centre filiale).

La formation s'est déroulée au cours du premier semestre 2011, sanctionnée par un examen courant mai, avec une deuxième session de rattrapage en septembre. Elle comporte :

- 7 jours de formation en présentiel
- 2 modules de formation en e-learning
- 1 journée découverte sur une autre fonction, au siège, ou dans une autre fonction de l'entrepôt non maîtrisée par le salarié
- Un accompagnement par un tuteur

➤ La formation théorique est axée sur le management et le développement personnel. Elle est dispensée par la filiale formation : « *On accompagne la filiale logistique qui est notre client interne, en sélectionnant les formateurs qui vont intervenir, en organisant toute la logistique des sessions de formation, etc., en accompagnant le responsable de formation dans la mise en œuvre et la réflexion de ces parcours, en apportant des modalités pédagogiques différentes comme le e-learning qui est inclus dans ces parcours de formation* » (Responsable formation et consultant formateur filiale formation).

Cette formation inclut des modules sur le droit social, les IRP, ou encore la gestion des conflits. L'acquisition des connaissances dispensées dans ces modules donne lieu à un examen, qui prend la forme d'un QCM. La validation de la partie pratique (voir ci-dessous) est une condition nécessaire pour passer le QCM : « *En fonction de la note qu'ils obtenaient au projet, si la note était supérieure à 12, ils devaient passer la deuxième épreuve qui était un QCM* » (Chargé de recrutement filiale).

➤ La formation pratique repose sur un accompagnement tutorial : chaque stagiaire doit réaliser un projet, et bénéficie pour ce faire de l'appui d'un tuteur. Celui-ci est un chef de secteur en poste, de préférence rattaché à un secteur autre que celui du stagiaire, pour éviter l'existence d'un lien hiérarchique au sein de la relation tutorale. Ce projet consiste à mener une réflexion opérationnelle pour un objectif de réalisation de gains de productivité, d'amélioration de la qualité, ou d'amélioration des conditions de travail. Les thèmes peuvent être proposés par les candidats, suggérés par les tuteurs ou les managers de site. Ils sont validés par le directeur de site. Chaque projet donne lieu à une soutenance devant un jury composé du directeur de site, d'un membre du Comité de Direction, du DRH et d'un responsable d'exploitation. L'exposé prend appui sur un Power Point, permettant de vérifier l'aptitude des candidats à utiliser ce type de support et leur aisance en communication.

➤ La titularisation des candidats, antérieurement chefs d'équipe, en chefs de secteur, intervient à l'issue de la validation respective de ces deux sessions de la formation : *« si jamais ils loupaient soit l'une, soit l'autre des épreuves ils avaient la possibilité de la représenter en septembre. Donc le principe a été retenu par rapport à cette formation que maintenant systématiquement les gens qui seraient nommés chef de secteur devraient avoir suivi cette formation et l'avoir réussie. Avec ça, ça permet au moins de garantir que le niveau minimum en termes de fonctions managériales a bien été acquis par rapport au minimum attendu sur la fonction maintenant de chef de secteur »* (Chargé de recrutement filiale).

Un réel investissement a été observé parmi les stagiaires pour finaliser cette formation. En particulier au sein de l'effectif féminin (15 % de l'effectif de la filiale) dont les efforts ont été *« déçuplés »* (Directeur Exploitation Région Centre filiale). À la session de septembre, quelques stagiaires ont été admis à repasser les épreuves.

Au cours du second semestre 2011, le bilan global de la démarche de GPEC au sein des entrepôts est le suivant :

- 90 anciens chefs d'équipes ont été titularisés comme chefs de secteurs, avec une qualification d'agents de maîtrise
- 78 ont été positionnés sur la fonction d'AEL Expert
- 34 se sont repositionnés sur une fonction de cariste, de préparateur, ou de réceptionnaire.

La clause de mobilité liée au statut d'agent de maîtrise a freiné certains salariés à s'inscrire dans le projet « T. Manager », en raison de leur souhait de ne pas être exposés à l'éventualité d'une mobilité.

La fonction d'AEL Expert a été choisie par les salariés soucieux de faire reconnaître officiellement leur expertise et non désireux d'exercer des fonctions de management (en soi, ou pour ne pas être exposés à la clause de mobilité).

Il a été offert aux salariés ne souhaitant pas évoluer de façon formelle dans une fonction de management mais ne pouvant véritablement justifier d'un niveau « expert » dans leurs compétences techniques de se repositionner sur des postes opérationnels. Ces salariés n'ont régressé ni en classification ni en rémunération.

Actuellement, une deuxième phase de GPEC est en projet : elle vise à permettre à des agents de maîtrise en poste d'accéder au statut de cadres. Elle fera appel tout particulièrement au dispositif de VAE de l'accord formation, repris dans l'accord GPEC.

7. UNE GPEC « DE PRÉCISION »

La GPEC au sein de Luckydistrib est un processus de gestion des parcours professionnels qui cherche à associer les syndicats :

- La durée de la négociation de l'accord traduit un respect du temps du dialogue social.
- Les positions unanimes des syndicats ont été prises en compte. Bien qu'elle ait été initialement favorable à un accord de méthode, la Direction a tenu compte de l'opposition des syndicats qui y étaient opposés.
- Un processus de dialogue inédit et un temps important ont été consacrés au travail sur les métiers et les compétences (actualisation de la cartographie, des fiches emplois compétences, classement des emplois).
- Des moyens concrets ont été attribués aux différents outils (comités de carrière, Observatoires des métiers, CEGPEC).
- Le classement des emplois s'effectue par le CEGPEC composé de manière paritaire entre la Direction et les syndicats.
- La Direction et les syndicats reconnaissent que la catégorisation des emplois s'est révélée inadéquate à l'usage, en raison d'un trop grand nombre de critères et sont d'accord pour réduire ceux-ci, en supprimant notamment la catégorie d'emplois stratégiques.
- Le CEGPEC est alimenté par les Observatoires des métiers eux-mêmes paritaires.
- La mise en œuvre de l'accord GPEC dans les filiales logistique et SAV a été soutenue par les syndicats.

Contrairement à d'autres entreprises du secteur, la démarche GPEC n'est pas conduite qu'au niveau du Groupe. Elle est également abordée à un niveau décentralisé, au sein des observatoires des métiers qui traitent spécifiquement des problématiques spécifiques à chaque branche et jouent le rôle d'une courroie de transmission des informations au CEGPEC. Cette organisation a facilité son appropriation par les acteurs de branche et a facilité son application dans celles-ci. Ainsi, dans les filiales où la GPEC a été mise en œuvre, elle a effectivement permis d'organiser les transitions professionnelles en ayant recours aux outils mis en place par l'accord et en mettant en œuvre un dispositif de formations, sanctionné au final par un examen.

La GPEC n'a pas été appliquée pour les mêmes raisons dans les deux cas :

- Dans le cas de la logistique, elle a résulté non pas d'une évolution de l'activité ou d'un métier, mais d'une situation particulière relative à un métier au statut ambigu : la GPEC a ainsi été utilisée pour gérer le repositionnement des salariés qui occupaient le poste de chef d'équipe suite à la suppression de ce poste.

- Dans le cas du SAV, l'application de la GPEC rentre dans le cadre d'une stratégie annoncée clairement aux syndicats à un horizon de moyen terme : la décision de développer un nouveau marché a permis de maintenir le SAV et de faire évoluer les salariés vers de nouveaux métiers.

La communication d'informations stratégiques et l'anticipation qu'elle permet apparaît ainsi comme une condition de la mise en œuvre de la gestion des parcours professionnels. Or, outre ces deux cas, les syndicats reprochent à la Direction de ne pas dévoiler sa stratégie au CEGPEC : celle-ci invoque la rapidité de l'évolution des marchés et le risque de délit d'entrave.

Toutefois, il faut relativiser ce succès de la GPEC car de nombreuses suppressions de postes ont eu lieu avant son application : *« Il y avait un effectif énorme qui a été réduit comme peau de chagrin. On attendait un peu plus au niveau de la GPEC, au niveau du groupe, pour un truc aussi fondamental »* (DSC CGT Restauration). La filiale SAV continue à perdre des effectifs : en 2010, elle comptait 448 salariés (dont 388 permanents), contre 525 en 2008 (dont 451 permanents). La GPEC a donc été effectuée sur des effectifs réduits.

Surtout, elle ne concerne qu'un petit nombre de personnes compte tenu de la taille du Groupe. Elle ne s'est en effet pas appliquée aux réorganisations les plus importantes :

- Les métiers de caisses et de vente qui constituent le cœur de l'activité de distribution. Les suppressions de postes ont eu lieu sans licenciement en combinant non remplacement des départs et polyvalence. Pour les salariés de la distribution, les contrats de travail prévoient déjà la polyvalence.
- Les métiers de la restauration : *« dans les autres entreprises comme la mienne, il n'y a aucune répercussion, parce que la GPEC n'a aucun effet. (...) Dans la restauration, on est passé de 5 000 à 2 000 salariés sur les trois dernières années, donc ça confirme pour nous l'inutilité de cet accord, c'est peut-être là qu'on aurait dû agir. Il y a des métiers qui tendent à disparaître, comme le cuisinier, tout ce qui est métiers professionnels assez qualifiés, qui disparaissent carrément. Et il n'y a eu aucun déclenchement de GPEC »* (DSC CGT Restauration).

Dans les deux cas, il n'est nullement question de gestion des parcours professionnels. La gestion de la main d'œuvre s'effectue de façon classique : les suppressions de postes sont gérées par le turnover et la polyvalence. Ce mode de gestion de la main d'œuvre s'expliquerait en grande partie par le niveau de qualification des salariés concernés : les postes d'encaissement (métier de référence ne nécessitant pas de diplôme) sont des postes de niveau 2. Les autres postes de niveau 2 dans les magasins sont pour l'essentiel des postes de mise en rayon. Par conséquent, les possibilités de reconversion professionnelle sont limitées. Le développement de la polyvalence conduit donc à orienter les caissières sur ces postes. Or ceux-ci ont eux-mêmes tendance à être réduits sous l'effet de la généralisation des étiquettes électroniques et de la centralisation des commandes, et limitent les tâches exclusivement à de la mise en rayon. L'érosion naturelle permet alors à l'entreprise de gérer ses sureffectifs : *« La particularité dans notre métier, c'est que les gens ne restent pas. On a un turnover relativement fort, autour de 25 %. Donc ça permet de faire en sorte de prendre le temps de cette érosion naturelle et de ne pas provoquer des licenciements à travers des PSE. D'où notre difficulté dans le cadre de notre accord GPEC, c'est que quand on anticipe les modifications sur les emplois, et qu'on sait qu'il y aura des technologies, des rationalisations des process etc., qu'est-ce*

qu'on fait pour les gens qu'on devrait laisser sur le carreau, on dit on va faire de l'érosion naturelle » (DSC CFDT).

La CFDT estime que c'est l'étape de la mise en œuvre de la GPEC qui bloque. En amont, les choses se passent plutôt bien : *« il y a une vraie reconnaissance du fait syndical et de l'importance du dialogue social. Le plus gros problème qu'on a, après, c'est la suite, c'est plus la mise en œuvre que la construction » (DSC CFDT).* Les difficultés d'application s'expliquent notamment par les exigences économiques qui pèsent sur les magasins et imposent parfois de supprimer soudainement des emplois sans possibilité de mettre en œuvre des transitions professionnelles : *« des freins existent au niveau de la mise en œuvre. Des freins économiques, tout simplement. Quand on rencontre les directeurs dans les magasins, ils nous racontent les contraintes auxquels ils sont soumis pour rendre leur bas de page, quand le DR dans un supermarché notamment passe et lui dit "j'ai regardé, ton truc, 10h de trop, il faut me virer quelqu'un". C'est comme ça que ça se passe » (Ibid.).* De même, en ce qui concerne la formation, l'accord prévoit un certain nombre de dispositifs et une communication poussée, mais de nombreuses formations demandées sont refusées et les moyens sont insuffisants : *« Moi je me suis noté sur plusieurs trucs du catalogue, ça fait trois ans que j'attends qu'ils me déclenchent la formation (...) Soit ils mettent six salariés [dans la filiale de formation], soit ils en mettent quinze ou vingt... C'est ça les moyens » (Conseiller des salariés CFDT, technicien filiale).*

La variété et la précision des outils instaurés ne sont-ils pas alors disproportionnés pour une GPEC appliquée avec parcimonie ? Dans la mesure où ils ne sont pas utilisés pleinement pour ce pour quoi ils ont été créés, ils donnent l'impression d'être une fin en soi pour la DRH qui semble rechercher une légitimation de la GPEC par l'outil *« Ça montre le travail très important qui a été effectué par l'ensemble de nos DRH. Quand on dit à nos OS, votre cartographie a représenté six mois de travail, je pense que ça parle. Le fait qu'on leur montre que 300 emplois ont été identifiés et que chaque DRH a pris la peine de faire des fiches emplois compétences, ça leur parle. Je pense qu'ils voient que la GPEC n'est pas juste restée... voilà, que c'est un bel accord. Ils voient qu'il y a un vrai travail derrière » (RRS Groupe).* Toutefois, les fiches emplois compétences ne traduisent pas une réelle volonté de déployer une démarche sophistiquée de gestion des ressources humaines. Elles sont plus élaborées surtout quand les métiers sont prioritaires.

Finalement, la GPEC au sein de Luckydistrib apparaît comme le pendant du slogan de la stratégie du Groupe qui prône un « commerce de précision » (voir 1.). Elle vise des publics précis et est conduite avec des outils détaillés.

ANNEXE – FICHE EMPLOI COMPÉTENCES

	FICHE EMPLOI COMPÉTENCES Création ou mise à jour le 16/06/2008 EMPLOYE(E) COMMERCIAL(E) A DOMINANTE LIBRE SERVICE NIV.1
--	---

BRANCHE(S)

HYPERMARCHE / SUPERMARCHE

FILIERE

Filière 1 : Commerciale

MISSION

Assurer la manutention, la mise en rayon, ainsi que le contrôle de l'étiquetage des articles mis à la vente, en garantissant l'attractivité des rayons en termes de disponibilité des produits et de propreté

COMPÉTENCES REQUISES

Pour cela, l'employé(e) commercial(e) à dominante LS (niv.1) connaît :

- les produits et leurs spécificités
- les règles d'hygiène alimentaire et de sécurité
- les règles de mise en rayon

Par ailleurs, ses principales compétences sont :

- appliquer de façon précise les directives du hiérarchique
- remplir, ranger, nettoyer les rayons et assurer la rotation des produits dans le cadre des règles et procédures
- effectuer le déplacement des produits entre les réserves et les rayons avec le matériel approprié et selon les règles de sécurité établies
- assurer l'information des prix en rayon
- accueillir, renseigner et servir la clientèle
- être disponible
- faire preuve de dynamisme

ENVIRONNEMENT DU POSTE (Relations internes et externes)

Dépend du Manager Commercial
En relation avec la clientèle

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



Le cas Micro



Mathieu MALAQUIN

Ewan OIRY

Octobre 2012

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	1
1.1. La branche et l'entreprise.....	1
Le secteur de la micro électronique.....	1
La situation de l'entreprise étudiée	2
1.2. La structuration de l'accord de Micro et ses enjeux	8
Un accord articulé en 3 parties	8
Une succession d'avenants et d'accords qui prête à confusion.....	9
Un accord GPEC qui n'a pas été renouvelé dans les délais	10
2. LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC	11
2.1. Un accompagnement de l'évolution des métiers.....	11
Adaptation de l'emploi aux évolutions du marché de la micro électronique	11
Favoriser la mobilité externe	12
2.2. Les enjeux pour les non signataires.....	13
Travailler sur la stratégie.....	13
Favoriser la mobilité interne	14
3. L'INSTRUMENTATION DE GPEC :.....	15
3.1. Le rôle du Pôle de Mobilité Régional dans la mobilité externe	15
La mise en place d'un Pôle de Mobilité Régional dans le cadre de l'accord GPEC de Micro	15
Description du Pôle de Mobilité Régional.....	16
Fonctionnement du Pôle de Mobilité Régional.....	17
3.2. L'observatoire des métiers	18
Une des réussites de l'accord GPEC de Micro	18
Le fonctionnement de l'observatoire des métiers	19
4. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT.....	21
Un déploiement souple et fluide.....	21
Un déploiement qui laisse d'assez fortes marges de manœuvres à la DRH	22
5. L' INTEGRATION GRH-STRATEGIE.....	24
Une intégration qui semble limitée	24
... Parce que la stratégie de l'entreprise reste floue ?.....	27
6 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH.....	28
Un accord GPEC qui donne un cadre, du sens et une dynamique	28
Une dynamique essentiellement individuelle et tournée vers l'extérieur de l'entreprise ?.....	30

7. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LES PRATIQUES DE GRH	32
Des pratiques de GRH qui semblent s'améliorer	32
Une amélioration qui est antérieure à la GPEC.....	34
8. LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL	35
8.1. Création de nouveaux cadres de dialogue social.....	35
Une commission de suivi de l'Accord GPEC discriminante entre OS signataires et non signataires.....	35
L'Observatoire des Métiers comme structure paritaire.....	36
Le Pôle de Mobilité Régional un nouvel espace de dialogue social ?	37
8.2. Un nouveau type d'information apprécié par les syndicats.....	38
L'Observatoire des Métiers comme nouvelle source d'information.....	38
Les limites de l'information dans le cadre de la GPEC.....	39
9. CONCLUSION	41

LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1. La branche et l'entreprise

Le secteur de la micro électronique

Quasiment depuis son apparition, le secteur de la micro-électronique est caractérisé par des cycles économiques extrêmement rapides (18 mois environ) et marqués (des sommets très élevés et des creux très profonds).

"Le marché de la micro-électronique, on le connaît. Même lorsqu'il a été en très forte croissance jusqu'aux années 2000, il y avait toujours des montées vertigineuses suivies de baisses brutales" (DRH site Micro)

Trois phénomènes se conjuguent pour expliquer cette volatilité du marché. D'une part, les avancées technologiques sont rapides et répétées dans ce secteur. Celles-ci concernent en particulier la miniaturisation des puces. Les professionnels du secteur évoquent régulièrement à ce propos la « loi de Moore » qui prédisait un doublement des capacités de mémoire des circuits intégrés tous les dix-huit mois. Celle-ci se vérifie moins pour les applications autres que celles de la mémoire, néanmoins la taille des circuits intégrés produits dans cette industrie est régulièrement réduite. En faisant émerger très rapidement et très régulièrement des technologies plus petites et plus élaborées, ces évolutions font chuter le prix de vente des anciennes générations de technologies qui se trouvent ainsi déclassées.

"Nous, on est toujours dans la loi de Moore, les évolutions techniques c'est tout le temps et c'est très fort. Après, il faut que les compétences suivent". (DRH site Micro).

La croissance économique mondiale constitue le second facteur qui explique ces fluctuations sur ce marché. Les puces électroniques ne sont pas vendues directement aux clients finaux mais elles équipent des téléphones, des voitures et, plus généralement, des biens de consommation de masse qui connaissent eux-mêmes des variations non négligeables en fonction des cycles économiques mondiaux.

"On ressent très rapidement les secousses de la croissance mondiale. On est dans une industrie où on est en prise directe avec les consommateurs. Si les gens ne consomment pas, nos produits on ne les vend plus ou on les vend moins". (Responsable Formation Groupe).

Enfin, l'importance des investissements matériels est le troisième phénomène qui explique ces fluctuations très marquées. Les machines et les bâtiments (« salles blanches ») nécessaires à la fabrication de ce type de technologie ont un coût très élevé. Comme l'indique un Délégué Syndical rencontré sur un site de production de Micro, le financement constitue le premier écueil dans cette industrie.

"Ici, l'espace, on l'a. On pourrait sans problème construire une nouvelle usine ici, devant les bâtiments où on est. C'est clair que pour le site, ce serait une super nouvelle. Par contre, pour construire cette nouvelle usine, il faut 5 Milliards [d'Euros] et ça, cinq milliards on les a pas." (DS CGC site).

La rentabilisation de cet investissement très lourd passe nécessairement par la construction d'une usine produisant un volume important de puces. Tant que les usines ne sont pas construites, le marché est légèrement en situation de sous-production. Les prix des puces augmentent, ce qui incite tous les Groupes mondiaux à investir pour construire de nouvelles usines et accroît les espoirs de rentabilité future. Le coût de chacune d'elle nécessite de concevoir des usines ayant une production très importante. Chacune d'elle peut donc à elle seule compenser la sous-production. Chaque usine peut donc à elle seule produire un retournement du marché et engager une baisse des prix. Si plusieurs Groupes construisent des usines qui, simultanément, alimentent le marché avec cette nouvelle technologie, ils engagent un cycle de baisse du marché puisque celui-ci se trouve en sur-production. Ils ne peuvent pourtant pas procéder autrement puisqu'une usine qui produirait un nombre limité de puces ne pourrait être rentable.

"Dans notre industrie, une usine, c'est tout de suite des millions de micro-processeurs, on ne peut pas faire dans le « un peu », on ne serait pas rentables » (DRH site Micro).

Le marché de la micro-électronique est donc caractérisé par une instabilité chronique, des investissements lourds et des cycles extrêmement marqués et rapides.

La situation de l'entreprise étudiée

Dans un premier temps, l'analyse de la situation de cette entreprise apparaît comme directement liée aux caractéristiques du secteur mentionnées ci-dessus. En particulier, depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la vie de cette entreprise et même du site de production que nous avons étudié est rythmé par les joint-ventures, les alliances, les sociétés communes entre concurrents dont l'objectif clair et assumé est de répartir entre plusieurs entreprises/concurrents les coûts très importants de construction des usines. Sur cet aspect, le mode de fonctionnement de cette entreprise paraît directement lié au type de marché sur lequel il se situe.

« Depuis les années 2000, ce qui anime la vie de l'entreprise, c'est les différentes alliance qui sont faites avec untel ou untel pour développer de nouvelles technologies. Même si on garde nos compétences stratégiques, il n'y a plus tellement de projets de développement qu'on mène seuls. Ça coûterait trop cher. On n'aurait pas les moyens. Je ne sais même pas si une entreprise aurait les moyens de le faire seule". (DRH site micro).

En revanche, le rapport des acteurs de cette entreprise aux fluctuations économiques de ce marché apparaît initialement surprenant. Les propos de différents interlocuteurs et notamment ceux du Responsable Formation Groupe, mettent en évidence le fait que les politiques Ressources Humaines ne sont pas complètement déconnectées des fluctuations économiques mais sont

néanmoins tenues à une certaine distance des cycles économiques car la rapidité de ces derniers empêcherait sinon toute politique cohérente et efficace.

Au-delà de l'analyse du lien complexe qui relie dans cette entreprise les politiques RH et l'état du marché, un second élément semble jouer un rôle majeur dans l'évolution de cette entreprise. L'histoire de cette entreprise semble régulièrement scandée de fermetures de sites et de plans de départs. En réalité, les effectifs sont restés stables (autour de 10.000 salariés en France) depuis le début des années 2000. Ainsi, l'entreprise comptait en France 9 887 salariés inscrits en décembre 2010 contre 9 650 en Décembre 2009 et 9 855 en Décembre 2008. Toutefois, malgré cette relative stabilité, un sentiment de relatif déclin transparaît dans les propos de certains de nos interlocuteurs car jusqu'aux années 2000, ce secteur d'activité avait connu pendant de nombreuses années des taux de croissance avoisinant les 15 % par an. C'est donc le contraste entre ces deux périodes qui explique ce sentiment diffus de déclin.

Cette perte relative de repères se traduit concrètement par l'idée fréquemment présente dans les propos des représentants de la Direction selon laquelle le turn-over serait trop faible dans l'entreprise et que cela gênerait le bon fonctionnement de celle-ci.

"Le turn-over, ici il est 0,28 %. C'est beaucoup trop peu. On aurait besoin qu'il soit beaucoup plus important pour développer les compétences dont on a besoin." (Responsable Formation Groupe).

Ce chiffre est effectivement faible. Mais d'une part, il est clairement diminué par le fait que les plans de départs volontaires qui se sont succédés dans l'entreprise ont « asséché » le vivier des salariés qui souhaitent être mobiles. D'autre part, il est peu élevé dans de nombreuses autres industries lourdes qui ne s'en plaignent pas nécessairement car elles sont conscientes du fait que les compétences spécifiques dont elles ont besoin mettent souvent du temps à se construire. Elles ne souhaitent donc pas qu'elles partent en dehors de l'entreprise. C'est donc sans doute essentiellement en comparaison avec la période « pionnière » antérieure aux années 2000 que ce faible turn-over apparaît comme une préoccupation pour la Direction de cette entreprise.

On ne peut en effet pas considérer que ce renouvellement de la main d'œuvre (des plans de départs volontaires alliés à des recrutements portant sur un volume de salariés à peu près équivalents) soit poursuivi, par exemple en vue d'une recherche d'économie sur la masse salariale (par le biais, par exemple, d'un *effet de Noria*). En effet, dans cette entreprise, la main d'œuvre a une ancienneté relativement faible. La catégorie « 6 à 10 d'ancienneté » est la plus nombreuse (l'ancienneté moyenne est limitée à 12 ans) et la pyramide des anciennetés a une forme de « toupie » caractéristique des entreprises relativement jeunes. Ces salariés sont eux-mêmes relativement jeunes puisque la catégorie la plus représentée est celle des 35-39 ans (l'âge moyen en 2010 est de 38 ans et 7 mois). Le remplacement des salariés partants « anciens » par des salariés entrant plus « jeunes » ne produit donc sans doute pas un effet de Noria majeur sur la masse salariale.

L'analyse approfondie des données dont nous disposons sur ce secteur et cette entreprise, nous conduit à faire l'hypothèse que ce sentiment diffus de déclin n'est pas seulement lié à la stabilisation progressive des effectifs. Il est aussi lié à un choix stratégique qui a été effectué au début des années 2000.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les usines de la micro-électronique concentrent des machines très onéreuses et entièrement automatisées qui gravent des microprocesseurs sur un disque de silicium. Ces machines effectuent automatiquement les multiples opérations nécessaires à la fabrication des puces (gravage des différents micro-circuits, etc.).

Une part de la rentabilité de l'usine tient dans le nombre de puces qui peut être mis sur chacun des disques produits par ces machines. Plus le disque est grand, plus il contient de puces et plus ces puces sont rentables pour l'entreprise (parce que leur production demande moins d'opérations et donc de temps que si elles avaient été fabriquées sur un second disque). Ceci explique que cette industrie ait connu une succession de disques au diamètre de plus en plus important (6 pouces, 8 pouces, 10 pouces, etc.).

Mais cette rentabilité tient surtout à la perfection du travail qui est effectué par les machines sur ces disques. La plupart des saletés (poussière, cheveu) sont infiniment plus grandes que chacun des micro-circuits qui sont gravés pour construire ces puces. Ces usines connaissent donc des conditions d'hygiène drastiques (sas, combinaisons, salles blanches, etc.). Cette exigence de propreté a aussi conduit les concepteurs de ces machines à limiter au minimum les interventions humaines (considérées comme comportant un risque majeur de contamination par des « saletés »). Les salariés sont donc tenus à distance de toutes ces opérations de micro-gravage, etc. Situés derrière une vitre transparente, ils observent les micro-opérations réalisées automatiquement par les machines et sont le plus souvent cantonnés aux tâches d'alimentation et de déchargement de ces machines.

Tout en s'inscrivant dans ce schéma stratégique et technique, jusqu'au début des années 2000, cette entreprise avait fait le choix stratégique du Total Quality Management et de charger les opérateurs de la maintenance de premier niveau. En effet, même en admettant que les humains doivent intervenir le moins possible dans le cycle de production pour ne pas risquer de le polluer, deux questions majeures restent à résoudre lorsqu'on conçoit une usine dans ce secteur. La première question est celle de la maintenance. En effet, lorsqu'une machine tombe en panne, l'entreprise est confrontée à un choix stratégique :

- soit elle réserve la maintenance de la machine à des opérateurs spécialisés (les techniciens de maintenance) voir à des techniciens extérieurs à l'entreprise (en général le concepteur de la machine lui-même).
- soit elle fait monter ses opérateurs en compétence et leur demande d'effectuer les réparations « simples » sur la machine dont ils ont la charge (maintenance dite de « premier niveau »).

La première option permet d'avoir une maintenance de qualité faite par des opérateurs qualifiés (voir très qualifiés s'il s'agit de techniciens salariés dans l'entreprise qui a conçu la machine) mais elle coûte chère car les techniciens de maintenance ont des salaires plus élevés que les opérateurs de fabrication et surtout, parce qu'ils sont moins nombreux sur le site, qu'ils mettent donc plus de temps à intervenir et laissent donc la machine plus longtemps arrêtée. Or, dans le contexte d'investissements matériels lourds que nous avons décrit, tout arrêt correspond à un manque à gagner, à un effondrement des économies d'échelle sur lesquels est pourtant basé le rendement

des investissements consentis dans cette usine. Si une usine doit fabriquer des millions de puces pour atteindre son seuil de rentabilité, tout arrêt prolongé de la machine diminue ce ratio de rentabilité.

La seconde option est donc d'augmenter les compétences des opérateurs de fabrication. On peut alors les charger de réparer les pannes simples de la machine. On peut même les charger de faire de la maintenance préventive et ainsi d'éviter les arrêts de la machine. Cette option est a priori moins coûteuse que la première. En effet, le travail de maintenance est en partie réalisé par des salariés (les opérateurs de fabrication) dont le salaire est moins élevé que celui des techniciens de maintenance. Ces derniers restent nécessaires pour les opérations de maintenance plus complexes ou plus lourdes mais, l'effectif nécessaire est moindre puisqu'une partie du travail est réalisée par les opérateurs de fabrication. Ensuite, comme ils sont immédiatement présents au pied de la machine, les opérateurs de fabrication minimisent le temps d'arrêt de celle-ci. La maintenance préventive peut aussi leur permettre d'éviter l'arrêt de la machine. Enfin, les travaux réalisés sur ce type d'industrie ont mis en évidence que la familiarité que ces opérateurs acquièrent avec la machine qu'ils conduisent / supervisent leur permet d'éviter certaines pannes ou non-qualité de cette machine. Cette compétence leur permet de préserver les économies d'échelle et donc la rentabilité de leur entreprise. Aussi bien sur le plan des rémunérations que sur celui des économies d'échelles, cette seconde option apparaît comme moins onéreuse.

C'est sans doute pour cette raison qu'elle avait été choisie par la Direction de cette entreprise jusqu'au début des années 2000. Bien que le retournement du marché qui a eu lieu dans ces années-là soit relativement classique comme nous l'avons constaté ci-dessus, dans cette entreprise, ce changement de cycle s'est traduit par une remise en cause de ce choix stratégique. Les difficultés économiques de l'entreprise ont en effet mis en évidence que cette option stratégique reposait sur un certain nombre de paris. En effet, la rentabilité de la montée en compétence des opérateurs de fabrication suppose que ceux-ci en soit capables et qu'ils suppléent réellement les techniciens de maintenance sur les opérations de maintenance de premier niveau. La rentabilité de cette option stratégique dépend aussi d'un nombre particulièrement difficile à estimer : le nombre de pannes et/ou de non qualités de ces machines. Il suffit donc que la Direction de l'entreprise pense que les ingénieurs vont être capables de concevoir des machines qui tombent peu ou pas en panne et/ou que ces machines vont être trop complexes pour que les opérateurs de fabrication puissent réellement en assurer la maintenance de premier niveau pour que cette seconde option ne soit plus rentable et qu'on lui préfère la première. Chaque changement de technologie est un moment particulièrement crucial où ces questions sont débattues à nouveau. Au début des années 2000, le passage de disque de diamètre 6 pouces à des disques de diamètre 8 pouces a conduit la Direction de cette entreprise à rediscuter de ces questions. Bien que, comme nous l'avons signalé ci-dessus, les prévisions soient extrêmement délicates à faire dans ce domaine, elle a choisi d'abandonner l'option stratégique qu'elle poursuivait jusqu'alors (montée en compétence des équipe de fabrication) pour aller vers la première option, celle d'un relatif cloisonnement des tâches (la fabrication pour les fabricants, la maintenance pour les techniciens de maintenance).

" Comme les métiers changent vite, il y a des gens qui ne vont pas pouvoir suivre ce rythme ou qui ne sont pas prêt intellectuellement à le faire..." (DRH Micro Groupe).

Ce choix stratégique s'est traduit très concrètement par la fermeture de plusieurs sites. La fermeture de R.s en 2000-2001 reste évoqué comme un traumatisme y compris par la Direction de l'entreprise.

"La fermeture de R., ça reste un vrai traumatisme. Des salariés se sont enchaînés aux grilles de l'usine, ils ont défilé en ville... Il y a vraiment quelque chose qui s'est cassé là-bas... Je crois qu'ici à la RH on essaye tous de faire ce qu'il faut pour que ça ne se passe plus comme ça" (DRH Micro Groupe).

"L'approche en 2003, quand j'ai essayé de fermer le site de Caen, j'ai fait que le constat que [...] finalement, que vous soyez ingénieur ou opérateur, vous avez une propension à la mobilité qui, contrairement à ce qu'on racontait déjà en 2003, n'a pas tellement progressé" (DRH Micro Groupe)

Le fait que, plus de dix ans après, la Direction de l'entreprise perçoive cette fermeture comme un traumatisme s'explique sans doute par le fait que, malgré de fortes fluctuations, ce secteur était jusqu'alors plutôt en croissance et se caractérisait donc par l'ouverture de sites (et pas par leur fermeture) mais surtout par le fait que cette fermeture est emblématique d'un changement d'option stratégique qui, aujourd'hui encore, reste discuté. La rentabilité de cette nouvelle option stratégique reste en effet quelque peu incertaine. La litanie des suppressions de postes depuis le début des années 2000 n'est en effet pas un réel signe de pertinence de cette option stratégique.

Dans cette entreprise, du fait de l'abandon radical de l'option de la montée en compétence (empowerment) des opérateurs de fabrication, le débat s'est déplacé sur le thème de l'entreprise « *fabless* », c'est-à-dire une entreprise qui n'aurait plus d'usines de fabrication. L'exemple cité par tous nos interlocuteurs est celui d'Alcatel dont le patron Serge Tchuruk avait été en 2001 le premier à revendiquer ouvertement le développement d'une entreprise « *fabless* », une entreprise de la micro-électronique qui se contenterait de concevoir les puces et qui ne se chargerait plus de les fabriquer elle-même. Comme le dit clairement le délégué syndical CGC sur le site analysé, le précédent Dirigeant du Groupe avait clairement affirmé que la stratégie et la rentabilité du Groupe tenait dans sa capacité à articuler Recherche & Développement et fabrication des puces conçues. La nouvelle Direction est, elle, beaucoup moins claire sur sa volonté stratégique.

"Avant, on avait Mr X. Il disait clairement que L'avantage concurrentiel de Micro c'était sa capacité à fabriquer les produits qu'on conçoit. Avoir nos usines de fabrication, ça nous permet d'avoir des cycles d'innovation courts, on a des interactions entre la R&D et la fabrication qui permettent de nous ajuster, de trouver des solutions, d'innover quoi... Depuis que c'est le nouveau DG, le cap n'est plus aussi clair... [...] Je dirai même qu'il n'y a plus de cap du tout... On est géré à la petite semaine, à vue... En plus avant, il y avait une vraie logique industrielle pour le Groupe. Maintenant, ce sont les financiers qui dirigent, avec leurs indicateurs et pour eux, les interactions entre la R&D et la fabrication c'est très abstrait voire carrément inexistant..." (DS CFE-CGC site)

La critique de l'option stratégique « *fabless* » tient d'abord aux incertitudes qui pèsent sur la capacité des pays émergents (où les usines seraient désormais localisées) à réaliser le travail attendu dans ce type d'industrie.

"Il faut bien voir que la qualité en Asie, c'est pas vraiment ça. On a fait énormément d'efforts pour former les gens là-bas. Il y a plein de gars de chez nous qui sont allés là-bas pour les former mais bon, ça s'improvise pas... La productivité est parfois franchement mauvaise dans ces usines... Du coup, c'est clair que les salaires ici sont nettement plus élevés mais, au final, en terme de coût de revient du produit, on n'est pas si différent que ça..." (DS CFDT site).

Mais surtout, la critique de l'option stratégique « *fabless* » tient au fait que les salariés craignent le fait que laisser partir les usines de fabrication dans les pays émergents, sous couvert d'assurer une meilleure rentabilité des centres de R&D qui resteraient eux en France n'est qu'un prélude au départ des sites de R&D dans les pays émergents et donc à une disparition complète de la filière de la micro-électronique en France.

"Je veux bien qu'on me dise qu'il faut faire la production dans les pays à bas coût mais, si on rentre dans cette logique, je ne vois pas bien comment dans quelques années on ne va pas venir me dire qu'il faut aussi faire la R&D dans les pays à bas coûts. Parce que si on rentre dans une logique de prix bas, c'est l'ensemble de la filière qui va s'y retrouver. Nous à la CGC on se bat pour la réindustrialisation de la France. Quand vous pensez que ici, avant, il y avait des usines qui employaient des milliers de personnes et que maintenant il n'y a plus rien, ça fait vraiment mal au cœur. [...] Il faut qu'on trouve des solutions, avec les niveaux de vie qui sont les nôtres, pour proposer des produits innovants donc chers et pas partir dans une logique de bas coûts où c'est clair qu'on sera perdant" (DS CFE-CGC site).

Le responsable Formation du Groupe, qui est aussi le DRH d'un site situé dans le grand Ouest de la France ne dit peut-être pas quelque chose de très différent lorsqu'il souligne que son site n'est pas exactement dans la même logique que les autres sites de fabrication du Groupe parce qu'il a pour spécificité de faire des fabrications « sur mesure ».

"Ici, c'est quand même un peu particulier. En fait, on fait presque du sur-mesure. On conçoit les produits spécifiques qui sont demandés par nos clients et ensuite on les fabrique. Ça demande une vraie transversalité entre la fabrication et la R&D parce qu'évidemment tout ne se passe pas toujours comme on l'a prévu et on doit faire de nombreux ajustements.... [...] C'est aussi ça qui fait qu'on n'est pas exactement dans la même logique que les autres sites du Groupe, on est moins dans une logique de volumes et de prix tirés vers le bas..." (Responsable Formation Groupe, DRH site Grand Ouest).

Au-delà d'une baisse régulière des effectifs depuis les années 2000, cette entreprise se caractérise donc par de vifs débats sur sa stratégie. Ceux-ci sont d'autant plus animés que l'enjeu est majeur puisqu'à travers le cas de cette entreprise, c'est la pérennité de l'ensemble de cette filière en France qui est mis en question.

Comme nous allons le voir, l'accord de GPEC signé dans cette entreprise en 2006 s'inscrit pleinement comme un outil pour tenter de gérer l'évolution de cette entreprise que nous venons de décrire.

1.2. La structuration de l'accord de Micro et ses enjeux

Un accord articulé en 3 parties

L'accord GPEC de Micro renvoie à un jeu de trois parties distinctes signées indépendamment les unes des autres par la Direction et les organisations syndicales :

- le premier texte renvoie aux enjeux de mobilités internes et externes¹. Il est signé le 30 juin 2006 par la CFE-CGC, la CFTC et la CGT-FO ;
- le deuxième traite, quant à lui, de l'évolution des seniors². Il est signé le 21 décembre 2006 par la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et la CGT-FO ;
- le troisième, consacré à l'insertion des jeunes dans l'entreprise³. Il est signé le 11 août 2006 par la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et la CGT-FO.

Par ailleurs, un accord relatif à la formation professionnelle⁴ est signé le 21 décembre 2006 par la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC. La CGT n'est signataire d'aucun de ces textes.

La Direction de Micro et la CFE-CGC expliquent avant tout le découpage de l'accord en trois parties par la nécessité de mieux s'y retrouver dans le nombre élevé de sujets se rapportant à la GPEC. Mais, la CFDT et la CGT, non signataires, y voient plutôt un moyen pour la Direction d'éviter les blocages dans la négociation et le rejet en bloc d'un texte monolithique.

"[les accords] ont fait l'objet de sessions différentes. On a été obligé d'avancer dans la négociation par étape parce que la GPEC, c'est un problème, on y met tout dedans. C'est l'auberge espagnole" (DRH).

"En fait, on y est revenu plusieurs fois car l'idée était de savoir si on faisait un accord style "monument" de 150 pages que personne ne lirait jamais ou est-ce qu'on le découpait en petits morceaux ?" (DS CFE-CGC Groupe).

"Pour moi, cela fait partie du verbiage : il y a un volet senior, un volet formation et un volet jeunes. En réalité, on est en train de discuter un cadre avec beaucoup de rhétorique [...] et dès qu'on passe aux questions concrètes, c'est toujours renvoyé aux accords qui sont derrière" (DS CGT Groupe).

"La Direction a scindé le système [...] parce qu'elle se doutait bien que dans la GPEC, ces trois parties n'étaient pas forcément liées les unes aux autres, mais qu'elle pouvait avoir aussi des organisations syndicales qui refuseraient de signer l'accord GPEC mais qui seraient par contre plutôt favorables à signer les autres parties. Et c'est ce qui s'est d'ailleurs produit [...]" (DS CFDT Groupe).

¹ Accord d'entreprise pour la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, 1^{ère} partie : "Développement de l'employabilité interne et externe des collaborateurs en cours de carrière", 30 juin 2006.

² Accord d'entreprise pour la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, 2^{ème} partie : "La prise en compte de la situation des collaborateurs en seconde partie de carrière par le Parcours Professionnel Spécifique", 21 décembre 2006.

³ Accord d'entreprise pour la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, 3^{ème} partie : "Participation à l'effort des entreprises afin de favoriser l'accès des jeunes à la vie professionnelle par alternance", 11 août 2006.

⁴ Accord d'entreprise relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle chez Micro, 21 décembre 2006.

Au final, le morcellement de l'accord a surtout eu pour effet de prolonger la période de négociation de plusieurs mois. Une durée, selon les organisations syndicales interrogées, particulièrement longue pour ce type de négociation.

"Sur la GPEC, je ne sais pas exactement, mais il y a eu beaucoup [de négociations]. En fait, on y est revenu plusieurs fois" (DS CFE-CGC Groupe).

"En général, ça dure 4 ou 5 séances étalées sur 3 ou 4 mois. Là, ça a duré plus longtemps [...]. C'est parce qu'on a une activité sociale qui est extrêmement chargée et que la DRH a peu de moyens elle-même" (DS CGT Groupe).

"Donc, entre 2005 et 2006, je n'ai pas les dates exactes, mais ce n'est pas une négociation qui s'est faite en une semaine. Il y a bien eu 6 ou 7 séances de négociation" (DS CFDT Groupe).

Une succession d'avenants et d'accords qui prête à confusion

En août 2006, c'est-à-dire à peine 3 mois après la signature de l'accord GPEC⁵, un avenant est signé par la CFE-CGC, la CFTC et la CGT-FO. Outre le changement de dénomination de l'outil de mobilité externe⁶, le texte introduit une clause de "revoyure"⁷ qui, de fait, autorise une renégociation des dispositions de mobilité interne et externe au bout d'un an. La CGT et la CFDT ne le signent pas.

La vision du Directeur des Ressources Humaines de Micro, partagée d'ailleurs par la CFE-CGC, est que l'accord du 30 juin 2006 constitue un accord "cadre", sur lequel sont venus se greffer des volets traitant spécifiquement des conditions de la mobilité et de certaines catégories professionnelles, comme les jeunes et les seniors.

"On a fait un modèle qui disait quels étaient les outils de la GPEC [...] : c'est l'accord cadre. Derrière, on a mis des avenants qui sont des zooms sur les conditions de la mobilité et les catégories" (DRH Micro Groupe).

"Il y a donc eu un accord cadre dont certains diront que c'est une coquille vide. Mais bon, pas spécialement car il pose les règles fondatrices. Ensuite, il y avait un accord sur la formation, un accord sur les jeunes et ensuite, deux accords, un sur les départs externes et un sur la mobilité interne" (DS CFE-CGC Groupe).

En fait d'accord cadre, le texte du 30 juin 2006 et son avenant d'août vont être amendés par deux autres accords : l'accord GAMAE de juillet 2008⁸ et l'accord GPEME d'avril 2009⁹. Il ne s'agit pas

⁵ Avenant n°1 de révision de l'Accord d'entreprise pour la Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences, 11 août 2006.

⁶ Les "maisons de mobilité" deviennent les "Pôles de mobilité" pour éviter la confusion avec les Maisons de l'Emploi mises en place par le gouvernement de l'époque.

⁷ Article 6 : "Les parties sont convenues de se rencontrer à nouveau au terme d'une période expérimentale de 9 mois à compter de l'entrée en vigueur de l'Accord d'Entreprise pour la gestion de l'emploi et des compétences 1ère partie : [...] du 30 juin 2006 et du présent Avenant, afin de rediscuter tout ou partie des dispositions qu'ils contiennent et de proposer, si nécessaire, les mesures d'ajustement à adopter".

⁸ Accord d'entreprise relatif à la Gestion Anticipée des Métiers et des Activités en Evolution, 30 juin 2008.

d'avenants, mais bien d'accords de Plan de Départs Volontaires dont la mise en relation avec les textes de la GPEC entretient de toute évidence une confusion dans l'esprit des signataires. Ces derniers ne distinguent pas toujours les accords *ad hoc* des avenants au texte initial. "Accords dans l'accord", pour la Direction, Plans de Départs Volontaires à part entière pour les dirigeants du Pôle de Mobilité Régional qui les ont mis en œuvre, accords *ad hoc* destinés à prolonger l'accord cadre signé pour une année uniquement pour la CGC, avenant à l'accord cadre pour la CFDT : les interlocuteurs sont loin de partager la même représentation du statut des deux textes. Pour autant, cette confusion n'empêche pas les signataires et non signataires de conserver leur cohérence puisque leur position vis-à-vis du texte initial demeure inchangée.

"Vous avez des accords cadres GPEC puis il y a eu des accords dans l'accord. Les accords qu'on appelé GPEME, GAMAE, [...] qui étaient des accords d'incitation au départ, plus ou moins "tièdes" ou "à chaud" (DRH Micro Groupe).

"Ca c'est un peu particulier. Ces accords là sont des accords de Plans de Départs Volontaires qu'on a mis en place en 2008 et 2009" (Responsable Pôle de Mobilité Régional & RRH site).

"L'accord cadre était sur 3 ans, la formation on l'avait signée sur 3 ans, les seniors sur 3 ans aussi, par contre les internes et externes on ne les avait signés que sur 1 an. [...] le GPEME (gestion prévisionnelle de l'emploi et mobilité externe) et le GAMAE, c'étaient les fameux deux accords sur un an, parce qu'à un moment, on n'a pas été couvert" (DS CFE-CGC Groupe).

"En 2009, c'est un avenant qui prévoit une gestion des emplois dans le cadre d'une mobilité externe. Rien qu'en lisant dans le titre, on a bien compris qu'on était sur de l'externalisation (congé mobilité, ...)" (DS CFDT Groupe).

"On s'est aperçu que cet accord cadre national c'était un fourre-tout qui était très flou dans son écriture, dans lequel on pouvait mettre tout et n'importe quoi" (DS CFDT Groupe).

Un accord GPEC qui n'a pas été renouvelé dans les délais

Malgré, ou à cause, de la signature de ces accords intermédiaires, la renégociation de l'accord GPEC n'a pas eu lieu à l'échéance initiale fixée à décembre 2009 et Micro est resté ainsi sans accord jusqu'en novembre 2011. Jusqu'à cette date, il semble que ce soit le dernier accord signé, celui de 2009, qui a fait référence et cela en dépit de sa durée limitée à 12 mois.

"Aujourd'hui le statut, c'est qu'on a un accord échu, le premier, et qu'on est en cours de négociation. On a dépassé la date de conclusion, on a plus d'accord pour l'instant. [...] Depuis 2010, on n'a plus d'accord car il était à reconduction triennale. A défaut, on applique celui de 2009 en ce moment" (DRH Micro Groupe).

⁹ Article 1 : "Cet accord complète et révisé en tant que de besoin, les dispositions de l' Accord d'entreprise pour la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, 1^{ère} partie : Le Développement de l'employabilité interne et externe des collaborateurs en cours de carrière" du 30 juin 2006 et son avenant n°1 [...]."

"On a joué par avenants, par renégociations complètes, il y a même des années où on n'a pas du tout été couverts par des accords, notamment en externe. La dernière année de l'accord externe qui remontait à il y a 2 ans, on n'était pas couvert" (DS CFE-CGC Groupe).

" Cet accord triennal, il a été signé en 2006 et on est à la rue depuis 2 ans. Cet accord aurait du être renégocié depuis longtemps" (DS CFDT Groupe).

Pour la Direction comme pour les organisations syndicales, ce retard dans la renégociation de l'accord est avant tout imputable à l'actualité sociale de l'entreprise qui n'a pas permis de dégager le temps nécessaire.

"On n'a pas eu le temps de faire cet accord parce qu'on était pris par d'autres priorités" (DRH Micro Groupe).

"C'est parce qu'on a une activité sociale qui est extrêmement chargée et que la DRH a peu de moyens elle-même. [...] On n'est pas dans un contexte calme et serein, loin de là" (DS CGT Groupe).

"Il y a eu une première réunion qui a été assez informelle. Et puis, [...] quand il y a chez nous des projets qui s'entrechoquent, la Direction fait un tri et prend en urgence les accords qu'il faut négocier.[...] Des accords triennaux comme la GPEC qui auraient dû être renégociés et ne le sont pas parce qu'entre temps on a négocié un truc dans l'urgence" (DS CFDT Groupe).

2. LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC

2.1. Un accompagnement de l'évolution des métiers

Adaptation de l'emploi aux évolutions du marché de la micro électronique

Un des principaux enjeux de l'accord GPEC pour la Direction de Micro est collectif. Il doit permettre une adaptation de l'emploi aux mouvements de l'entreprise sur son marché. Pour le DRH, comme pour la CGC, dans le secteur de la micro-électronique les évolutions technologiques sont telles qu'il est difficile de prévoir vers quoi vont évoluer les métiers à court et moyen terme. Sur quelles compétences s'appuieront-ils ? Vont-ils être remplacés ? Continueront-ils d'exister au sein de l'entreprise ? La CGT, pour sa part, estime qu'une vision subordonnée aux besoins à court terme de l'entreprise ne permet pas d'inscrire la GPEC dans une réflexion structurelle du collectif de travail à un horizon plus long.

"L'entreprise bouge dans ses métiers. L'approche est partie du fait que, comme les grosses entreprises bougent, elles ont intérêt à ce que les gens soient préparés à cette nouvelle donne. [...] Cela veut dire que vous avez des métiers qui, de plus en plus, vont être complétés, voire remplacés par des métiers du genre qu'on voit apparaître dans le domaine du software" (DRH Micro).

"On est sur un marché à 6 mois, c'est dur d'avoir une visibilité sur 24 mois. [...] Même aujourd'hui, on ne sait pas forcément vers quels métiers nous allons. Ou alors, on sait que le métier va exister, mais pas s'il sera toujours chez nous" (DS CFE-CGC Groupe).

"On est toujours dans l'accompagnement des besoins de l'entreprise à un moment donné et pas du tout dans une vision sur 20 ou 30 ans d'un collectif de travail qui évolue dans le temps" (DS CGT Groupe).

Du point de vue de la Direction, mais également de la CFE-CGC, la principale difficulté à cette nécessaire adaptation est l'hyperspécialisation des métiers chez Micro. De fait, les technologies sont très pointues et exigent une forte spécialisation. Certes, les opérateurs évoluent avec le poste, mais demeurent enfermés dans leur spécialité technique. Au bout d'une dizaine d'années, leur compétence peut se transformer en véritable handicap si l'entreprise décide de changer de technologie ou d'abandonner l'activité en fonction de ses orientations stratégiques.

"Il y a des mouvements de l'entreprise dans ces métiers [...] qui font qu'on laissait des tas de gens au milieu de cette frontière, qui s'étaient hyperspécialisés, surtout dans des métiers comme les nôtres, et qui se retrouvaient finalement en situation, alors qu'ils avaient été très pointus dans leur domaine, dans l'incapacité de se reconvertir" (DRH Micro Groupe).

"On a des gens qui, depuis 10 ou 15 ans, sont toujours sur le même poste. En plus de ça, le poste évolue avec eux, donc ils sont bien. Mais on a problème car ces gens-là ont de super compétences, ils sont super spécialisés, donc ils ne peuvent faire que ça. C'est là qu'on a des problèmes à la fois de transmission de compétences et de mobilité" (DS CFE-CGC Groupe).

Favoriser la mobilité externe

Pour la Direction de Micro, l'adaptation au marché ne peut se faire qu'au prix d'une plus grande flexibilité dont la GPEC est un vecteur. Dans les années 1990-2000, l'entreprise a investi et recruté beaucoup de jeunes. La moyenne d'âge qui s'établit autour de 40 ans est aujourd'hui assez basse et la pyramides des âges, relativement équilibrée. Cependant, le turn-over chez Micro est assez faible, de l'ordre de 2 à 3%. Il y a un enjeu pour la Direction à favoriser la mobilité externe afin d'améliorer ce taux et donc de renouveler les compétences et les adapter aux besoins du marché. Pour la CFE-CGC, c'était clairement l'un des objectifs de l'accord à l'ouverture des négociations en 2006.

"La GPEC, c'est l'exercice absolument indispensable pour amener de la fluidité et de la flexibilité" (DRH Micro).

"Chez Micro, les recrutements, c'est 80% de jeunes, de débutants [...] L'enjeu pour nous est de retenir ces talents. [...]. Il y a une spécificité qui fait que dans notre industrie, la GPEC a un vrai sens" (Responsable Formation Groupe).

"Avec les accords de GPEC, on arrive péniblement [à un taux de turn-over situé] entre 2 et 3% et avant on était plutôt entre 1 et 1,5. Globalement on a doublé, mais ce n'est pas élevé. [...] Quand on a commencé à négocier nos accords, l'enjeu portait sur la manière de faire partir quelqu'un de l'entreprise" (DS CFE-CGC Groupe).

De fait, c'est avant tout une vision de la GPEC comme outil de gestion collective des mobilités que développe le DRH. Confronté à la difficulté de faire bouger les salariés lors de précédentes restructurations, il considère que la mobilité ne va pas soi et qu'il faut l'anticiper. Dans cette perspective, l'accord GPEC est le dispositif adéquat pour faire évoluer les salariés hyperspécialisés avant que leur métier ne disparaisse, pour traiter en amont ceux que la mobilité rebute ou encore pour préparer une éventuelle restructuration.

"L'approche en 2003, quand j'ai essayé de fermer le site de C., j'ai fait que le constat que [...] finalement, que vous soyez ingénieur ou opérateur, vous avez une propension à la mobilité qui, contrairement à ce qu'on racontait déjà en 2003, n'a pas tellement progressé" (DRH Micro Groupe).

"Justement, c'est parce qu'avant il y a des mauvaises restructurations que T. D. [le DRH Micro Groupe] ne voulait pas revivre ça" (RRH site).

"1^{er} avantage [de la GPEC] : l'approche en anticipation [...] parce que si vous amenez ces gens qui sont hyperspécialisés à regarder ce qu'ils peuvent faire plus tard au moment où l'entreprise mute, vous allez à l'échec. Deuxième avantage pour l'entreprise, c'est l'anticipation du risque : comme les métiers changent vite, il y a des gens qui ne vont pas pouvoir suivre ce rythme ou qui ne sont pas prêts intellectuellement à le faire et vous avez donc tout intérêt à ce qu'ils divergent de carrière en amont. Troisième avantage : l'anticipation de la restructuration possible" (DRH Micro Groupe).

La dimension individuelle de la GPEC, n'est pas absente du discours du DRH. Bien au contraire, l'un des enjeux de l'accord GPEC est, selon lui, la prise de conscience par les salariés de la nécessité de raisonner en termes d'évolution professionnelle face à des métiers en perpétuel changement. Cependant, cette prise de conscience, telle qu'elle la conçoit, doit être large et englober les évolutions à l'extérieur du périmètre de l'entreprise, servant en cela les objectifs collectifs.

"J'avais beaucoup en tête, c'est d'ailleurs ce qui a guidé ma réflexion plus tard, qu'un des objectifs de la GPEC, c'est d'amener les gens à être conscients de la nécessité de leur évolution personnelle dans l'entreprise et de décloisonner le monde interne et le monde externe" (DRH Micro Groupe).

2.2. Les enjeux pour les non signataires

Travailler sur la stratégie

Pour les organisations syndicales non signataires de l'accord de 2006, l'un des enjeux de négociation était l'obtention en amont d'un débat sur les choix stratégiques susceptibles d'avoir un impact sur l'emploi et les compétences. Or, la CGT considère que la vision de la GPEC développée dans le texte reste centrée sur l'accompagnement et implique donc une adhésion préalable aux décisions de la Direction. La CFDT est sur la même ligne lorsqu'elle déplore que les évolutions susceptibles d'être accompagnées par la démarche GPEC soient présentées comme naturelles et non comme des décisions stratégiques pouvant être discutées.

"Notre opinion [...] est qu'il s'agit pour la Direction d'indiquer quelles sont les orientations pour les années à venir, quels sont les métiers appelés à disparaître et ceux qui vont apparaître et à vouloir accompagner ça. Et cela implique que les représentants du personnel accompagnent les stratégies

de Direction. Ce n'est pas neutre. [...] Quelque part, on nous fait acquiescer d'avance aux conséquences d'une politique avant même que le débat ait eu lieu, que les rapports de force ce soient établis et qu'on ait pu évoluer" (DS CGT Groupe).

"Là où on est en débat, c'est qu'on présente comme une loi naturelle ce qui n'est que la conséquence de décisions stratégiques. Par exemple, [quand on dit qu'] il est inéluctable que le design technologique diminue, ce n'est qu'une affirmation car c'est plus le résultat d'une stratégie qui va dans cette Direction [...]. Beaucoup de points comme ça sont présentés comme des évolutions naturelles et inéluctables et qui, du coup, ne sont pas interrogées" (DS CFDT Groupe).

"Au lieu d'être sur des considérations "sociologiques" sur ce qu'est une carrière professionnelle aujourd'hui dans la réalité de l'industrie, on veut nous faire accompagner et anticiper les évolutions stratégiques de l'entreprise sans qu'il y ait débat sur le contenu" (DS CGT Groupe).

Pour le DRH, introduire un tel débat économique en amont aurait pour conséquence de paralyser la démarche de GPEC, notamment parce qu'il déboucherait le plus souvent sur des considérations qu'il estime doctrinales.

"Aujourd'hui, il y a une vitesse de l'emploi et des phénomènes et aussi de la gestion sociale qui font qu'on ne peut pas paralyser – y compris en période de crise –, une entreprise uniquement sur un débat économique qui souvent relève après de la discussion doctrinale" (DRH Micro).

Favoriser la mobilité interne

Au-delà de l'introduction d'un débat sur les décisions stratégiques, les organisations non signataires étaient plutôt favorables pour discuter d'une démarche GPEC susceptible d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise, notamment pour tout ce que cela ouvrait derrière comme perspectives en termes de mobilité ou encore de formation. Cependant, elles ont rapidement estimé que l'accord qui leur était proposé était avant tout centré sur la mobilité externe et ne donnait aucun moyen pour favoriser la mobilité interne. De ce fait, les organisations syndicales CGT et CFDT ont refusé de signer l'accord¹⁰.

"La GPEC devrait considérer qu'il y a une vie professionnelle et que, grosso modo, sur le moyen et le long terme, on doit pouvoir en prévoir les étapes. [...] Il y a également les enjeux de la formation, de la mobilité, et tout un nombre de choses comme ça. Nous, on était demandeurs que des moyens soient mis sur la table et qu'on puisse en discuter pour gérer cette question. [...] Dans ce contexte, on a accepté de participer aux discussions et de négocier" (DS CGT Groupe).

"La gestion prévisionnelle des emplois en interne, qui favorise le professionnalisme et la promotion, ça c'est quelque chose qui n'a jamais été pris en compte chez [Micro]" (DS CFDT Groupe).

¹⁰ Il est intéressant de noter ici que la CFDT a adopté une position contraire à celle de sa Fédération qui préconisait une signature de l'accord.

"Quand on a vu que cet accord était uniquement dans le sens de l'externalisation, on a pensé que ce n'était pas possible de signer un tel accord, sans développer la compétence des emplois en interne. C'est pour cela qu'on avait fait plein de remarques sur le projet lors de nos réunions préparatoires"(DS CFDT Groupe).

3. L'INSTRUMENTATION DE GPEC :

3.1. Le rôle du Pôle de Mobilité Régional dans la mobilité externe

La mise en place d'un Pôle de Mobilité Régional dans le cadre de l'accord GPEC de Micro

L'accord GPEC du 30 juin 2006 et son avenant n°1 prévoient un dispositif d'accompagnement à la mobilité externe articulé autour d'une structure originale : le Pôle de Mobilité Régional. Créé à l'initiative du DRH Micro Groupe, le PMR vise à doter les salariés qui le souhaitent des outils nécessaires au développement d'un projet professionnel extérieur à l'entreprise.

"C'est à cette occasion que j'ai intégré le dispositif d'accompagnement à la mobilité externe. Et donc la création, nommément désignée dans l'accord de 2006, d'un Pôle de Mobilité Régional" (DRH Micro).

"C'est l'idée d'un pôle où on peut développer un projet pour rebondir en interne dans l'entreprise. Pourquoi ? Parce que c'est important de donner un accès aux gens, de leur donner la possibilité de penser différemment leur carrière, sans être estampillé comme on l'est souvent dans l'entreprise" (DRH Micro).

"On part du principe que le collaborateur devient acteur de son évolution, qu'on lui met à disposition des outils pour lui permettre de se projeter. [...] Le Pôle de Mobilité Régional, c'est une structure qu'on met à disposition pour faire un point de réflexion sur sa carrière qui est une note confidentielle, extérieure à l'entreprise" (RRH site).

Initialement conçu par la Direction comme un support à la mobilité externe, la CFE-CGC a demandé à ce que le Pôle de Mobilité Régional traite également les projets professionnels de mobilité interne. L'enjeu pour elle est d'éviter que les salariés exprimant un souhait de mobilité ne soient stigmatisés et pénalisés. De fait, le texte de l'accord intègre la mobilité externe et la mobilité interne, ce que confirme la responsable du Pôle de Mobilité Régional.

"La deuxième chose, c'est quelque chose qui a donné naissance à ce qu'on appelle le "Pôle de Mobilité". C'était plus une idée qui venait de la Direction et était plutôt orienté vers l'externe. Nous, on a voulu y raccrocher l'interne. [...] Jusqu'en 2005, chez [Micro], si vous quittiez votre emploi – je ne parle pas de l'externe, juste de l'interne –, vous étiez mal vu. Il fallait déjà changer cette mentalité et faire accepter par la Direction que la mobilité interne soit éventuellement faite par quelqu'un d'externe, pour éviter que la personne subisse des "pressions" pour rester ou qu'elle soit mal notée" (DS CFE-CGC Groupe).

"[Le pôle de Mobilité Régional est prévu] pour des mobilités qui peuvent être interne à l'entreprise ou externe" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

Description du Pôle de Mobilité Régional

Au moment de la signature de l'accord, le Pôle de Mobilité Régional n'est pas encore structuré. Comme le souligne le représentant de CFE-CGC au niveau du Groupe, il y avait donc une part de confiance de la part des organisations signataires sur l'entité qui allait être mise en place. Les seules informations dont elles disposaient au moment de la signature étaient le caractère externe de la structure et sa mutualisation entre plusieurs entreprises.

"De fait, le premier accord, cela plus été de la confiance entre la Direction et les organisations syndicales que vraiment un accord puisque le PMR n'était pas construit dans l'accord : on a juste dit qu'on allait faire comme ci et comme ça, sachant que le PMR n'était pas 100% [Micro] mais était constitué avec d'autres entreprises" (DS CFE-CGC).

Finalement, le Pôle de Mobilité Régional tel qu'il se met en place est une association loi 1901 réunissant sept entreprises du bassin d'emploi dans différents secteurs (informatique, fabrication plastique) et représentant au total 10 000 emplois. Selon les statuts, chacune des entreprises adhérentes doit avoir signé un accord de GPEC interne. Pour le DRH de Micro, l'intérêt du Pôle de Mobilité Régional est triple : disposer d'une structure qui permette de porter un regard extérieur sur les projets des salariés, mutualiser les moyens de cette structure et permettre aux salariés de se reconverter sur le territoire de leur entreprise d'origine.

"Donc, premier concept : on met une structure en dehors de l'entreprise. Deuxième concept : une structure de moyens partagés. Troisième concept : une structure de moyens au niveau régional, donc territorial, avec l'idée que les gens qui y vont sont intéressés avant tout à rester dans le territoire, en interne ou en externe de l'entreprise" (DRH Micro Groupe).

"L'idée était de faire une structure commune dans laquelle chaque entreprise, en fonction de ses accords internes de GPEC en définit les conditions d'accès et les ressources qu'elle souhaite y consacrer" (DRH Micro Groupe).

L'accord GPEC du 30 juin 2006 et son avenant prévoient que les Pôles de Mobilité ont vocation à être progressivement développés sur tous les bassins d'emplois sur lesquels opère l'entreprise. En fait, il faut attendre avril 2011 pour qu'un deuxième pôle de mobilité se mette en place dans une autre région. Il regroupe quant à lui 6 grosses entreprises représentant un volume de 20 000 emplois sur le bassin. Si les statuts sont équivalents, les missions ont un peu évolué puisque le second pôle intègre une plate-forme de ressources humaines mutualisée.

"Et depuis avril 2011, un autre Pôle de Mobilité Régional a été créé qui intègre en plus une plate-forme de RH mutualisée. Ce sont des statuts équivalents : on a gardé le même esprit, la même doctrine en termes de contenu" (DRH Micro).

"C'est à la fois un Pôle de Mobilité Régional et à la fois une plate-forme d'échange de CV pour du recrutement, l'accompagnement des conjoints, [...] De même, les salariés de toutes les entreprises voient les offres de chacune des entreprises. Ils ont un site internet partagé entre entreprises. Ce qui n'est pas le cas chez nous" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

Micro occupe une place prépondérante dans ces dispositifs dont elle est à l'origine puisque le DRH Micro Groupe préside le premier Pôle de Mobilité Régional et son collaborateur dans l'autre région préside le second Pôle.

Fonctionnement du Pôle de Mobilité Régional

Le schéma général d'accompagnement des salariés par le Pôle de Mobilité Régional est le suivant. Tout salarié de Micro ayant un projet de mobilité interne ou externe peut contacter anonymement le Pôle de Mobilité Régional pour faire un point sur sa carrière qui donnera lieu à la rédaction d'une note confidentielle. Sur cette base le salarié peut décider d'en rester là ou continuer à travailler avec le Pôle de Mobilité Régional sur son projet, ce qui peut prendre quelques mois. S'il décide de concrétiser son projet, il doit alors lever la confidentialité sur sa démarche pour faire savoir à Micro qu'il demande son accompagnement. Son dossier est alors soumis une Commission de Validation réunissant la Direction, les partenaires sociaux et les consultants du Pôle de Mobilité Régional qui ont aidé le salarié à construire le projet. A ce niveau l'entreprise décide d'accompagner ou pas le projet sur des critères qui lui sont propres. Le dossier passe ensuite devant un Comité d'agrément réunissant la Direccte, Pôle Emploi, les entreprises et des représentants des partenaires sociaux territoriaux afin de garantir la sécurisation du parcours dans le cadre de dispositif institutionnel. Si le projet est validé, le salarié peut rompre son contrat de travail avec Micro et se lancer, sachant que les personnes qui sortent de l'entreprise peuvent demander à être réintégrées.

Pour le DRH de Micro et le responsable du Pôle de Mobilité Régional, le maître-mot du processus est la sécurisation du parcours, ce qui justifie la mise en place de commissions de validation, à l'intérieur de l'entreprise, mais également au niveau territorial. Pour l'entreprise, l'objectif est qu'une personne qui souhaite faire une mobilité externe, le fasse sur la base d'un projet viable.

"L'idée de ce dispositif, ce sont les parcours sécurisés, en amont et post-validation. On est donc sûr que les projets sont à peu près viables" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

"Et le rôle de la grande entreprise du pôle de mobilité [...], c'est d'amener les gens et les projets à la maturité, tels que, quand ils vont faire le pas, ils seront dans une sécurisation qui permettra d'éviter que l'entreprise soit considérée comme responsable finalement, d'avoir mis des gens sur le marché, sans atouts ou bien que le contribuable paye des gens qui sont sur le marché de l'emploi et sont inutilisables, parce que "non préparés"" (DRH Micro).

Pour la CFE-CGC, très impliquée dans la mise en œuvre de l'accord, la clause de confidentialité est fondatrice dans la démarche. Elle doit protéger les salariés qui souhaitent de s'engager dans un processus de mobilité interne ou externe et permettre leur retour dans l'entreprise s'ils décident de ne pas mener à terme leur projet. De son côté, l'entreprise garantit cette confidentialité notamment par un accès direct au PMR – via un numéro vert – qui permet s'affranchir de ses services RH.

"Pour nous, [la confidentialité] est un des principes fondateur du PMR. Si les gens appellent, le PMR prend l'appel, la personne se présente en disant qu'elle travaille à [Micro] et ce qu'elle recherche. Et tant que la personne ne se déclare pas, sa candidature est confidentielle. [...] La personne peut travailler pendant un an sur le projet et finalement se dire qu'elle s'est trompée : elle n'est jamais partie de [Micro] et personne n'a jamais su qu'elle a fait une démarche auprès du PMR, à part le PMR" (DS CFE-CGC).

"Les salariés ont un numéro vert qu'ils peuvent appeler, sans passer par la RH, et joindre directement la structure" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

Il est à noter que le texte fondateur du Pôle de Mobilité Régionale précise qu'en cas de déclenchement d'un PSE par une société adhérente, celle-ci voit son adhésion suspendue. Cette clause qui empêche l'amalgame entre cet outil RH et les plans sociaux, ne s'applique cependant pas aux plans de départs volontaires dans lesquels le Pôle de Mobilité Régionale est, comme nous le verrons, largement impliqué chez Micro.

"Le Pôle de mobilité, qui est une association, repose sur un texte qui stipule que si un PSE est déclenché, les sociétés adhérentes suspendent leur adhésion, le temps qu'il y a la discussion en interne pour voir comment le Pôle réintervient" (DRH Micro Groupe).

3.2. L'observatoire des métiers

Une des réussites de l'accord GPEC de Micro

L'observatoire des métiers est le second outil qui structure fortement la dynamique de la GPEC dans cette entreprise. A des degrés plus ou moins forts, les interlocuteurs que nous avons rencontrés considèrent tous qu'il est intéressant et utile.

"Parmi les réussites, je dirai qu'il y a l'observatoire des métiers. Il nous donne des infos vraiment intéressantes sur l'évolution des métiers et des compétences dont va avoir besoin dans l'entreprise" (Manager site Micro).

"Il y a au moins une chose qui marche, c'est l'observatoire des métiers : c'est, à lui seul, ce qui fait l'intérêt de la GPEC. C'est le thermomètre social et économique de l'entreprise. Ils ont beaucoup de mal à le mettre en place car il faut savoir que chez Micro, il y a énormément de métiers, qui changent, qui bougent ou qui changent de nom : dans la microélectronique il y a quand même des

métiers spécifiques. Donc il a fallu plus d'un an, en haut, pour mettre en place un observatoire des métiers qui soit fiable. Mais aujourd'hui il marche bien" (DS CFDT Groupe).

"On a mis en œuvre un observatoire des métiers qui sert à montrer aux gens dans le secteur des semi-conducteurs, comment ça avance. Donc à montrer les grandes tendances métiers par métiers. Vous allez voir, c'est un gros travail que l'on essaye de faire chaque année qui vise à montrer les métiers qui vont être en tension et ceux qui ne le seront pas : tension "négative" ou tension "positive"" (DRH Micro).

Même nos interlocuteurs les plus réservés vis-à-vis de cet observatoire, le voient jouer le rôle d'une alarme salutaire.

"Aujourd'hui, je ne dirais pas que [l'observatoire des métiers] ne sert à rien, mais c'est une alarme qui est en veille : il est là pour nous donner une vision industrielle du job en France et identifier les problèmes sur certains métiers. Effectivement, si le métier est appelé à disparaître, avec l'observatoire des métiers on va le voir et on pourra alerter la Direction en disant par exemple : "attention, là vous avez déplacé x personnes sur ce service, aujourd'hui il n'est plus fiable, il vivote, il reste tant de personnes : qu'est-ce que vous allez faire ?" (DS CFDT).

Une des raisons de cette réussite tient sans doute dans le fait que cet observatoire s'appuie directement sur l'expertise des managers sur les sites. Chaque année, certains managers intermédiaires (responsables d'équipes comptant environ 60 personnes) sont interviewés sur leurs perceptions à moyen terme (12 à 24 mois maximum) de l'évolution des métiers dans l'entreprise ainsi que des compétences associées. Etant donné la brutalité des évolutions du marché et la rapidité des évolutions de la technologie (cf. ci-dessus), cet horizon de temps semble relativement pertinent.

Le fonctionnement de l'observatoire des métiers

Ces entretiens avec les managers permettent à l'observatoire des métiers de rédiger un rapport annuel qui présente :

- Des données chiffrées sur l'évolution du marché de la micro-électronique,
- Des données chiffrées sur les positions de l'entreprise sur ce marché, son chiffre d'affaire, etc.
- Des perspectives sur l'évolution de ce marché et de ces positions.

Ces éléments sont confrontés aux témoignages de managers recueillis dans l'entreprise et sont utilisés pour dessiner des scénarios d'évolution des effectifs par métier. Ceux-ci sont souvent détaillés pour chaque site de l'entreprise. En revanche, ils ne sont pas directement chiffrés, des flèches à pente positive, négative ou nulle indiquent simplement la tendance.

Ces travaux de l'observatoire des métiers conduisent aussi à identifier cinq types de métiers différents :

- Les métiers stratégiques, qui représentent les compétences stratégiques pour cette entreprise ;
- Les métiers stables, pour lesquels il n'y a pas d'évolution majeure au sens qualitatif et/ou quantitatif ;
- Les métiers en évolution, qui correspondent aux métiers dont les compétences évoluent sur le plan qualitatif mais dont le niveau quantitatif de l'emploi se maintient ;
- Les métiers fragilisés, pour lesquels les compétences évoluent très fortement et/ou le besoin quantitatif diminue ;
- Les métiers en tension, pour lesquels le recrutement externe est difficile.

Ce rapport apporte aussi des chiffres précis sur les mobilités (mobilités sans changement d'unité, mobilités sur un site donné et mobilités entre deux sites de l'entreprise).

Ce rapport est discuté dans le cadre des commissions Formation de chaque site et est présenté en CE.

Cet observatoire des métiers est de fait articulé avec un référentiel emploi-compétences puisque que c'est en le comparant avec cette base initiale que l'observatoire est en mesure de dire qu'un métier a évolué.

Cet observatoire des métiers est aussi articulé avec la politique de formation de l'entreprise puisque le diagnostic qu'il produit est utilisé pour créer de nouveaux stages de formations, etc.

"L'observatoire des métiers élargit la perspective et donne un cadre. Il permet de discuter collectivement sur les métiers. Il permet de s'assurer que métier par métier, on a bien un numéro de stage ou un dispositif de formation qui réponde à nos besoins [...] L'Observatoire des Métiers nous a permis de beaucoup enrichir notre offre de formation. Par exemple, cette année, c'est plus de 40 nouvelles formations que nous proposons aux salariés. L'an dernier, on avait ajouté 50 stages... Toutes ces formations, elles ont vu le jour grâce aux travaux de l'observatoire, c'est lui qui nous a permis de voir ce qu'il fallait développer, ce qui n'était pas utile, etc. En plus, on a les retours des managers mais si le corporate veut faire un input sur des métiers qu'il juge prioritaire, on peut sans problème en discuter dans le cadre de l'observatoire et l'introduire dans le plan de formation [...] L'observatoire des métiers nous permet d'identifier les grands mouvements dans nos métiers et donc de construire notre plan de formation" (Responsable Formation Groupe).

Ces articulations entre l'observatoire des métiers et le référentiel emploi-compétences d'une part et la politique de formation d'autre part existent mais elles semblent beaucoup moins fortes que l'articulation avec le Pôle de Mobilité Régional (cf. ci-dessus). En effet, celui-ci semble particulièrement attentif et utilisateur des travaux de l'observatoire.

"L'Observatoire des Métiers, c'est une structure interne qui chaque année travaille avec la DRH et puis les managers, des opérationnels et des Directeurs sur des projections à un ou deux ans de l'évolution des métiers avec des comptes-rendus. On passe ainsi chaque année en revue tous les métiers chez Micro, quelque soit le domaine du métier et on se projette à un ou deux ans en terme

d'évolution des compétences, d'évolution quantitative si besoin, les métiers qui disparaissent, les métiers qui apparaissent, ceux qu'on dit stratégiques, ceux qu'on dit en tension parce qu'on sait qu'on a du mal à recruter ou avoir des compétences dans ce domaine-là, ceux qui sont fragilisés, etc. [...] C'est une base de travail indispensable pour l'accompagnement des personnes qu'on fait nous ensuite au PMR" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

4. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT

Un déploiement souple et fluide

Dans cette entreprise, le/les accord(s) de GPEC signés en 2006 (cf. structure ci-dessus) au niveau national ont été présentés en séance de Comité d'Etablissement sur le site étudié.

Du côté de la Direction comme du côté des organisations syndicales, le déploiement de ces accords est considéré comme n'ayant pas réellement posé problème. A la limite, ce sont les interviewers (nous) qui devons insister sur la question pour avoir un propos clair sur ce thème.

"Il nous a semblé qu'il [l'accord] proposait des outils très intéressants, utiles [...]. Autant il y a certaines organisations comme la CGT qui critiquent tout le temps le manque de moyen mais je pense que sur le fond, tout le monde est OK pour dire que ces outils essayent de répondre à des problématiques que nous avons localement" (DS CFDT site).

Le Délégué Syndical CFE-CGC qui, sur le site, est beaucoup plus critique que le responsable national de cette même organisation, peut considérer que les outils de GPEC ont été peu utilisés sur le site mais il ne considère pas qu'ils aient été inadéquats.

"A la limite, si je suis méchant, je dirai que la GPEC j'en ai entendu parler deux fois, une fois en CE lorsque l'accord nous a été présenté et aujourd'hui. Entre les deux, je suis incapable de vous dire quelles sont les formations qui sont directement liées à la GPEC. Il y a des formations, il y a des mobilités mais vous dire qu'elles sont liées à la GPEC, ce serait mentir. On n'a pas ces infos... On n'en sait rien..." (DS CFE-CGC site).

L'analyse montre que le déploiement des accords a été réalisé de manière plutôt souple. Les outils prévus dans les accords nationaux sont plus ou moins définis sur le plan de la procédure (mode de présentation des différentes dispositions, créations de commissions, etc.). En revanche, leur contenu n'est pas précisément défini. De ce fait, il semble qu'ils ont assez facilement été articulés aux problématiques locales spécifiques en termes de compétences, d'organisation et de métiers. Cela demeure un accord national au sens où, comme le souhaitait une organisation syndicale comme la CGC, chaque salarié devait bénéficier des mêmes garanties, quelque soit son établissement.

"Ca a été un accord France déployé au niveau des sites. Il n'y a pas eu d'accord spécifique GPEC au niveau des sites. Ca a été une volonté de l'ensemble des organisations syndicales, mêmes les non

signataires. On appartient à Micro et on ne voulait pas que tel site ait plus de facilité qu'un autre. Nous voulions que les gens soient tous logés à la même enseigne" (DS CFE-CGC Groupe).

Le déploiement des pôles de mobilité et de l'observatoire des métiers est caractérisé par la même souplesse.

"Le PMR s'est très bien développé [sur le premier site], ça a mis du temps à démarrer [sur le second] et, aujourd'hui, on n'arrive pas à le démarrer [sur les troisième et quatrième sites]. [...] Micro ne peut pas avoir l'équivalent d'un PMR ailleurs – [sur le premier site] c'est un PMR et [sur le second], un espace Map. Le plus dur, c'est de trouver des partenaires externes des sociétés qui veulent bien adhérer. Dans une région comme [le troisième site], Micro est le plus gros employeur et les autres attendent que vous payez et pas que eux payent. [Sur le premier site], c'est différent puisque tous ceux qui sont dans le PMR sont de taille égale, [sur le second site] également. Sur [le quatrième], c'est un petit site – environ 300 – donc constituer un espace de mobilité n'a pas trop de sens. Nous on veut que ça évolue pour que les gens [du troisième site] puissent également être aidés comme [sur le premier et le second]. Parce qu'on s'est aperçu qu'avoir une GPEC nationale c'est bien, mais les gens bougent peu en interne et, en cas de départ de Micro, bougent peu de la région" (DS CFE-CGC Groupe).

"Au niveau de l'observatoire des métiers, c'est la structure même qui a posé des difficultés. Parce qu'au niveau de la Direction, à la RH, les gens qui ont mis en place l'observatoire des métiers ont été obligés d'aller voir tous les services en France. Chaque manager a été interrogé pour savoir quels étaient les métiers de leur service. Il a fallu coucher sur le papier des centaines de métiers ou leurs dérivés avec leur structure. C'est donc la construction même de l'observatoire qui a été longue. Ce n'est pas qu'il y a eu des oppositions au niveau syndical, au contraire : les organisations syndicales ont approuvé la mise en place d'un observatoire des métiers. C'est simplement que la Direction a pris beaucoup de retard à cause de ça. Aujourd'hui cet observatoire est mature et permet d'avoir une image des métiers chez Micro, de leur évolution et des problématiques rencontrées au niveau économique. Cela donne vraiment une bonne image. D'ailleurs, on fait régulièrement des réunions. Il y a une commission de l'observatoire des métiers, dont je fais partie, et qui se réunit au moins une fois par an pour faire le point" (DS CFDT).

Un déploiement qui laisse d'assez fortes marges de manœuvres à la DRH

Cette « souplesse » et cette relative imprécision sur le contenu même des outils peuvent créer des marges de manœuvre importantes pour les acteurs qui localement pilotent ces outils (en particulier la DRH). Nous avons ainsi souligné ci-dessus que certains de ces outils s'apparentaient à un pari sur l'avenir puisque les accords n'étaient pas détaillés et laissaient aux DRH Micro Groupe et locale le soin de donner un contenu à ces outils.

"De fait, le premier accord, cela plus été de la confiance entre la Direction et les organisations syndicales que vraiment un accord puisque le PMR n'était pas construit dans l'accord : on a juste dit qu'on allait faire comme ci et comme ça, sachant que le PMR n'était pas 100% [Micro] mais était constitué avec d'autres entreprises" (DS CFE-CGC).

On peut ainsi avoir le sentiment que la DRH du site s'est retrouvée quasiment entièrement libre d'orienter la gestion des outils dans la direction qu'elle souhaitait. On peut retrouver ce type de critiques dans les propos du délégué syndical de la CFE-CGC lorsqu'il affirme craindre les vases communicants entre les budgets « classiques » de formation et les budgets alloués aux mobilités externes.

"Pour les formations, on a négocié avec la Direction une enveloppe globale. Aujourd'hui, ils nous disent : on donne tant pour un projet de mobilité externe par le PMR, on donne tant pour une création d'entreprise ou pour une action de formation-reconversion mais on ne sait pas d'où vient l'argent. S'ils ont beaucoup de monde qui rentrent dans ce dispositif, ils vont prendre l'argent où ? Ca, on en sait rien, ils n'arrivent pas à nous dire... En plus, ils n'ont pas mis de plafond au nombre de personnes qui peuvent entrer dans le PMR et les autres outils comme ça... Nous, on a peur qu'ils prennent ça sur l'enveloppe de la formation ... Dans ce cas, ça sert à rien de l'avoir négociée puisqu'en fait elle est utilisée à autre chose qu'à la formation" (DC CFE-CGC).

Les données produites par l'observatoire des métiers est le seul moment où un décalage semble apparaître entre ce qui est proposé au niveau national et ce qui est utile au niveau local. En effet, dans un premier temps, nos interlocuteurs évoquent une légère différence entre les données produites par l'observatoire des métiers (qui est situé au niveau national) et la réalité vécue dans le site analysé.

"Depuis l'accord GPEC, on a des données [nationales] sur l'évolution prévisibles des métiers... [...] c'est vrai qu'ensuite nous il faut qu'on regarde ce qui nous concerne plus directement... [...] Les données qui sont produites par l'observatoire des métiers s'adaptent très bien ici. D'abord, il faut voir qu'on a des métiers très proches sur tous les sites du Groupe. On a même des organisations qu'on pourrait considérer comme quasiment identiques donc ce qui existe quelque part, le plus souvent, on le retrouve aussi sur les autres sites. A la limite, si un métier ne nous concerne pas, on le zappe et c'est tout, ce n'est pas un vrai problème. [...] Et il faut bien voir que les rapports de l'observatoire des métiers, ils ne donnent pas des chiffrages précis. Sur les métiers en tension ou les métiers sensibles, ils proposent juste des tendances, des +, des - et des =. Sur des analyses comme ça, je crois que tous les sites de Micro peuvent se retrouver" (Manager site Micro).

Ces propos tenus sur le site dans l'Est de la France nous conduisent à comprendre que les propos du responsable Formation du Groupe que, dans un premier temps, nous aurions pu penser comme exagérément optimistes (parce qu'il est directement impliqué dans le fonctionnement de l'observatoire des métiers et donc intéressé à sa réussite) ne sont finalement pas si exagérés que cela. Il semble possible de considérer que le déploiement de l'accord national sur la GPEC dans cette entreprise s'est déroulé de manière souple et pertinente sur les différents sites de cette entreprise.

"Je crois que l'observatoire des métiers, les données et les rapports qu'il produit chaque année peuvent être considérés comme un des grands acquis de l'accord GPEC. L'observatoire des métiers produit des informations utiles et reconnues comme pertinentes par tout le monde. On est bien ancré dans la réalité des sites et on produit donc pour eux des informations intéressantes." (Responsable Formation Groupe).

Sous la forme d'une boutade, le manager interviewé sur le site analysé confirme ce point de vue :

"Le rapport de l'observatoire des métiers, c'est d'abord les syndicalistes qui le lisent. Ils y piochent plein d'infos !" (Manager site Micro).

Alors que le déploiement de l'accord GPEC apparaît comme relativement exemplaire ou, en tout cas, comme s'étant déroulé sans difficulté majeure, l'intégration de la GRH avec la stratégie de l'entreprise apparaît comme un point faible dans la dynamique de cette entreprise.

5. L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE

Une intégration qui semble limitée ...

Dans les propos de nos interlocuteurs, il est particulièrement difficile d'établir l'existence d'une intégration forte entre les politiques de GRH de l'entreprise et sa stratégie. Comme nous l'avons vu ci-dessus, le Responsable Formation du Groupe souligne que l'observatoire des métiers a permis de développer de nombreux stages de formation.

"L'Observatoire des Métiers nous a permis de beaucoup enrichir notre offre de formation. Par exemple, cette année, c'est plus de 40 nouvelles formations que nous proposons aux salariés. L'an dernier, on avait ajouté 50 stages... Toutes ces formations, elles ont vu le jour grâce aux travaux de l'observatoire, c'est lui qui nous a permis de voir ce qu'il fallait développer, ce qui n'était pas utile, etc. [...] L'observatoire des métiers nous permet d'identifier les grands mouvements dans nos métiers et donc de construire notre plan de formation". (Responsable Formation Groupe).

Toutefois, il ne semble pas que ce développement des formations corresponde à une véritable intégration de la stratégie et de la GRH. Il peut tout aussi bien relever d'une optimisation/bonne gestion de la formation. Le très faible nombre de reconversions lourdes (10 personnes sur les 140 possibles) tend lui aussi à confirmer l'idée que la volonté de la Direction n'est pas réellement d'intégrer la GRH et la stratégie de l'entreprise.

De la même manière, les dépenses de formation ont augmenté au cours de ces dernières années. Micro dépensait 2,49 % de sa masse salariale en formation professionnelle continue en 2008, 2,65% en 2009 et 3,04% de cette même masse salariale en 2010. Cette augmentation ne peut pas non plus être réellement considérée comme un indice d'une plus grande intégration de la politique de formation à la stratégie de l'entreprise. On retrouve ici sans doute tout au plus la logique qui conduit à utiliser les creux du cycle économique pour faire du chômage technique et former les salariés de manière un peu plus intense que d'habitude en attendant la reprise du cycle économique qui lui rend le temps de formation plus délicat à dégager.

Cette relative distance entre GRH et stratégie s'explique, paradoxalement, par les brusques et profonds à-coups du marché des semi-conducteurs (cf. ci-dessus). Les mouvements du marché sont si rapides que les acteurs, en particulier RH, se retrouvent contraints de développer des stratégies

de moyen terme qui sont paradoxalement relativement déconnectées des soubresauts difficiles à prévoir du marché et des évolutions technologiques.

"En fait, dans nos politiques, on n'en tient pas toujours directement compte [du marché]. [Il] fluctue tellement vite que nous, en RH, on s'inscrit un peu plus à moyen terme. On essaye d'avoir une vision un peu au-delà du cycle économique lui-même. Sinon, on ne pourrait rien faire. Voir, si on se calait sur le cycle économique, on aurait toujours un wagon de retard. Notre objectif, c'est que l'entreprise ait les compétences qu'il lui faut au moment où il les lui faut. A la limite, si on attendait que le marché aille bien pour réfléchir au développement des compétences, le temps qu'on les développe le marché se serait déjà retourné. L'idée, c'est que, sans complètement oublier le marché, on essaye d'avoir une politique à moyen terme qui permette à l'entreprise de profiter pleinement des cycles de croissance" (Responsable Formation Groupe).

La distance entre GRH et stratégie s'explique donc sans doute d'abord par le fait que, dans ce secteur, le marché est particulièrement difficile à prévoir et donc les stratégies de moyen ou long terme délicates à définir. Nous avons souligné ci-dessus que le rapport de l'Observatoire des Métiers prend un horizon maximal de 24 mois et, pour les évolutions quantitatives des métiers, se limite à 12 mois. Cela signifie donc que, dans ce secteur, la prévision est un art particulièrement délicat. Les politiques RH se développent donc partiellement en l'absence de ce paramètre stratégique.

La dimension de l'entreprise « pionnière » est un second facteur qui explique cette distance relative entre la GRH et la stratégie. En effet, les entreprises de ce type n'ont pas nécessairement de stratégie bien établie. Elles se contentent parfois simplement de répondre aux attentes d'un nombre croissant de clients. Elles n'éprouvent pas nécessairement le besoin de chercher de nouveaux clients puisque le marché qui croît régulièrement leur en amène de nouveaux sans qu'elles aient réellement besoin de les séduire. Elles n'ont pas nécessairement non plus de politiques RH bien stabilisées car, du fait de leur développement rapide, elles tentent juste de suivre le rythme effréné de la croissance de l'entreprise. Comme le soulignait ci-dessus, le Responsable Formation au niveau Groupe, les entreprises pionnières ne se soucient souvent pas de développer une GRH très élaborée.

"Pour moi, Micro en 2000 était en phase pionnière. En phase pionnière, on n'a pas tellement de questions à se poser sur la gestion prévisionnelle des effectifs. Donc, quand bien même Micro existe depuis trente ans à T.. A T., on était aussi en phase pionnière. Je ne sais pas si vous avez idée que en 2000 et 2001 on a recruté quatre cent cinquante personnes à T. en CDI. C'est quand même colossal ! [rires] Donc quand c'est comme ça, la question n'est pas tellement d'optimiser [...]. Quand vous êtes en phase de croissance verticale, on n'a pas de gestion, il n'y a pas de gestion à faire. Le gars sans bouger il a son périmètre qui est multiplié par trois, vous vous emmerdez pas dans ces cas-là..." (Responsable Formation Groupe).

Mais, surtout, comme l'ont mis en évidence les outils présentés ci-dessus, la GRH est assez peu reliée à la stratégie car les actions de GRH ne sont pas orientées vers l'intérieur de l'entreprise (et vers la volonté de fidéliser les salariés) mais plutôt vers l'extérieur (avec la volonté de faire partir les

salariés). Même le DRH du site de Micro considère que cet accent mis sur la mobilité externe a été trop important et qu'il est désormais nécessaire de revenir vers plus de mobilité interne.

"Au cours des dernières années, je dirai qu'on a été trop focalisés sur la mobilité externe. On était à fond là-dessus et on ne voyait plus que ça. Aujourd'hui, on essaye de revenir vers une vision plus équilibrée où on attache autant d'importance à la mobilité interne qu'externe" (DRH site Micro).

Cette orientation de la GRH explique que nous ayons mentionné ci-dessus le Pôle de Mobilité Régional (PMR) comme principal outil de la GPEC dans cette entreprise. L'observatoire des métiers est l'autre outil majeur de la GPEC dans cette entreprise. Il n'a pas lui non plus directement vocation à articuler stratégie et GRH de l'entreprise. S'il détaille bien la stratégie de l'entreprise, en revanche, il n'influe pas directement sur les politiques RH des différents sites. On retrouve donc ici l'idée que le développement de nouveaux stages (ou même des dépenses de formation en % de la masse salariale) ne correspond pas nécessairement à une politique RH mieux articulée avec la stratégie de l'entreprise.

Cette orientation de la GRH sur l'externe n'a d'ailleurs pas nécessairement que des défauts. Ainsi, plusieurs de nos interlocuteurs s'accordent sur l'idée que le PMR constitue un tiers externe à l'entreprise qui, en intervenant dans les parcours des salariés pour les aider à formuler des projets, à construire des parcours et à trouver les ressources pour les développer, parvient à créer des dynamiques que la DRH n'aurait pas été en mesure d'initier ou d'accompagner. L'anonymat initial du candidat au départ apparaît ainsi comme un facteur majeur de cette réussite.

"En fait, le PMR fait des trucs que la DRH est strictement incapable de faire. Nous ne sommes donc pas en concurrence, nous sommes complémentaires... Je pense en particulier à l'anonymat des personnes qui entrent en contact avec le PMR. Cet anonymat est indispensable à la réussite des projets. Les salariés savent que si leur projet n'aboutit pas, leur anonymat ne sera pas levé et personne ne saura qu'ils ont contacté un jour le PMR. C'est parce qu'ils savent que leur anonymat est garanti que les salariés contactent le PMR. Or, nous à la DRH, on ne pourrait pas promettre cet anonymat. Il y aurait toujours le soupçon de fuites, untel qui aurait vu untel aller à la DRH, etc. Avec le PMR, il n'y a rien de tout ça. Tout est bien cadré" (DRH site Micro).

Le Délégué Syndical CFDT sur le site, favorable au PMR, propose le même type d'argumentation.

"Je crois que, dans le PMR, l'anonymat garanti au début du projet est un ingrédient important de son succès. S'il n'y avait pas ça, ça ne marcherait pas. Les salariés veulent pouvoir revenir en arrière si jamais ils ne le sentent finalement pas".

D'autres interlocuteurs soulignent les limites de cette argumentation.

« [Dans l'autre région concernée], c'est à la fois un Pôle de Mobilité Régional et une plate-forme d'échange de CV pour du recrutement, l'accompagnement des conjoints, Pour le coup, c'est vraiment une plate-forme d'externalisation de certaines activités RH qui pourrait y avoir sur l'entretien pour les seniors, etc... . Ça c'était le principe, après dans la mise en œuvre, ils n'ont pas encore tout mis en place. Par contre la plate-forme sur les échanges des CV fonctionne. De même, les salariés de toutes les entreprises voient les offres de chacune des entreprises. Ils ont un site

internet partagé entre entreprises. Ce qui n'est pas le cas chez nous (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

"Oui. C'était pas prévu initialement, parce que ça veut dire que le PMR à la main mise sur des postes internes, c'est à dire sur une partie du travail des DRH. Et ce n'était pas ce qui se passait au début avec l'interne d'un côté et l'externe de l'autre" (DS CFE-CGC Groupe).

... Parce que la stratégie de l'entreprise reste floue ?

Bien qu'elle puisse exister, cette dimension d'externalisation de la fonction RH ne constitue donc pas la principale crainte ou critique de nos interlocuteurs. Ceux-ci seraient en fait plutôt enclin à considérer que, dans cette entreprise, GRH et stratégie sont peu intégrées non pas parce que la GRH serait faible et/ou externalisée mais plutôt parce que la stratégie ne serait pas claire... Le Délégué Syndical CFE-CGC du site étudié – qui était certes beaucoup plus critique vis-à-vis de la GPEC que le Délégué Syndical de la même Confédération au niveau national – développe cette logique de manière assez directe.

"Aujourd'hui, il me semble qu'il y a un certain flou au niveau de la stratégie. [...] J'ai un peu peur de dire que je pense qu'il n'y a plus de vraie stratégie pour le Groupe... Je dirai même qu'il n'y a plus de cap du tout... On est géré à la petite semaine, à vue... En plus avant, il y avait une vraie logique industrielle pour le Groupe. Maintenant, ce sont les financiers qui dirigent, avec leurs indicateurs et pour eux, les interactions entre la R&D et la fabrication c'est très abstrait voire carrément inexistant..." (DS CFE-CGC site).

Le Délégué Syndical CFDT au niveau du Groupe développe un point de vue assez proche de celui-ci.

"Pour résumer, cet accord [de GPEC en 2006] était plutôt basé sur de l'externalisation plutôt que sur des questions d'anticipation économique. A partir de là, on s'est dit [...] qu'on avait peut-être raison et qu'effectivement, qu'il y a peut-être un piège derrière et que la Direction ne va pas employer cet accord comme il devrait l'être"(DS CFDT Groupe).

Bien qu'ils soient parfois complexes, les propos du DRH du Groupe Micro ne contredisent pas directement cette perception.

"Quand on parle de semi-conducteurs, on parle de stratégies dans la stratégie globale. Donc, la capacité à influencer en fonction des RH n'existe pas : c'est le marché qui drive et qui continuera à driver. Après, les ressources humaines sont dans un mode réactif d'adaptation. [...] Je pense qu'aujourd'hui, malgré tous les efforts, on n'a pas réussi à remettre dans une démarche d'observation collective, en temps réel, croisée entre les compétences, notre capacité de faire bouger les compétences et la stratégie par rapport à ce que nous demande le client. Pourquoi ? Parce que ça va trop vite" (DRH Micro Groupe).

La GPEC contient dans son projet initial une volonté de se projeter à moyen terme. Dans ce secteur économique où les changements sont très rapides, cette dynamique pourrait correspondre à un horizon temporel à deux ans. Elle pourrait donc contribuer à intégrer la GRH et la stratégie. Toutefois, dans cette entreprise, il semble que c'est la définition de la stratégie elle-même (et pas seulement l'intégration entre ces deux dimensions) qui semble faire défaut.

Les métiers « en évolution » ou « fragilisés » auraient pu constituer une porte d'entrée pour une meilleure articulation entre GRH et stratégie mais il ne semble pas que celle-ci ait été réellement franchie. La faiblesse du nombre de reconversions lourdes ainsi que le sentiment que les formations ne sont pas toujours directement reliées à la stratégie de l'entreprise tendent à confirmer ce diagnostic. La GRH semble rester très largement cantonnée à la gestion des plans de départs volontaires et aux éventuelles fermetures de sites.

6 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

Un accord GPEC qui donne un cadre, du sens et une dynamique

Dans cette entreprise, l'accord GPEC apparaît au premier abord comme ayant un effet relativement positif sur le système RH. En effet, il semble donner un cadre et une logique globale au système RH de l'entreprise. Comme le souligne le Responsable Formation du Groupe Micro, l'entreprise a une tradition de promotion interne qui lui permet de construire progressivement les compétences spécifiques dont elle a besoin. De ce fait, la GPEC et la vision à moyen terme apparaissent comme des ingrédients fondateurs de son système de GRH.

"On ne fait pas de la GPEC par hasard. C'est toujours lié à un contexte et à des besoins précis [...]. Ici, dans cette usine, un directeur de fabrication, il doit impérativement être passé par la fabrication, sinon il ne saurait pas de quoi il parle. Donc la GPEC, c'est complètement logique chez nous... C'est pas un truc qui nous est seulement imposé par l'extérieur, par la loi..." (Responsable Formation Groupe Micro et RRH site).

Dans cette logique, classique dans les industries lourdes, la relative réussite de l'Observatoire des Métiers que nous avons décrite ci-dessus contribue encore à renforcer ce cadre et cette logique globale.

"L'Observatoire des Métiers permet vraiment d'élargir la perspective. On discute en détail à un ou deux ans de l'évolution des métiers, des besoins du business. Ça nous permet vraiment de prendre un peu de hauteur, de sortir un peu le nez du guidon et regarder les choses avec plus de distance. Je pense que même les organisations syndicales partagent cette idée..." (RRH site).

Nous avons vu ci-dessus que l'observatoire des métiers est même directement utilisé pour enrichir la politique de formation de l'entreprise puisque c'est à partir des diagnostics produits dans le cadre de cet observatoire que de nouveaux stages de formations sont développés par le service formation du Groupe chaque année.

"L'Observatoire des Métiers nous a permis de beaucoup enrichir notre offre de formation. Par exemple, cette année, c'est plus de 40 nouvelles formations que nous proposons aux salariés. L'an dernier, on avait ajouté 50 stages... Toutes ces formations, elles ont vu le jour grâce aux travaux de l'observatoire, c'est lui qui nous a permis de voir ce qu'il fallait développer, ce qui n'était pas utile, etc. [...] L'observatoire des métiers nous permet d'identifier les grands mouvements dans nos métiers et donc de construire notre plan de formation". (Responsable Formation Groupe).

Comme nous l'avons évoqué rapidement ci-dessus, la réussite de cet observatoire tient d'abord au fait que ses analyses sont directement issues des perceptions d'évolution des managers.

"[Avec l'Observatoire des Métiers], on a fait des choses qui étaient complètement nouvelles par rapport aux pratiques chez Micro : c'est une structure interne qui chaque année travaille avec la DRH et puis les managers, des opérationnels et des Directeurs sur des projections à un ou deux ans de l'évolution des métiers avec des comptes-rendus" (RRH Site Micro).

"[Le rapport de l'observatoire des métiers] est extrêmement dense mais la façon dont il est rédigé nous convient. Cela fait deux ans qu'on arrive à avoir un petit peu de la stratégie de Micro dedans" (DS CGC Groupe).

"[Dans le cadre de l'Observatoire des Métiers], on va voir chaque expert de Micro et on lui demande à la base "c'est comment l'évolution de ton métier selon toi ?". Et on aborde quand même la stratégie de l'entreprise. Parce que vous ne pouvez pas parler de la stratégie du semi-conducteur si nous demain on décide de faire des pâtes. Ca n'a aucun intérêt." (DRH Micro Groupe).

Cette dynamique a contribué au développement de nouveaux outils comme les « forum métiers » qui permettent à chaque salarié de mieux connaître les métiers qui existent dans le Groupe.

Comme nous le développerons dans la partie consacrée au « dialogue social », on peut même considérer que l'accord de GPEC a permis de dynamiser le dialogue social et que les différentes commissions de suivi ou *ad hoc* sont autant de lieux où les points de vue peuvent s'échanger entre les différents partenaires sociaux (parfois dans des contextes plus dépassionnés que les traditionnelles séances de négociation).

Finalement, une des principales critiques qui pourrait être formulée à l'égard de cet accord GPEC est qu'il ne prévoit pas explicitement de moyens supplémentaires pour le système de GRH, notamment en termes de budget formation.

"La GPEC, il y a zéro moyens dessus donc je ne vois pas pourquoi on fait tout ce foin. Pour moi, il n'y a même pas d'enjeu là-dedans. Il n'y a pas un rond en plus..." (DS CGT site Micro).

"Dans la GPEC, comme c'est un accord qui, sur le terrain n'a pas donné lieu à grand-chose, ça n'a pas vraiment d'importance. Ce n'est pas le fait de dispenser des bilans de compétences ou de faire un Pôle de Mobilité Régional qui change la face du monde". (DS CGT Groupe).

"Vous dire combien il y a de formations directement liées à la GPEC, ça je ne saurais pas. Les formations ont sait combien il y en a mais qui ont été ajoutées grâce à la GPEC, ça personne n'en

sait rien. Nous, on avait négocié avec la Direction une enveloppe, un budget annuel pour les formations. Aujourd'hui, ils disent : on donne tant d'euros pour une création d'entreprise, tant d'euros pour une reconversion. Où est pris ce budget ? Combien de personnes ils sont prêts à financer ? Ca on n'en sait rien. Est-ce que ça, ça n'est pas pris sur l'enveloppe formation qu'on avait négocié ? Est-ce qu'on ne déshabille pas Paul pour habiller Pierre ? Rien n'est moins sûr... Moi, je n'arrive pas à savoir ce qu'il y a comme moyens associés à la GPEC." (DS CFE-CGC site).

Une dynamique essentiellement individuelle et tournée vers l'extérieur de l'entreprise ?

La première critique plus fondamentale qui pourrait être faite à ce cadre de la GPEC est qu'il est presque uniquement envisagé sous un angle individuel. En effet, la GPEC semble essentiellement consister à proposer des formations individuelles aux salariés afin de leur construire des parcours individuels. Alors même que les évolutions du marché auraient pu conduire cette entreprise à penser des dispositifs collectifs de développement des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise, elle ne semble avoir envisagé que des dispositifs « au cas par cas » et individuels.

Cette dimension individuelle est quasiment explicitement prise en compte dans l'accord de GPEC car, si les évolutions devaient toucher un collectif (par exemple, la disparition d'un service entier, etc.), il est prévu qu'un nouvel accord collectif est alors nécessaire. Bien qu'il y ait aussi des fondements juridiques à cette disposition, ceci met clairement en évidence que la GPEC telle qu'elle est conçue et mise en œuvre dans cette entreprise a un fort primat individuel.

"Si les évolutions d'un métier devait toucher beaucoup de monde d'un coup, voir un service entier par exemple, alors l'accord actuel ne s'appliquerait plus. On y a explicitement mentionné que, dans ce cas de figure, il était impératif qu'on se retrouve autour de la table des négociations pour discuter d'un autre accord, un accord collectif" (DS CFDT site Micro).

Cette dimension individuelle est d'autant plus délicate à accepter qu'elle semble avant tout tournée vers l'extérieur de l'entreprise. La GPEC apparaît ainsi comme ayant comme principal objectif de faire partir les salariés de l'entreprise presque à n'importe quel prix.

Nous avons vu ci-dessus que la Direction considère que le turn-over de l'entreprise est trop faible et que cela constitue un frein pour son développement. Elle a donc volontairement orienté sa GPEC dans cette direction. Aujourd'hui, elle semble parfois plaider pour un certain rééquilibrage entre mobilité externe et interne.

« Je crois qu'on a été un peu loin dans l'accent sur la mobilité externe. Actuellement, on essaye de redévelopper un peu la mobilité interne." (RRH site).

Néanmoins, l'essentiel des politiques et des orientations sont définies en référence à la mobilité externe.

"Dans un premier temps, l'observatoire des métiers s'est orienté principalement sur les métiers – sur le contenu d'un métier – et petit à petit, l'observatoire des métiers donne une visibilité sur l'évolution des métiers, et notamment si c'est à l'intérieur ou à l'extérieur de Micro. On sait ainsi

comment un ingénieur test va évoluer mais aussi si Micro aura besoin d'ingénieur test ou pas. L'idée est de croiser l'évolution du métier avec la stratégie de Micro" (DS CFE-CGC Groupe).

En particulier, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la GPEC est beaucoup plus nettement articulée avec le Pôle de Mobilité Régional (dont la vocation est d'aider les salariés à se construire un projet professionnel en dehors de l'entreprise) qu'avec les filières de promotion interne.

"Aujourd'hui, la GPEC, c'est plus utilisé pour de la mobilité externe. En tout cas, dans les cas de plans de départ volontaire, on a une vingtaine de projets d'accompagnement internes sur les 340" (RRH site).

"Et quand on regarde l'activité de ce pôle de mobilité, on voit qu'il sert plus à accompagner les départs vers l'extérieur et la création d'entreprise qu'à accompagner les mutations et les évolutions à l'intérieur de l'entreprise" (DS CGT Groupe).

"Moi je suis responsable RH, j'ai 480 personnes. Il est clair que je ne peux pas aider, comme un consultant du Pôle de Mobilité Régional, quelqu'un à réfléchir sur sa carrière et en plus, je n'en ai pas les compétences" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

L'articulation entre GPEC et Pôle de Mobilité Régional est si forte qu'elle fait parfois naître une certaine ambivalence vis-à-vis de la GPEC : ne serait-elle pas un moyen détourné d'organiser des plans sociaux qui ne disent pas leur nom ? Les Directions (de l'entreprise et du PMR) le nient farouchement :

"La grande différence du Pôle de Mobilité Régional c'est qu'on est hors plan de restructuration. Justement, c'est parce qu'avant il y a des mauvaises restructurations que [le DRH Micro Groupe] ne voulait pas revivre ça" (RRH site).

"Dans le PMR, on transforme l'aide financière en aide matérielle. Si un salarié veut créer sa boîte, vous avez un contact pendant un an, vous avez la prise en charge de bureaux pendant tant de temps, une formation-reconversion, une prise en charge des frais de logement, ainsi que des frais accessoires autour qui visent à la sécurisation. Cela n'empêche pas de donner un accompagnement financier, mais on vise moins à la « prime à la valise » qui est une catastrophe" (DRH Micro Groupe).

"Par contre, dans le cadre du comité de suivi paritaire, on a associé les partenaires sociaux. Il est précisé dans les statuts que le Pôle de Mobilité Régional fonctionne hors plan de restructuration. C'est important et c'était l'une des conditions des partenaires sociaux qui avaient peur de voir des plans sociaux déguisés liés à l'utilisation du Pôle de Mobilité Régional" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

"On a une difficulté aujourd'hui, c'est le que le Pôle de mobilité, qui est une association, repose sur un texte qui stipule que si un PSE est déclenché, les sociétés adhérentes suspendent leur adhésion, le temps qu'il y a la discussion en interne pour voir comment le Pôle réintervient" (DRH Micro Groupe).

Les organisations syndicales sont logiquement plus dubitatives et estiment que la menace du PSE surplombe les plans de départ volontaire. Elles soulignent par ailleurs, le fait que suite aux mobilités, les salariés n'ont pas été remplacés.

"Dans les plans de mobilité, quels qu'ils soient, on vous laisse croire que vous avez un champ d'action élargi, que vous avez du volontariat, mais ce n'est pas vrai, c'est toujours cadré. Dans le plan, on dit aux organisations syndicales qu'on met en place un plan de départ volontaire, un PMR, etc... mais qu'il faut 200 personnes pour que cela fonctionne. C'est du volontariat, mais s'il n'y a pas les 200 personnes, il y aura un PSE. De toute façon, il faut virer les gens par tous les moyens : soit ça marche par le biais d'un Plan de Départ Volontaire, mais si on n'a pas le nombre de personnes requis, cela passera par un PSE" (DS CFDT Groupe).

"C'est un accord [GPEC] qui a été noyé dans les plans de départs volontaires. En réalité, comme la Direction a cherché à éviter des plans sociaux, il s'agissait de favoriser les départs, à travers notamment la mise en place du Pôle de Mobilité Régional. Mais ce n'est pas véritablement relié à la GPEC : l'enjeu est d'éviter d'avoir un plan social. Nous n'avons pas signé ces plans de départ volontaire parce qu'en réalité, ce qui était visé, ce n'était pas tant la mobilité professionnelle des salariés pour réaliser leur projet que la suppression des emplois, vu que les postes n'étaient pas remplacés" (DS CGT Groupe).

"Nous, on était ouvert au moment de la signature de l'accord GPEC, à une réflexion sur des dispositifs pour accompagner les projets de création que pourraient avoir les gens à 40 ou 45 ans, compte tenu de leur expérience industrielle. Pour nous, c'était dans le cadre d'un projet personnel mais pas dans celui d'une suppression d'emplois. Dans notre optique, les gens qui partent devraient être remplacés, autrement, il y a une perte de substance" (DS CGT Groupe).

Au-delà de l'ambivalence née de la proximité existant entre GPEC et Pôle de Mobilité Régional, dans cette entreprise, la GPEC aurait pu initialement être considérée comme proposant un cadre cohérent pour le système RH. Toutefois, la principale difficulté de la GPEC qui y est développée tient essentiellement au fait qu'elle est presque uniquement tournée vers la gestion de cas individuels et vers l'extérieur de l'entreprise. En cela, elle ne semble donc pas réellement en mesure de proposer une dynamique et une impulsion réellement positive pour les pratiques RH de cette entreprise.

7. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LES PRATIQUES DE GRH

Des pratiques de GRH qui semblent s'améliorer

Nous venons de constater que la GPEC est essentiellement orientée vers l'extérieur de l'entreprise. Les pratiques de GRH étant internes à l'entreprise (recrutement, politique de rémunération, de gestion des carrières et de formation), elles ne devraient pas être très profondément transformées par une GPEC qui ne semble pas les viser au premier chef.

Nous avons effectivement vu ci-dessus que si la GPEC (et en particulier l'Observatoire des Métiers) avait directement contribué à développer le catalogue de formation de l'entreprise ("*plus 40 stages l'an dernier, plus 50 cette année*"), il n'est pas certain que cela corresponde à une réelle dynamisation de cette politique. Cette augmentation quantitative peut en effet s'inscrire dans une logique de « bonne gestion » de cette politique et pas réellement dans une dimension stratégique et innovatrice de celle-ci.

Pourtant, dans un premier temps, les propos de nos interlocuteurs semblent démentir cette prévision. En effet, ils évoquent presque tous des entretiens annuels d'évaluation qui s'améliorent, qui portent moins sur les comportements et qui, depuis l'introduction de matrices de contributions et des référentiels de compétences, reposent sur des éléments plus techniques, tangibles et partagés entre évaluateurs et évalués.

"On fait des entretiens individuels deux fois par an. Le premier pour fixer les objectifs et évaluer ceux de l'année écoulée et le second pour faire le point sur le tableau de marche des objectifs de l'année" (Manager site).

"Je dirai que depuis l'introduction des matrices de compétences, les entretiens annuels se sont beaucoup améliorés. Avant, l'évaluation portait essentiellement sur des comportements. Or, c'est toujours difficile à évaluer. On n'est jamais loin de la note de gueule. Je t'aime bien, je te note bien, je t'aime pas, je te saque. Les matrices de compétences détaillent ce qui est attendu pour chaque poste. Elles ont vraiment permis de poser les choses et de calmer les esprits dans les entretiens" (DS CFDT site Micro).

Mais surtout, nos interlocuteurs s'accordent pour dire que les RH sont nettement plus proches des salariés et de leurs besoins immédiats.

"Je dirai qu'au cours des dernières années, il y a eu un vrai changement au niveau du fonctionnement des RH. On a maintenant des correspondants RH beaucoup plus proches des équipes, beaucoup plus impliqués dans leur fonctionnement et donc beaucoup plus en phase avec leurs attentes" (DS CGC site Micro).

"Je crois qu'avec la réorganisation de la fonction RH, on a eu un vrai progrès dans le service qu'on délivre aujourd'hui aux équipes. On a mis des RH directement dans les équipes et on sent que la mayonnaise prend beaucoup mieux, que les équipes se sentent beaucoup plus écoutées et que nous on est beaucoup plus en prise avec eux, avec ce dont ils ont besoin" (RRH site).

En revanche, ils sont très divisés sur la pertinence des « people review ». Alors que certaines organisations syndicales les critiquent très fortement considérant qu'elles couronnent le plus pur arbitraire managérial, la DRH considère qu'il s'agit du meilleur moyen pour faire coïncider les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés.

"Dans les people reviews, on trouve la Direction, les RH et différents managers. Ils discutent de qui ils vont promouvoir et quand. Nous, tout ça nous paraît très flou. Ils défendent chacun leurs poulains, enfoncent ceux qui ne leur reviennent pas, c'est la foire d'empoigne" (DS CFE-CGC site).

"Les people reviews sont vraiment utiles. Avec un roulement d'un tiers, en trois ans on peut discuter de l'avenir de chaque salarié. C'est vraiment un progrès majeur par rapport à ce qu'on faisait avant" (RRH site).

Toutefois, même si les différents interlocuteurs ne sont pas d'accord sur l'ensemble des dimensions, ils s'accordent pour dire que les pratiques RH, et plus particulièrement, les entretiens d'évaluation se sont améliorés.

Une amélioration qui est antérieure à la GPEC

En première analyse, on pourrait être tenté de considérer que, bien qu'elle soit essentiellement tournée vers l'extérieur, la GPEC serait parvenue à transformer assez profondément les pratiques de GRH.

En réalité, il apparaît que si la réorganisation de la RH et l'intégration de correspondants RH directement dans les équipes a bien contribué à améliorer les pratiques RH, celles-ci ne peuvent pas être imputées directement à la GPEC. Elles sont à la fois antérieures, plus larges et différentes de la GPEC.

Ce diagnostic confirme donc l'idée que, dans cette entreprise, la GPEC est avant tout orientée dans une dimension individuelle, tournée vers l'extérieur de l'entreprise (elle vise à faire partir les salariés de l'entreprise) et qu'elle transforme donc peu à elle seule les pratiques de GRH.

C'est finalement dans l'autre sens que le processus semble s'être opéré. En effet, c'est parce que l'entreprise avait mené une réflexion approfondie sur les limites de ses entretiens annuels d'évaluation, qu'elle a décidé dans l'accord GPEC de 2006 de définir des matrices de compétences qui lui serviront de support pour des entretiens annuels plus performants.

L'accord GPEC est donc venu étayer une dynamique qui existait auparavant dans cette entreprise. Il n'a pas à lui seul occasionné une transformation profonde des pratiques RH de cette entreprise. Il est essentiellement resté focalisé sur une logique individuelle de parcours tournés vers l'extérieur de l'entreprise.

8. LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL

8.1. Création de nouveaux cadres de dialogue social

Une commission de suivi de l'Accord GPEC discriminante entre OS signataires et non signataires

De façon classique, l'accord de GPEC de Micro de 2006 prévoit la mise en place d'une commission mixte de suivi qui doit se réunir une fois par an. Si elle est paritaire, cette commission n'est cependant pas ouverte à l'ensemble des syndicats. Le texte stipule en effet que seules organisations signataires peuvent siéger. Cette disposition n'est pas propre à la GPEC et se retrouve dans l'ensemble des accords de l'entreprise. Une position qu'assume le DRH de l'entreprise qui estime que les représentants des salariés doivent s'engager dans les accords pour ensuite pouvoir participer au dialogue.

"Chez Micro, c'est dans les traditions de la maison : les organisations syndicales qui ne signent pas un accord sont exclues des commissions de suivi. Ça c'est général à tous les accords. Si vous êtes signataire, on vous inclut dans la commission de suivi, mais par contre si vous êtes les vilains élèves qui ont refusé de signer l'accord, on vous puni et pour cela, on vous exclut de la commission" (DS CFDT Groupe).

"Chez Micro, c'est plutôt une règle : les gens qui ne signent pas un accord ne participent pas aux commissions parce qu'on considère qu'ils ne valident pas l'accord" (DS CFE-CGC Groupe).

"Je fais partie des gens qui pensent qu'à un moment donné les représentants doivent s'engager : ce ne sont pas que des spectateurs, ils doivent s'engager. Donc, il nous faut des gens de conviction. Et je pense qu'ensuite, c'est un débat commun." (DRH Micro Groupe).

La CFDT et la CGT, non signataires, condamnent cette pratique d'exclusion. La première estime notamment que la participation à la négociation est une forme de contribution au texte et qu'elle doit se prolonger dans les commissions de suivi. La seconde va plus loin et estime qu'au-delà du suivi des textes, les commissions sont des lieux de cadrage normatif du prochain accord et qu'en être exclu crée une inégalité entre les futurs négociateurs. De son côté, la CFE-CGC, signataire et siégeant donc la commission GPEC, estime que cette pratique permet, au sein de la commission, de se concentrer sur des questions concrètes. Elle rejoint en cela la Direction qui ne souhaite pas entrer dans des "débats économiques" dans le cadre de la GPEC.

"On peut ne pas signer un accord, parce que, par exemple, il y a des points des points bloquants, pour autant on a quand même négocié un accord, on a apporté de "l'eau au moulin" et je ne vois donc pas pourquoi on ne pourrait pas participer aux commissions de suivi" (DS CFDT Groupe).

"C'est assez discutabile car si ce n'était qu'un simple comité de suivi, peut-être, mais en même temps, ce sont des lieux d'élaboration des normes et des prescriptions pour l'accord suivant. De fait, cela fait une négociation qui est biaisée puisque tous les partenaires ne sont pas à égalité car les élaborations ont eu lieu dans ces comités" (DS CGT Groupe).

"Sachant qu'en commission de suivi, les organisations syndicales qui ne valident pas les accords ne sont pas présentes. C'est pour cela que c'est plus proche du terrain, on parle du concret" (DS CFE-CGC Groupe).

Même s'il condamne la pratique, le représentant de la CGT au niveau du Groupe ne se sent pas pénalisé par cette exclusion car il considère que le dispositif ne propose pas assez de moyens pour qu'il y ait un véritable enjeu syndical.

"Mais comme il n'y a pas beaucoup de moyens, on ne sent pas mis à l'écart là-dessus. C'est plus gênant pour la santé et la mutuelle où là il y a un plus fort enjeu syndical. Sur la GPEC, il n'y a rien qui justifiait qu'on signe pour être présents. Parce qu'il nous arrive de signer des accords très structurants, ne serait-ce que pour accompagner une dynamique. Là, sur la GPEC, l'enjeu je ne le perçois pas" (DS CGT Groupe).

L'Observatoire des Métiers comme structure paritaire

L'Observatoire des Métiers constitue également un nouveau lieu de dialogue social introduit par l'accord GPEC. En tant que structure paritaire, il réunit des représentants de la Direction et des organisations syndicales. Contrairement à la commission de suivi de l'Accord, l'Observatoire des Métiers est ouvert à l'ensemble des organisations syndicales. Les délibérations et le rapport des partenaires sociaux sont adoptés paritairement, puis présentés au Comité Central d'Entreprise dans le cadre d'une procédure d'information-consultation. Pour la CFDT, la réunion annuelle de l'Observatoire des Métiers constitue un moment privilégié pour débattre avec la Direction de l'évolution des métiers. De fait, comme l'explique le DRH, c'est le moment où vont être identifiés les métiers les plus vulnérables.

"L'Observatoire des Métiers, on fait ça tous les 12 mois et on passe ensuite ça en info-consult. [...] Il y a une commission paritaire auxquels [les organisations syndicales] participent, ils posent des questions et après, il y a un processus d'information consultation par rapport au rapport produit par L'Observatoire des Métiers" (DRH Micro Groupe).

"De mon point de vue, c'est quand même important qu'on puisse avoir une réunion, même si c'est une seule réunion annuelle, mais que l'on puisse débattre de l'évolution des métiers. [...] C'est un observatoire, mais on n'écoute pas forcément pendant une heure sans rien dire. Si on a des observations à faire, on les fait. Il y a des comptes-rendus qui sont faits" (DS CFDT Groupe).

"Depuis cet Observatoire des Métiers, on va déterminer les métiers en tension. Donc, du coup, les métiers qui sont, le cas échéant, vulnérables versus ceux qui sont moins vulnérables. Derrière, si on est amené à faire des accords, on va repasser des accords en info-consult au titre de l'accord GPEC" (DRH Micro Groupe).

La composition de l'Observatoire des Métiers est toujours sensiblement la même avec, outre le responsable RH en charge de l'Observatoire des Métiers, le DRH Micro Groupe, compte tenu de son implication dans le projet, ainsi que la responsable des relations sociales. Elle peut cependant évoluer en fonction de l'expert désigné par la Direction pour intervenir sur des sujets particuliers. Selon le représentant de la CFDT, cela apporte des éclairages techniques qu'il juge intéressants.

"Ce sont les mêmes : le DRH de Micro et la DRS. Le DRH, c'est son bébé et ça lui tient à cœur. On a affaire également à un RH qui est plus sur l'observatoire des métiers. Il est DRH de la partie R&D et en fonction transverse, il a l'observatoire des métiers et le développement des compétences" (DS CFE-CGC Groupe).

"On a des intervenants qui peuvent changer. Des fois, ce sont des RH de site – il faut savoir que la RH France, elle délègue souvent des interlocuteurs locaux pour travailler sur un dossier. On écoute ce qu'ils ont à dire puisqu'il y a des métiers spécifiques à certains sites qui sont mieux connus par le RH local. [...] Ce sont donc des interlocuteurs au fait des problèmes techniques. On arrive à poser des questions et c'est assez rare qu'on n'ait pas de réponse aux questions" (DS CFDT Groupe).

Le Pôle de Mobilité Régional un nouvel espace de dialogue social ?

Sans constituer véritablement un nouveau lieu de dialogue social interne à l'entreprise, le Pôle de Mobilité Régional constitue un espace au sein duquel les organisations syndicales sont invitées à siéger. Cependant, là encore, seuls les signataires de l'accord GPEC de 2006 se voient offrir cette possibilité. N'y siègent donc que la CFE-CGC, FO et la CFTC. La CFDT, non signataire, estime pour sa part que le rôle des organisations syndicales est minime est qu'il est difficile de savoir ce qui s'y passe. La CFE-CGC explique pour sa part que les organisations syndicales sont là pour garantir aux salariés porteurs d'un projet professionnel qu'ils ont bien reçu toute l'aide prévue par l'accord. Le représentant précise par ailleurs qu'en aucun cas son organisation ne souhaite se prononcer sur le fond du projet.

"La place des organisations syndicales est encore minime dans cette affaire puisque les Pôles de Mobilité Régionaux ont été mis en place unilatéralement par la Direction. [...] On les connaît, on sait qui est acteur, mais par contre on a très peu de visibilité sur le travail qui y est fait" (DS CFDT Groupe).

"En sachant que nous la règle que nous avons adopté chez Micro et quand nous avons eu les plans, c'est qu'on ne donne pas notre avis sur le projet de la personne. On ne valide pas le projet en tant que tel : on valide seulement le fait qu'il ait reçu toute l'aide prévue dans nos accords. En fait, on valide un process, on ne donnera en aucun cas un avis sur le projet de la personne. [...] On n'a pas cette faculté et on ne veut surtout pas l'avoir" (DS CFE-CGC Groupe).

Outre la commission de validation interne, les organisations syndicales siègent dans le Comité d'Agrément, mais au titre de leur représentation régionale. Cela peut déboucher sur des paradoxes puisqu'une organisation comme la CFDT, non signataire au niveau de l'entreprise et donc absente la première instance, siège dans la seconde au titre de sa représentation institutionnelle régionale.

"Une fois que le projet a été validé au niveau interne entreprise, l'idée c'était d'amener les partenaires externes qui étaient à l'époque l'Unédic, le représentant du préfet – c'est-à-dire le DDTE – et les représentants des syndicats au niveau territorial pour valider, avant la rupture du contrat, le principe du projet" (DRH Groupe).

"Au niveau du PMR, il y a deux validations sur les projets : une validation entreprise où l'on siège et une validation régionale où nous siégeons de nouveau. Mais là, ce ne sont plus les organisations syndicales de la société, ce sont les organisations syndicales régionales. On siège donc à tous les niveaux" (DS CFE-CGC Groupe).

"A l'époque, il y avait FO, la CFDT régionale – pour l'institutionnel – et la CGC. La CGT n'est jamais rentrée dedans et la CFTC, au niveau institutionnel, je ne sais pas trop. [...] C'était un petit peu le paradoxe : au niveau régional, [les représentants de la CFDT] y participaient et soutenaient, mais au niveau de l'entreprise, ils n'ont pas signé l'accord, donc ils ne participaient pas au projet." (DS CFE-CGC Groupe).

L'importance du Comité d'agrément doit cependant être relativisée. Comme le reconnaît le DRH de Micro, il ne se réunit pas régulièrement, voire une seule fois depuis sa création, si l'on en croit le Responsable du Pôle de Mobilité Régional.

"Je voudrais que ce soit une démarche pleinement appliquée, naturelle, avec des commissions qui se réunissent régulièrement. [...] Ça ne marche pas bien. Les acteurs ne sont pas présents... [...] L'outil n'est pas à la hauteur. Les commissions paritaires d'observation, l'implication des partenaires : j'essaye de réactiver ça parce que c'est quelque chose qui me tient à cœur" (DRH Micro Groupe).

"Justement, [le comité d'agrément] ne s'est réuni qu'une seule fois. C'est un peu compliqué" (Responsable Pôle de Mobilité Régional).

8.2. Un nouveau type d'information apprécié par les syndicats

L'Observatoire des Métiers comme nouvelle source d'information

L'ensemble des organisations syndicales interrogées, y compris les non signataires de l'accord GPEC, jugent très intéressante l'information délivrée par l'Observatoire des Métiers. Que ce soit la CGT ou la CFDT, les représentants apprécient d'avoir une présentation de la situation de l'emploi dans l'entreprise et son évolution d'une année sur l'autre. Pour eux, il s'agit d'un nouveau type d'information, complémentaire à celles délivrées dans le cadre CCE qui sont plus orientées sur des questions d'économie industrielle.

"Ce qui est intéressant, c'est de voir la photographie des métiers et d'un rapport à l'autre, ça permet de voir les évolutions. Aussi, les données qu'ils nous ont fournies sur les mobilités internes à Micro en France, j'ai trouvé ça extrêmement intéressant" (DS CGT Groupe).

"Dans les autres IRP, on n'a pas du tout les mêmes visions. On a dans les CCE des présentations économiques mais qui sont plus basées sur l'industrialisation. C'est à dire sur les marchés, la Bourse, les produits qu'on a, les ventes : [...] on n'est pas dans une démarche sociale sur les emplois."

L'Observatoire des Métiers traite des emplois en premier lieu. C'est lié à la performance économique de l'entreprise, mais l'Observatoire des Métiers est spécifique sur la question de l'emploi. Et ça, on ne retrouve pas dans les autres instances" (DS CFDT Groupe).

"Ça fait une photo de l'évolution des métiers dans le Groupe qu'on n'a pas forcément par ailleurs" (DS CGT Groupe).

De son côté, la CGC qui, elle, siège dans les instances découlant de l'accord, apprécie le fait que cette information soit à la disposition des salariés, notamment sous la forme d'un "digest". Selon son représentant, la visibilité sur l'évolution des métiers est une des conditions nécessaires pour que les salariés s'approprient leur trajectoire professionnelle. Il rejoint en cela une vision du RRH du site qui articule l'information de l'Observatoire des Métiers et l'action du Pôle de Mobilité Régional : la mise en œuvre du second est tributaire du premier et de sa capacité à transformer les salariés en acteur de leur évolution, dans ou hors de l'entreprise.

"On cherchait plus une information que les gens puissent l'avoir pour eux. On n'allait pas dire, par exemple, que demain les ingénieurs design sont en danger. Ce n'est pas notre responsabilité, on voulait vraiment que ça vienne de la société, pour que ce soit un déclencheur vis à vis des salariés pour qu'ils se posent la question de vers quoi leur carrière peut évoluer" (DS CGC Groupe).

"On part du principe que le collaborateur devient acteur de son évolution, qu'on lui met à disposition des outils pour lui permettre de se projeter. L'observatoire des métiers lui permet de savoir quelle est l'évolution de son métier et quels sont les autres métiers existants aussi" (RRH site).

"Oui, le rapport de l'Observatoire des Métiers est publié tous les ans. On a le rapport complet et pour les salariés, on a le "digest". Il y a deux indicateurs : en évolution au niveau des compétences et des effectifs – évolution standard ou en décroissance" (DS CGC Groupe).

Les limites de l'information dans le cadre de la GPEC

Le rapport de l'Observatoire des Métiers qui constitue le principal apport de l'accord GPEC, en termes d'information, présente plusieurs limites. La première d'entre elle est sans nul doute l'horizon temporel limité. Pour la CGC, la visibilité que procure l'observatoire ne va pas au-delà d'un an et demi à deux ans. L'organisation syndicale souhaiterait pouvoir aller jusqu'à 4 ou 5 ans mais elle estime que l'entreprise est dans l'incapacité de produire ce type d'information. Elle rejoint en cela le DRH du Groupe Micro qui, compte tenu de la volatilité du marché, s'estime être dans l'incapacité de faire des prévisions sur cet horizon de temps.

"Aujourd'hui, l'observatoire des métiers à une visibilité sur un an et demi à deux ans grand maxi. Nous, on voudrait bien avoir une visibilité sur 4 à 5 ans, mais aujourd'hui, ça, on n'y arrive pas. On ne peut pas forcer notre société à avoir cette visibilité-là. [...] Pour nous, un an, c'est très loin. Ce n'est pas du long terme, mais presque, dans le semi-conducteur" (DS CGC Groupe).

"C'est ça la limite de la GPEC. Il y a une telle versatilité du marché, une telle réactivité à l'économie, une telle sensibilité des phénomènes de spéculation partout qui fait que la visibilité est quasi nulle" (DRH Groupe).

La limite en termes de visibilité de l'activité renvoie finalement à la question de l'information sur la stratégie dans le cadre de la GPEC. C'est parce qu'il n'y pas d'information sur la stratégie que le rapport offre finalement peu de visibilité en termes d'évolution de l'emploi. Pour le DRH, ce n'est pas tant un refus de communiquer sur les axes stratégiques qu'une incapacité à les définir sur le long terme qui limite la portée de l'exercice. Les organisations syndicales semblent accepter cet état de fait. La CGC considère ainsi qu'étant cotée en bourse, l'entreprise ne peut se permettre de trop diffuser d'informations stratégiques. Mais elle s'accommode d'autant mieux de cette restriction qu'elle affirme pouvoir recouper par ailleurs les éléments stratégiques via ses adhérents en poste dans les fonctions supports de l'entreprise. La CFDT estime, quant à elle, qu'en soi les informations sur l'emploi sont déjà porteuses d'éléments stratégiques utiles à l'action syndicale.

"On ne descend pas en dessous des grandes tendances. Pas par refus de dévoiler les plans stratégiques de l'entreprise mai , à mon sens, par incapacité de le faire" (DRH Micro Groupe).

"Depuis qu'on est coté en Bourse, on a constaté qu'on a peu de visibilité. J'espère que Micro sait où il va, mais disons qu'il ne le met pas sur la place publique, y compris dans ces sessions d'observatoire des métiers de GPEC. [...] La stratégie de Micro, nous on peut l'avoir par d'autres voies. Les adhérents de la CGC travaillent au marketing ou ailleurs, donc on arrive à recouper des informations" (DS CGC Groupe).

"Après le fonctionnement de l'observatoire, je ne se sais pas trop. Je suppose qu'il y a des éléments stratégiques et économiques qui viennent l'alimenter. Les métiers sont de toute façon liés aux problématiques économiques de l'entreprise. [...] Dans le temps, on peut voir une dégradation progressive. Je suppose que si demain il y avait une fermeture progressive d'un site, à ce moment-là il y aurait une réunion de l'observatoire des métiers pour voir ce qu'il en est" (DS CFDT Groupe).

La dernière limite de l'information délivrée par Observatoire des Métiers porte sur son caractère plus anticipatif que prévisionnel. En effet, le rapport ne donne pas tant des projections quantitatives de l'évolution de l'emploi que des anticipations sur l'évolution qualitative des compétences. La CGC estime malgré tout que la mise en évidence de tendances (à hausse, stable, à la baisse) constitue déjà un élément d'information intéressant.

"Non, au départ, c'était vraiment sur les métiers, comment ils vont évoluer. Par contre, on n'avait pas de visibilité sur le nombre de personnes appelées à travailler dessus. Aujourd'hui, on a, non pas du quantitatif – ex : aujourd'hui on a 300 ingénieurs design demain on en aura que 250 –, mais on a des tendances : ce métier-là sera plutôt en déclin chez Micro, en augmentation, ou sera stabilisé. Ça donne une petite idée" (DS CGC Groupe).

9. CONCLUSION

L'entreprise Micro se situe sur un marché qui est caractérisé par des variations très fortes et des innovations technologiques très rapides. Cela conduit cette entreprise à avoir un rapport paradoxal avec la stratégie.

En effet, d'une part, cet environnement est si imprévisiblement changeant que les acteurs de l'entreprise finissent par développer leur action à moyen terme sans directement s'articuler avec des évolutions de marchés. Certaines politiques en particulier RH peuvent ainsi apparaître comme acycliques ou même contra-cycliques : la DRH forme les salariés quel que soit l'état du marché. Si celui-ci est en hausse, cela est nécessaire dès à présent. S'il est en baisse, cela est nécessaire pour pleinement profiter de la reprise à venir.

D'autre part, il ne semble pas que ce soit cet environnement changeant qui dérange le plus nos interlocuteurs. En effet, ceux-ci auraient presque tendance à prendre cet élément comme une donnée. En revanche, ils sont particulièrement déstabilisés – et inquiets – de l'absence de volonté stratégique clairement établie. En d'autres termes, ils craignent que la Direction ait fait le choix d'une option stratégique « *fables* » qui se traduirait progressivement par une délocalisation en Asie des usines de fabrication des puces et, à terme, selon le point de vue de la plupart d'entre eux, d'une disparition pure et simple de l'entreprise en France.

Ce flou entretenu par la Direction de l'entreprise sur sa stratégie contamine et déstabilise l'ensemble des dispositifs de la GPEC mis en œuvre dans cette entreprise. En effet, celle-ci est essentiellement tournée vers l'extérieur. Elle est ainsi étroitement liée au fonctionnement d'un Pôle de Mobilité Régional qui permet aux salariés qui ont un projet en dehors de Micro de se faire aider pour le concrétiser. Si l'observatoire des métiers inclut dans ce même accord GPEC de 2006 est cité par la plupart de nos interlocuteurs comme une des réussites de cet accord, sert en partie destiné à alimenter le travail de ce Pôle de Mobilité Régional. Les reconversions lourdes internes à l'entreprise sont ainsi extrêmement peu nombreuses. A cet égard, le nouvel accord GEPC signé le 14 novembre 2011 – soit près de 2 ans après l'échéance prévue – semble destiné à rétablir un certain équilibre en faveur de la mobilité interne. Il répond en cela aux intentions exprimées par la plupart des interlocuteurs rencontrés, tant du côté Direction que syndical. De fait, si le texte reprend les principaux outils de mobilité interne décrits dans le premier accord (VAE, bilan de compétences, entretien d'évaluation) qui, somme toute, ne sont pas spécifiques à la GPEC, il prévoit par ailleurs tout un ensemble d'actions de communication autour de la mobilité interne (Forum métiers, support écrits, réseau social interne, correspondants métiers, ...). Enfin, un processus spécifique est proposé pour accompagner les mobilités identifiées et validées par la DRH (charte "Booster"). L'accord ayant été signé en toute fin d'étude, il n'est pas encore possible d'en tirer un bilan. L'avenir dira si, effectivement, il se révèle être un facteur de progression de la mobilité interne.

Pour terminer, le flou dans la stratégie de l'entreprise nous a aussi conduit à constater que la GRH et la stratégie apparaissent comme relativement peu intégrées, non pas du fait d'une volonté de l'un ou l'autre des acteurs mais parce que la stratégie elle-même semble faire défaut. De la même manière, alors que le déploiement de l'accord GPEC est apparu comme plutôt souple et fluide, on ne peut pas considérer que cet accord a radicalement transformé le système RH et/ou les pratiques RH. Des évolutions profondes ont été identifiées. Par exemple, la RH semble beaucoup plus « proche » des salariés et en prise avec leurs problèmes quotidiens. Mais ce renforcement de la RH de proximité n'est pas directement imputable à l'accord de GPEC lui-même. Il avait été très largement engagé avant cet accord. Celui-ci n'est venu que conforter une tendance préexistante.

C'est à la limite sur le plan du dialogue social que les évolutions paraissent les plus nettes. Même si le fait que les organisations syndicales non signataires de l'accord soient exclues des commissions de suivi reste un obstacle majeur dans le développement d'un dialogue social riche, celui-ci s'est plutôt développé avec l'accord de GPEC dans cette entreprise. Ce dialogue social porte entre autres sur la stratégie de l'entreprise. Mais il a plutôt convaincu les organisations syndicales qu'il n'existe malheureusement pas pour cette entreprise de volonté stratégique clairement affirmée par la Direction.

Après avoir connu un développement très rapide jusqu'aux années 2000, cette entreprise apparaît donc, sur le plan stratégique, à la croisée des chemins. Bien que la GPEC pose directement cette question de la stratégie à moyen terme, elle ne saurait à elle seule contraindre une Direction à lui donner une réponse claire.

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



Le cas Omega Diesel Systems France



Nicolas FLEURY
Florence LAVAL

Octobre 2012

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	1
1.1. La branche et l'entreprise	1
Le secteur automobile : un secteur en crise qui doit s'adapter aux aléas du marché	1
1.2. L'accord et son contexte	3
Omega et Omega Diesel Systems France : historique récent	3
Présentation des accords GPEC et contexte de leur application	6
2. LES INTENTIONS PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC	7
2.1. Les points de consensus.....	7
La nécessité d'être en conformité avec la loi	7
La nécessaire adaptation aux contraintes industrielles et de rentabilité	8
Un quasi-consensus : un accord portant des promesses fortes et attendues	8
2.2 Des intentions différenciées	9
2.3. L'accord GPEC de 2010 : quelles évolutions par rapport au premier ?.....	10
Synthèse	10
3. L'INSTRUMENTATION DE GPEC.....	10
3.1. Les engagements pris lors de la signature de l'accord GPEC.....	11
L'observatoire des métiers.....	11
Les aires de mobilité.....	11
L'entretien professionnel	12
3.2. Le référentiel de compétences : un outil « pivot » de la GPEC	12
Un outil « pivot » pour le partage de la GRH construit avec les managers.....	12
Les choix débattus pour un référentiel « sur mesure »	13
4. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD GPEC.....	14
4.1. Les acteurs du déploiement de l'accord GPEC.....	14
Le <i>Corporate</i> et la Direction de la branche <i>Diesel</i>	14
La spécialisation des professionnels de la fonction	14
L'intégration des fonctions production et RH	15
4.2. Le processus de déploiement de l'accord GPEC	15
Le poids du contexte	16
Les moyens mobilisés pour le déploiement de l'accord	16
L'avancement du processus de déploiement.....	17
4.3. Un déploiement qui stagne au chapitre 2 de l'accord ?.....	17
Le retard pris par le déploiement de l'accord engendre une frustration générale.....	18
Le processus d'appropriation des outils RH par les managers.....	18
Le processus d'appropriation des outils GPEC par les salariés.....	19
5. LES EFFETS DE L'ACCORD SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE.....	20
5.1. Disposer d'une information stratégique élargie : une nécessité qui fait consensus	20
5.2. L'anticipation et le maintien de la flexibilité	20
5.3. Des dirigeants qui portent un intérêt à l'accord GPEC.....	21
5.4. Un cap maintenu : compétitivité et avantage concurrentiel pour le maintien des parts de marché et des volumes ...	22
6. LES EFFETS SUR LE DIALOGUE SOCIAL DE L'ACCORD GPEC	22
6.1. Un enrichissement perceptible du dialogue social... ..	22
6.2. ... parfois nuancé	23
6.3. Quelles perspectives pour le dialogue social ?	24

7. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH.....	24
7.1. Les effets de l'accord GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH	24
Les effets potentiels et organisationnels de l'accord GPEC sur la fonction RH.....	25
La perception de ces effets par les acteurs	26
7.2. Les effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH.....	28
La formation : une réponse aux besoins de développement des compétences.....	28
Les effets sur les autres pratiques de GRH.....	29
7.3. Les effets de l'accord GPEC sur l'organisation du travail	31
Synthèse	31
CONCLUSION.....	32

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1. La branche et l'entreprise

Le secteur automobile : un secteur en crise qui doit s'adapter aux aléas du marché

Le Groupe Omega est un équipementier automobile qui conçoit et fabrique de l'électronique embarquée ainsi que d'autres équipements dédiés à l'automobile. Son siège se situe à Opolis aux Etats-Unis. Omega possède des implantations dans trente-huit pays, et compte notamment parmi ses clients PSA Peugeot-Citroën. Au sein du Groupe, Omega Diesel Systems est la *Business Unit* dont le cœur de métier est la fabrication d'injecteurs, de pompes à injection pour diesel et de catalyseurs pour l'industrie automobile. La société Omega Diesel Systems France correspond à la partie de cette *Business Unit* à l'échelle du territoire français. Omega France regroupe l'ensemble des activités Omega présentes sur le sol français.

De manière générale, le secteur automobile est caractérisé par une forte concurrence mondiale, aussi bien parmi les constructeurs que parmi les équipementiers. Ce secteur est actuellement caractérisé par des capacités de production saturées en Occident, tandis qu'il connaît un vif développement dans les pays émergents.

Le secteur automobile a connu, les dernières années, d'importantes perturbations, avec la crise mondiale de 2008 et début 2009, qui a fortement touché un secteur restant très sensible aux fluctuations du marché. Les gouvernements sont intervenus de manière massive pour soutenir l'activité du secteur automobile, se traduisant par exemple dans le cas de la France par la « prime à la casse »¹. La crise a contribué à assombrir les perspectives pour le Groupe Omega, déjà en grande difficulté (le Groupe est à l'époque sous la protection du chapitre 11 de la loi sur les faillites aux Etats-Unis, comme on l'expose plus bas), même si l'activité Diesel a finalement bien résisté. Au début 2011, les événements du Japon (tremblement de terre et tsunami) ont détruit partiellement et ralenti l'appareil de production japonais et ainsi rajouté de l'incertitude et de la fragilité à un secteur qui se relevait à peine d'une crise d'ampleur mondiale, notamment en freinant l'approvisionnement en matières premières².

La crise a conduit les entreprises du secteur automobile à une accélération dans le processus de rationalisation de leur activité, qui se traduit par : (i) le regroupement de services et d'unités de production et la fermeture de certains sites de production, (ii) le compactage des usines, (iii) des délocalisations d'activité, (iv) l'application du *lean manufacturing* et d'autres techniques de rationalisation de la production. Toutes ces décisions ont un impact sur les effectifs, qui ont tendance à diminuer en zone *high cost* et à augmenter en zone *low cost*.

Le secteur automobile doit s'adapter rapidement aux aléas du marché et aux retournements conjoncturels, répercutés par les constructeurs sur les équipementiers³. Pour répondre à la demande irrégulière des constructeurs et aux aléas conjoncturels⁴, les fournisseurs de premier comme de deuxième rang ont instauré plus de flexibilité dans l'organisation du travail, ce qui implique :

- la création d'équipes de nuit et de week-end
- le recours à des personnels intérimaires
- le maintien d'un sous-effectif en ce qui concerne la part de l'effectif permanent
- la polyvalence et la mobilité du personnel

¹ Cette prime était versée en contrepartie de l'achat d'un véhicule neuf pour les propriétaires de véhicules de plus de 10 ans et a soutenu de manière importante l'activité du secteur au plus fort de la crise.

² « en 2011 c'est la crise au Japon (qui n'a eu finalement aucun impact), on avait quand même trois composants qui venaient en direct du secteur touché par le tsunami, on a eu une dérogation de Bruxelles pour revenir sur des normes qui ne sont plus valables actuellement, on a pu fabriquer des composants sur des normes de pollutions qui ne sont plus valables, on s'est adapté » (DRH)

³ Dans certains cas un constructeur peut absorber 80% du volume produit par un sous-traitant : c'était le cas de Renault et de Omega Diesel Systems France.

⁴ « A partir du moment où les volumes sont là (les volumes, les clients) pour moi le principal souci c'est de stabiliser l'effectif mais quand même avec une souplesse parce qu'on n'est pas à l'abri d'une crise. (...) Quand je suis arrivé il y a un an et demi, c'était le plan social, six mois après on est en cinq équipes et on fait des heures supplémentaires, en 2011 c'est la crise au Japon (...) » (DRH)

Chez Omega Diesel Systems France, les crises régulières du secteur automobile incitent à la plus grande prudence dans les décisions stratégiques (« Comment va évoluer le marché ? ») et conduisent à une politique de Ressources Humaines très axée sur le levier des effectifs intérimaires, qui constituent une part importante des effectifs industriels, comme chez tous les équipementiers :

« voilà c'est un peu comme la météo il y a des indices de confiance c'est 4/5 le premier jour et si vous allez à la fin de la semaine c'est 2/5 (...), donc ça demande énormément d'agilité au niveau de l'outil industriel et de souplesse (ça tous les équipementiers ...) d'où un volant d'intérimaires extrêmement important et puis des changements radicaux dans le mix des produits qu'on réalise » (CFE-CGC)

Les acteurs de la branche et les pouvoirs publics : une action concertée

L'action des pouvoirs publics pour lutter contre les effets dévastateurs de la crise dans le secteur automobile a été assez importante en France, notamment à travers les prêts accordés aux constructeurs (Renault et PSA Peugeot-Citroën ont ainsi bénéficié d'un prêt de 6 milliards d'euros) en 2009 et la mesure de prime à la casse qui a remporté un vif succès. Par ailleurs, deux accords récents qui mobilisent les acteurs de la branche et les pouvoirs publics témoignent de cette préoccupation d'un secteur pérenne :

- la charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés (3 juillet 2008)
- l'accord national du 17 mai 2010 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans la métallurgie⁵

Il est à noter que l'hétérogénéité des environnements et des acteurs ne facilite pas l'application des mesures de soutien et d'incitation initiées dans les accords collectifs.

Par ailleurs, les rapports asymétriques entre constructeurs automobile et équipementiers et sous-traitants pourraient être un frein à la compétitivité de ces derniers. Ainsi, la charte automobile encourage les constructeurs français Renault et PSA Peugeot-Citroën à coopérer avec leurs fournisseurs face au besoin de réactivité des entreprises dans l'adaptation des effectifs et des compétences. De plus, on peut s'interroger sur un éventuel impact de la crise sur les relations constructeurs-équipementiers : la crise, si elle ne révolutionne pas leurs rapports, a fait prendre conscience de la nécessité de mener des actions plus concertées au sein d'institutions liées au secteur (la FIEV par exemple) et à une disponibilité d'écoute, faute de mieux, des services du ministère de l'Economie :

« (...) en tant que telle je ne suis pas sûr que la crise ait changé vraiment la nature des relations que nous avons avec nos constructeurs, elle rend peut-être l'ensemble des acteurs économiques beaucoup plus prudent à mon avis. Mais on n'observe pas un changement important dans les approches. Dans la prise de décision du constructeur il y a des éléments de technologie, de prix de revient, de qualité, politiques (...) » (RRH, Blois)

« La crise de 2009 a-t-elle changé les relations entre constructeurs et équipementiers ? »

On sent que dès qu'il y a un souci le téléphone fonctionne, avant les difficultés étaient programmées mais là ce sont des phénomènes extérieurs au monde automobile : les subprime et le tsunami.(...) Dès qu'on a un problème on appelle Martine [de la FIEV], côté ministère beaucoup moins de raideur qu'il y a trois ans, vous appelez Bercy, le service dédié à l'industrie, il y a de l'écoute et de l'échange, il y a une cellule (...) On est quand même sous perfusion même si ça marche bien (...). Les aléas c'est un paradoxe, comment faire de la GPEC face à autant d'aléas. » (DRH)

L'accord de 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie vise à clarifier la notion de GPEC et à définir les actions spécifiques de la branche au niveau national et territorial :

- pour analyser les évolutions économiques, de l'emploi, des métiers et des compétences, dans le cadre de la CNPE⁶ et de l'Observatoire prospectif et analytique des métiers et des qualifications de la métallurgie
- pour diffuser les informations disponibles
- pour inciter les entreprises à s'engager dans cette démarche
- pour promouvoir et favoriser la mise à disposition des informations, des méthodes et des outils utiles aux salariés

⁵ Les entreprises de la métallurgie relèvent de : l'industrie automobile, le nucléaire, la construction navale, l'aéronautique, le spatial et le ferroviaire, la fabrication d'équipements ménagers, la construction mécanique, la métallurgie et la transformation des métaux, ou encore les industries des composants et des équipements électriques et électroniques, auxquels peuvent être associées les entreprises de services à l'industrie.

⁶ Commission Paritaire Nationale de l'Emploi : instance où les partenaires sociaux de la Branche définissent la politique de la Branche Professionnelle en matière d'emploi et de formation professionnelle.

- pour accompagner les salariés dans le maintien et le développement de leurs compétences et sécuriser leur parcours professionnel
- pour favoriser la mise en place de formations techniques et industrielles.

Toutefois il ressort de notre étude que ni la Direction, ni les partenaires sociaux de Omega Diesel Systems France ne croient à une portée suffisante de ces accords nationaux. Le Directeur Ressources Humaines participe aux discussions au sein de la FIEV⁷ mais voit plutôt cette participation comme un 'gage' donné au *Corporate* de rester dans les institutions, dans le cadre légal.

« Que pensez-vous de l'accord de 2010 de la métallurgie ?

Pour un américain le social doit être bien organisé, vous ne pouvez pas faire de l'innovation sociale en France, il faut montrer patte blanche au Corporate, moi je m'en sors en disant : « c'est conventionnel ». Pour un américain dès que c'est écrit dans un bouquin qui est validé par une instance nationale il accepte. Côté conventionnel, la GPEC, on est bien. Le travail qu'a fait l'équipe ici nous permet d'être bordés. Les américains aiment bien par ce que c'est issu de la convention, il faut toujours être dans la ligne Corporate pour pouvoir avancer socialement, on a des marges de manœuvre mais il faut montrer que c'est dans le Code. » (DRH)

1.2. L'accord et son contexte

Sur le contexte général des activités production et Recherche-Développement de Omega Diesel Systems France, on doit noter que la production voit sa part diminuer nettement en Europe de l'Ouest, tandis que la partie Recherche-Développement connaît plutôt une expansion.

Finalement, la « culture d'entreprise » du Groupe Omega, en tant qu'en entreprise américaine est un élément à prendre en compte dans notre étude. Ainsi, l'élément légal, 'conventionnel' est quelque chose auquel le *Corporate* est très attentif, comme on l'a noté ci-avant.

Omega et Omega Diesel Systems France : historique récent

Le Groupe Omega : Une histoire mouvementée

Ancienne filiale de US-Auto Inc., constructeur automobile, Omega en a été séparé en 1999. Omega emploie environ 185 000 salariés à travers le monde dont 50 000 aux États-Unis. Le Groupe travaille sur 167 sites et participe à 41 co-entreprises, possède 53 centrales d'achat et 33 centres techniques dans 38 pays. En France, ses principaux concurrents sont Bern et Jackie SA.

Le Groupe Omega est placé en 2005 sous la protection du chapitre 11 de la loi sur les faillites américaines⁸, qui marque le début de nombreuses années de restructurations.

En 2006, US-Auto Inc. et Omega signent avec le syndicat américain United Automotive Workers (UAW) le plan social le plus important jamais instauré aux États-Unis⁹ sous forme de plan de départs volontaires et de départ en retraite¹⁰. De 2006 à 2009, plusieurs « fausses » sorties de Omega du chapitre 11 sont annoncées, sans suite. En Février 2009, Omega révèle un investissement de 20 millions d'euros à Blois pour développer son nouvel injecteur Diesel, le « piezo¹¹ » (dernier-né de sa gamme *Common Rail*, voir plus bas), qui a la particularité de réduire jusqu'à 30% les émissions d'oxyde d'azote et de particules et de répondre alors à la norme européenne anti-pollution Euro 5¹². En 2006, Omega a annoncé la fermeture ou la vente de 21 de ses 29 usines américaines. Au total, un tiers de ses usines seront fermées dans le monde. C'est en octobre 2009¹³ que Omega sort définitivement du chapitre 11, après la reprise par un consortium constitué de plusieurs fonds d'investissement créanciers du Groupe, qui a pour cela injecté près de 3,5 milliards de

⁷ La FIEV est la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules.

⁸ Cela correspond au dépôt de bilan et au règlement judiciaire, ou à la procédure de sauvegarde en France.

⁹ Touchant près de 150 000 salariés aux États-Unis.

¹⁰ Les deux entreprises ont conclu un accord commun car les salariés Omega déjà présents avant la séparation de US-Auto Inc. conservent le droit de réintégrer l'effectif du constructeur et ce dernier demeure responsable de leurs retraites.

¹¹ Cet injecteur équipera d'abord les nouvelles Mercedes de classe C, puis sera ensuite proposé à tous les constructeurs à partir de 2010.

¹² Tandis que les injecteurs traditionnels répondent aux normes Euro 3 et Euro 4.

¹³ Auparavant, en Avril 2009, Omega a liquidé ses actifs dans le domaine du freinage et de la suspension.

dollars¹⁴. Suite à cela, Omega est scindé en 3 entités : « Omega », une filiale de US-Auto Inc. (qui reprendra les sites industriels de la division Global Steering¹⁵ que le constructeur va racheter), et DPH Holding qui regroupe les actifs dont l'équipementier veut se débarrasser. Actuellement, il n'y a plus d'usine Omega aux Etats-Unis, seulement des sites dédiés au *Corporate*. Le Groupe Omega est réintroduit en Bourse en Novembre 2011.

Omega Diesel Systems et Omega Diesel Systems France

Historiquement, Omega France travaillait plutôt sur la partie électronique, une activité à baisse tendancielle en France. La Gamme *Common Rail*, système d'injection directe diesel à « rampe commune » de Omega concerne tout ce qui amène le gasoil dans la chambre de combustion (pompe, rail et injecteur), et englobe plutôt des activités en expansion¹⁶. Omega Diesel Systems est la *Business Unit* de Omega pour tout ce qui concerne le diesel¹⁷. Celui de Blois regroupe un centre technique de recherche et développement, tandis que celui de la Rochelle est entièrement dédié à la fabrication. S'il y a eu des adaptations d'effectifs dans le Groupe Omega, l'impact sur Omega Diesel Systems et Omega Diesel Systems France est moindre qu'au niveau des Etats-Unis.

La Distinction entre Omega Diesel Systems France¹⁸ et Omega France disparaît avec la fusion réalisée des deux entités en Janvier 2012. A la date de fin des interviews de terrain à la base de cette monographie (*septembre 2011*), Omega en France regroupe quatre sites, Blois, La Rochelle (deux sites de la Division Diesel), Donchéry et Saint-Aubin-du-Cormier, mais le site de Donchéry fermera en 2012¹⁹.

Selon un responsable Ressources Humaines, c'est en 2005 que le modèle économique du marché du diesel se modifie, passant d'un modèle « très stable » à un modèle « très concurrentiel avec un nombre de compétiteurs très important, avec un prix de produit qui commençait à baisser de manière très importante. ». Ces nouvelles « contraintes » portent des enjeux forts d'adaptation :

« ... nos marché à nous, sur l'ensemble de nos systèmes, c'est -5 à -10% chaque année. Donc, ça fait partie des contraintes objectives du Business. Pour faire face à ces contraintes, on s'est dit à un moment donné, il va bien falloir changer, adapter notre organisation (...) notre problème était de bien faire comprendre à l'ensemble des partenaires sociaux (...), les nouvelles problématiques Business, les contraintes, les opportunités, et puis essayer de mettre tout ce petit monde en face d'une réalité qui était la nécessité d'apporter un certain nombre de changements. Et c'est ...ça (...) qui nous a amené à dire on a une démarche à proposer qui est la démarche GPEC. » (RRH, Blois)

Courant 2008, des rumeurs en provenance de Roumanie, laissent craindre une délocalisation :

« La Roumanie, c'est pareil. Au début la CGT, on passait pour des menteurs. Nous on avait découvert la Roumanie, on a posé des questions sur la Roumanie, on nous a dit ce n'est pas vrai, il n'y a pas de site Omega en Roumanie. Donc nous on s'est renseigné un peu mieux. On a effectivement trouvé qu'il y avait bien un site Omega qui était en train de se créer. Le site est bien en place et ce n'est pas un petit site, c'est un gros site. (...) Ce site ils ont essayé de minorer l'info, oui, ils vont faire des produits à faible valeur ajoutée. Alors chose qui n'est pas vrai aujourd'hui, ils vont être sur des produits de haute technicité aussi. (...) Je crois que le site peut accueillir jusqu'à deux mille salariés. » (CGT)

A la fin 2008 et après une période de chômage technique, la Direction annonce la suppression de 110 postes et une délocalisation partielle vers la Turquie (dans un premier temps) et finalement vers la Roumanie :

« (...) en 2008, quand on a présenté la stratégie, on a vu sur le site de la Rochelle un sureffectif qui était lié au transfert du NHB (...) un sureffectif qui était à l'époque de 110 » (RRH, la Rochelle)

« (...) la partie production étant plutôt en diminution en Europe de l'ouest pour s'implanter plus largement en Europe de l'est et la partie R&D elle, étant en expansion » (RRH, Blois)

« (...) l'ouverture d'une usine en Roumanie, qui a posé un certain nombre de questions, puisqu'on a vu des activités, on a vu des machines, on a vu des gens partir pour alimenter cette usine qui est sortie de terre, pour faire des produits qui étaient équivalents aux nôtres en termes de génération. » (CFE-CGC)

¹⁴ Le président de la Société s'exprime dans le Financial Times en parlant de « la plus longue, la plus difficile et la plus coûteuse faillite de l'histoire américaine ».

¹⁵ La division Global Steering concevait et produisait des équipements de direction. Elle comprenait 17 usines à travers le monde mais certains sites ont été exclus de la négociation, dont l'usine de Strasbourg et le centre de développement de Tremblay qui fermeront en 2009 (ces deux sites étaient spécialisés dans la production de pompes hydrauliques pour direction assistée qui correspondait à une technologie vieillissante).

¹⁶ « Historiquement, le marché du Diesel c'est un marché d'Europe de l'Ouest » (RRH).

¹⁷ Ses deux sites français, formant Omega Diesel Systems France ont été rachetés à Lucas Diesel.

¹⁸ Nous emploierons également dans ce document le vocable 'DDS France'.

¹⁹ Celui-ci étant délocalisé en Pologne.

En décembre 2008 l'effectif était de 570 salariés à La Rochelle pour 1700 salariés à Blois, dont 600 personnes travaillant au centre technique.

En 2009, le Directeur des sites de Blois et de La Rochelle négocie avec les partenaires sociaux un plan de mobilité. L'accord porte sur le départ, sur la base du volontariat, de 110 salariés. Les volontaires ont le choix entre un reclassement sur le site de Blois ou un accompagnement social pour quitter l'entreprise, avec une aide financière. Il restera 430 emplois à La Rochelle.

Début 2010, Omega Diesel Systems prévoit de supprimer 40 postes à Blois.

Malgré ces difficultés et la crise par laquelle est passé le Groupe Omega, Omega Diesel Systems est réputé compétitif par rapport à ses concurrents. Les injecteurs de nouvelle génération sont des produits à haute technologie développés dans le cadre d'une stratégie d'innovation permanente. La proximité du centre technique et du site de production facilite la mise au point des produits et procédés techniques de fabrication.

« après, sur la relation client – fournisseur, c'est toujours le jeu de la concurrence, en ce qui nous concerne, notre société a un gros atout c'est une grosse valeur ajoutée technologique, on a des équipes R&D qui sont performantes du point de vue de la technologie et de la capacité à bien l'expliquer au client, et puis une stratégie d'innovation. » (DRH)

L'activité de production chez Omega Diesel Systems France

Les productions se caractérisent par très un haut niveau technologique dans le domaine de la mécanique de précision et de l'électrochimie notamment²⁰.

Les sites fabriquent des pièces puis réalisent l'assemblage et le test de ces pièces avant de les livrer aux clients. Ces pièces sont caractérisées par un coût de revient très élevé et sont extrêmement sensibles à la saleté. Le savoir-faire de l'entreprise ne se limite pas à la micromécanique (au perçage de précision par exemple) : il se distingue aussi par des opérations de DLC²¹ (compétence issue du domaine de l'électrochimie qui protège la pièce d'une usure précoce et permet une utilisation prolongée quelles que soient les conditions²²).

Au total, plus de vingt opérations sont réalisées sur une seule pièce, la ligne assemblage-test étant très largement équipée de moyens de mesure.

La fabrication se fait en continu (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, y compris les jours fériés, avec 5 équipes) et peut atteindre une production de 22 000 pièces par jour. La durée d'utilisation est maximisée.

« Donc on a un objectif de rentabilité parce que l'activité Diesel est très intensive en termes de capital. Pour vous donner un exemple, une machine qui va permettre de fabriquer on va dire une phase simple de production, c'est à peu près 400 000 à 500 000 euros. Donc nous sommes très consommateurs en termes de capital immobilisé. » (RRH, Blois)

L'organisation du travail est classique. Dans une Unité Autonome de Production (UAP), on distingue les managers (un responsable d'UAP, six responsables d'équipe appelés « superviseurs »), les ouvriers (trois catégories : opérateurs, réglés et mainteneurs), et les techniciens. Dans chaque UAP interviennent des techniciens qualité, des techniciens assurance qualité, et des techniciens propreté.

Une ligne pilote est dédiée à la mise au point du *process* pour les nouveaux produits conçus par le centre technique du site de Blois. La conception d'un produit dure en moyenne quatre ans.

La productivité des usines françaises dans l'automobile est en progression constante. En ce qui concerne Omega Diesel Systems France, plus de 10 % de gains de productivité peuvent être obtenus chaque année.

« En productivité on a des productivités à deux chiffres depuis plusieurs années donc c'est quelque chose qui compte quand même en terme de résultat, si on arrive à plus de 10% de productivité tous les ans, voire monter jusqu'à 15-16, on s'est laissé entendre 15-16 l'année dernière, c'est des choses qui comptent, la main d'œuvre a beau être moins chère » (CGT)

²⁰ Par exemple, l'amélioration de la qualité des produits se réalise sur un processus d'une durée de 30 microsecondes.

²¹ Diamond-Like Carbon (technique utilisant un réacteur à plasma pour coller des particules de carbone sur une pièce).

²² Soit une durée d'utilisation pouvant être chiffrée de 300 000 à 400 000 kms.

En synthèse, l'année 2012 qui s'annonce identique à 2011, sera celle de la reprise après la crise de 2008. Toutefois les volumes seront incertains et peut-être moins importants que prévus du fait, notamment, des difficultés que rencontrent les constructeurs à vendre les véhicules du segment B²³.

En 2011, les usines de Blois et la Rochelle ont tourné tout l'été, le carnet de commandes est rempli. Aucune annonce de lancement d'une nouvelle production à La Rochelle, n'a été faite par la Direction.

« 2012 s'annonce bien (...) on fait un budget à trois ans... (...) mon objectif est fixé à un an, un an et demi, je pourrai prévoir 2014 quand je serai en 2013 (...). En 2014 on ne sait pas quelles productions on aura à La Rochelle, ça provoque de l'inquiétude, avec les nouvelles normes ça va changer. » (DRH)

Présentation des accords GPEC et contexte de leur application

Les deux accords de GPEC au sein de Omega Diesel Systems France (2006 et 2010) sont tous les deux négociés et signés dans des contextes assez différents.

Le premier accord, inscrit dans un contexte de réduction d'effectif, s'est avéré être un accord plutôt défensif, ce qui a contribué à brouiller la frontière entre GPEC et PSE : on rejoint ici la problématique de ce qui est parfois appelé le « GPSE ».

« le premier accord GPEC qui a été signé (...) a été plutôt signé dans un contexte de réduction d'effectif, donc c'était le préalable à la mise en place d'un accord de méthode lié à un PSE qui s'est fait sur la base du volontariat » (RRH, Blois)

« les premiers exemples qui ont été donné ou qui nous ont été donné de connaître sont des exemples d'utilisation du terme GPEC comme support à l'instauration de PSE » (CFE-CGC)

« dans l'axe temporel, il y a GPEC, il y a accord de méthode, après il y a des ironiques (...), qui parlent de GPSE, et après PSE » (CFDT)

« (...) on s'est fortement questionné sur le fait qu'ils voulaient mettre en place une GPEC pour, au départ, pouvoir mettre en place un accord de méthode. (...), effectivement (...) pour nous ils ont mis beaucoup plus d'ardeur à mettre en place l'accord de méthode que la GPEC. La GPEC pour vider l'entreprise ça ne nous intéresse pas. On veut une GPEC offensive... » (CGT)

Les trois premières années de GPEC ont ainsi permis d'instaurer une souplesse pour les ajustements d'effectifs mais ont plutôt constitué une gestion « à chaud » pour reprendre les termes du Rapport Rouilleault (2007), qu'une vraie dynamique prévisionnelle (avec des périodes difficiles de chômage partiel et des plans de départs volontaires).

Le deuxième accord GPEC est négocié en 2010, soit avec un an de retard, ce qui s'explique par le fait que la crise mondiale a entraîné du chômage partiel, des incertitudes économiques, ce qui a retardé le début des négociations du prochain accord. Cela est souligné et également déploré par certains syndicats :

« Le deuxième accord, on l'a négocié avec un an de retard, puisque le premier accord finissait en décembre 2009, et on a négocié celui-là dans l'année 2010, et pourtant (...) à notre demande, plusieurs fois, on a réitéré comme quoi nous on souhaitait renégocier un accord GPEC » (FO)

Le second accord signé le 16 novembre 2010 se veut quant à lui plus 'offensif', innovant et mieux outillé pour la gestion des compétences.

« pour le deuxième accord on ne parle plus de restructuration, ça peut arriver mais..., il n'y a plus d'accord de méthode, on est dans de l'accompagnement positif.(...) on sait très bien qu'on veut garder nos emplois, il faut garder cette technicité, on a des personnes très compétentes (...) on se sort de ce côté restructuration pour faire en sorte que les gens soient bien, au bon endroit, avec les bonnes compétences (...) c'est la sortie d'un schéma négatif (...) Le fil conducteur pour moi c'est sortir du négatif : de 2002 à 2009 j'ai quand même fait 5 plans sociaux » (DRH)

²³ Les segments regroupent des voitures d'un même « type » de voiture (A= urbaines ou petites citadines, B=citadines, C=compactes, D=intermédiaires ou familiales, H=Grosses Berlines ou Berlines de Luxe, SUV= 4x4, etc.)

Par ailleurs, le second accord s'inscrit également dans un contexte de volonté de la Direction de procéder aux transferts d'activité (sous-traitance) pour les services support, les *facilities management*.

Certains syndicats jugent qu'il n'y a pas ou peu d'évolution entre les deux accords, les nouveautés représentant peu de choses selon eux (sur ce point, voir la section 2, sous-section 2.3) :

« Je serai tenté de dire que c'est qu'il n'y a pas eu d'évolution entre les deux, justement, entre les deux accords (...) les seules nouveautés qu'il y a eu c'est (...) le passeport formation et l'accompagnement individualisé permanent qui sont venus se rajouter par rapport à l'ancien accord, mais le corps de l'accord reste le même » (CGT)

Le texte de l'accord

Le préambule introduit le cadre légal de signature de l'accord et insiste sur la volonté de l'entreprise de mettre en œuvre, par le dialogue social, des « *actions d'anticipation et de prévention* », favorisant notamment « *la sauvegarde du niveau de compétitivité de la société en France* », et « *le développement de l'employabilité des salariés* ». L'accord vise à « *apporter aux partenaires sociaux d'une part et aux salariés d'autre part les moyens collectifs et individuels permettant d'anticiper et de faciliter la gestion des évolutions* ».

Afin d'améliorer la compréhension des enjeux de compétitivité, l'accord prévoit une *présentation du contexte économique et financier des activités « light duty/common rail » en Europe de la Product Business Unit Diesel*.

Les parties signataires souhaitent privilégier un dialogue social constructif et permanent afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions prévisibles de l'emploi, des métiers et des compétences ainsi que leurs conséquences sociales, en cohérence avec l'article 7 de l'ANI du 14 Novembre 2008. Elles réaffirment qu'il est important que le salarié soit acteur de la démarche GPEC de l'entreprise.

Le texte contient ensuite neuf chapitres organisés comme suit :

Chapitre 1. Principe de gestion de l'emploi au sein de Omega Diesel Systems France

Chapitre 2. Information et consultation des instances représentatives du personnel sur la stratégie de l'entreprise

Chapitre 3. Dispositifs de volontariat et accompagnement des salariés

Chapitre 4. Accompagnement formation et développement de l'employabilité du personnel

Chapitre 5. Les mesures de mobilité interne et externe

Chapitre 6. Développement professionnel des salariés âgés de 50 ans et plus

Chapitre 7. Modalités de suivi de l'application de l'accord

Chapitre 8. Durée de l'accord

Chapitre 9. Publicité de l'accord

2. LES INTENTIONS PROJETÉES SUR L'ACCORD GPEC

2.1. Les points de consensus

La nécessité d'être en conformité avec la loi

Plusieurs intervenants ont souligné l'intérêt de la démarche de GPEC mais ont dans le même temps précisé que l'accord était avant tout négocié et signé parce qu'obligatoire. Les partenaires sociaux et la Direction sont unanimes sur la nécessité de se mettre en conformité avec l'article L.320-2 du Code du travail modifié par la loi n°2005-35 du 18 janvier 2005 dite « loi Borloo » et l'Accord National Interprofessionnel du 14 Novembre 2008.

« Nous on est rentré en fait dans la négociation de l'accord GPEC parce qu'il y avait une obligation » (RRH, la Rochelle)

« En fait, dès que la loi était promulguée, obligatoire, les discussions se sont engagées sur le sujet. Je pense que les organisations syndicales étaient assez vigilantes sur le fait qu'il y avait une loi à appliquer dans ce domaine, qu'il fallait suivre » (CFE-CGC)

Par ailleurs, certains interlocuteurs de la Direction soulignent que, plus qu'une simple incitation à *négoier* un accord GPEC, il y a également incitation à *signer* un accord GPEC²⁴ :

« quand vous êtes dans un contexte de PSE, si vous allez voir l'administration du travail, vous savez que l'autorité administrative fait un contrôle de conformité de votre PSE sur différents aspects, et si vous n'avez pas de GPEC en amont, on vous dit ah mais vous n'avez pas de GPEC, donc il y a carence de votre PSE. Dans la pratique en tout cas, c'est comme ça que ça se passe » (RRH, Blois)

La nécessaire adaptation aux contraintes industrielles et de rentabilité

Pour la Direction mais aussi plusieurs organisations syndicales, le second accord doit permettre une adaptation aux contraintes industrielles et de Recherche - Développement.

« Le deuxième accord est conçu autour de l'idée d'adaptation de nos effectifs à nos contraintes industrielles et R&D (...) là vous avez un certain nombre d'outils » (RRH, Blois)

« la DG voulait qu'on transforme progressivement nos usines de Blois et de la Rochelle. Or, l'accord de GPEC nous a permis d'obtenir cette transformation » (RRH, Blois)

« L'enjeu de la négociation pour (...) l'ensemble des participants c'était l'évolution des emplois en fonction en fait du niveau de compétitivité de l'entreprise et des besoins des salariés » (FO)

« on est dans une société en plein mutation et (...) à un moment donné, tout va très vite, (...) il faut se poser la question du devenir » (CFDT)

Côté syndicats, certains soulignent que le premier accord GPEC a surtout été 'utilisé' pour des réductions d'effectifs en vue d'éviter de plus fortes réductions ultérieurement, du fait des objectifs de rentabilité poursuivis par les propriétaires du Groupe Omega :

« Je dirais qu'au premier accord, l'intention était avec intelligence et stratégie de la Direction, c'était de virer une centaine de personnes pour qu'on ne ferme pas un site de deux mille... C'est qu'en fait en anticipant et en faisant une GPSE comme ça se dit beaucoup, d'une centaine de personnes, quand il y a des directives américaines qui sont tombées comme quoi il fallait dégraisser, ils ont fait : nous, on l'a déjà fait. Et en plus, avec accord des partenaires sociaux. Donc, si vous voulez dégraisser, vous allez dégraisser ailleurs. » (CFDT)

Un quasi-consensus : un accord portant des promesses fortes et attendues

Pour l'ensemble des syndicalistes signataires (donc à l'exclusion de la CGT) et la Direction, ce deuxième accord, signé dans un contexte de sortie de crise, ouvre des perspectives très prometteuses et/ou très attendues²⁵ :

« pour le deuxième accord, (...) on est dans l'accompagnement positif. (...) on a un bel accord qui lie la stratégie industrielle et la partie opérationnelle RH (DRH)

« ... ce qu'on a intégré dans notre deuxième accord, c'est élargir au-delà d' ODS France... avec non seulement des sites français, mais également des sites européens. (...) on donne beaucoup de cartes, finalement, aux partenaires sociaux pour bien comprendre les enjeux » (RRH, Blois)

« ... une demande forte et une attente forte au moment où on a négocié ça (...) » (RRH, Blois)

²⁴ Deux arrêts de la cour de Cassation, le 11 janvier 2006 (Arrêt « Pages Jaunes ») puis le 21 novembre 2006 affirment comme principe préalable à tout Plan de Sauvegarde de l'Emploi l'existence d'une démarche de GPEC.

²⁵ Notamment par l'élargissement du champ des informations stratégiques transmises.

« Je pense surtout qu'on a mieux compris le dispositif, au bout de 3 ans, on l'a éprouvé, on l'a digéré, et on a vu quel pouvait être notre intérêt à rentrer dans cette démarche » (CFE-CGC)

« ... à l'intérieur de cet accord, il y a plein de choses qui ont été intégrées (...) ...on a mis l'accent sur la formation, sur l'entretien professionnel, sur l'ouverture de la stratégie... » (FO)

« ... ce qu'on souhaitait au niveau CFDT on le retrouve dans l'accord » (CFDT)

2.2 Des intentions différenciées

Pour la Direction, parmi les intentions importantes figurent l'impulsion d'une dynamique favorable à l'évolution de l'organisation du travail au sein des ateliers de production, et à celle de la politique de formation de l'entreprise :

« ... le lien que nous on a fait derrière, c'est de définir une organisation la plus claire possible, avec des définitions de tâches, des définitions de fonctions claires... » (Directeur Production, la Rochelle)

« Surtout en matière RH, parce que ça nous permet d'avoir des plans de formation plus solides, sur lesquels on voit mieux, sur les années qui arrivent ... » (RRH, la Rochelle)

De même, pour le DRH de Omega Diesel Systems France, le nouvel accord s'inscrit clairement dans une volonté de rupture avec le contexte de réduction d'effectifs du précédent accord :

« On sort de ce côté restructuration (...) c'est la sortie d'un schéma négatif » (DRH)

Par ailleurs, du côté syndical, des lignes de fracture semblent se révéler en ce sens que chaque organisation syndicale semble porteuse d'intentions particulières :

- pour la CFE-CGC, l'intention est d'abord d'inscrire dans l'accord un changement de périmètre concernant la diffusion de l'information sur la stratégie de l'entreprise. Cela afin de mieux comprendre les décisions stratégiques et pouvoir se positionner en tant que force de proposition lors de la consultation sur la stratégie de la *Business Unit* Diesel :
« (...) une volonté très très spécifique à la CFE-CGC, qui est d'élargir le périmètre des informations stratégiques (...) au-delà des frontières du Comité central d'entreprise, et du périmètre de l'entreprise » (CFE-CGC)
« Ça ne change pas le mode de décision (...). Ça permet de mieux saisir la décision. Et, éventuellement, comme on se place dans le cadre de la GPEC, c'est-à-dire à 3 ans, de mieux anticiper les phénomènes. » (CFE-CGC)
« l'idéal ça serait de dire, est-ce qu'on peut pas construire avec l'aide de notre cabinet d'experts (...) des scénarii alternatifs. » (CFE-CGC)
- pour la CGT, l'intention projetée d'une démarche de GPEC est plutôt de pouvoir anticiper des besoins afin de sécuriser et de créer des emplois :
« Rien dans cet accord ne nous permet d'anticiper la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences » (CGT, déclaration faite au CCE du 16 novembre 2010)
« on n'a pas de mesures pour créer de l'emploi ou pour créer des choses à travers cet accord » (CGT)
- en ce qui concerne FO, l'attente était très forte et portait particulièrement sur l'opportunité pour l'entreprise et les salariés de conduire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de gérer la pyramide des âges et d'anticiper l'évolution des métiers :
« Après, effectivement, comment on définit, comment on va sur certaines cibles, les évolutions de carrières, à l'intérieur de cet accord, il y a plein de choses qui ont été intégrées, les plus de 55 ans, les mobilités (...) » (FO)
- pour la CFDT, il s'agissait plutôt d'aider les salariés à évoluer professionnellement dans l'entreprise :
« On est amené à changer de métier dans la vie, et de perspective professionnelle » (CFDT)
« (...) l'application de cet accord, qui peut enclencher un entretien professionnel, lequel va déboucher sur une mise en œuvre effective individuelle, pour un salarié, on aimerait que ça débouche un peu plus sur de la qualification ou de la certification reconnue, par le RNCP, par exemple... ou dans la branche (...) » (CFDT)

« Après dans l'appropriation de cet outil là (...), je dirai c'est la passerelle [vers] la formation professionnelle continue (...) » (CFDT)

2.3. L'accord GPEC de 2010 : quelles évolutions par rapport au premier ?

L'élargissement du périmètre des informations sur la stratégie qui sont transmises aux organisations syndicales est un élément important de différenciation entre le second et le premier accord de GPEC²⁶.

Par ailleurs, l'accord GPEC en vigueur, réaffirme, comme celui de 2006, qu'« il est important que le salarié soit acteur de la démarche GPEC de l'entreprise ». Ainsi que cela a pu être souligné par certaines parties prenantes de la négociation GPEC, ce dernier accord serait plus centré sur le salarié, qui serait au cœur même de l'accord, notamment par l'éventail des instruments (par exemple dans le domaine formation) qui y est abordé :

« Sur cet accord-là, en fait, on a essayé d'assembler l'accord autour des salariés. Ce qui n'était pas le cas, enfin moins le cas sur le premier » (FO)

Outre une information « élargie » concernant la stratégie d'entreprise, les nouveautés du nouvel accord incluent ainsi notamment :

- le passeport formation
- l'accompagnement individualisé
- l'entretien professionnel
- la question des plus de 55 ans : « ...comment on définit, comment on a va sur certaines cibles, les évolutions de carrière, à l'intérieur cet accord, il y a plein de choses qui ont été intégré, les plus de 55 ans, les mobilités... » (FO)

Synthèse

Si la limite la plus évidente des intentions projetées est le réalisme des outils proposés dans l'accord et leur vitesse d'implémentation, le contexte sectoriel spécifique de l'entreprise Omega Diesel Systems France porte également une nuance aux perspectives que peut soulever le contenu actuel de l'accord GPEC. Ainsi, malgré les outils et l'adaptation encouragés par la démarche de GPEC, aucune garantie de sécurisation de l'emploi ne peut être envisagée de la part d'un équipementier du secteur automobile, comme ont pu l'illustrer l'impact de la crise mondiale de 2008-2009 sur le secteur, puis les événements du Japon de 2011 sur l'appareil de production automobile local et l'approvisionnement d'Omega :

« la GPEC c'est une démarche. Ce n'est pas un outil magique. Ça ne change pas le cours des événements. » (RRH, Blois)

Pour la CFE-CGC et la CFDT la négociation s'est avérée fructueuse car elle aboutit à une co-construction de l'accord. La CGT n'est pas signataire car n'a pas obtenu satisfaction alors qu'elle souhaitait avoir connaissance des informations stratégiques avant de s'engager, en même temps qu'elle souhaitait un accord plus offensif. FO discerne beaucoup d'outils intéressants dans l'accord, mais reste vigilant sur sa mise en œuvre comme l'ensemble des syndicats signataires. Du côté de la Direction, l'accord est un cadre utile pour gérer, en se concertant avec les organisations syndicales signataires, un éventuel sureffectif.

3. L'INSTRUMENTATION DE GPEC

Omega Diesel System ne dispose à ce jour que de très peu d'outils de GPEC et notamment n'a pas de référentiel des emplois et des compétences.

Or, des engagements ont été pris lors de la conclusion de l'accord GPEC, en Novembre 2010. Ainsi, depuis, les professionnels de la Fonction RH, avec l'appui d'un cabinet de conseil en GRH, ont entrepris de développer une instrumentation spécifique.

« ce qui nous manque pour l'instant c'est la macroanalyse » (DRH)

²⁶ Le premier accord prévoyait une communication sur la stratégie industrielle, mais limitée au périmètre de la France.

3.1. Les engagements pris lors de la signature de l'accord GPEC

L'accord GPEC procure aux acteurs des concepts et des outils, c'est un agencement de :

- Relations professionnelles,
- Procédures de gestion normalisant les pratiques de GRH,
- Mesures règlementaires.

Le texte du deuxième accord de l'entreprise Omega Diesel System France illustre, dans son contenu, ces trois apports.

L'observatoire des métiers

Dans le domaine des relations professionnelles, le chapitre 1 de l'accord reprend de l'accord précédent l'observatoire des métiers : *« En complément des prérogatives des IRP, l'Observatoire des métiers est l'instance de réflexion prospective, d'échange et d'information sur l'évolution des métiers et des emplois au sein de la société en France. Ses missions sont d'anticiper les évolutions des principaux métiers et de renforcer la visibilité à partir de la cartographie des emplois repères de la société ; de proposer des modalités de gestion et d'évolution de l'emploi ; de suivre la mise en œuvre du présent accord. Un document synthétique présente la cartographie des emplois repères ainsi que leur évolution qualitative et quantitative sur trois ans. L'objectif est d'identifier des « emplois à renforcer » ainsi que les emplois sensibles. »*

Les réunions de l'observatoire sont préparées par les professionnels des RH et les managers. Puis la DRH présente les prévisions réalisées en matière d'emploi et une discussion s'engage avec les organisations syndicales.

« quand vous préparez la réunion de l'observatoire vous la préparez avec les RH et les managers des sites et quand on fait la réunion on la fait avec le DRH, les trois RRH et les OS signataires » (RRH La Rochelle)

« L'observatoire des métiers qui a été créé et qui a permis de poser ces bases de réflexion. Notamment tout le travail de cartographie des emplois-repères qui date du premier accord et qui a été reconduit » (CFE-CGC)

« sur les emplois sensibles il faut qu'on affine et aussi sur ce qu'on s'est engagé, en observatoire des métiers, à fournir dans les trois ans qui viennent : quelles vont être les évolutions d'effectifs en hausse, ou en baisse, dans les différents secteurs ? » (RRH Centre Technique Blois)

Les aires de mobilité

Les aires de mobilité constituent une procédure de gestion normalisant les pratiques de GRH. Elles n'apparaissent pas dans le premier accord. Extrait du chapitre 5 : *« Afin d'identifier des parcours professionnels possibles au sein de chaque périmètre et entre périmètres (usines, centre technique, division) d'ODS France, il est prévu de mettre en place un outil permettant de les identifier et de les visualiser : les aires de mobilité. Une aire de mobilité c'est une cartographie qui représente les espaces d'évolution professionnelle possibles à partir d'un emploi donné. Elle permet de visualiser, pour un emploi donné, les emplois qui lui sont accessibles plus ou moins facilement, compte-tenu de la proximité de compétence qu'il a avec ceux-ci. La Direction des Ressources Humaines définira les emplois-repères pour lesquels seront élaborées les aires de mobilité et s'engage à communiquer ces outils au personnel. »*

Les professionnels de la Fonction RH décrivent le travail de conception de l'outil, dont la finalité est de créer une dynamique collective de mobilité interne :

« On est en train de mettre en place, de construire ces aires de mobilité pour l'ensemble des métiers de l'entreprise, à commencer par ce que l'on appelle les emplois sensibles c'est-à-dire les emplois qui ressortent de la stratégie industrielle et de la stratégie R&D comme les emplois pouvant être menacés dans les trois ans qui viennent » (RRH Centre Technique Blois)

« Les aires de mobilité, c'est de manière simple et très visuelle, ça consiste à mettre en évidence des passerelles de compétence entre différents emplois-repères ou différents métiers (...) dans nos établissements. C'est pour ça que dans

notre accord, on a vraiment complété ça. On trouvait qu'on était un peu faiblard, sur l'aspect des outils d'accompagnement pour l'ensemble du personnel » (RRH Blois)

« (...) vous avez ce qu'on appelle des zones de mobilité. La première zone, c'est la mobilité proche, c'est-à-dire je peux changer de poste et de métier sous réserve d'un accompagnement court, style formation en trois mois. La nécessité de l'accompagnement c'est quand je dois aller en formation relativement longue et quand mon délai d'adaptation va d'être à peu près un an. Et l'accompagnement long c'est quand on est dans une logique où il faut un changement de métier et de formation, formation un peu longue, avec du montage, avec du DIF, différents montages formation à établir. » (RRH Blois)

(...) c'est une approche hiérarchique et matricielle. (...) on interroge les hiérarchiques, mais nous-mêmes on va avoir des éléments (...) on prend la carte des quatre-vingt-quatre ou quatre-vingt-cinq emplois repères qui existent sur l'ensemble des sites, et on dit : tiens, qu'est-ce qui, intuitivement, nous semble proche ? Et donc on va dire qu'il y a dix ou quinze emplois qui nous semblent proches en termes de mobilité, et puis ensuite, on utilise une matrice de prise de décision. (...) Donc on fait un travail croisé sur les compétences de départ, et les compétences nécessaires à l'arrivée. On fait aussi un diagnostic, (...) sur la proximité des compétences. » (RRH Blois)

L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est une mesure règlementaire présentée au chapitre 4 de l'accord, qui s'inscrit « dans le respect de la Loi du 24 Novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie et de l'ANI du 14 Novembre 2008 relatif à la GPEC. »

L'entretien professionnel est « construit » en complément des outils existants :

« Il y a un article du code du travail sur le sujet, mais enfin il ne dit pas grand-chose, c'est tant mieux, ça donne l'autonomie au corps social comme on dit. On a donc construit nous-mêmes notre entretien professionnel. Normalement, le code du travail dit qu'il est fait par la hiérarchie. Nous, on a souhaité qu'il soit fait par la fonction RH. » (RRH Blois)

« (...) on s'est créé nos propres outils (...) Il y a un support de conduite de l'entretien professionnel. On s'est même fait, une « bonne pratique » de l'entretien professionnel (...) on demande aux gens de préparer à l'avance. Ils ont un document préparatoire et un petit guide de préparation (...). On les incite aussi à aller voir leur hiérarchie, pour avoir un feedback de leur hiérarchie sur leurs compétences. Et nous-mêmes, entre le moment où on reçoit les gens et le moment où l'entretien est prévu, on appelle systématiquement la hiérarchie. » (RRH Blois)

3.2. Le référentiel de compétences : un outil « pivot » de la GPEC

La démarche de construction du référentiel est participative dans l'optique d'un partage des activités RH avec les managers. Les choix ne sont pas imposés mais débattus avec les managers afin d'aboutir à un référentiel « sur mesure ».

Un outil « pivot » pour le partage de la GRH construit avec les managers

Le référentiel de compétences est en cours de réalisation, avec l'appui d'un cabinet conseil et en groupe de travail, afin de faire participer les managers à la construction de l'outil. Les syndicats ne sont pas associés à l'élaboration de ce référentiel.

« (...) on a revu l'ensemble de notre répertoire de compétences (...) on a construit un répertoire de compétences internes (...) on s'est fait aider par un cabinet externe et on a fait des groupes de travail qui mariaient RH et opérationnels que ce soit production ou R&D, (...) de façon à avoir un répertoire de compétences transverses qui soit commun. (...) ce sont toutes les compétences qui ne sont pas techniques et on est en train de construire d'un autre côté un répertoire de compétences plus techniques de façon à pouvoir ensuite visualiser (...) les aires de mobilité. » (RRH Centre Technique)

« [à propos des groupes de travail] on a marié des opérationnels (...) et les personnels RH et un cabinet extérieur, mais on n'a pas associé d'organisation syndicale à la définition de ce répertoire de compétences (...) très clairement, on ne partage pas avec les partenaires sociaux (...) les approches métiers, on ne les fera pas participer à la définition de notre répertoire de compétences (...). » (RRH Centre Technique)

Le but est d'engager le processus d'appropriation du référentiel et d'en faire un outil « pivot » du partage des activités RH avec les managers.

« (...) il y a encore beaucoup de travail, pourquoi ? Parce que le référentiel de compétences on vient juste de le terminer, il nous reste l'ensemble des compétences techniques (...) pas mal d'aires de mobilité aussi à concevoir. Et puis il nous reste aussi à intégrer, et ça va être aussi le plus compliqué, ce nouveau répertoire de compétences, aux entretiens annuels et ensuite à former les managers sur la tenue des entretiens annuels et à s'approprier finalement ce répertoire de compétences avec un glossaire. (...) de façon à ce que lorsque on tient un entretien, lorsqu'on fait une évaluation, tout le monde parle bien le même langage » (RRH Centre Technique)

Toutefois de la conception à l'appropriation par les utilisateurs de l'outil le chemin est long : l'équipe RH en est consciente, c'est un atout pour la conduite du changement.

« Les groupes de travail qu'on a fait avec les opérationnels nous ont aussi permis de faire évoluer ces définitions on s'est aperçu qu'au départ ce qu'on avait imaginé était finalement trop loin des opérationnels, parce qu'on a souvent tendance, quand on raisonne entre RH, à mettre un vocabulaire très Ressources Humaines qui n'est pas forcément compréhensible par les opérationnels (...) » (RRH Centre Technique)

Les choix débattus pour un référentiel « sur mesure »

La DRH ne souhaite pas adapter un référentiel existant au niveau de la branche, mais en créer un spécifique à l'activité Diesel.

« on a des dialogues avec la branche au travers de syndicats professionnels notamment, mais on a vraiment voulu avoir un référentiel métier qui soit propre à Omega » (RRH Centre technique)

Le choix de la maille est débattu avec les managers, le point de départ est « macro », ce sont les métiers, déclinés en emplois, puis en compétences :

« On sait que dans notre entreprise, il y a un certain nombre de métiers, derrière toutes ces familles on a quantité d'emplois repères (...) on prend un emploi donné, on se dit, oui, ça peut être proche de ces dix ou quinze-là, on inscrit ces dix ou quinze et après on fait une analyse de détail. Donc, c'est d'abord macro, ensuite analyse de détail. Par contre, on prend ça par l'emploi parce que si on prenait ça par la compétence, on se perdrait. L'autre aspect aussi, quand on prend le sujet par la compétence (...) le manager va manquer d'esprit de synthèse, il va rentrer dans le détail... » (RRH Blois)

Les acteurs cherchent à standardiser les libellés d'emplois et de compétences :

« Le fait d'avoir à un moment donné standardisé, homogénéisé les libellés d'emploi, les libellés de compétence, ça nous a permis de réagir je pense un peu différemment. Même si on ne peut pas dire qu'on a été piocher dans une base GPEC en disant : lui, où est-ce qu'on va le mettre ? Quand vous vous retrouvez avec une structure plus finalisée ou homogène, c'est plus facile de réagir. » (Manager)

Toutefois cela s'avère parfois peu opérationnel face à des situations professionnelles où quelques spécialistes interviennent : il serait artificiel de regrouper ces spécialités industrielles sous un même métier.

« Quand vous êtes cinq au département engineering, même si ça représente 500 personnes, qu'il y a beaucoup plus de métiers, peut-être un peu plus spécifiques, c'est plus compliqué de gérer ces gens-là : dans un type de métier, vous allez avoir quatre, cinq, six personnes. C'est ma vision. Donc c'est vrai qu'on a quand même tendance à vouloir regrouper ces gens-là, mais au bout d'un moment on perd un petit peu l'essence du métier de la personne. » (Manager).

4. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD GPEC

Les acteurs du déploiement de l'accord GPEC s'impliquent aux différents niveaux de l'organisation. Le poids du contexte est significatif car si les moyens sont relativement homogènes, le stade de déploiement de la démarche est différent selon l'activité du site. Le centre technique est plus avancé que les sites de production. Enfin le retard pris est source de frustration pour la Direction et les organisations syndicales et cela bloque le processus d'appropriation des outils par les managers et les salariés.

4.1. Les acteurs du déploiement de l'accord GPEC

La structure du groupe Omega définit le rôle des acteurs dans le déploiement de l'accord GPEC. La répartition du pouvoir en faveur du siège social et du DRH est aussi déterminante que la spécialisation du travail entre professionnels de la fonction RH. Enfin la coordination inter-fonctionnelle souligne le partage des rôles entre manager et RRH.

Le Corporate et la Direction de la branche Diesel

Si la Direction des Ressources humaines joue un rôle central dans le déploiement de l'accord, elle n'a pas forcément le champ aussi libre qu'avant : les décisions se prennent au niveau central, c'est-à-dire au siège social du groupe Omega (depuis la fusion) et à la Direction de la branche Diesel.

« J'ai l'impression, qu'il y a un pilotage ailleurs qui ne se fait pas ici comme il se faisait (...). Maintenant, au niveau RH, il y a un très bon pilotage, (...) techniquement, ils essaient, ils font comme ils peuvent, en tout cas ils ont fait des choses, après, d'un point de vue plus stratégique (...) je n'ai pas le sentiment que le directeur des ressources humaines actuel ait le champ aussi libre que l'avait [l'ancien] ... » (CFDT)

« Pourtant là on a le feu vert pour embaucher trente personnes dans le Diesel. Le Corporate est le garant, mais les décisions sont prises par le Business. » (DRH)

La spécialisation des professionnels de la fonction

Au sein de la Fonction RH de DDS France, chacun est spécialisé sur un domaine, conçoit et déploie les outils sur les deux sites. Parmi les trois RRH, l'un d'entre eux travaille (à moyens constants) au déploiement de l'accord GPEC. Il réalise en priorité un retraitement de l'information stratégique diffusée par la Direction de la Business Unit Diesel afin de pouvoir la présenter en réunion du CE ou dans le cadre de l'observatoire des métiers. Par exemple il construit une carte évènementielle pour présenter les effets des décisions stratégiques et des prévisions économiques sur l'emploi.

« il y a une séparation des dossiers, par exemple, Antoine va s'occuper de la GPEC en particulier, moi je vais plutôt m'occuper de tout ce qui est senior, des comptes ODS France au niveau du CCE, il y a une répartition des dossiers qui a été faite par le DRH pour que en fait on soit leader sur un dossier, et support sur les autres (...)» (RRH La Rochelle)

Un deuxième découpage des responsabilités est calqué sur l'organisation de la Business Unit qui comprend des centres techniques et des unités de production. Sur le territoire français cela correspond à trois postes : un poste de RRH du centre technique de Blois, un poste de RRH du site de Blois et un RRH du site de La Rochelle. Les professionnels sont chargés du déploiement des procédures de gestion et de management des RH préconisées par l'accord dans un périmètre organisationnel limité. Ceci peut expliquer les différences observées sur le terrain, entre sites. En effet les activités, le type de main d'œuvre et la personnalité de chaque professionnel sont autant de facteurs de différenciation.

(à propos du RRH du Centre Technique) « c'est quelqu'un qui a du leadership et qui sait avancer, du coup elle gagne du terrain » (DRH)

L'intégration des fonctions production et RH

L'intégration des fonctions Production et RH crée des conditions favorables au déploiement de l'accord GPEC sur les sites de production de Blois et La Rochelle. Sur chacun des deux sites industriels, le Directeur de la Production est particulièrement impliqué dans la démarche GPEC. Cet acteur, en tant que responsable hiérarchique des managers, peut créer des conditions favorables au déploiement de l'accord en instaurant des règles ou par influence sociale vis-à-vis des managers.

« Donc les managers de proximité (...) c'est des gens qui sont vraiment des courroies de transmission entre leurs équipes, et puis les différentes politiques RH » (Directeur Production, la Rochelle)

Par ailleurs, un manager témoigne de la coordination entre sa fonction et celle de RRH : les contacts sont fréquents et les décisions de mobilité sont prises conjointement, ce qui révèle un véritable partage des responsabilités vis-à-vis des salariés.

« j'ai restructuré l'équipe (...) on a un rendez-vous une fois par semaine avec Sabine, et tout ce qui est « stratégie », mettre telle personne à telle place, pourquoi, comment (...). On est un peu obligé puisqu'on fait bouger pas mal de gens (...) elle rencontre systématiquement les personnes, avec une vision qui n'est pas forcément la même que la mienne, puisque moi je vais peut-être être plus technique, et elle va plus avoir une vision personnalisée (...). Elle peut avoir (...) un historique différent (...) un manager direct n'aura pas les mêmes questions (...) les mêmes réponses qu'une personne dans les RH. Donc à un moment donné, c'est à nous de croiser tout ça, et dire Ok, alors qu'est-ce qu'on fait avec cette personne ? (...) Pour estimer (...) le potentiel d'une personne, pour suivre une formation, vous avez besoin de travailler à deux » (Manager au Centre Technique de Blois)

A La Rochelle l'usine est dirigée par un binôme Directeur de production – RRH, très fusionnel, la coordination entre les deux fonctions est idéale et se fait pratiquement en temps réel :

(à propos du binôme) « je ne retrouve pas cette démarche ici, à La Rochelle c'est quasiment de la fusion » (DRH)

« On échange sur tous les sujets d'actualité, il y a un partage des informations entre la production et les RH qui est très clair, je lui communique les informations et je pense que c'est aussi une des clés de succès de l'échange d'informations, je travaille avec lui il n'y a aucun souci il me passe les informations en terme de production, moi je lui passe les informations en matière syndicale, en matière RH c'est comme ça que ça doit fonctionner » (RRH La Rochelle)

« Les deux qui sont dédiés 100% du temps sur la Rochelle c'est le responsable de production et moi-même donc c'est pour ça qu'on a intérêt à travailler en bon sens et en bonne intelligence parce que sinon ça va vite se voir » (RRH La Rochelle)

« On travaille ensemble de façon très étroite, et ce depuis cinq ans. C'est important de connaître les besoins l'un de l'autre, il faut que la fonction RH prenne conscience des contraintes de production, et inversement, il faut que la production (au sens large) n'ait pas comme attitude de produire bêtement ses pièces, autrement on n'est plus dans le SPQVC²⁷, on n'est que dans le volume. C'est vraiment une approche conjointe à avoir, et je pense qu'ici c'est le cas. J'en suis sûr, même. » (Directeur de production la Rochelle)

4.2. Le processus de déploiement de l'accord GPEC

Le processus de déploiement de l'accord GPEC n'en est pas au même stade d'avancement selon l'usine (celle de Blois est pilote). Chaque salarié est informé par courrier et par réunion de la mise en œuvre de cette démarche. De plus, à Blois, le Centre Technique se différencie nettement : la GPEC y est davantage vécue comme une gestion collective et offensive de l'emploi.

²⁷ SPQVC : Security Personal Quality Value Convenience

Le poids du contexte

Outre les questions de leadership et coopération entre RRH et managers, chaque site se différencie par son activité et les perspectives que lui donne la politique industrielle et de Recherche & Développement de la *Business Unit Diesel*.

Le site de Blois tire parti de la proximité du centre technique : dès qu'un nouveau produit est mis au point, le lancement de la production se fait sur place. En revanche, le site de la Rochelle n'a aucune garantie de continuité de l'activité.

« depuis qu'on a donné cette stratégie industrielle sur trois ans, les salariés de la Rochelle, à chaque fois qu'on présente 2011-2012-2013, tout le monde dit : ah bah c'est bon, mais et en 2014 ? Donc pour nous, c'est un peu plus difficile à gérer, mais parce que on est plutôt sur un site où on est sûr de l'ancien produit, pas du nouveau produit, et où les gens ont plutôt peur que à terme, les volumes descendent, et qu'il n'y ait rien en remplacement. » (RRH La Rochelle)

Les moyens mobilisés pour le déploiement de l'accord

Les moyens formels utilisés pour le déploiement de l'accord GPEC sont :

- L'envoi au domicile de chaque salarié d'une plaquette d'information intitulée « La GPEC »,

« Au premier accord GPEC (...) on n'avait pas fait beaucoup de communication dessus. C'est pour ça qu'on a, nous, souhaité aussi, c'était une demande des partenaires sociaux, (...) c'était aussi quelque chose qu'on souhaitait faire, faire cette petite plaquette d'information, (...) elle a été diffusée à tous les collaborateurs, on l'a envoyé au domicile de chacun des collaborateurs pour que chacun l'ait vraiment en main, qu'on soit sûr qu'ils l'aient bien au moins une fois cette plaquette-là. » (RRH Centre Technique)

« il y a une vraie communication sur les outils où au lieu d'avoir juste une feuille où on dit, il y a le DIF, le FONGECIF et tout ça, il y a une feuille sur chacun des trucs avec un interlocuteur de la DRH et un point d'accueil et d'information sur la formation professionnelle continue » (CFDT)

- Les réunions d'information mensuelles : pour l'ensemble des salariés, les réunions de présentation des dispositifs de GPEC pour les managers, les réunions mensuelles de mobilité avec les managers.

« (...) une fois que la stratégie industrielle a été diffusée au niveau du CCE, au niveau du CE, au niveau du management, on a une réunion mensuelle, qui est sur Blois et la Rochelle, ce qu'on appelle la réunion d'information élargie, la RIE, et en fin de communication on donne les axes d'orientation pour le site qui découlent de la stratégie industrielle. C'est important que les gens aussi, aient ce type d'information. » (RRH La Rochelle)

« Derrière il y a eu des présentations de ces dispositifs et notamment des dispositifs de l'entretien professionnel à l'ensemble des managers en réunion management et ensuite à l'ensemble des collaborateurs par le biais de ce que l'on appelle nos réunions mensuelles, on a des réunions d'information du côté de la production et du côté aussi de la R&D. » (RRH Centre Technique)

« Il y a ce que l'on appelle des réunions de mobilité une fois par mois qui sont en place depuis maintenant huit-neuf mois », (RRH Centre Technique)

- Enfin, il existe des instances dédiées au suivi du déploiement de l'accord GPEC, les commissions de suivi.

« Il y a une commission de suivi, même si c'est informatif on peut quand même poser des questions. Le dialogue avec la Direction se passe bien en général quand on pose des questions et qu'elles sont crédibles » (CFDT)

Des réunions informelles entre RRH et responsables hiérarchiques précèdent les réunions plus formelles de l'observatoire des métiers (ne participent à ces réunions que l'équipe RH et les organisations syndicales signataires).

L'avancement du processus de déploiement²⁸

A l'heure actuelle, le site de Blois est plus avancé dans le processus de déploiement de la GPEC que le site de La Rochelle :

« on négocie ensemble, c'est-à-dire que sur l'accord GPEC étaient présents le directeur des ressources humaines, le RH production et le RH R&D et le RH de La Rochelle » (RRH Blois)

« Alors, sur Blois je pense qu'on est un petit peu plus en avance, c'est nous qui avons conçu cette plaquette-là, je sais qu'on l'a transmise à La Rochelle, je pense qu'elle a aussi été diffusée sur La Rochelle. En revanche sur la construction des aires de mobilité par exemple, sur La Rochelle ça n'a pas débuté. (...) le site de Blois est plutôt le site Pilote mais La Rochelle une fois qu'ils auront regardé un petit peu quel travail a été fait, je ne pense pas qu'il y ait beaucoup d'adaptations nécessaires, donc ça va aller relativement vite pour la mise en place chez eux. » (RRH Centre Technique)

« Sachant que nous on n'a pas encore travaillé sur les aires de mobilité (...) je suis pas du tout entré dans le travail avec AtConsult (...) je ne m'y attaque qu'à partir du mois de septembre. » (RRH La Rochelle)

Par ailleurs, à Blois, le processus de déploiement est plus engagé au Centre Technique que sur le site de production. Cela tient au niveau de qualification de la main-d'œuvre. La RRH du Centre Technique fait un travail de terrain (des réunions mobilité et du « lobbying ») qui a un impact sur l'appropriation des outils et par conséquent le processus de déploiement devance celui des autres structures. L'avance se manifeste par une véritable dynamique collective en matière de mobilité interne.

« Il y a plus de demandes, du côté R&D, parce que ce n'est pas la même population que du côté production. (...) j'ai 90% de cadres (...) qui à un moment de leur carrière se disent : « ok, ça fait trois-quatre ans que je suis dans la même fonction, j'ai envie de changer, vers quoi je pourrai me diriger ? » (RRH Centre Technique)

« A Blois on fait deux communications (...) on a des populations tellement différentes. Moi je peux aller un petit peu plus loin sur l'explicatif de ce que c'est un entretien professionnel (...) c'est vrai que sur la partie production on va plutôt parler de l'employabilité, on va plutôt parler de l'accompagnement extérieur etc.... On n'est pas sur les mêmes problématiques. » (RRH Centre Technique)

« ça fait à peu près 9 mois qu'on a mis ces réunions en place, de façon à pouvoir (...) faire un petit peu de lobbying sur certains mouvements, parce qu'il faut aussi faire comprendre à des managers que, bien que leurs collaborateurs soient parfaitement adaptés à la fonction, à un moment il faut le laisser partir, parce que s'il ne part pas, et s'il n'a pas une mobilité interne, on le perdra. Et ça, ça fonctionne quand ils sont plusieurs autour de la table parce qu'ils s'aperçoivent qu'il y a des mouvements inter-équipes (...) » (RRH Centre Technique)

« Il y a des réunions mobilité régulières qui sont faites avec les chief engineers, une fois par mois, avec les chefs de tous les secteurs, où est discuté : un tel voudrait bouger ou il y a telle compétence qui est là où il y a telle personne qui a démissionné et à moment donné on essaie de « construire une stratégie » ou au moins pour Sabine, essayer de récupérer toutes les informations 'qui veut faire' quoi pour pouvoir après le proposer lors de réunions. » (Manager au Centre Technique)

« chez nous on publie les postes, on passe par les RH, c'est sur l'intranet, on passe par le portail, maintenant pour les cadres, la volonté il faut qu'elle transparaisse au sein du PBP²⁹ il y a des revues régulières avec leur manager (...) ça remonte jusqu'aux ressources humaines. » (Manager au Centre Technique)

4.3. Un déploiement qui stagne au chapitre 2 de l'accord ?

Selon la majorité des interlocuteurs, la démarche GPEC ne se déploie pas assez vite et par conséquent, l'anticipation d'une reprise de l'activité ne se traduit pas en pratiques de GRH : rien n'a encore véritablement changé dans ce domaine, les salariés ne sont ni accompagnés, ni acteurs de la démarche.

²⁸ Nota Bene : Les entretiens à partir desquels a été rédigée cette monographie ont pris fin en septembre 2011.

²⁹ Personal Business Plan : entretien d'évaluation

Le retard pris par le déploiement de l'accord engendre une frustration générale

Un sentiment de frustration est exprimé assez ouvertement par la Direction d'une part et les représentants syndicaux d'autre part, peut être à l'exception de ceux de la CFE-CGC qui estiment avoir obtenu satisfaction avec l'élargissement du périmètre de l'information stratégique à la *Business Unit Diesel*.

De manière générale, les organisations syndicales représentatives à Omega Diesel Systems France sont très attentives sur le déploiement de l'accord, jugeant le contenu très riche et intéressant.

L'effort de traduction et de clarification de l'information stratégique est très bien accueilli et est apprécié par les organisations syndicales. Par contre la construction des outils courants de la GPEC n'en est qu'à ses débuts.

Le point de vue de la Direction :

« Sur les deux dernières années où on a redéployé l'équivalent d'un tiers du personnel et ça c'est globalement bien passé » (Directeur Production)

« je suis un peu frustré, on a perdu énormément de temps avec les élections, trois mois, du coup tout est gelé, on devait faire des réunions en mai-juin, du coup on les a décalé (...) on a perdu notre énergie »

« il faut relancer la machine sur les aires de mobilité, faut pas perdre trop de temps (...) à cause du retard, les gens sont frustrés, les managers, les OS, surtout ceux qui ont signé, ils ne re-signeront pas en 2013 (...) malgré tout ça fonctionne, on a quand même remplacé des gens qui étaient en difficulté (...) on a des réunions mobilité toutes les semaines » (DRH)

Certaines organisations ne cachent pas une relative déception quant au déploiement, à l'heure des interviews (mi/fin 2011) :

« Dans l'accord il y a de bonnes choses mais la mise en œuvre c'est décevant (...) La GPEC, c'est avoir des outils (...) si on a une boîte à outils, et qu'on a personne pour la faire fonctionner (...) on a rajouté des choses dans le nouvel accord (...). Ça, on a posé la question au DRH, et lui il a dit qu'ils n'avaient pas les moyens d'avoir quelqu'un supplémentaire ... » (FO)

« On en est au début de l'accord GPEC c'est le chapitre 2, après il y a tout le reste qui est en train de se dérouler mais je pense qu'il y a eu une mécanique qui s'est mise en route avec le premier accord qui fait que l'observatoire des métiers ce [n'] est plus une instance fantôme » (CFE-CGC)

Le processus d'appropriation des outils RH par les managers...

En termes d'appropriation, le bilan est mitigé, selon les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique : ils sont soit « supporteurs » soit « réticents » :

« Non, ça n'a pas été relayé (...) auprès des managers, et c'est là encore le travail qu'on a à faire, l'entretien professionnel fait peur (...), alors il y en a qui adoptent complètement la démarche, il y en a qui carrément dans le cas du PBP, qui (...) ont carrément dit : « écoutes si tu te poses plutôt des questions sur ta réorientation, plutôt que sur ton job, moi ce que je te conseille, c'est de faire un entretien professionnel, contacte les RH et voilà. Il y en a d'autres qui sont moins supporteurs de la démarche, ça va venir, quand ils verront que ce n'est pas si dramatique que ça. » (RRH Centre Technique)

« C'est plutôt au niveau [des] chief engineer (...) vous allez retrouver exactement les mêmes freins (...) vous avez « réticent » ou « supporter » (...) vous retrouvez les mêmes réticences dans le management intermédiaire (...) Parce que le risque (...) c'est que (...) je détourne certaines de ses équipes pour les envoyer vers du commercial, vers de la gestion de projet, vers du moyen, même si ils savent parfaitement que ça va être fait en concertation. » (RRH Centre technique)

Le problème peut venir d'un manque de temps à consacrer à une question RH non prioritaire :

« Ça m'intéresse mais c'est une question de temps, gérer son équipe oui mais gérer la globalité c'est plus compliqué. Il y a un intérêt mais ça fait pas partie de mes priorités, je désigne un manager dans mon équipe pour y aller. Je leur explique que leur rôle est aussi important dans ce domaine-là et que ils doivent se servir de la fonction RH, il faut qu'ils embêtent Sabine on n'a pas à prendre des décisions seuls en gestion d'équipe il faut qu'on se fasse aider entre guillemets. » (Manager Centre Technique)

Le processus d'appropriation des outils GPEC par les salariés...

Le processus d'appropriation des outils GPEC par les salariés n'est pas perçu de la même façon par les professionnels de la Fonction RH, par les Organisations Syndicales et par les managers.

Pour les RRH : les salariés sont informés et peuvent s'approprier les outils RH. Le point de vue des organisations syndicales, est plus nuancé au sujet du niveau d'appropriation et de la prise en compte des enjeux des salariés. Un manager du Centre Technique confirme cette vision des choses : très peu de salariés connaissent les outils de la GPEC. Pour lui une solution serait d'améliorer la communication en direction des opérateurs et techniciens. Ainsi, l'encadrement pourrait mobiliser les individus afin qu'ils soient bénéficiaires de l'ensemble des outils développés par la Direction des RH, dans le cadre d'une GPEC collective et profitable aux salariés.

Verbatim illustrant le point de vue des Professionnels de la Fonction RH :

« je pense que le fait d'avoir envoyé la plaquette sur les outils a fini la connaissance de tous ceux qui n'étaient pas au courant de cet accord-là. L'accord il est quand même sur l'intranet les gens ont accès très très rapidement à tout ce qu'ils cherchent et la brochure d'information a vraiment finalisé les derniers irréductibles qui n'étaient pas au courant. Tout le monde le connaît. » (RRH La Rochelle)

« L'entretien professionnel a aussi la vertu de rendre le collaborateur acteur de sa mobilité. ça permet aussi au collaborateur de s'approprier finalement son évolution parce qu'il doit aussi pouvoir suggérer quelles sont ses attentes et vers quoi il souhaite aller. » (RRH Centre Technique)

Verbatim illustrant le point de vue des syndicats :

« Moi, j'en ai pas eu l'écho, donc... je suis opérateur... mon manager, il m'a pas relayé l'info. J'ai passé mon entretien individuel, et lors de l'entretien individuel, c'est pas moi qui allait lui dire, j'attendais effectivement qu'il me propose par rapport à ce qui a été présenté dans l'accord » (FO)

« Là ici c'est la Bérézina, c'est tout juste si c'est pas les syndicats qui informent sérieusement les managers qu'il y a des choses à faire » (CFDT)

«L'application de cet accord, qui peut enclencher un entretien professionnel, lequel va déboucher sur une mise en œuvre effective individuelle, pour un salarié, on aimerait que ça débouche un peu plus sur de la qualification ou de la certification reconnue, par le RNCP, par exemple... ou dans la branche » (CFDT)

« Les managers : pas suffisamment formés, ou déclinaison pas suffisante de l'info reçue » (CFDT)

Verbatim illustrant le point de vue d'un manager :

« Aujourd'hui ils n'ont pas la vision de comment ça fonctionne, il y a très peu d'employés mis à part si vous êtes syndicaliste, ils ne savent pas comment faire pour évoluer, pour une formation, pour bouger (...). C'est dommage parce qu'ils ne voient pas quel peut être l'intérêt de ce type de démarche alors qu'à la base ça peut leur servir. » (Manager Centre Technique)

« ça passe par de la communication, pas sûr que ce soit au manager de le faire. C'est un message qu'il faudra faire passer plein de fois pour leur expliquer et essayer de la rendre plus visuelle (...). Il n'y a pas cinquante choses : c'est mobilité, évolution, formation. » (Manager Centre Technique)

« La phase de mise en place est importante. La GPEC ça simplifie le travail pour les RH et les managers mais c'est clair il faut du volontariat. (...) Je pense qu'on en est à la première étape qui est la plus facile à mettre en œuvre parce qu'on les fait pas participer. La deuxième étape sera celle où on mobilisera l'ensemble des salariés pour qu'ils soient aussi bénéficiaires de ces outils. » (Manager Centre Technique)

5. LES EFFETS DE L'ACCORD SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE

Les accords de GPEC au sein d'Omega Diesel Systems France sont négociés en regard de la stratégie industrielle, ce qui est rendu obligatoire par les accords de la branche « métallurgie » de mai 2010³⁰ :

« En métallurgie, vous avez un accord, alors de mémoire ça doit être celui du 10 mai 2010, qui stipule dans son préambule que la GPEC ne peut être négociée qu'à partir du moment où on a communiqué préalablement la stratégie industrielle » (CFDT)

« en gros, les accords GPEC sont négociés au regard de la stratégie industrielle, au regard de la stratégie industrielle ça veut dire qu'elle est communiquée nécessairement aux partenaires sociaux. Sinon, vous négociez quelque chose sans fondement » (CFDT)

La particularité de l'accord de GPEC d'Omega Diesel Systems France est de prévoir un élargissement des informations stratégiques au-delà de la France, au niveau de la *Business Unit* 'Diesel'.

5.1. Disposer d'une information stratégique élargie : une nécessité qui fait consensus

L'élargissement du périmètre de l'information stratégique transmise aux partenaires sociaux incluse dans le second accord de GPEC (2010) part d'une prise de conscience par certaines organisations syndicales du caractère limitatif des informations stratégiques normalement communiquées dans le cadre des accords de GPEC :

« Et la pauvreté de la GPEC, c'est (...) on ne nous donne pas la possibilité d'avoir une vraie vision de l'aspect stratégique de nos entreprises quand elles sont multinationales » (CFE-CGC)

L'appui et le soutien de la fonction Ressources Humaines d'Omega Diesel Systems France et d'un interlocuteur opérationnel (le responsable de la *Business Unit*) a permis cet élargissement du périmètre des informations stratégiques. Il existe un fort consensus entre la Direction et les syndicats de Diesel Systems France sur la nécessité de disposer d'une information stratégique au périmètre étendu au-delà de la France, au niveau de la *Business Unit*. Ce périmètre d'information élargi constitue une innovation importante pour Omega Diesel Systems France³¹.

« Les autres organisations syndicales étaient d'accord avec nous là-dessus il fallait la stratégie industrielle pour pouvoir parler de la GPEC » (CGT)

Certaines instances de GPEC semblent n'avoir été rendues opérationnelles que par la connaissance d'informations stratégiques :

« Oui on ne pourrait pas travailler sur l'observatoire des métiers sans avoir la partie stratégie, ça c'est impossible » (RRH Centre technique)

« il y a eu des réunions régulières de l'observatoire des métiers avec des analyses qui ont été faites » (CFE-CGC)

A noter que le fait de disposer d'une information stratégique (et élargie) semble avoir pesé dans les décisions de signer l'accord de GPEC de certaines organisations syndicales :

« nous, on s'est posé la question de savoir si on le signait ou pas, et puis, on a quand même discuté, (...) il y a quand même des choses en plus par rapport au premier » (FO)

5.2. L'anticipation et le maintien de la flexibilité

³⁰ Cet accord vise « à clarifier la notion de GPEC et à définir les actions spécifiques de la branche, au niveau national et territorial ».

³¹ A notre connaissance, aucune action similaire n'a été encore mise en œuvre dans d'autres sociétés signataires des accords de GPEC.

Une articulation GRH – Stratégie s’opère via la réflexion sur les emplois sensibles et en tension. La réflexion est en cours, l’observatoire des métiers doit se réunir, avec un peu de retard. Il apparaît d’ores et déjà que les sites souffrent d’une pénurie de main d’œuvre qualifiée pour occuper des emplois de régleur et de mainteneur. Le recrutement étant limité à du personnel intérimaire, le problème du renouvellement des missions se pose de façon récurrente, sur un marché où, de plus, l’offre de main d’œuvre qualifiée est réduite.

« Il faut éradiquer les écarts, les métiers de régleur et de mainteneur sont des métiers à risque (...) Les gens manquent de formation (...) On a perdu ces métiers-là à cause des départs et on n’a pas le feu vert pour les embaucher en permanents, ils sont temporaires » (DRH)

« le vrai problème c’est la GRH dans un pays à carcan comme la France. On va perdre des régleurs. Moi je peux former en interne après on fait monter les gens mais il y a aussi les limites de l’interne. (...), là on a le feu vert pour trente emplois pour le projet XX (...), si j’avais pas ce blocage aux US, et si j’avais un fonctionnement plus souple je pourrai embaucher ces personnes, leur faire un CDI, du coup les compétences s’accéléraient, les plans de formation seraient plus faciles à gérer (...) pour moi le principal souci c’est de stabiliser l’effectif mais quand même avec une souplesse parce qu’on n’est pas à l’abri d’une crise. (...) La seule marge c’est les intérimaires, la tension elle est là (...) mes collègues équipementiers c’est pareil, ils ont des centaines d’intérimaires. » (DRH)

5.3. Des dirigeants qui portent un intérêt à l’accord GPEC

Les équipes dirigeantes de la *Business Unit* Diesel devraient se stabiliser : le Directeur des usines et le DRH sont en poste depuis moins d’un an. Les personnes en place s’impliquent (en ce qui concerne le DRH OMEGA) pour les unes et s’intéressent de près pour les autres (Directeur des sites français et de la *Business Unit*) à l’accord GPEC, qui vu des Etats-Unis, apparaît comme un cadre rassurant car susceptible de contenir le dialogue social.

« le plus difficile, c’est de leur faire comprendre quel est l’intérêt d’un accord GPEC finalement dans la marche de l’entreprise. Une fois qu’ils ont compris quel est l’intérêt d’un accord GPEC, c’est-à-dire l’adaptation de nos ressources, c’est aussi simple que ça, ils deviennent beaucoup plus sponsor, ils l’ont été puisque c’est le directeur des usines de Blois et La Rochelle qui est venu présenter la stratégie R&D, et c’est le représentant du directeur de la recherche et développement qui est venu présenter la stratégie R&D de son côté. » (RRH Centre technique)

« Est-ce que le Directeur ODS France est plus impliqué sur les questions d’emploi ?

C’est un peu difficile parce qu’il est arrivé depuis le mois d’avril, par contre il est très ouvert sur les questions d’emploi et l’humain dans l’entreprise, c’est culturel, ça fait partie de lui ; sur l’accord GPEC il nous interpelle sur les questions de formation les questions de compétences, les questions d’organisation, il est très au fait du sujet, je ne pense pas que ça vienne de la GPEC, je pense que ça vient plutôt de son mode de fonctionnement individuel » (RRH La Rochelle)

« je vais intervenir sur la partie politique entre la division et la partie corporate » (DRH)

« l’important c’est aussi de rassurer l’actionnaire sur le fait que dès lors que vous allez poser certaines informations sur la table, ça ne va pas amener à certains blocages. » (RRH Blois)

« C’est en amont de la communication stratégique, ce qui fait consensus, ce qu’ont bien compris les partenaires sociaux c’est qu’on a une forte orientation business et en même temps on essaie de construire un business éclairé. » (RRH Blois)

« Pour un américain le social doit être bien organisé, vous ne pouvez pas faire de l’innovation sociale en France (...) moi je m’en sors en disant : « c’est conventionnel ». Pour un américain dès que c’est écrit dans un bouquin qui est validé par une instance nationale il accepte. Côté conventionnel (...), le travail qu’a fait l’équipe ici nous permet d’être bordés. (...), on a des marges de manœuvre mais il faut montrer que c’est dans le code. » (DRH)

5.4. Un cap maintenu : compétitivité et avantage concurrentiel pour le maintien des parts de marché et des volumes

Cependant la stratégie de la *Business Unit* ne change pas de cap : les transferts d'activités vers les pays *low cost* restent plus que jamais d'actualité. Les sites français devront toujours apporter la preuve de leur capacité à dégager des gains de productivité pour rester compétitifs. La France en plus d'être un pays *high cost* est dotée d'une réglementation du temps de travail perçue comme contraignante, à l'étranger. Or pour un équipementier contraint au juste-à-temps, la flexibilité du temps de travail est un facteur de compétitivité. L'avantage concurrentiel est organisationnel, il tient à la coordination des activités de recherche et développement et de production qui donne à la *Business Unit* Diesel sa capacité à créer des synergies de savoir-faire.

« la DG voulait qu'on transforme progressivement nos usines de Blois et la Rochelle. Or, l'accord de GPEC nous a permis d'obtenir cette transformation. Alors, transformation au sens où nous avons fait effectivement un certain nombre de transferts de capacité qui ont quitté la France pour d'autres pays , donc là on pourrait parler de délocalisation, mais je pourrais aussi vous parler de relocalisation (...) L'important pour la DG, c'est qu'elle a compris qu'elle pouvait obtenir une certaine mise en mouvement des sites français » (RRH Centre Technique)

« Vous avez des impératifs de la part du corporate ?

L'impératif est financier et porte sur les équilibres de production, une usine est jugée sur ses résultats financiers. (...) ça ne reste pas longtemps dans le rouge (une usine), c'est la fermeture et on va repenser les flux. Le raisonnement est : Blois va très bien, La Rochelle : non ; pourtant la productivité, à La Rochelle, est bonne ! Si on pouvait descendre l'absentéisme on aurait encore plus de bras de levier pour la suite » (DRH)

« Notre boulot ce n'est pas de protéger l'emploi, c'est de réaliser le business sauf que l'emploi et le business sont pas nécessairement antagonistes (...) » (RRH Blois)

« le savoir-faire c'est un petit peu une tarte à la crème parce que, juste une observation, en Roumanie, au Maroc, au Vietnam, on a d'excellentes formations d'ingénieurs donc il faut arrêter de raisonner comme des colons européens (...) » (RRH Blois)

« on a ici des équipes R&D et c'est elles qui vont développer et elles ont juste à côté des équipes pour industrialiser donc les savoir-faire c'est plutôt la capacité qu'ont ces gens-là à travailler ensemble pour que l'industriel au plus tôt des différents projets sache qu'il va y avoir tel ou tel type de challenge technique ou process à relever (...) il y a assez peu d'équipementiers automobiles aujourd'hui qui ont un centre de recherche de cinq-cent soixante personnes et donc nous si on raisonne savoir-faire ce qu'on fait c'est un travail assez étroit entre nos équipes industrielles et nos équipes R&D, là on a quelque chose à gagner en plus (...) c'est un atout en terme de compétitivité. » (RRH Blois)

6. LES EFFETS SUR LE DIALOGUE SOCIAL DE L'ACCORD GPEC

La « culture Diesel » au sein d'Omega Diesel Systems structure sans doute de manière un peu spécifique le dialogue social, dans le sens où, selon certains partenaires sociaux, il y a un engagement syndical propre au Diesel peut-être plus présent qu'au niveau d'autres entités de Omega.

6.1. Un enrichissement perceptible du dialogue social...

Comme pour chaque négociation entre Direction et instances représentatives du personnel, les discussions autour de l'accord GPEC présentent la vertu de mettre tout le monde autour de la table. Cependant, les questions de GPEC interpellent fortement Direction et Syndicats et suscitent, sur le principe tout du moins, un large consensus.

En pratique, pour certains interlocuteurs, la discussion sur les accords GPEC représente une innovation dans le dialogue social, qui donne une forme novatrice aux débats :

« ...on est passé d'une logique où on va subir une situation, qui est un contexte économique de société, à une logique anticipatrice qui permet un petit peu d'innover, notamment un petit peu dans le dialogue social, dans la relation sociale, et qui permet aussi à titre personnel de se poser les bonnes questions par rapport à ce contexte » (CFDT)

Cela vient notamment du fait que la discussion et les échanges autour de la démarche GPEC permettraient d'objectiver certaines revendications salariales, ou bien de les inscrire dans un autre registre :

« Il y a quelques années, en CCE, et au CE, on ne parlait pas de l'examen de la politique salariale par rapport à la richesse produite par les salariés, en terme de valeur ajoutée et tout ça, je regarde les accords, on était sur l'INSEE (...). Aujourd'hui, les partenaires sociaux regardent l'entreprise, sa valeur (...) et puis évidemment en lien avec la stratégie industrielle. Ça veut dire qu'on commence à objectiver la réclamation, la revendication salariale. On amène des choses » (CFDT)

Le volet 'Gestion des compétences' y est également abordé plus ouvertement :

« je crois que ça a mis le sujet de la Gestion des compétences plus ouvertement discuté dans les entreprises ; c'était pas forcément un sujet qu'on abordait ni dans le cadre d'un CCE, ni dans le cadre d'un CE on l'abordait dans la commission formation dans le cadre des points organisation dans les comités d'établissement mais ce n'était pas un sujet à l'ordre du jour continuellement » (RRH, la Rochelle)

Si Omega Diesel Systems France est pionnier dans l'élargissement du périmètre de l'information stratégique diffusée aux représentants syndicaux, cela participe logiquement de l'enrichissement et de l'évolution du dialogue social :

« ... après le comité central d'entreprise où a été présentée la stratégie industrielle et la stratégie de R&D, (...) les partenaires sociaux étaient satisfaits d'avoir eu ce type de dialogue, un échange » (RRH, Blois)

« ... on essaie maintenant de voir de quelle manière on peut travailler en analyse (...), est-ce qu'on ne peut pas construire (...) des scénariis alternatifs » (CFE-CGC)

« ça va être à nous de rebondir dessus pour se les approprier » (CFDT)

Finalement, le dialogue social peut parfois prendre la forme de co-construction de certains outils de GPEC :

*« L'entretien professionnel c'est quelque chose que pas mal de partenaires sociaux nous avaient demandé » (RRH, Blois)
« Je ne dirais pas que ça l'a accéléré, ça nous a permis de parler de sujets un peu différents, qu'on n'aborde pas forcément. On ne parle pas forcément gestion des effectifs, entretien professionnel, gestion de carrière très souvent au sein des IRP, là ça a été l'occasion de le faire. » (RRH, Blois)*

6.2. ... parfois nuancé

Les difficultés économiques et les réductions d'effectifs d'Omega, qui ont été fortement assimilées à de la GPEC pendant la période d'application du premier accord, ont généré une certaine « prudence » chez les syndicats ou les salariés quant à leur vision de la GPEC, cette dernière étant le plus souvent assimilée à des « plans de départ ». Par exemple, le deuxième accord a été signé par tous les syndicats à l'exclusion de la CGT, tandis que le premier avait été signé par tous :

« La CGT souhaitait un accord offensif permettant des perspectives de création et de développement d'emplois, (...), le précédent accord n'ayant servi qu'à préparer des accords d'accompagnement sociaux qui ont fait baisser les effectifs des deux sites » (CGT)

« pour l'instant, on a toujours fait de la GPEC défensive, c'est-à-dire que c'était pour se séparer de salariés » (FO)

Le syndicat CGT regrette la forme que peut prendre selon lui le dialogue social en lien avec l'accord GPEC³² :

« Nous n'acceptons pas la condition impérative, voire de chantage, de signature de l'accord pour participer aux réunions de l'observatoire des métiers et de la commission de suivi. Nous avons évoqué une demande au préalable de la présentation de la stratégie industrielle pour pouvoir envisager une validation ou non de cet accord » (CGT)

Par ailleurs, des progrès restent à faire dans l'assimilation et la compréhension des informations stratégiques transmises, et celle des anticipations qu'elles permettent.

« quand la présentation a été faite il faut savoir que c'est un CCE qui a duré 10 heures (...), on a clairement senti que ça passait au-dessus de la tête de beaucoup de monde parce qu'il y avait un gap en terme de capacité d'absorption de ce type d'information qui était assez évident » (CFE-CGC)

Finalement, toujours sur les informations stratégiques transmises aux partenaires sociaux :

« Après, j'imagine qu'il y a forcément des choses qu'ils aimeraient avoir en plus, mais sur lesquelles on ne partage pas forcément (...) » (RRH, Blois)

6.3. Quelles perspectives pour le dialogue social ?

La Direction reconnaît les représentants des organisations syndicales comme des interlocuteurs légitimes pour être force de proposition au sein des instances. La qualité et la fréquence des relations entre organisations syndicales et Direction témoignent d'un respect mutuel et d'une volonté réelle d'enrichissement du dialogue social.

Le souhait de la Direction est de simplifier le processus de négociation sur des aspects moins stratégiques de la gestion des ressources humaines (par exemple sur les congés, cela serait particulièrement chronophage selon la Direction). L'intérêt serait de pouvoir se consacrer à l'application de l'accord GPEC dans de bonnes conditions (disponibilité, concentration).

« Je pense qu'il y a surtout une simplification à faire pour le troisième accord, pour rassurer les partenaires sociaux, on a fait un catalogue de mesures, un catalogue d'outils, je pense que certains outils ne sont pas très utiles, je pense qu'il faudra simplifier les choses » (RRH, Blois)

Pour finir, la fusion entre les entités Omega France et Omega Diesel Systems France amène les acteurs à s'interroger sur son influence sur le dialogue social, le contenu des accords de GPEC et l'application de ceux-ci.

7. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

L'accord GPEC impacte la GRH de plusieurs manières : si le statut et la légitimité de la fonction évoluent lentement, certains effets sur les pratiques et outils de GRH sont immédiatement visibles, enfin, l'organisation du travail se standardise légèrement du fait du déploiement de l'accord.

7.1. Les effets de l'accord GPEC sur le statut et la légitimité de la fonction RH

Les effets potentiels et organisationnels de la GPEC sur la fonction RH sont perçus très différemment par les parties prenantes : ceci mérite d'être souligné.

³² La non-participation à ces instances ou à ces réunions pousse ce syndicat à réfléchir à des stratégies de GPEC 'CGT'.

Les effets potentiels et organisationnels de l'accord GPEC sur la fonction RH

A plus long terme, la mise en œuvre de l'accord GPEC pourrait avoir deux effets :

- Une intégration stratégique de la Fonction RH engagée depuis peu et consécutive à l'arrivée d'une nouvelle Direction (Direction des sites français et DRH - cf. sous-section 5.3.) et au chapitre 2 de l'accord qui élargit le périmètre de l'information stratégique à la Business Unit.
« on est du coup partie prenante à la définition et à la présentation de la stratégie (...) on a été complètement intégré à cette réflexion, là ce qui clairement n'aurait pas été le cas si il n'y avait pas eu d'accord GPEC » (RRH Centre technique)
- Un partage des activités RH entre managers et professionnels des RH, non seulement au centre technique mais aussi au sein des sites industriels.
« (...) on a un lien important avec le management. La GPEC c'est aussi la mise en mouvement du corps social autour de sujets, de gens qui souhaitent changer de poste, ou de postes qu'on veut réduire (...) nous avons chez nous une réunion de pilotage que l'on appelle la réunion de mobilité à laquelle assiste l'ensemble du comité de direction chaque semaine. (...) c'est le moyen pour moi d'associer le management à ce qu'on fait en matière de GPEC. (...) ils sont très associés à ça via toutes les démarches de gestion des mobilités qu'on est amené à faire. » (RRH Blois)

A l'heure actuelle, les effets de la mise en œuvre de la GPEC, sur la fonction RH, commencent à se faire sentir. Les professionnels reconnaissent qu'ils auraient besoin d'un Système d'information Ressources humaines (SIRH) performant, or la Fonction RH ne bénéficie pas à ce jour d'une instrumentation informatique spécifique.

« on est à l'âge de pierre c'est un scandale ! On est les Mac Gyver des RH ! Il y a une volonté d'unifier mais on n'a pas les moyens : il faut faire le chèque ! (DRH)

« on a eu quelques présentations dernièrement, au niveau du site de la Rochelle, sur des logiciels, et clairement c'est ce qui nous manquerait pour être au mieux sur ce type de chose. » (RRH La Rochelle)

« étant ancienne responsable SIRH je suis absolument convaincue par l'utilité de ce genre d'outils, le problème, encore une fois, c'est le coût, c'est clair, c'est le coût. Ça me donnerait énormément de support pour la gestion des entretiens et pour la gestion des mobilités. » (RRH Centre technique)

Le recrutement d'une collaboratrice en intérim, chargée du suivi opérationnel de la mise en œuvre de l'accord, témoigne d'une prise de conscience de la charge de travail supplémentaire occasionnée par la mise en œuvre de l'accord. Toutefois le DRH évoque *« une erreur de casting »* et envisage son remplacement.

La charge de travail liée à la mise en œuvre de l'accord excède les capacités de la fonction et a donné lieu à une légère réorganisation du travail : les missions du collaborateur du RRH de Blois ont été redéfinies et l'équipe se fait aider ponctuellement par un cabinet de conseil en RH. Le DRH estime qu'il faudrait étoffer l'équipe d'une personne supplémentaire.

« (...), allez on va commencer par la question qui fâche, on ne peut pas dire qu'on ait eu plus de moyens, non, en revanche on a eu une personne (...), pour un an, pour la mise en place de ces missions, donc qui nous permet de faire, on va dire, toute la partie administrative de la gestion des groupes de travail (...). » (RRH Centre technique)

« on a fait une erreur de casting, on pourra repartir sur un temporaire d'un an » (DRH)

« Ah mais là madame il faut être clair il n'y a pas de moyens supplémentaires (...) Ce qu'il y a à faire quand c'est comme ça c'est une redéfinition des rôles de la fonction RH : j'avais un collaborateur qui passait beaucoup de temps à s'occuper de services généraux, on l'a redéployé sur autre chose ; une autre approche en matière RH, on a la possibilité aussi de travailler avec des prestataires externes quand on a besoin d'aide ponctuelle, on a toutes ces possibilités-là » (RRH Blois)
« on a une personne qui rentre de congés de maternité et là on est au complet » (DRH)

« c'est pas un problème de moyens, il y a quelqu'un qui aide Sabine : Florine, elles sont deux sur le centre technique (...) je n'ai pas trouvé cet équilibre pour Antoine, il manque une personne type Florine et Jean-François à côté d'Antoine » (DRH)

Enfin, l'activité de gestion de la formation a fait l'objet d'une réorganisation à effectif constant.

« Avez-vous renforcé l'équipe ? Non, on fait plus avec la même structure, on essaye. » (RRH Centre technique)

« L'autre élément : il a fallu que je change aussi un petit peu les missions et la vision des gens qui gèrent la formation chez nous. C'est-à-dire que le service formation, c'est trois personnes, je les ai amenées sur ce terrain-là. Et j'ai nommé quelqu'un responsable des démarches de professionnalisation. C'est-à-dire que dans l'équipe formation, j'ai un responsable formation et j'ai un responsable 'démarche professionnalisation', c'est-à-dire j'ai quelqu'un qui vient en soutien des uns et des autres sur l'entretien professionnel, sur le DIF, sur tous les outils de la professionnalisation. » (RRH Blois)

La perception de ces effets par les acteurs

Toutefois la perception de ce processus d'impact sur la fonction RH varie selon les acteurs :

- Du point de vue des professionnels de la Fonction RH

Les professionnels de la fonction RH, depuis la signature de l'accord GPEC bénéficient, selon eux, d'une image plus innovante, moins administrative. Ils deviennent « *business partner* » et estiment avoir un impact sur la stratégie grâce à une meilleure intégration. Pour cela ils pensent avoir démontré que l'approche GPEC est un des « vecteurs du business » et gagné en crédibilité. Cette confiance peut être inspirée en communiquant plus régulièrement avec la Direction sur la nécessité d'une mise en conformité du groupe par rapport à une obligation légale d'une part et sur les avantages d'un dialogue social apaisé et constructif, d'autre part. Pour une multinationale américaine, l'obligation légale d'informer les organisations syndicales sur la stratégie de l'entreprise est difficile à accepter. D'où l'importance de la diplomatie dont savent faire preuve les responsables RH.

« Est-ce que vous pensez que ce type d'accord permet de renforcer l'intégration stratégique de la fonction RH?

(...) oui, très clairement oui pourquoi ? (...), quand il s'agit d'aller présenter la stratégie R&D devant le comité central d'entreprise, c'est ce qu'on a fait, la mettre clairement avec tous les facteurs, c'est-à-dire les facteurs commerciaux, les facteurs technologiques, les facteurs R&D et là pour le coup on a été complètement intégré à cette réflexion-là. » (RRH Centre Technique)

« en termes d'image, ça donne une fonction RH qui est plus perçue comme innovante que comme gardien du temple, légaliste... ça donne une vision plus dynamique de la fonction. Je pense que du point de vue du Business, en termes d'image c'est plutôt positif. On montre à nos patrons de business qu'on est des business partners ... ça nous a fait monter d'un cran, d'une certaine façon, dans la stratégie et dans l'impact même qu'on peut avoir sur la stratégie » (RRH Blois)

« Par contre c'est quelque chose qui se gagne dans le temps c'est-à-dire que il faut démontrer que l'approche GPEC est un des vecteurs du business pour être crédible, (...) il faut d'abord communiquer soit sur l'obligation légale soit sur la nécessité absolue de la paix sociale pour arriver à passer dans ce genre de sujet, si vous dites à brûle-pourpoint à un patron que vous allez exposer la stratégie à des partenaires sociaux souvent la réaction est de dire « la stratégie c'est nous » c'est la vision qu'ont les patrons de business, particulièrement d'ailleurs quand ils sont étrangers. » (RRH Blois)

- Du point de vue des organisations syndicales

Les organisations syndicales déclarent « ça n'avance pas » et estiment que les pratiques devraient succéder aux discours.

« LA GPEC pour vider l'entreprise ça ne nous intéresse pas. On veut une GPEC offensive, avec des anciens pour former des jeunes, un départ une embauche, on voyait la GPEC plus dans ce cadre-là ». (CGT)

« Les aires de mobilité elles ne fonctionnent pas. » (CGT)

« La GPEC ça ne sert pas, il y a pas de formation (...) elle n'est pas évoquée à travers cet observatoire des métiers. C'est (...) dommage. On ne saisit pas les opportunités de changement de carrière des salariés (...) eux ils préfèrent se débarrasser des salariés qui sont vieillissant et qui n'ont pas forcément envie d'apprendre les nouvelles technologies, et puis on prend des jeunes intérimaires, et puis voilà, c'est bien plus simple. » (CGT)

« il y a un désengagement de la direction sur le budget formation, toutes catégories professionnelles... pour nous, c'est clair, quand on voit le budget qui était alloué, il y a même 5 ans, et puis maintenant, c'est du simple au double. Alors, avec tout ce qu'on a mis dans l'accord, il faudrait mettre un peu plus. » (FO)

« Là on l'a enrichi parce qu'il est quand même mieux, supérieur à ce qui a été négocié la première fois et le résultat est encore plus décevant par rapport au premier (...) dans le précédent, il y avait quand même des choses intéressantes, même si dans l'application, c'est toujours pareil, il y a ce qu'on signe, et il y a comment s'est appliqué

(...) je ne crois pas qu'il y ait des difficultés dans un établissement par rapport à un autre c'est dans la généralité, la mise en œuvre. » (FO)

« (...) ils font ce qu'il faut dans la mesure des possibilités aussi d'un service RH » (CFE-CGC)

« Mais c'est mieux (pour la mise en œuvre) que les quatre premières années (...) je dirais que j'ai l'air optimiste sur la mise en œuvre parce qu'il y a des choses qui ont été faites concrètement, mais il faut un peu plus de temps pour jauger je dirai de la bonne foi et du résultat final de la démarche » (CFDT)

« Par contre dans notre entreprise il manque la couche hiérarchique qui devrait s'occuper que de la gestion des compétences, des carrières (...) Il faut une strate qui ne fait que la GPEC et même en dehors de l'aspect dialogue social syndical. Les responsables d'UAP et les superviseurs ne peuvent pas le faire ou c'est du copinage, ça ne s'improvise pas une position de manager (...) On peut mettre quelque chose dans l'accord qui sous-entend qu'il manque une strate de responsabilité. (CFDT)

- *Du point de vue des managers*³³

La Fonction RH n'est pas en mesure d'être le « *business partner* » souhaité par les managers. Ils font le constat d'un manque de moyens humains et techniques. Les opérationnels attendent plus de formalisation (la rigueur est essentielle pour eux) et de réactivité de la part de cette fonction support.

« les équipes sont sous stress, si la personne des RH n'est pas claire sur ce qu'elle veut, ils lui disent tu reviendras quand tu sauras ! Les managers on leur demande de tout faire (évaluation, rémunération, ..) on peut les former, mais ils veulent un retour, si ça n'avance pas... » (DRH)

« on n'a pas forcément complètement terminé la définition des métiers à risque. Après, on a suivi les métiers à risque, ça s'est fait essentiellement à travers la gestion par entretien individuel, par remontée des besoins de certaines personnes qui voulaient évoluer ou qui avaient un certain nombre de problèmes au sein de leur métier. (...). Ce qu'on a attaqué au début de cette année/fin de l'année dernière, c'était quelque chose qui était un peu plus difficile à mettre en œuvre, dans le sens où vraiment catégoriser toutes les personnes, définir les besoins en termes de formation, en termes de compétence de chaque métier » (Manager)

« Standardiser un petit peu, éviter de conserver tout l'historique de tout ce qui a pu se faire, avec des libellés d'emplois qui ont pas forcément de lien les uns avec les autres, et chaque personne a un peu un libellé différent, et à un moment donné, pour la gestion des emplois, c'est vrai que c'est compliqué » (Manager)

- *Du point de vue des salariés*

Leur représentation de la GPEC n'a guère évolué : elle est encore souvent assimilée à un accord de méthode lié à un plan de sauvegarde de l'emploi. Ils n'ont pas nécessairement assimilé l'information diffusée au sujet des mesures du deuxième accord (cf. section 4).

« Je vous défie de trouver un salarié dans l'entreprise à la Rochelle ou à Blois, qui sont sur les machines, et qui ait entendu parler d'aires de mobilité, déjà. J'en suis convaincu. Je suis convaincu qu'on parle d'aires de mobilité dans les ateliers, les salariés ils disent kesako ? » (CGT)

« Une GPEC qui dit on va former quelqu'un pour qu'il quitte l'entreprise, puis après il se débrouille. En gros, c'est ça. C'est comme ça qu'ils voient la GPEC. On leur donne le chèque, et basta. » (CGT)

« mettez un salarié à côté de nous il ne va rien piger, on a un langage qu'on s'est approprié, tous les salariés n'ont pas encore pigé » (CFDT)

« ils n'ont pas la vision de comment ça fonctionne, il y a très peu d'employés mis à part si vous êtes syndicaliste, ils ne savent pas comment faire pour évoluer, pour une formation, pour bouger. » (Manager)

³³ Le cas du binôme *Directeur de Production – RRH* de La Rochelle est une exception. La légitimité de la Fonction RH tient davantage au projet professionnel du Directeur de la Production, qui souhaite évoluer vers un poste de RRH et à la culture industrielle de la RRH, qu'à un impact de l'accord GPEC.

7.2. Les effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH

Les effets attendus de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH sont :

- Une politique de formation visant le « *développement des RH* » et la mobilité interne.
- Un suivi systématique des entretiens annuels, grâce à la saisie des informations.
- Un soutien à l'appropriation des aires de mobilité, dès leur création.
- Une gestion des flux de salariés candidats à la mobilité.
- La réalisation et le suivi des entretiens professionnels.
- L'accompagnement des salariés engagés dans une VAE, un bilan de compétences, un bilan professionnel. une formation financée par le DIF ou en CIF.

Ces outils et ces méthodes sont emblématiques du modèle de GRH individualisant³⁴, qui ne concernent pour le moment que très peu de salariés essentiellement ceux du centre technique. Cet enrichissement des pratiques managériales peut créer une dynamique collective en faveur de la mobilité interne susceptible de concilier les enjeux de l'entreprise et ceux des salariés. Le cas de la politique de formation illustre ce double enjeu.

La formation : une réponse aux besoins de développement des compétences

Au chapitre 4 de l'accord, sont prévus des « parcours-métiers » standardisés. Ces parcours ont été conçus ou sont en cours de conception, pour la professionnalisation des salariés et en particulier celle des managers. L'objectif est d'aider le salarié à accéder à un nouveau métier en interne ou à l'extérieur. Dans le cas d'une mobilité externe il est même souhaitable que les formations suivies soient certifiées par la branche. La démarche de certification de la formation a, en outre, un intérêt économique : le financement de ces formations peut être pris en charge par l'organisme collecteur. Cet outil s'articule avec l'instrumentation de la GPEC évoquée précédemment (section 3) : l'observatoire des métiers, le référentiel de compétences et les aires de mobilité. De leur cohérence dépendra leur efficacité. La philosophie gestionnaire des outils et en particulier le partage des activités RH avec les managers sont clairement évoqués par les professionnels de la Fonction RH.

« Ca va nous permettre d'identifier des parcours, de les standardiser ces parcours aussi (...) du côté du service formation, on va travailler. Le concept de parcours je l'ai introduit aussi via la GPEC. » (RRH Blois)

« un développement qu'on va bientôt faire avec le service formation, c'est on va construire de plus en plus de parcours, c'est-à-dire que on va construire des parcours professionnalisant, parce qu'on sait qu'on a tant de personnes dans tel type d'emploi, et qu'il y a une grosse passerelle vers tel autre type d'emploi. Si ces emplois-là sont en croissance, ça a du sens pour nous de construire, à partir des passerelles, des parcours formation. » (RRH Blois)

« Mais restons liés à la GPEC, ça va dépendre finalement, est-ce qu'on doit réorienter beaucoup de monde avec des formations lourdes, ou est-ce que ce sont des formations courtes qui sont gérables en interne, que l'on va devoir mettre en place ; notre plan de formation sera forcément, effectivement, influencé par ça. » (RRH Centre technique)

« La réflexion aussi quand on travaille sur l'employabilité des collaborateurs, c'est aussi lorsque l'on fait des formations régulier internes, d'obtenir une qualification de la branche professionnelle. De façon à ce que la formation soit reconnue non seulement chez nous, mais si jamais on était amené à faire des mobilités externes, soit aussi reconnue à l'extérieur » (RRH Centre technique)

« Nos parcours formation sont certifiés, nos parcours management sont certifiés et permettent d'obtenir certains subsides de ma branche professionnelle, je les ai fait certifier, reconnaître (...) il existe des dispositifs qui permettent d'obtenir des financements, cette année j'ai obtenu un certain nombre de financements. » (RRH Blois)

« c'est un parcours de formation pour un manager, on vise différents domaines, on fait passer un certain nombre de principes liés à l'éthique: le management de projet, les compétences du manager ... le management individuel, le management de la performance, le management par objectif, les démarches de professionnalisation des salariés, on a aussi un module sur le développement des compétences (...) et puis (...) information législation sociale. C'est une

³⁴ PICHULT, F., NIZET, J., « Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines », Edition du seuil, 2000.

formation de trois jours, donc un jour sur les relations sociales, les partenaires sociaux, les IRP, dans lequel on parle longuement de GPEC » (RRH Blois)

Oui, on essaye de s'intégrer dans tout ce qui est notamment qualification professionnelle, on a mis en place par le biais, pas vraiment par le biais de l'accord GPEC, mais c'était une porte d'entrée, on a mis en place cette année ce que l'on a appelé « un parcours manager », qui permet de professionnaliser un peu plus nos managers sur un certain nombre de choses qui ont trait à la fois, à la législation sociale, à la fois au management d'équipe, à la fois aux risques psychosociaux. » (RRH Centre technique)

Le budget formation est suffisant, aux yeux de la Direction, mais la mise en œuvre du plan de formation révèle un écart entre les intentions des professionnels et la réalité. Les contraintes de l'activité industrielle pèsent sur l'atteinte des objectifs de formation : le plan annuel ne peut pas être réalisé à 100%.

« Le budget de formation, aujourd'hui il est suffisant, après la difficulté dans des périodes de très fort volume c'est de le réaliser (...). Oui, c'est plus ça aujourd'hui ... aujourd'hui, on est plus attentif à ce point-là qu'à se dire, il n'y a pas assez d'argent pour la formation... il y a assez d'argent pour la formation, par rapport à nos besoins. On n'a jamais été restreint à ce niveau-là, après c'est comment on s'organise pour que ce budget de formation, on puisse déjà le décrire, et puis le réaliser, donc pas de contraintes d'enveloppe » (DRH)

« (...) on a des formations qui sont, qui n'ont rien à voir. On a un plan de formation, mais c'est affligeant. Le plan de formation, enfin celui que je connais le mieux, à la Rochelle, c'est à pleurer, quoi. D'abord, tous les ans, on a un plan de formation qui est de moins en moins ambitieux, et qui est réalisé à 30 ou 40%. On est toujours dans le minimum imposé. Dans le minimum légal, quoi. » (CGT)

« On a déjà demandé un budget supplémentaire l'année dernière. Alors là déjà, ils ont déjà mis un budget supplémentaire l'année dernière, donc on va forcément demander encore plus cette année, normal c'est de bonne guerre. » (RRH Centre technique)

« En termes de formation, on est sur une réalisation qui est aux environs de 3% de la masse salariale » (RRH la Rochelle)

La RRH de La Rochelle estime que les salariés sont proactifs : les mesures prévues dans l'accord ont stimulé « l'engagement individuel dans son parcours de formation ».

« la personne qui est en charge de la formation a dû voir sa charge de formation bouger, par rapport aux demandes de DIF qui sont de plus en plus importantes, par rapport aux demandes de VAE qui sont aussi de plus en plus importantes, et on a, alors là, c'est cyclique, ça dépend en fait des mois, ça dépend des années, des demandes aussi en CIF qui sont plus importantes. » (RRH La Rochelle)

« Moi je pense que l'accord il a stimulé surtout l'engagement individuel dans son parcours de formation : je pense qu'il y a quand même un certain nombre d'outils entre le DIF, les choses comme ça qui ont permis au salarié de se dire je suis aussi acteur dans ma carrière et dans mon parcours de formation, alors qu'avant on n'avait que le plan de formation et puis si c'était pas l'entreprise qui inscrivait la personne dans la formation, le salarié n'avait pas forcément beaucoup de possibilités de la faire, le DIF a au moins ouvert cette possibilité-là. » (RRH La Rochelle)

Les effets sur les autres pratiques de GRH

L'articulation des activités de gestion des RH entre elles est une étape difficile de ce projet de changement entrepris par l'équipe RH d'Omega Diesel Systems France. Etant donné que le référentiel de compétences et les aires de mobilité sont en cours de conception, il est trop tôt pour observer des effets positifs sur la rationalisation des processus RH et sur la cohérence globale d'un nouveau modèle de GRH.

Par exemple, la RRH de La Rochelle estime qu'il ne s'agit pas d'une évolution radicale, mais tout au plus une formalisation de ce qui existait avant la signature de l'accord. Cela lui semble particulièrement judicieux pour les mesures de mobilité externe qui ont été formalisées par le premier accord GPEC et reprises dans le second accord :

« il y a des choses que les RH faisaient avant qui faisaient partie de la GPEC ; il y a des modes de fonctionnement qui n'ont pas évolué. C'est difficile de distinguer ce qui vient juste de l'accord et ce qui n'en vient pas. Maintenant ça a le mérite d'être écrit : il y a des modes de fonctionnements qui sont écrits (...) avant on ne disait pas je travaille sur la GPEC, on disait juste je travaille pour faire en sorte que mon organisation elle continue à tourner malgré un départ. » (RRH La Rochelle)

« Le fait de mettre un cadre à tout ce qui est mobilité. Alors, je précise bien, c'est parce qu'on est aussi un groupe. Donc, ça permet aussi d'avoir des échanges sur un poste qui s'est ouvert du côté de Blois, ça permet d'avoir aussi une meilleure communication sur un poste qui s'est ouvert en dehors du Diesel, sur Omega France. Donc ça, c'est aussi important, ça donne un cadre à la mobilité du salarié, mais aussi tout ce qui peut entourer la mobilité de la famille et notamment du conjoint quand le conjoint est à la recherche d'un emploi, et puis... la recherche du logement, c'est pas simple. » (RRH La Rochelle)

Par contre la RRH du centre technique y voit une véritable opportunité de changement dans le sens de la professionnalisation de la fonction : le fait de créer un référentiel de compétences, des aires de mobilité et de revoir le processus d'évaluation des salariés en témoignent.

« Actuellement on ne connaît pas forcément l'ensemble des trajectoires de chacun et puis surtout on ne connaît pas les souhaits professionnels de chacun, on les connaît un tout petit peu par le biais des entretiens annuels mais ça reste très limité (...). Alors aujourd'hui ça fonctionne, ils viennent frapper à la porte et puis ça marche aussi, ça fonctionne moins bien parce que par exemple tout l'aspect aujourd'hui entretien annuel n'est pas, les souhaits de mobilité ne sont pas capturés, alors qu'on devrait le faire pour vraiment avoir une gestion complète, il faudrait les saisir. » (RRH Centre technique)

« L'entretien annuel, il est aujourd'hui fait sur 100% de la population, donc il permet de faire un point sur les résultats, il permet aussi de faire un point et de construire notre plan de formation, puisque c'est le moment où le salarié émet des souhaits, en termes de formation, il émet des souhaits en termes d'évolution de carrière, donc l'entretien annuel pour nous, comme c'est un outil qu'on maîtrise mieux, aujourd'hui, qui est réalisé à 100%, pour nous c'est plus facile de travailler sur l'entretien annuel que sur l'entretien professionnel » (RRH Centre Technique)

En ce qui concerne l'entretien professionnel et les dispositifs règlementaires en général, les pratiques se mettent en place à un rythme jugé encourageant par les RRH :

« L'entretien professionnel (...) qu'on a mis en place à partir du mois d'avril [2011] avec un support particulier et qu'on a communiqué, on a fait pas mal de communication sur l'entretien professionnel auprès des managers, qu'ils ne confondent pas l'entretien professionnel et l'entretien annuel ce n'est pas la même finalité » (RRH Centre technique)

« le bilan de compétences le DIF le CIF la VAE qui sont des dispositifs qui existent déjà depuis un petit bout de temps mais qui n'étaient pas forcément connus et les gens ne savent pas forcément à qui s'adresser au moment où ils veulent le mettre en place. » (RRH Centre technique)

« là, on doit avoir depuis le début de l'année 2011, on doit avoir approximativement quinze personnes sur quatre-cent trente-trois qui ont dû demander un entretien professionnel. » (RRH La Rochelle)

« pour le moment, on est à peu près à une quarantaine de personnes qui ont demandé un entretien professionnel. » (RRH Blois)

La CGT reste sceptique sur la capacité de l'entreprise à faire face à de tels changements dans les pratiques de GRH :

« Les entretiens individuels ? Une catastrophe ! Je ne sais pas à La rochelle, mais à Blois, une catastrophe, une vraie catastrophe. (...) sur deux cents à Blois, il doit y en avoir une vingtaine de fait. C'est un peu plus à La Rochelle. A une époque, il y eu les entretiens. (...) il faut ne pas mélanger les entretiens individuels, et l'entretien professionnel. L'entretien professionnel, il y a un cadre légal (...). » (CGT)

« Je pense qu'ils sont tellement au taquet en production qu'il faut même pas perdre une heure pour faire un entretien, c'est sûr. On, regarde bien, les managers, rien que sur le temps de travail, c'est des gens déjà qui font du temps de travail, c'est énorme ce qu'ils font. Ils ne vont pas mettre quelqu'un une heure pour un entretien comme ça... Il y a plus de pression pour sortir des pièces... On ne s'arrête pas une heure pour un entretien individuel, et encore moins pour une formation de deux jours ». (CGT)

Quoi qu'il en soit un dispositif de suivi est prévu afin d'objectiver les effets réels du déploiement de la GPEC dans l'organisation.

« Alors dans les observatoires des métiers l'objectif c'est aussi de faire un suivi de l'accord (...) combien est-ce qu'on avait fait d'entretiens professionnels, si les aires de mobilité qu'on a définies pour un certain nombre d'emplois sensibles nous ont servi ou pas, voilà le type de choses que finalement on va pouvoir leur donner, le nombre de congés individuels de formation, (...) DIF (...), VAE, de bilans de compétence, de bilans professionnels qui sont faits. (...), on leur donne des éléments chiffrés par métier puisqu'on a un référentiel de métiers à l'intérieur de l'entreprise et on leur donne également par tranche d'âge. » (RRH Centre technique)

7.3. Les effets de l'accord GPEC sur l'organisation du travail

Les outils de l'ingénierie industrielle sont mobilisés dans l'objectif de réaliser des gains de productivité. La standardisation du travail s'accroît depuis quatre ou cinq ans :

« Alors, sur l'usine de la Rochelle, on a travaillé beaucoup depuis quatre/cinq ans sur tout ce qui est standardisation de nos UAP. On a trois UAP, qui sont complètement standardisées, et (...) autonomes : et la production, et la qualité, et le support maintenance, et le support amélioration continue. (...) ça a été (...) quelque chose qui a été travaillé avec le responsable de production (...). Après, en organisation, on a été obligé de faire beaucoup d'ajustements, parce qu'on a eu des départs l'année dernière, donc on retravaillé avec les responsables de service sur les équilibres, remettre les bonnes personnes aux bonnes places (...). On arrive maintenant sur une période un peu plus stable, et ce qui est bien aussi, parce que travailler sur les organisations (...) ça crée du stress, des périodes de formation, (...) des difficultés d'apprentissage (...). » (RRH La Rochelle)

L'un des effets de l'accord GPEC est d'avoir inspiré une standardisation du travail des managers chefs d'équipe, afin d'inclure de façon formelle les activités d'animation d'équipe et de GRH qui leur incombent.

Un second effet de la gestion prévisionnelle des compétences s'observe dans la création d'une grille de polyvalence par UAP destinée à visualiser l'étendue des compétences de chaque salarié et à anticiper des besoins de main d'œuvre qualitativement.

« Les managers intermédiaires, chez nous c'est le chef d'équipe, par exemple (...) je dirai qu'il fait partie du système comme les autres, ce qu'on lui demande c'est d'être porteur des différents sujets dont on a parlé. C'est-à-dire, que ça soit la polyvalence, où là il est en première ligne, c'est lui le moteur de l'animation, déjà du suivi, c'est la polyvalence de son équipe, c'est-à-dire qu'il soit au courant, qu'il suive l'état d'avancement de la polyvalence de son équipe, de manière à l'adapter, de faire des propositions ensuite, de formation, donc il a un rôle de promoteur par rapport à cet outil-là, comme par rapport aux outils GRP [groupe de Résolution de Problèmes], ou aux outils OA dont on vient de parler. » (Responsable Production)

Synthèse

Malgré l'intégration stratégique de la fonction RH, la structure ne s'est pas étoffée et il n'y a pas eu modification dans le positionnement hiérarchique des postes.

« Sur l'intégration de la fonction je ne sais pas si c'est lié à l'accord GPEC réellement, je pense que ce serait peut être lui donner beaucoup d'importance pour le coup. Je pense que c'est plutôt un dialogue amorcé peut être dans le cadre de cet accord GPEC, qui nous a permis de travailler de façon un peu plus proche avec les fonctions stratégiques, que ce soit R&D, industrielle, ou en tout cas des fonctions de direction générale, ce qui nous permet aujourd'hui d'avoir un dialogue un peu plus productif et un peu plus fréquent qu'il ne pouvait l'être auparavant, mais dans la structure, il n'y a pas de modification dans le positionnement des postes » (RRH La Rochelle)

La fonction RH ne dispose pas de moyens suffisants pour aider les managers à s'approprier la démarche de GPEC, ce qui a pour conséquence de ralentir et de retarder le processus de déploiement de l'accord et par conséquent le processus d'appropriation des outils de la GPEC. Il semble y avoir un consensus autour de l'idée de la nécessité d'impliquer les managers dans le partage des activités RH.

« Là par rapport aux effets de l'accord actuel on n'a rien, pas grand-chose, on va voir à la prochaine réunion de l'observatoire des métiers, les aires de mobilité pour les trois-quatre emplois repères qu'on a le plus dans l'entreprise, c'est tout ce qu'on aura, c'est la prochaine étape. Il y a des écarts c'est sûr entre les intentions de départ et les résultats effectifs, il y en avait dans le premier donc on avait dit c'est le premier c'est normal après il y avait aussi ceux qui sont à la tête au moment de la mise en œuvre, là le DRH a changé, les Directeurs ont changé, donc je pense que ça peut influencer aussi sur ...il y a la volonté aussi ...en fait on voit que c'est pas mieux qu'avec l'ancien, c'est une déception quand même. » (FO)

« Après une tension que je vois c'est la crédibilité du message d'ici six mois : ce qu'on aurait dû faire cet été, on a signé fin 2010, on a dit entre janvier et juin on met en place, on a fait une belle com' par courrier individuel, sur tous les outils, qui était le point de départ en février – mars, et là on est en septembre ... même si on continue à bosser avec les cabinets ; avec les managers on définit les grilles de compétences, mais là on est le 5 septembre ! Ça c'est une tension qui me stresse. » (DRH)

CONCLUSION

Omega Diesel Systems France *gère ses emplois* pour faire face à la menace que fait peser sur eux le contexte actuel du secteur et envisage à moyen terme de *gérer les compétences* de ses salariés, à des fins stratégiques.

Depuis Novembre 2010, l'équipe RH de Omega Diesel Systems France *privilégie la diffusion d'informations stratégiques élargies au périmètre de la BU*. Le retraitement de l'information et la préparation des réunions du CCE et de l'observatoire des métiers demandent des moyens importants. Ceci correspond à la mise en œuvre du chapitre 2 de l'accord. L'entreprise a pris du retard, elle envisage pourtant *une évolution en profondeur de sa politique RH*, qui demeure subordonnée à l'impératif de compétitivité. Pour le DRH ce retard représente une tension et un risque : celui d'une perte de crédibilité.

La signature du deuxième accord n'a pas insufflé de véritable dynamique collective offensive. Il en résulte deux choses :

- Les mesures de mobilité sont mises en œuvre au cas par cas à la faveur d'une bonne communication entre les OS et l'équipe RH. Ce point de vue exprimé par le DRH rejoint d'une certaine manière celui de la CGT, non signataire de l'accord, qui reconnaît un mode d'action syndical limité à des procédures de règlement de litiges individuels.
- La représentation de ces accords, partagée par la majorité des acteurs, n'a pas évolué depuis l'application du premier accord : il s'agit de favoriser des départs volontaires à hauteur du sureffectif calculé et annoncé par la Direction. Cependant, on note une réelle volonté de la part de la direction *d'impulser une dynamique collective à travers les aires de mobilité*³⁵ (chapitre 5 de l'accord).

En conclusion la DRH mobilise ses compétences et celles de son cabinet de conseil en RH pour s'engager plus avant dans *l'instrumentation de la GPEC avec toutefois une prudence affichée face au « P » de GPEC*, la gestion prévisionnelle étant particulièrement hasardeuse dans le secteur automobile, pour un équipementier. La question des moyens est également problématique (la FRH est surchargée de travail).

³⁵ Extrait du chapitre 5 de l'accord Omega Diesel Systems France du 16 Novembre 2010 : « Afin d'identifier des parcours professionnels possibles au sein de chaque périmètre et entre périmètres (usines, centre technique, division) d'Omega Diesel Systems France, il est prévu de mettre en place un outil permettant de les identifier et de les visualiser : les aires de mobilité. Une aire de mobilité c'est une cartographie qui représente les espaces d'évolution professionnelle possibles à partir d'un emploi donné. Elle permet de visualiser, pour un emploi donné, les emplois qui lui sont accessibles plus ou moins facilement, compte-tenu de la proximité de compétence qu'il a avec ceux-ci. La Direction des Ressources Humaines définira les emplois-repères pour lesquels seront élaborées les aires de mobilité et s'engage à communiquer ces outils au personnel. »

La fusion entre les entités Omega France et Omega Diesel Systems France est récente, et on peut s'interroger dans quelle mesure cela peut modifier le dialogue social, le contenu des accords de GPEC et l'application de ceux-ci.

L'actuel accord GPEC vient à échéance en 2013. Concernant la nature des discussions et le contenu d'un futur accord de GPEC (et sa mise en œuvre), les entretiens réalisés permettent de faire apparaître les quelques points suivants :

- une simplification de l'accord sur les outils non utilisés est souhaitable pour la Direction.
- la mise en œuvre, plus que le contenu de l'accord doit être particulièrement considérée. Mettre l'accent sur la formation : faire valider les acquis de l'expérience, promouvoir la reconnaissance individuelle des compétences dans l'entreprise et la certification, et progresser par rapport aux aires de mobilité sont des objectifs particulièrement importants pour la CFDT.
- la présence dans les commissions de suivi et l'accès à la présentation de la stratégie industrielle constitue un préalable à toute négociation pour la CGT.

ANNEXE 1 : DOCUMENTS

- Accords GPEC OMEGA DIESEL SYSTEMS FRANCE (26 avril 2006 et 16 novembre 2010)
- Accord national du 17 mai 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie
- Charte nationale pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés du 3 juillet 2008
- *Automobile : les équipementiers en mutation*, les cahiers de l'industrie, n°47, mai 1999
- *Les évolutions de l'industrie automobile qui ont une incidence sur les équipementiers*, rapport du Bureau International du Travail, 2005
- Frigant V. (2009), *La chaîne de valeur de l'industrie automobile est- elle soluble dans des pratiques socialement responsables ?* Cahier du Gretha, n°2009-08
- Bilan sociaux
- Documents internes

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



Le cas du Groupe Panaflam



Mathieu MALAQUIN

Sabine VINCENT

Octobre 2012

SOMMAIRE

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	1
1.1. La branche et l'entreprise	1
Le secteur électrique et gazier et son évolution	1
La création du Groupe et son positionnement	2
1.2. L'accord et son contexte	3
Le précédent de la GPEC chez Panama	3
Un accord GPEC qui intervient dans un contexte de fusion	4
2. LES INTENTIONS PROJETEES SUR LES ACCORD DE GPEC	6
2.1. Les enjeux autour du premier accord	6
La mise en conformité avec le cadre légal	6
Au-delà de la mobilité, avoir une vision de la stratégie	6
Avoir un accord de portée européenne	7
2.2. Les enjeux du second accord	8
Intégrer les conséquences de la fusion Panaflam	8
Parvenir à une mise en œuvre effective de l'accord	8
Réaffirmation des enjeux de pénibilité	9
Le maintien d'un niveau régional de discussion	9
3. L'INSTRUMENTATION DE GPEC	10
3.1. Des comités de GPEC intégrant une fonction d'observatoire	10
Les Comités de GPEC	10
L'absence d'Observatoire des Métiers en tant qu'entité	11
3.2. Les outils mobilisé dans le cadre de la GPEC	12
Les outils pour un exercice prospectif	12
Le Guide des Métiers	12
4. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE LA GPEC	13
4.1. Les caractéristiques du déploiement	13
La séparation du dialogue social et du déploiement de l'outillage RH de la GPEC	13
Une élaboration spécifiquement RH de la démarche "Stratégie et Compétence"	14
Un déploiement européen	15
4.2. Les outils de déploiement de la GPEC	16
Un outil de sensibilisation : la démarche "Stratégie et Compétences"	16
Des formations à destination de tous les acteurs de la GPEC	17
Un lexique pour harmoniser le langage des acteurs de la GPEC	18
4.3. Deux exemples contrastés du déploiement : Transgaz et Enerserv	18
Transgaz : une démarche qui précède l'accord Groupe	18
La signature d'un accord chez Enerserv	19

5. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH.....	20
5.1. L'intégration GRH-Stratégie	20
Le lancement concomitant de la démarche GPEC et du Plan à Moyen Terme	20
Le rapprochement des deux démarches	21
5.2. Les moyens de la RH	22
Création du service "Développement RH"	22
Des moyens concentrés sur le déploiement de l'accord GPEC.	22
Des moyens informatiques inadaptés à l'accompagnement de la démarche GPEC	23
6. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LES PRATIQUES DE GRH.....	24
6.1. La recherche d'un mode de fonctionnement territorialisé	24
Un mode de gestion RH déjà territorialisé	24
Une tentative de rapprochement des CEM et des Comités GPEC Territoriaux	25
6.2. Impacts de la GPEC sur les outils RH existants	26
Un ajustement des référentiel locaux existant avec les Familles Professionnelles Groupe	26
Un impact de la GPEC sur les pratiques de formation à relativiser	26
6.3. Le développement de nouveaux outils	28
Parcours professionnels contre "people review" ?	28
Des parcours professionnels aux passerelles	29
Le développement de pratiques de prospective chez Transgaz	30
7. LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL.....	32
7.1. La mise en place de nouveaux lieux de dialogue social lié à la GPEC	32
L'information sur la stratégie comme enjeu du dialogue social dans le cadre de la GPEC	32
Des Comités GPEC balbutiants voire inexistants	32
7.2. Des pratiques de dialogue social sur le terrain contrastées	34
Les IRP classiques et les intersyndicales comme cadre de la GPEC chez GRT	34
Une nouvelle instance de dialogue sociale chez Enerserv : le comité GAEC	35
7.3. Les effets sur l'information	37
Une information prospective qui demeure très qualitative	37
Le souci de la confidentialité et du respect des prérogatives	38
8. CONCLUSION.....	39

1. LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1. La branche et l'entreprise

Le secteur électrique et gazier et son évolution

Le secteur électrique et gazier a longtemps été caractérisé, en France, par une intégration verticale des activités de la chaîne de valeur au sein de monopoles intégrés. Il s'est progressivement ouvert à la concurrence, en réponse à la volonté européenne¹ : en amont, sur l'activité de production – le marché de gros – et en aval, sur l'activité de fourniture – le marché de détail. Les réseaux continuent quant à eux à être régulés. A l'évolution du contexte concurrentiel, s'est ajoutée la contrainte environnementale introduite aussi bien au niveau européen, avec le Paquet Climat Energie², qu'au niveau national suite à la tenue du "Grenelle de l'Environnement". Tous ces facteurs ont contribué à remodeler le secteur de l'électricité et du gaz. De nouveaux acteurs sont apparus, comme l'Allemand E.ON en 2008 ou encore le Groupe Panaflam, issu la même année, de la fusion de Flamme Bleue et de Panama.

La France se situe, en termes de volumes consommés, à la seconde place sur le marché européen de l'électricité après l'Allemagne, et en quatrième position, derrière le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie sur le marché européen du gaz naturel. La part de marché des opérateurs européens dans la production d'électricité en Europe en 2008 plaçait EDF en tête avec 16,8% et Panaflam en 6^{ème} position avec 4,6%.

Le gaz naturel devrait connaître « le printemps du gaz naturel » dans les années à venir. Même si la France est forte de sa politique nucléaire, l'accident de Fukushima au Japon entraîne une remise en question des avantages de l'énergie nucléaire. C'est pourquoi, le développement du gaz naturel en France, même si les réserves nationales sont pratiquement épuisées, est à prévoir. En 2010, la production de gaz en France a augmenté de 24,7% par rapport à 2009. De plus, la baisse de la demande de gaz, due à la crise économique, alliée au développement des gaz non conventionnels aux Etats-Unis, à la mise en service de nouvelles unités de production de GNL, et aux clauses de « *take or pay*³ » des contrats de long terme en Europe ont entraîné une bulle gazière mondiale. Celle-ci alliée à la redéfinition des politiques européennes sur le nucléaire suite à l'accident de Fukushima, engendre une remise en question des avantages du gaz naturel aussi bien dans les transports que dans les besoins de chauffage et d'eau chaude et pourrait notamment trouver une complémentarité dans l'électricité grâce au cycle combiné au gaz. Ainsi, malgré un bilan environnemental qui reste assez important (430 g de CO₂/kWh calculé en cycle de vie), une forte dépendance aux importations (Norvège 28% et Russie 17%) et des investissements à réaliser dans les infrastructures, le marché s'annonce favorable, dans les deux à trois prochaines années, dans la filière gazière notamment pour

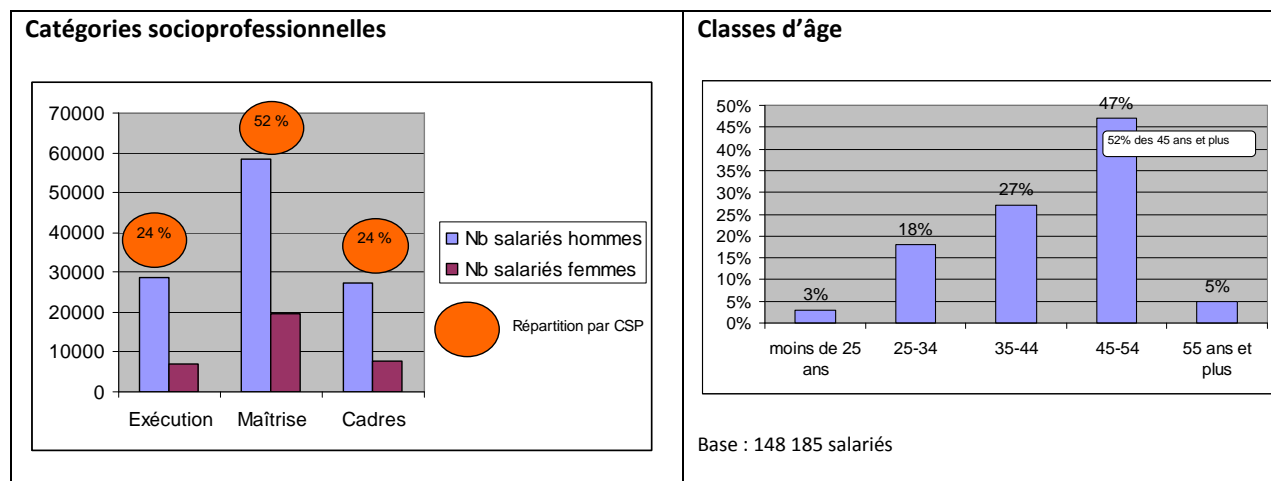
¹ Loi NOME : LOI n° 2010-1488 du 7 décembre 2010 portant nouvelle organisation du marché de l'électricité.

² Paquet Climat Energie : Plan climat de l'Union Européenne adopté le 23 janvier 2008 par la Commission Européenne. Le paquet comprend 4 textes datés du 23 avril 2009 : la directive 2009/29/CE relative qui étend le SCEQUE, la directive 2009/28/CE sur l'énergie produite à partir de renouvelables, la directive 2009/31/CE sur le stockage du CO₂ et la décision no 406/2009/CE sur effort à fournir par les États membres pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre afin de respecter les engagements de la Communauté en matière de réduction de ces émissions jusqu'en 2020.

³ Clause de « Take or Pay » : le vendeur garantit la mise à disposition du gaz auprès de l'acheteur, qui garantit en contrepartie le paiement d'une quantité minimale d'énergie, qu'il en prenne livraison ou non (CRE).

les opérateurs alternatifs. En effet, la nouvelle formule de tarification des tarifs réglementés⁴ permettra de renforcer le poids des opérateurs alternatifs, ainsi que de voir arriver de nouveaux entrants et/ou la création de nouveaux fournisseurs. Si la part des prix de court terme n'augmente pas énormément dans la nouvelle formule des tarifs réglementés (réduisant l'écart avec les conditions d'approvisionnement des opérateurs alternatifs) et que la bulle gazière se maintient, l'opérateur historique Panaflam⁵ devrait ainsi perdre des parts de marché mais améliorer significativement ses marges unitaires.

En 2007⁶, la branche des industries électriques et gazières (I.E.G) comptait 148 185 salariés dont la moyenne d'âge est de 45 ans et plus, avec une part élevée des agents de maîtrise (59%).



Source : Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications, Branche professionnelle des Industries Electriques et gazières (2007)

La création du Groupe et son positionnement

Le Groupe Panaflam est né de la fusion entre deux entreprises, l'une publique, Flamme Bleue, et l'autre privée, Panama. Le processus de négociation a duré près de deux ans pour une naissance officielle en juillet 2008. Avant cette fusion, chacune des deux entreprises était positionnée sur des domaines d'activités distincts. L'une, dans le transport et la distribution de gaz, l'autre dans les activités énergétiques et environnementales. Une complémentarité est apparue, avec la volonté de développer l'amont et de se concentrer sur le secteur énergétique en pariant sur une augmentation de la demande. Cette fusion donnera naissance à l'un des plus grands énergéticiens en Europe, présent sur toute la chaîne de production (de l'amont à l'aval, dans le gaz et l'électricité et dans l'énergie et les services). Le nouveau Groupe se compose de six branches opérationnelles⁷ regroupant sous leur pilotage un ensemble de Business Unit (BU) aux activités très disparates.

⁴ Arrêté du 9 décembre 2010, introduisant une indexation sur les prix de gros de court terme.

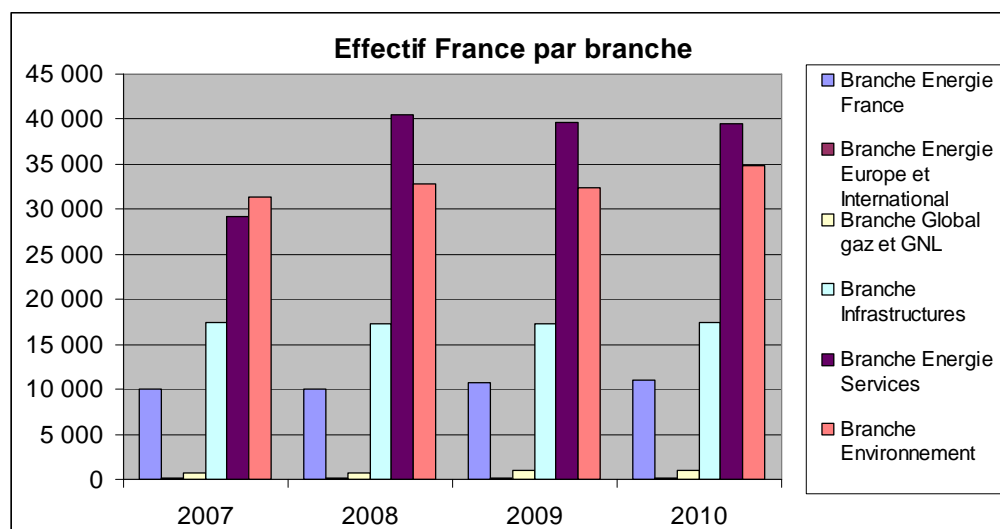
⁵ Panaflam en renégociant ses contrats a intégré une part d'environ 10% des prix de court terme.

⁶ Dernière enquête disponible de l'observatoire des IEG

⁷ La Branche Energie France, la Branche Energie Europe & international, la Branche Global Gaz & GNL, Branche Infrastructures, la Branche Energie Services et la Branche Environnement.

Du point de vue des Ressources Humaines, la fusion a fait apparaître de nouveaux enjeux relatifs à l'harmonisation et au pilotage de multiples entités du Groupe et de leurs activités variées. Parmi eux, la gestion délicate des statuts des salariés au sein du nouveau Groupe et des différentes conventions collectives dans lesquelles ceux-ci s'inscrivent et notamment celle, spécifique, des Industries Electriques et Gazières (I.E.G).

Avant la fusion, Flamme Bleue comptait 50 000 salariés et le Groupe Panama 149 000 salariés. Le Groupe Panaflam disposait en 2009 de 101 258 collaborateurs toutes branches confondues. Les effectifs des branches Energie France, Global Gaz et GNL, Energie Services et Environnement sont en constante évolution. D'autres, comme les branches Energie Europe et International et Infrastructures, connaissent une diminution ou une stagnation de leurs effectifs.



Source : Document de référence Panaflam 2008 et 2010

1.2. L'accord et son contexte

Le précédent de la GPEC chez Panama

Le Groupe Panaflam signe un accord européen de GPEC le 23 février 2010. Cet accord, initié au niveau européen par les organisations syndicales, est ratifié par le PDG du Groupe, les fédérations Européennes (EPSU, EMCEF) et par le Groupe Spécial de Négociation représentant les salariés des sociétés du Groupe en France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Roumanie, Italie, Espagne, Norvège, Pologne, République Tchèque, Suède et la Hongrie.

Un premier accord de GPEC est signé le 3 juillet 2007 par le Groupe Panama. C'est un accord de portée européenne, signé par l'Instance Européenne de Dialogue⁸ et les organisations syndicales (la

⁸ Créée en 1995, l'Instance Européenne de Dialogue (IED ou Comité Européen d'Entreprise) a pour mission de développer et entretenir un dialogue et une communication sociale de qualité au sein du Groupe Panama, Groupe constitué d'entreprises pour certaines plus que centenaires et d'origines et de cultures très différentes. L'IED permet d'échanger avec 46 représentants des sociétés du Groupe de 17 nationalités différentes. Ce dialogue est ensuite décliné sur le terrain grâce aux commissions Métiers Energie, Eau et Propreté. Les membres de l'IED réfléchissent sur des sujets transversaux – santé, sécurité, formation...– afin d'aboutir à des propositions concrètes

Fédération syndicale européenne des services, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, FO et la Confédération Européenne des Cadres). Ce premier accord répond à une volonté commune avec le souhait, du côté patronal, d'avoir une vision plus prospective en matière de ressources humaines et, du côté syndical, de travailler sur les mêmes problématiques que le réseau RH.

D'un point de vue conjoncturel, la signature de cet accord intervient dans un contexte social perturbé, avec la fermeture de sites dans le Sud-ouest de la France. D'un point de vue plus structurel, le Groupe est confronté, dans les services énergétiques, à une double problématique de gestion de contrats d'activité à plus ou moins longue échéance et d'évolution rapide des technologies, et donc de renouvellement des compétences.

Alors que le plus gros des effectifs de Panama se situe en France et en Belgique, la signature du premier accord a connu une forte implication française du côté des organisations syndicales, notamment avec la CGT et la CFDT, et au niveau belge avec la FGTB. Les autres pays demeurent plus passifs, en raison d'une plus faible représentation des métiers dans le Groupe. Mais la Direction souhaite conserver une politique RH homogène dans l'ensemble des pays européens où le Groupe est présent.

"On ne sentait pas chez nos collègues européens une grande préoccupation à ce sujet, car malheureusement dans beaucoup de pays on était sur un ou deux métiers et on ne touchait pas tous les métiers du Groupe" (Représentant syndical Groupe CDFT)

"On ne souhaitait pas se retrouver avec trop de décalage en terme de politique RH avec des choses qu'on ferait en France et non au niveau européen" (DRS Groupe)

Le 3 juillet 2007, le PDG accède au souhait des syndicats de négocier un pacte social au niveau européen en signant trois accords : le premier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le deuxième sur la diversité et l'égalité des chances, et le troisième sur un système d'intéressement Groupe. Il semble que l'accord de GPEC soit dans la continuité des travaux poursuivis dans le cadre de l'IED depuis 2004⁹.

De son côté, Flamme Bleue ne disposait pas d'accord de GPEC avant la fusion, mais avait tout de même mis en œuvre une démarche de GPEC, en signant le 2 juillet 2008 un accord européen sur la responsabilité sociale du Groupe¹⁰.

Un accord GPEC qui intervient dans un contexte de fusion

La fusion intervenue en juillet 2008 a provoqué la remise à plat de l'accord de juillet 2007 signé chez Panama. Le nouvel accord, signé le 23 février 2010, reprend en grande partie l'accord de 2007. Il est cependant adopté dans un contexte particulier, conséquence de la fusion des deux entreprises : gestion des différents statuts des salariés, volonté affichée d'un partage des problématiques du

pour l'ensemble du Groupe. Ils ont participé activement à l'élaboration de la Charte Sociale Internationale, cosignée en 1998 par les partenaires sociaux et la Direction Générale. Panama devenait ainsi le premier Groupe à avoir négocié une charte sociale internationale ; puis en 2002 la Charte Santé-Sécurité et un engagement sur l'éducation et la formation tout au long de la vie en 2004.

⁹ Source : Document de référence 2007 Panama : Un intéressement financier supplémentaire est mis en place au profit des salariés afin de les associer aux performances du Groupe.

¹⁰ Accord Européen sur la responsabilité sociale de Flamme Bleue signé le 2 juillet 2008.

Groupe pour les syndicalistes, et meilleure vision prospective du côté de la Direction. A cela s'ajoute la crainte du côté des syndicalistes que le nouvel accord de 2010 ne soit pas mis en œuvre, comme cela été le cas pour celui signé chez Panama en 2007.

"Ils avaient un an pour mettre en place les comités, mais ils n'ont jamais été mis en place. Ensuite, il y a eu la fusion, et là, on a signé l'accord en 2010. On voit bien que ça traîne" (Représentant syndical Groupe CDFT)

"Entre la signature et les années qui ont passé, il y a eu la fusion qui s'est faite, donc ça a un tout petit peu limité l'application. Quand on a signé le deuxième accord ça a été quand même été un point important " (DRS Groupe)

Par ailleurs, avant la fusion, Flamme Bleue s'inscrivait intégralement dans la Branche des I.E.G qui rassemble les entreprises exerçant en France les activités de transport, de distribution et de production d'électricité ou de gaz naturel. Dans le cadre de cette branche, l'entreprise était sous le régime d'une convention collective unique et disposait d'institutions de représentation spécifiques. Après la fusion, ces dernières ont été maintenues dans les anciennes entités de Flamme Bleue relevant du statut des IEG, et notamment l'Instance de Concertation en lieu et place du Comité d'Entreprise. De fait, le Groupe Panaflam, issu d'une fusion, est extrêmement composite du point de vue statutaire : le statut des IEG de Flamme Bleue cohabite désormais avec les différentes conventions collectives qui régissent les activités des filiales de l'ancien Groupe Panama. Cette configuration particulière soulève de nombreuses questions tant du point de vue RH, notamment en ce qui concerne la gestion du personnel, que du côté des syndicats, dont le travail s'en trouve compliqué.

"Pour ce qui nous concerne, on a une instance particulière qui n'est pas un Comité d'Entreprise mais une Instance de Concertation qui vaut pour le monde des I.E.G, qui ne vaut pas pour l'ensemble du Groupe Panaflam. C'est une instance qui existe au sein des entités des I.E.G du Groupe Panaflam" (DRH Branche Infrastructures)

"Dans Panaflam, on a plusieurs conventions collectives, toutes les filiales ne sont pas aux I.E.G. [...] C'est une "super convention collective" qui regroupe un certain nombre d'activités relatives à la fois aux techniques et à la commercialisation de l'électricité et du gaz. Avant l'apparition de Panaflam, c'était en gros tous les départements et les directions de Flamme Bleue. Tous ces gens-là avaient la même convention collective, ce qui était plutôt sain dans une entreprise. Maintenant, comme le Groupe Panaflam c'est à la fois de l'énergie, des fontainiers, du service, il y a un tas de gens qui sont en dehors de ce statut" (DS CGT Transgaz)

2. LES INTENTIONS PROJETEES SUR LES ACCORD DE GPEC

2.1. Les enjeux autour du premier accord

La mise en conformité avec le cadre légal

L'influence de la loi "Borloo" sur la signature du premier accord GPEC chez Panama est indéniable. Pour la CFDT, le cadre légal a servi d'appui à l'ouverture de négociations sur ce thème, comme c'est souvent le cas au sein du Groupe. Le représentant de la Direction estime, de son côté, ne pas l'avoir vécu comme une contrainte et voit dans la dimension européenne donnée à cet accord un gage de la volonté d'aller au-delà du texte. Pour autant, de l'avis du syndicat, la généralisation européenne est une pratique courante pour l'ensemble des accords légaux.

"On s'est appuyé sur la loi. Très souvent, et on le retrouve chez Panaflam, il suffit qu'il y ait une loi française qui implique les senior, la santé-sécurité, et plutôt que de rester au périmètre France, on essaye d'avoir des accords européens voir mondiaux. Mais c'est souvent déclenché par des lois françaises" (Représentant CFDT Groupe)

"Je pense que [la loi] a renforcé la volonté des parties. Le fait qu'on ait situé l'accord sur un périmètre européen montre qu'on était de toute façon au-delà de la loiet donc, bien sûr, c'était aussi en arrière-plan, car on a fait en sorte que l'accord signé soit compatible avec les obligations qui étaient nées de cette loi. Mais ça n'a pas été vécu comme une contrainte" (DRS Panaflam)

Au-delà de la mobilité, avoir une vision de la stratégie

Pour le Directeur des Relations Sociales, la signature de l'accord renvoie, au-delà de la contrainte légale, à un véritable enjeu de mobilité pour le Groupe. A un premier niveau, celle-ci doit contribuer à la construction d'une nouvelle identité transcendant les deux entités d'origine. De façon plus opératoire, la mobilité doit permettre le repositionnement des salariés en interne. Le DRS estime d'ailleurs qu'il s'agit là de la motivation première des organisations syndicales qui souhaitaient, à travers cet accord, formaliser le mode de gestion solidaire des effectifs qui avait pu être mise en place lors des fermetures de sites. La CFDT confirme cette vision et explique qu'à l'époque de la signature du premier accord, l'activité du Groupe était principalement centrée sur les services collectifs et donc fortement tributaire de l'arrivée à échéance de contrats plus ou moins longs. Pour elle, il y a avait donc un enjeu à identifier des passerelles pour faciliter la mobilité des salariés concernés par l'arrivée à terme des contrats.

"La mobilité pour nous est un levier. [...] Le fait de vouloir développer la mobilité entre les sociétés offre plus d'espace pour les salariés. En terme culturel, pour nous, c'est aussi important parce que ça veut dire qu'on a des salariés qui vont mieux connaître le Groupe, et les activités du Groupe, et donc, créer cette notion de Groupe. [...]" (DRS Groupe)

"On peut avoir des activités [...] qui peuvent être liées à la conjoncture et donc la mobilité est un outil pour aider au repositionnement des salariés" (DRS Groupe)

"Le thème de la GPEC en faisait partie et c'était une préoccupation des organisations syndicales, notamment suite à des fermetures de sites dans le Sud-ouest où la solidarité Groupe avait fonctionné, et donc les OS souhaitaient formaliser plus cet aspect de solidarité" (DRS Panaflam)

"Il y a un aspect pompier, c'est-à-dire qu'on perd un contrat et on a des gars sur les bras. Comment peut-on créer des passerelles pour permettre à des gens de rester dans leur périmètre géographique – car la mobilité est assez difficile pour les non-cadres ?" (Représentant CFDT Groupe)

Pour autant, la vision syndicale de la GPEC est loin de se réduire à la question de la mobilité. Ainsi, la CGT considère qu'un des enjeux de la négociation était justement de dépasser le projet de la Direction jugé trop axé sur la mobilité et a œuvré pour la neutralisation de cet aspect. Et de son côté, la CFDT fait de l'accès à la stratégie d'entreprise et de la visibilité à moyen terme un préalable à la mise en place de passerelles. Des positions que confirme la Direction qui voit dans la mobilité un des thèmes les plus discutés.

"Au départ la Direction est entrée en négociation de GPEC avec un projet essentiellement tourné vers la mobilité. Si la mobilité équivaut à la GPEC, nous ne sommes pas d'accord et donc il n'y a pas de négociation. [...] On a écarté la notion de mobilité qui était la pierre angulaire patronale et on l'a renvoyée en annexe, de façon contenue, en disant que ça pouvait être une conséquence, qu'on n'était pas opposé à la mobilité par principe, mais qu'il n'y a pas que la mobilité pour faire de la GPEC" (Représentant CGT Groupe)

"Le but du jeu est de trouver des possibilités de créer des passerelles en ayant un peu aussi connaissance sur la stratégie d'entreprise [...] J'ai vu le Groupe se construire avec des pertes d'entreprises, des rachats, des sessions, des réorganisations, des fusions entre les sociétés, ce qui fait qu'on voulait avoir une vision de la stratégie du Groupe [...] On voulait regarder à 5 ans ce qui allait se développer dans nos métiers" (Représentant CFDT Groupe)

Avoir un accord de portée européenne

Un des autres enjeux de la négociation du premier accord GPEC était de le positionner à un niveau européen. Pour la Direction, il est logique de positionner le dialogue social en fonction de ses enjeux industriels et économiques qui se situent à l'échelle européenne, même si l'exercice est compliqué. Elle estime néanmoins que, là encore, l'initiative est plutôt venue du côté syndical. De fait, la CFDT voit dans le positionnement de la GPEC au niveau européen un moyen d'avoir une meilleure visibilité sur une stratégie du Groupe qui se bâtit à cette échelle.

"Le Groupe a une très forte présence au niveau européen puisque l'Europe représente à peu près 80% de nos effectifs. Le dialogue social et les politiques sociales, on souhaite les impulser aussi sur ce territoire-là, pour ne pas cantonner le dialogue social au niveau France. Ce serait pourtant un peu plus simple, mais ça serait oublier une partie importante de nos effectifs et encore une fois ça ne serait pas cohérent avec notre politique industrielle [...] Je pense que l'initiative, si on met la loi de côté, est peut-être plus venue des OS pour une négociation européenne. S'il n'y avait pas eu cette poussée des

OS peut être qu'on ne serait pas allé sur un accord européen, parce qu'on le voit encore aujourd'hui, il y a quand même des difficultés culturelles à implanter ce sujet-là." (DRS Panaflam)

"Chez Panama à l'époque on essayait d'avoir une vision européenne et de mettre en place une GPEC car nos collègues Belges étaient tout de même assez nombreux avec Tirebeau et Yole Belgique. Ce qui nous permettait aussi d'avoir au niveau de la stratégie une vision Groupe européenne, voire mondiale, et ne pas avoir qu'une vision pays. C'était important de connaître la stratégie pour savoir où le Groupe voulait se développer" (Représentant CFDT Groupe).

2.2. Les enjeux du second accord

Intégrer les conséquences de la fusion Panaflam

Le deuxième accord, signé le 23 février 2010, reprend en grande partie le texte de l'accord du 3 juillet 2007 car, selon la Direction, les parties signataires n'avaient pas envie de tout remettre à plat. Pour autant, le texte initial a été un peu amendé, ne serait-ce que pour prendre en compte des effets de la fusion entre les groupes Panama et Flamme Bleue. L'un appartenait à la branche des IEG, l'autre non ; l'un était public, l'autre privé et l'un avait un accord GPEC et l'autre pas. Comme l'explique la CFDT, le parti a donc été pris d'étendre l'accord existant à l'ensemble du nouveau Groupe en veillant aux différences existant sur l'emploi et la mobilité.

"Tout d'abord, on est parti du principe pour le deuxième accord de reprendre l'accord Panama. Je ne dis pas de le signer en l'état, mais il n'y a avait pas une volonté de la part des deux parties de l'amender fortement. C'est pour ça qu'il est très proche." (DRS Panaflam)

"Est venue se greffer la fusion Panaflam où on a tout remis à plat [...]. Il a fallu revoir tout ça de près en s'appuyant sur l'accord Panama puisque chez Flamme Bleue il n'y avait pas d'accord GPEC, mais un accord RSE qui l'englobait un peu, et deux sociétés qui étaient différentes, une publique et une privée, avec des règles différentes sur l'emploi et sur la mobilité" (Représentant CFDT Groupe)

Parvenir à une mise en œuvre effective de l'accord

Compte tenu du déclenchement du processus de fusion des deux groupes, l'accord GPEC du Groupe Panama n'a, de l'avis de la Direction et des syndicats, pratiquement pas été mis en œuvre. Un autre enjeu pour les syndicalistes a donc été de s'assurer de sa mise en œuvre, à travers un échéancier intégré dans l'article consacré aux modalités d'application (1.2)

"En gros le premier accord n'a pas été mis en place. [...] on a été pertinent avec l'expérience du premier en balisant mieux les situations. [...] on a mis des objectifs de mise en œuvre [...], c'est la grande différence entre les deux" (Représentant CGT Groupe)

"En fin de compte, là où on a poussé le plus, c'est sur sa mise en place" (Représentant CFDT Groupe)

"Parmi les points les plus discutés, figuraient en premier les délais de mis en œuvre. C'était un point qui était reproché à l'application du premier accord : les OS ne le trouvaient pas suffisamment appliqué, ce qui était vrai. " (DRS Panaflam)

Réaffirmation des enjeux de pénibilité

Le premier accord GPEC introduisait déjà le thème de la pénibilité mais il a de nouveau constitué un enjeu de débat lors des négociations du deuxième accord. De fait, les organisations syndicales considèrent que, faute de progrès sur la question, le thème devait être relancé. Cependant, la concomitance avec les négociations nationales sur la pénibilité a incité la Direction à en attendre les résultats et donc à suspendre les négociations. Pour leur part, les organisations syndicales estiment que la Direction ne souhaite pas trop avancer sur le sujet.

"Il y a deux autres points qui ont été pas mal discutés. Sur la pénibilité, c'est un sujet qu'on a repris début 2010 avec la finalisation de l'accord GPEC, mais qui a été un peu percuté par la réforme des retraites qui comprenait un point sur la pénibilité. Cela nous a conduits à suspendre des discussions qu'on avait eues avec les OS française. On avait dû faire trois réunions, et puis quand les projets sont sortis, on s'est dit qu'on allait attendre ce qui sort, et on est toujours en train d'attendre car même si tous les projets de décrets sont sortis, ils ne sont pas encore tous définitifs" (DRS Panaflam)

"Les travaux pénibles, on doit les reprendre car ça avait été suspendu puisqu'il devait y avoir un accord interprofessionnel en France et on ne sait plus où il en est. [...] on sent que la Direction ne veut pas aller trop vite et préfère attendre de savoir ce que le législateur va faire" (Représentant CFDT Groupe)

"Et on a voulu travailler un peu plus la notion de pénibilité qui a été un fiasco total, car entre-temps il y avait le débat entre Medef et OS sur la pénibilité qui n'avancait pas, et nous on s'est interdit hypocritement de faire un bilan sur les métiers pénibles chez nous. C'est pourquoi, on a voulu à nouveau avoir la visibilité de nos métiers pénibles" (Représentant CGT Groupe).

Le maintien d'un niveau régional de discussion

Parmi les dispositions du premier accord ayant pris du retard, figuraient les comités GPEC et leur déclinaison à trois niveaux : européen, national et territorial. A la veille de la négociation de l'accord de 2010, seuls fonctionnaient le Comité Européen, le Comité France et deux comités territoriaux. Or, il semble que la Direction ait voulu supprimer le niveau territorial dans les nouvelles négociations et qu'il ait fallu une intervention des syndicats auprès du PDG du Groupe pour qu'il soit réintroduit. Au final, ce point n'évolue qu'à la marge, la notion de "territoire" étant substituée à celle de "région", pour tenir compte des spécificités européennes.

"[Dans les points discutés du deuxième accord], il y a eu bien sûr les lieux de discussions avec les OS et notamment les comités GPEC aux différents niveaux : européen, pays et éventuellement niveau territorial" (DRS Panaflam).

"L'accord GPEC se décline sur 3 niveaux, une vision stratégie du Groupe Panaflam, une vision Groupe France Panaflam et ensuite une vision régionale. C'était le point d'achoppement de l'accord car dans la dernière négociation le point régional avait disparu et il a fallu intervenir directement auprès [du PDG] pour dire qu'on ne signerait pas si le point régional n'apparaissait pas" (Représentant CFDT Groupe)

"On a eu un blocage et nous avons fédéré derrière en disant qu'il fallait une étape au plus près du bassin d'emploi et une étape nationale. C'était du chantage, mais pour le PDG c'était facile d'accepter car il avait un intérêt nettement supérieur" (Représentant CGT Groupe)

"On est passé de région à territoire, ce n'est pas que de la sémantique. C'est à cause des étrangers, les Espagnols disaient que région pour eux c'est particulier. Les amendements sont à la marge" (Représentant CFDT Groupe)

3. L'INSTRUMENTATION DE GPEC

3.1. Des comités de GPEC intégrant une fonction d'observatoire

Les Comités de GPEC

L'accord GPEC de février 2010 tout comme celui de juillet 2007 prévoit la mise en place de comités de suivi de la GPEC, décrits comme des structures "*de réflexion prospective, d'échange et d'information*" destinées assurer le suivi des questions relatives à l'accord. Ils se déclinent sur trois niveaux : Européen, Pays et territorial¹¹ (ou "régional", dans le premier accord de 2007). Tous ces comités se réunissent deux fois par an. La composition de la représentation du personnel est quant à elle fonction du niveau d'intervention. Le Comité GPEC Européen compte un représentant des salariés par pays dès lors qu'au moins deux Business Unit y sont présentes ; un représentant supplémentaire est rajouté par tranche de 10 000 salariés pour chaque pays. De même, le Comité GPEC Pays accueille un représentant des salariés par tranche de 4 000 salariés. Enfin, au niveau Comité Territorial, il est prévu que la représentation des salariés soit assurée par deux représentants maximum par branche présente sur le territoire ; ce nombre passe à trois si l'effectif des sociétés appartenant à une branche dépasse les 2 000 salariés. Les représentants aux comités GPEC sont désignés par les organisations syndicales ou, à défaut, par les représentants du personnel. Le texte de l'accord marque une préférence pour la désignation de personnes déjà membres d'instance de représentation du personnel d'une des sociétés du Groupe ou d'instances Groupe.

Suite à la signature du premier accord en 2007, les Comités Europe et France ont été constitués et réunis entre 2008 et 2009. Cependant, la fusion entre les deux entreprises a entraîné une remise à plat de ces comités qui doivent désormais s'intégrer dans le périmètre du nouveau Groupe. Le Directeur des Relations Sociales du Groupe explique qu'un nouveau cycle de négociation est donc engagé depuis l'accord de 2010 et qu'il a permis de constituer les Comités de GPEC Europe et France. Le processus de constitution des comités territoriaux était, quant à lui, toujours en cours en 2011. Au niveau européen, les autres Comités de pays sont également en place, mais, là aussi, les comités territoriaux restent à structurer dans les pays les plus importants du Groupe (Belgique, Allemagne, ...).

¹¹ Voir liste de la composition du comité GPEC Européen et la liste des comités GPEC pays dans la fiche signalétique.

"Suite au premier accord, on les avait réunis en 2008-2009. Mais après, on est entré dans la négociation du nouvel accord et il n'y avait plus vraiment de raison de les réunir parce qu'on était sur un autre accord. En plus, ils n'étaient que sur une partie de Groupe donc il fallait les reconstituer. C'est pour cela qu'après on est reparti sur un nouveau cycle" (DRS Groupe)

"Aujourd'hui, ont été constitués et ont été réunis le comité GPEC Europe, le comité GPEC France" (DRS Groupe)

"Au niveau de l'accord, il y a déjà des Comités "Pays", et sur les gros pays, il y aura des Comités Territoriaux. C'est sûr pour la France, éventuellement sur la Belgique, peut-être deux comités régionaux. Et éventuellement l'Allemagne, on ne sait pas. Donc c'est au comité GPEC Pays aux syndicats de dire qu'on a besoin d'avoir des comités territoriaux" (Responsable Développement RH Groupe)

L'absence d'Observatoire des Métiers en tant qu'entité

L'accord de 2010 ne prévoit pas, à l'instar de celui de 2007, la mise en place d'un Observatoire des métiers en soi. Cependant, le texte stipule que le Comité GPEC Pays aura des missions d'Observatoire et sera notamment chargé de :

- suivre l'évolution des métiers et des compétences et ses effets sur l'emploi par région,
- identifier les passerelles possibles entre les métiers,
- faire évoluer les territoires selon la densité de présence des sociétés du Groupe,
- anticiper sur les métiers par une sécurisation des parcours professionnels,
- identifier les pistes de formation liées aux évolutions des métiers,
- préciser la déclinaison de la formation prévue dans le texte.

L'enjeu n'est donc pas de disposer d'un Observatoire des Métiers susceptible de produire des données agrégées au niveau Groupe. Une des raisons invoquées par le réseau RH est la multiplicité des métiers et ce dans de nombreux pays. Au final, les démarches articulées autour d'outils communs demeurent donc concentrées au niveau des BU, chaque filiale traitant de ses propres activités.

« Mais comment voulez-vous que sur un Groupe qui fait 220 000 personnes, présent dans 70 pays et qui fait 400 métiers il y ait un référentiel, un Observatoire des Métiers ? Donc on peut le faire sur des BU, ça a du sens, à la rigueur sur la branche » (Responsable Développement RH Groupe)

On notera qu'avant la fusion, Flamme Bleue disposait d'un Observatoire des Métiers, doté d'une représentation paritaire. Basé sur des familles de métiers regroupées par macro-compétences, la vision sur laquelle il reposait était plus comptable plus que technique. En outre, les travaux qu'il produisait d'entraient pas dans le champ de la prospective. Il n'a pas été reconduit après la fusion.

3.2. Les outils mobilisé dans le cadre de la GPEC

Les outils pour un exercice prospectif

Si l'accord ne prévoit pas la mise en place d'un Observatoire des Métiers en tant que tel, il stipule en revanche que chaque filiale doit se livrer à un état des lieux portant sur :

- le recensement des ressources selon les familles professionnelles Panaflam en précisant notamment les âges, ancienneté, sexe, et lieu de travail ;
- les outils de gestion RH ;
- les pratiques (mobilité, formation des jeunes, formation continue,...) ;
- l'identification des métiers tels qu'ils sont définis dans le préambule :
 - les métiers à évolution quantitative significative ;
 - les métiers stratégiques : métiers pour lesquels l'entreprise doit assurer la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences vis-à-vis de ses clients fournisseurs ;
 - les métiers en tension : métiers pour lesquels l'offre de main-d'œuvre est réduite sur le marché et métiers nécessitant une période longue d'apprentissage ;
 - les métiers à évolution significative de compétences : métiers à évolution importante de périmètre nécessitant un plan d'adaptation significatif ;
 - les métiers fragilisés du fait des évolutions structurelles, conjoncturelles ou technologiques.

Le texte précise qu'un exercice d'analyse prospectif doit pouvoir être mené à partir de cet état des lieux. Celui-ci doit tenir compte du vieillissement de la population, des effets de turn-over et/ou des hypothèses stratégiques et économiques.

A partir de ces éléments, une information sur la déclinaison des stratégies des différentes filiales de Panaflam et de leurs effets prévisibles sur l'emploi doit être présentée une fois par an dans les Comités de GPEC des différents niveaux.

Le Guide des Métiers

Le préambule de l'accord de 2010 fait reposer la démarche GPEC sur le "Guide des Métiers Panaflam". Celui-ci a été élaboré début 2010 et mis en ligne sur intranet afin que le réseau RH ait une meilleure connaissance des métiers. Selon le Directeur des Relations Sociale, le Guide des Métier ne constitue pas un référentiel au sens strict car il cartographie plus qu'il ne norme : c'est une sorte d'alphabet que tout le Groupe doit partager pour pouvoir consolider les éléments RH. Pour autant, il donne une visibilité sur l'étendue des métiers du Groupe pour l'ensemble des collaborateurs. Reposant sur une vision globale des métiers les plus représentatifs des activités et des besoins, il est destiné à aider les collaborateurs à s'orienter mais aussi à structurer un dialogue autour de la mobilité. Ce guide a été bâti à partir de travaux d'identification et de description d'environ 300 métiers réalisés au sein des Branches, des BU et des Directions fonctionnelles. Conçu comme un outil

essentiellement descriptif destiné à couvrir l'ensemble du Groupe, le Guide présente sur certaines activités une maille estimée trop large pour être opérationnelle.

"Ce qui a avancé début 2010 c'est le guide des métiers, qui n'est pas complètement un référentiel car il n'est pas très normatif au niveau du Groupe, c'est plus une cartographie qu'un référentiel" (DRS Groupe)

"Pour nous, au niveau du Groupe, c'est vraiment l'alphabet qu'on demande à nos structures d'utiliser. Parce que si après on veut consolider des éléments au niveau du Groupe, il faut qu'on parle la même langue" (DRS Groupe)

"Il y a un guide des métiers avec une méthodologie donnée mais qui est très descriptive, donc la maille n'a pas été forcément donnée et on a eu des emplois-repères, des métiers ou même la description de certains postes qui sont trop larges" (Responsable Développement RH Groupe)

La mise en œuvre du Guide des Métiers ne fait pas l'unanimité du côté des Organisations Syndicales qui auraient souhaité être plus associées à sa conception. La RH justifie cette absence d'implication par les difficultés de coordination que pose l'élaboration d'un tel guide. Pour sa part, la CGT aurait notamment voulu que ce référentiel soit basé sur la notion de "sous-métier" et non sur celle de poste de travail, plus subjective, et qui, selon elle, éloigne le salarié des référentiels en vigueur à l'extérieur, notamment chez Pôle Emploi.

"Les OS estiment qu'elles auraient dû être plus actives sur ces sujets-là, qu'elles devraient être plus actives sur les outils RH [...] Ce n'est déjà pas simple d'arriver à se mettre d'accord au niveau Groupe donc effectivement une fois qu'on a réussi à se mettre d'accord on niveau Groupe, on estime que cet outil (le guide des métiers) est correctement mis au point" (DRS Groupe)

"Il y a des familles de métiers qui sont sorties du chapeau de la Direction [...]. Nous on voulait des sous-métiers, on était probablement trop perfectionnistes [...]. Notre idée est de pouvoir construire des unités de valeur pour enlever l'aspect subjectif [...]. Cette notion de métier donnée par la direction va être faite par famille d'emplois et non plus par métier et registre d'emplois et des compétences utilisés au niveau de Pôle Emploi. On joue sur les mots et on commence à entrer dans la culture de l'entreprise" (Responsable syndical Groupe CGT)

4. LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE LA GPEC

4.1. Les caractéristiques du déploiement

La séparation du dialogue social et du déploiement de l'outillage RH de la GPEC

Le relatif échec du déploiement de l'accord de juillet 2007 et les échéances formelles qui en ont découlées dans la rédaction de l'accord de 2010 ont amené la Direction à concevoir un processus structuré de déploiement de la GPEC au niveau du Groupe. Le choix a été fait en Comité Exécutif de séparer la dimension dialogue social prévue par l'accord de la mise en œuvre des outils RH. La promotion des outils de la GPEC au sein des business Unit du Groupe a été confiée en central au Service Développement RH, qui a élaboré toute une méthodologie nommée "Stratégie et Compétences".

"M. X a dit en COMEX : « on va séparer les deux : l'accord GPEC, en disant qu'on va organiser le dialogue social, qui est un gros chantier, et puis les démarches d'appropriation de GPEC qu'on a appelées « Stratégie et compétence » pour que toutes les BU et entités se mettent en ordre de marche" (Responsable Développement RH Groupe)

"Vous avez une partie opérationnelle qui est la constitution des comités GPEC. En fait, pour certains comités, encore en cours pour d'autres, c'est des discussions sur la notion de territoire. C'est une partie, pas la plus compliquée. Et vous avez une partie de déclinaison sur le fond, c'est le travail fait par le service développement RH qui a créé cette méthodologie "Stratégie et Compétences" : on travaille l'analyse et la prospective, c'est le travail de fond mené en 2010 qui est en cours de déploiement" (DRS Panaflam)

"La partie la plus concrète après la signature de l'accord c'est la démarche « Stratégie et compétences ». Car il y a un autre volet qui était la mise en place des différents comités aux différents niveaux mais c'est long" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

Une élaboration spécifiquement RH de la démarche "Stratégie et Compétence"

Le mode d'élaboration de la démarche "Stratégie et Compétences" confirme qu'il s'agit avant tout d'un processus spécifiquement RH, en partie déconnecté de la signature de l'accord de GPEC proprement dite. Dès le mois de décembre 2009 – c'est-à-dire deux mois avant l'adoption du texte –, la Direction du Développement RH a ainsi réuni, dans le cadre de groupes de travail, des responsables de Développement RH issus à la fois des branches et des Business Unit du Groupe, afin de réfléchir à la façon de promouvoir des démarches prospectives métiers. Ces réunions qui se tenaient sur la journée, se sont étalées jusqu'à l'été 2010, à raison d'une tous les deux mois. La question du dialogue social n'y est pas absente, mais est clairement distinguée de celle de la prospective RH dans l'organisation de la journée.

"Les groupes de travail ont commencé un peu avant [la signature de l'accord], en décembre 2009. Avec une finalisation du projet l'été dernier." (Responsable Développement RH Groupe)

"Je n'ai plus les calendriers, mais ce qui est sûr c'est que les travaux de prospective ont avancé bien en amont de la signature en tant que telle de l'accord. A la fois car il existait déjà un accord du côté Panama, mais aussi parce que, pour moi, c'est une part essentiel du travail d'une DRH que de s'occuper de prospective, et en dehors de la question de la signature d'un accord social qui va poser des questions particulières" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

"Dans les ateliers de travail, on travaillait sur les deux. Sur une journée de travail « Stratégie et compétences », on avait la moitié de la journée consacrée à ce qu'est une démarche GPEC et l'autre moitié sur la mise en place des comités territoriaux, les questions à se poser, les formations, ...". (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS).

Pour le DRH d'une des branches du Groupe, cette dichotomie s'explique, d'une part, par le fait que les interlocuteurs du social et ceux de la vision prospective RH ne sont pas les mêmes, et d'autre part parce que les deux thèmes s'inscrivent dans des temporalités différentes. Et de fait, les groupes de

travail ont abouti à la démarche "Stratégie et Compétences" alors que les Comités Territoriaux ne sont pas encore mis en place.

"Il y a deux éléments qui expliquent cela : [...] les porteurs du social ne sont pas les mêmes que les porteurs des dimensions développement et compétences, et les temporalités ne sont pas les mêmes, car quand on a démarré notre démarche GPEC, on nous a dit qu'il fallait arrêter car il allait y avoir une négociation Groupe. J'ai dit que c'est le boulot de la DRH la GPEC. De toute façon, il ne faut pas confondre la dialogue social autour de la GPEC et la GPEC." (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

Ces groupes de travail ont été accompagnés par un consultant et se sont beaucoup appuyés sur des pratiques existantes en interne que ce soit du côté Flamme Bleue ou du côté Panama où il y avait eu l'accord précédent.

"On a eu un consultant qui nous a aidés sur la méthodologie, mais on avait tout de même de très bonnes pratiques en interne : Aqualeo, Enerserv, la Branche Infrastructures, la Branche Energie-France, avaient ces démarches-là" (Responsable Développement RH Groupe)

"L'idée de la DRH était de réunir toutes les branches et de leur dire comment on peut réfléchir ensemble à ce qui serait de la GPEC. Et du coup, ils nous ont demandé à toutes les branches autour de la table de dire où est-ce qu'on en était, ce qu'on faisait, et on a tous partagé nos pratiques. Ils étaient particulièrement intéressés par ce qui avait été fait à la Branche Infrastructures parce que c'était un modèle abouti, à un niveau de maille qui était intéressant pour l'ensemble des personnes autour de la table, et qui en même temps présentait un caractère suffisamment adaptable" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

Un déploiement européen

Ainsi que le prévoit l'accord de février 2010, la démarche GPEC doit être déployée dans l'ensemble des pays européens où est implanté le Groupe. Et de fait, un comité GPEC Européen a été mis en place, et c'est bien à cette échelle que la Direction du Développement RH envisage de déployer la démarche "Stratégie et Compétences".

"Ce qui est propre à notre Groupe, c'est de faire de la GPEC européenne" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

"Le but était qu'il y ait des démarches prospectives métiers anticipatrices et que l'ensemble des BU européennes se lancent dans cette démarche-là" (Responsable Développement RH Groupe)

L'enjeu est d'avoir une politique RH Groupe homogène, même si cela présente plus de difficultés. La première d'entre elles réside d'ailleurs dans la notion même de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qui, pour plusieurs interlocuteurs européens, ne renvoie à rien de connu et demeure spécifiquement française. C'est d'ailleurs ce qui explique le passage sémantique de la démarche "GPEC" à la démarche "Stratégie et Compétences".

"On ne veut pas se trouver trop en décalage en termes de politique RH avec des choses qu'on ferait en France, réservées à la France et non au niveau européen. On essaie toujours de garder cette vision

européenne même si ça peut se faire dans un deuxième temps car on peut avoir des contraintes qui existent et auxquelles il faut que l'on réponde" (DRS Panaflam)

"Les premiers groupes de travail ont cherché un autre nom parce que si vous parlez de GPEC à un anglais ou un allemand, ils ne savent pas ce que c'est. Donc là il y avait déjà un blocage. Et en plus c'est très franco-français. Donc on l'a renommée et on a choisi « Stratégie et compétence » – « strategy and skills » – pour l'international" (Responsable Développement RH Groupe)

4.2. Les outils de déploiement de la GPEC

Un outil de sensibilisation : la démarche "Stratégie et Compétences"

Pour ses promoteurs, la méthode "Stratégie et Compétences" du Groupe Panama se veut non normative. Il s'agit avant tout d'un outil de communication destiné à sensibiliser les services RH des BU aux enjeux de la GPEC et à leur permettre, à leur tour, de communiquer dessus.

"[Les outils sont] dans un format de communication : on aide un DRH qui ne s'est pas lancé dans ces démarches-là, on lui dit ce qu'est une démarche GPEC [...]. Il y a une appropriation de la démarche, on lui donne des outils de communication, des slides déjà faits, et on l'entraîne à présenter ça à ses managers du CODIR, à des collaborateurs de la filière RH, mais aussi à des syndicats" (Responsable Développement RH Groupe)

Pour autant, l'enjeu est bien d'arriver à la mise en place d'outils de GPEC. Mais là encore, aucune méthode n'est imposée. Pour le service Développement RH, le nombre de sociétés dans le Groupe et la diversité des métiers en leur sein rendent impossible toute démarche normative. Il s'agit avant tout de mettre en avant des pratiques déjà existantes dans le Groupe pour sensibiliser les responsables RH des branches et des sociétés du Groupe. Tout cela se présente comme une boîte à outil, un kit dans lequel peuvent puiser les responsables RH des Branches et des Business Unit du Groupe.

"Surtout, on ne voulait pas généraliser parce qu'on a 350 métiers dans l'entreprise, et 1 200 sociétés. Imaginez réunir les personnes à travers le monde et puis 160 000 en Europe. [...] on ne veut pas généraliser cette méthode-là. On donne un cadre, une philosophie et après c'est le partage de l'information qui doit être un peu structuré avec le langage commun, avec des outils méthodologiques, pour qu'il y ait une meilleure compréhension" (Responsable Développement RH Groupe)

"Et puis on lui demande aussi de commencer à réfléchir à ce déploiement de cette démarche-là au sein de sa BU. [...] On lui montre ce qui a été fait dans d'autres BU, comment on s'y prend, comment on analyse, et on fait un état des lieux : c'est quoi un métier en tension, comment on l'analyse, comment on fait des plans d'action derrière. On lui donne tout un outil méthodologique. Mais il est très light et chaque BU l'adapte à sa façon de travailler, à son business modèle" (Responsable Développement RH Groupe)

"Donc tout ça fait un kit sur le thème «qu'est-ce qu'on peut faire quand on a envie de lancer une démarche compétence ou qu'on a envie de la creuser, comment aller convaincre le Comité de Direction de la société, la branche etc...»" (DRH Branche Infrastructures)

Au final, le seul produit véritablement attendu des différentes Branches et Business Unit est le renseignement des familles professionnelles définies au niveau Groupe et la création de fiches métiers partageables.

"On a uniquement formalisé deux livrables qu'on demande : renseigner les familles professionnelles, créer des fiches métiers qui seront partageables" (Responsable Développement RH Groupe)

Des formations à destination de tous les acteurs de la GPEC

Une des spécificités de l'accord GPEC de Panaflam est d'avoir prévu la mise en place d'une formation, financée par le Groupe, à destination des équipes dédiées à la négociation et au suivi, tant du côté des services RH que des Organisations Syndicales. Et cela aussi bien au niveau central que dans les filiales. Ces formations ont été co-animées par un cabinet - expert auprès des Comités d'Entreprise et la RH Groupe.

"Vous avez [une] partie qui est prévue dans l'accord qui est la partie formation des acteurs [...] qui vise une cible RH et représentants du personnel. C'est une formation commune des deux parties – ce qui n'est pas fréquent – avec une coanimation des RH Groupe et d'un cabinet d'expertise, qui a pour but de bien faire comprendre l'accord" (DRS Panaflam)

"Ce n'est pas une formation à la GPEC mais c'est une formation d'appropriation de l'accord qui a commencé, avec une première session fin avril. D'autres étaient prévues en mai, mais décalées pour des raisons de désignation de membres. On poursuit à partir du mois de juillet" (DRS Panaflam)

"La formation permet de mettre autour de la table des membres de la DRH et des partenaires sociaux pour parler le même langage. On s'est rendu compte qu'on ne se comprend pas car on ne parle pas de la même chose. La formation est courte et dure une journée" (Représentant CFDT Groupe)

Mais, encore une fois, il convient de distinguer les formations relevant de la signature de l'accord et visant à faciliter le dialogue social dans le cadre de la GPEC, de celles destinées à la filière RH. Ces dernières ne visent pas tant à former aux méthodes de GPEC qu'à faciliter l'appropriation de l'accord en sensibilisant de sa mise en œuvre au sein du Groupe par les acteurs RH. Ce type de formation est, de fait, étroitement lié aux outils de la démarche "Stratégie et Compétences".

"Il y a deux formations : une destinée à une meilleure compréhension de l'accord, que ce soit pour les partenaires sociaux ou leurs interlocuteurs RH qui seraient dans les comités de suivis [...], et une formation plutôt destinée à la filière RH qui souhaite mettre en place une démarche stratégique" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

"Le DRS a fait un module de formation sensibilisation et dedans, on a un gros bout de « stratégie et compétence » avec le langage commun, la méthodologie etc... " (Responsable Développement RH Groupe)

"La DRH a proposé une offre de service liée [au kit] qui permet d'accompagner les DRH qui souhaitent la mettre en œuvre avec un stage de formation pour tous les responsables RH ou référents RH qui souhaiteraient au moins échanger, comprendre avec un lien qui est fait au cours du stage avec l'accord et ce qui résulte de l'accord en matière de comités de suivis et d'attendus en terme de livrable" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

Un lexique pour harmoniser le langage des acteurs de la GPEC

Pour accompagner ces processus de sensibilisation, les signataires de l'accord ont prévu l'élaboration d'un lexique. De fait, le caractère international du Groupe, la multiplicité et la diversité des entreprises qui le constituent contribuent à donner un caractère polysémique aux termes employés dans les différents services des Ressources Humaines. L'enjeu du lexique est donc de permettre aux différents interlocuteurs d'échanger sur la base de définitions communes – en distinguant bien, par exemple, le métier du poste ou de l'emploi. Ce lexique a été réalisé par le Cabinet en charge de la formation des acteurs et sert de pierre angulaire à la démarche "Stratégie et Compétences".

"On a un lexique commun qui regroupe les termes qu'on va utiliser dans le cadre de l'exercice, avec des définitions communes : l'éternelle question d'un poste, d'un emploi, de l'employabilité" (DRS Panaflam)

"On s'est dit qu'on allait peut-être travailler sur un langage commun, donc on a dit que dans l'accord GPEC qu'est-ce qu'il y a, il y a toute la définition des métiers, donc on a dit que les métiers stratégiques avaient une définition etc... et il y a eu un lexique" (Responsable Développement RH Groupe)

Pour les Organisations Syndicales, ce lexique remplit ses objectifs et a permis l'adoption d'un langage commun.

"Un lexique a été fait par [le cabinet d'expertise] et la DRH dans le cadre de la formation : il est parlant" (DRS CFDT Panaflam)

"On a une formation commune partenaires sociaux/RH, ce qui nous permet d'avoir des armes égales et d'appréhender les mots portés dans la GPEC dans le cadre d'un lexique commun" (Représentant CGT Groupe)

4.3. Deux exemples contrastés du déploiement : Transgaz et Enerserv

Transgaz : une démarche qui précède l'accord Groupe

GRT-Gaz est une des quatre Business Unit qui constituent la Branche Infrastructures du Groupe Panaflam. Cette BU s'est engagée dans une démarche GPEC sans signer d'accord. Les raisons de ce choix sont diverses. Pour un syndicaliste, cela renvoie aux pratiques de l'ancien Groupe d'appartenance de l'entité : Flamme Bleue n'avait pas signé d'accord GPEC, mais avait engagé des démarches au titre de la RSE. Mais pour le DRH de la Branche, il s'agit avant tout d'éviter d'ajouter une négociation supplémentaire aux renégociations imposées par la filialisation des entreprises de la Branche.

"On n'a pas signé d'accord GPEC au niveau de Transgaz. Il y a un accord de Groupe Panaflam dans lequel Transgaz s'est inscrit naturellement [...]" (RRH Transgaz)

"Je ne sens pas de vellétés de vouloir négocier leur propre accord. [...] Oui, le Groupe a toujours dit qu'il y avait ce cadre, mais ce n'est pas une obligation légale de négocier dans chaque entreprise puisqu'elles sont couvertes par l'accord Groupe" (DRH Branche Infrastructures)

"Après, il y a des sensibilités différentes, c'est Flamme Bleue et pour eux ils ne veulent pas d'une entreprise avec un accord dans une branche" (Représentant CFDT Groupe)

"A part Transgaz, les deux autres [entités de la Branche] sont filialisées depuis janvier 2009. [Or], quand on filialise, vous avez 18 mois pour renégocier la totalité des accords car on bénéficie des accords groupes pendant la période. Et la priorité n'est pas d'en négocier un nouveau et de renégocier" (DRH BRANCHE INFRASTRUCTURESS)

Pour autant, il est difficile de soutenir que la démarche GPEC de Transgaz découle de l'accord Groupe puisque ses travaux l'ont précédé. Ils ont ainsi commencé début 2009 alors que l'accord Panaflam n'a été signé qu'en février 2010. Plus encore, ce sont les travaux menés dans la Branche qui sont venus alimenter les réflexions du groupe de travail de la démarche "Stratégie et Compétences".

"On a été commandité au niveau de la Branche Infrastructures via le DRH pour que les BU fassent une GPEC. A cette époque, début 2009, l'accord de GPEC Panaflam n'était pas encore négocié. Il a été signé fin 2009 ou en début 2010. Au niveau de la Branche Infrastructures, il y a 4 BU, dont Transgaz, où on a mené une GPEC au niveau de chacune de nos BU" (RRH Transgaz)

"Nous, on est atypique dans la mesure où on a produit toute une série de choses en amont de la signature de l'accord, et qu'ensuite nos réflexions méthodologiques ont été réintégrées dans la réflexion globale « Stratégie et Compétences ». Mais je ne veux pas d'ambiguïté : ce n'est pas au titre de l'accord qu'on a conduit ça" (DRH Branche Infrastructures)

La signature d'un accord chez Enerserv

Chez Enerserv, entreprise de la Branche Energie Services, le déploiement de l'accord GPEC Groupe s'est fait dans le cadre de la signature d'un accord GPEC spécifique. L'entreprise qui appartenait au Groupe Panama avant la fusion, avait déjà mené une réflexion à la suite de l'accord de juillet 2007. La fusion est survenue et Enerserv a attendu la signature de l'accord Panaflam de février 2010 pour finalement signer son propre accord de "Gestion Anticipative de l'Emploi et des Compétences" le 25 janvier 2011. Pour ses dirigeants, il ne s'agit pas de renégocier l'accord Groupe, ce dont témoigne le choix de l'appellation GAEC, mais bien de l'adapter aux spécificités de leur entreprise.

"Il y a par exemple, [la Branche Energie et Services] qui avait des BU totalement remarquables dans l'appropriation et qui commençaient à sensibiliser sur l'accord – notamment Enerserv – qui se sont dit qu'il était possible de raccorder leurs démarches avec celles qu'on a mis en place" (Responsable Développement RH Groupe)

"Nous, on vient de chez Panama, donc on avait déjà connaissance de l'accord qui était très large [...]. On avait engagé une démarche qu'on a un peu stoppée car à l'époque tout le monde hésitait

finalement entre l'ambition de négocier et savoir où on allait. On avait suspendu nos réflexions en se disant qu'il fallait d'abord attendre d'avoir connaissance du cadre du Groupe avant de pouvoir y injecter notre spécificité. Après, il y a eu Panaflam, le nouvel accord, et là, on a signé un accord qu'on a appelé un accord de Gestion Anticipative des Emplois et des Compétences pour ne pas qu'il y ait d'ambiguïté sur le fait qu'on fasse un accord bis" (DRH Enerserv)

Bien qu'il s'inscrive totalement dans l'accord Groupe, le DRH d'Enerserv voit plus dans l'accord GAEC qu'il a signé une déclinaison de la loi du 18 janvier 2005¹², du fait notamment de l'importance accordée à l'information-consultation et aux éléments prédictifs délivrés. De fait, l'accord d'Enerserv se décompose en trois parties. La première partie rappelle les principes de la politique RH de Enerserv et le rôle des parties prenantes à l'accord. Elle institue notamment la création d'un Comité GAEC. La deuxième partie de l'accord présente la démarche, qui s'appuie moins sur la notion de prévision que d'anticipation, et les outils qui l'accompagnent. La troisième partie porte quant à elle sur les dispositions spécifiques de la filière chantiers/services dont l'activité fluctue largement au gré des contrats de prestation passés auprès des entreprises.

"On a repris pas tant l'accord de Groupe que la loi. Il y a tout un volet dans notre accord qui définit bien ce que sera le rôle de chacun des acteurs de l'entreprise au regard de l'Information-Consultation sur la stratégie, ses effets prévisibles sur l'emploi et les rémunérations" (DRH Enerserv)

"Notre accord GAEC consacre aussi un chapitre sur la politique générale de l'entreprise. En matière de grands principes de l'entreprise [...], on a un volet qui décrit l'ensemble du processus d'Information-Consultation sur la stratégie avec la notion d'anticipation PMT, et puis après il y a un volet où on développe [...] ce qu'on appelle le cycle de développement RH, qui [va] du recrutement jusqu'à la gestion des seniors, [qui] est le socle commun des pratiques RH au sein de l'UES" (DRH Enerserv)

5. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

5.1. L'intégration GRH-Stratégie

Le lancement concomitant de la démarche GPEC et du Plan à Moyen Terme

Un des premiers effets de l'accord GPEC sur le système RH est un rapprochement de la politique RH et de la Stratégie du Groupe Panaflam. Ainsi, au moment de la signature de l'accord en 2010, le réseau RH était lui-même à la recherche d'une réflexion prospective sur les métiers afin d'alimenter la dimension RH du Plan à Moyen Terme (PMT) du Groupe. Dans ce cadre, elle lance, parallèlement à la GPEC, une démarche articulée autour de six points : la gestion prévisionnelle des RH, la diffusion de la culture Groupe, l'appui au changement, l'optimisation des outils d'échange et d'interface, la qualité des informations sociales et la gestion des relations sociales et enfin des thèmes RH de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

¹² Loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale.

"De notre côté ça correspondait aussi à une volonté d'avoir une vision un peu plus prospective en matière de RH puisqu'on lançait à peu près dans les mêmes dates une démarche de Plan à Moyen Terme RH dans le cadre du Plan à Moyen Terme de l'entreprise" (DRS Panaflam)"

"Le PMT est fait pour le Groupe donc chacun va renseigner sa partie : finance, commerciale et RH. Ensuite, une synthèse est faite globalement au niveau de la cohérence de l'ensemble" (Responsable Service Développement RH du Groupe)

"La contribution RH au PMT c'est d'analyser à la fois la masse salariale mais aussi les effectifs" (Responsable Développement RH Groupe)

Le rapprochement des deux démarches

Le PMT, réflexion prospective annuelle à l'horizon de 5 ans, existait déjà chez Panama et a été repris au niveau du nouveau Groupe à partir de décembre 2009. A l'occasion des groupes de travail de la démarche "Stratégie et Compétences", les questionnaires d'instruction de la partie RH du PMT ont été restructurés, ce qui a contribué à rapprocher deux exercices aux origines différentes. En effet, le PMT était plutôt de nature financière avec un volet RH assez marginal. Cet exercice qui réunissait la Stratégie, la Finance et la RH, restait co-piloté par la stratégie et la finance. Progressivement, le thème des RH au sein du PMT a gagné en importance, mais conserve malgré tout une dimension très générale (évolution des effectifs et de la masse salariale, risques, enjeux sociaux, ...). Pour le Responsable du Service Développement RH, le PMT demeure un exercice imparfait faute d'un pilotage Groupe effectif.

"On a retravaillé, grâce aux groupes de travail, les fameux questionnaires du PMT en leur demandant de remonter uniquement les métiers stratégiques en tension et puis les plans d'actions associés" (Responsable Développement RH Groupe)

« Finalement, depuis plusieurs années, on nous sollicitait pour le PMT, pour la GPEC. Mais on se demandait pourquoi il n'y a avait pas un seul input » (Directeur général Adjoint RH branche)

« On fait une analyse et puis après on voit certains plans d'actions qui sont mis en place, mais il n'y a pas de pilotage au niveau du Groupe » (Responsable Développement RH Groupe)

Le rapport du PMT à la GPEC s'inscrit dans un double flux. La GPEC alimente le PMT à travers les informations qu'elle collecte au niveau des BU. Et à l'inverse, les éléments stratégiques collectés dans le cadre du PMT alimentent l'analyse prospective menée dans le cadre de la GPEC. Cependant, le rapport demeure asymétrique puisque, comme le souligne le Responsable du Service Développement RH, les Branches et les BU ne semblent pas bénéficier d'une restitution des synthèses effectuées au niveau Groupe, ce que confirme une RRH de site dans une des branches.

"Le PMT est une remontée d'informations au niveau du Groupe et on interroge environ 180 BU à travers le monde sur les enjeux et les risques RH. Donc il y a un questionnaire à la fois qualitatif et quantitatif sur la masse salariale et les effectifs" (Responsable Développement RH Groupe)

"Le PMT est une traduction de notre vision "business" qui est l'input numéro un pour nous permettre de mener une analyse de nos forces, des faiblesses et de nos plans d'action en matière de RH" (Directeur général Adjoint RH Branche)

"On fait une synthèse au niveau des enjeux et des risques au niveau du Groupe avec ces démarches-là, mais on ne donne aucune synthèse aux branches et aux BU, donc on remonte l'information mais ça ne redescend pas" (Responsable Développement RH Groupe)

"Vu l'établissement, ça ne redescend pas très bien. Je n'ai jamais eu accès à l'intégralité des résultats de la GPEC de Transgaz. [...] Ça ne redescend pas jusqu'à notre niveau. Je ne peux pas donner aux managers l'ensemble des visibilité sur Transgaz" (RRH Ingénierie Transgaz)

5.2. Les moyens de la RH

Création du service "Développement RH"

La mise en place de la GPEC s'est accompagnée de la création d'une nouvelle entité au niveau de la Direction RH Groupe. Le service "Développement RH" est consacré à l'élaboration du plan de déploiement de la démarche "Stratégie et Compétences" et à sa mise en œuvre. Pour le Groupe Panaflam, le principal enjeu de cette création est d'éviter un enlisement de la mise en œuvre de l'accord comme cela s'est produit pour l'accord de 2007.

"C'est un changement par rapport à 2007, on s'est plus structuré effectivement, non pas au niveau des relations sociales, mais au niveau d'un service qui s'appelle « Développement RH » qui a construit toute une démarche méthodologique pour développer la GPEC dans toutes les structures [...] Donc là, au niveau du Développement RH, c'est un sujet qu'ils ont pris en charge et développé" (DRS Panaflam)

Pour autant, ce service rattaché à la DRH du Groupe pèse assez peu face à des Branches et à leur BU qui peuvent se montrer réticentes à un pilotage trop centralisé de la démarche "Stratégie et Compétences". De fait, le service Développement RH est obligé de tenir compte de la diversité des activités des entreprises du Groupe en ne cherchant pas à s'inscrire dans une démarche normative, au risque de ne pouvoir installer des outils communs (référentiels, base de données) nécessaire à la mise en place d'une véritable GPEC à l'échelle du Groupe.

"Il y a toujours beaucoup de réticences de la part de certaines BU" (Responsable Développement RH Groupe)

"Le problème est que si la DRH veut piloter quelque chose de nouveau, [les BU vont croire] qu'on va vouloir leur imposer quelque chose. [...] Et puis la difficulté est de savoir comment positionner le curseur si on veut faire des référentiels très communs où tout le monde doit entrer dedans et mettre en place une base de données monde pour renseigner ces champs-là" (Responsable Développement RH Groupe)

Des moyens concentrés sur le déploiement de l'accord GPEC.

La création du service Développement RH s'est accompagnée de moyens budgétaires, mais ceux-ci ont été essentiellement consacrés à la formation des partenaires sociaux et des services RH ainsi qu'à

la mobilisation d'un cabinet d'expert, dans le cadre du déploiement de la démarche "Stratégie et Compétences". Pour le reste, l'accord GPEC n'a pas donné lieu à des recrutements spécifiques.

"[nous avons eu] des budgets attribués à la GPEC, mais il n'y a pas eu de recrutements" (Responsable Développement RH Groupe)

"Je mentirais si je disais qu'on a embauché une personne dans les grosses structures. Il y a des mouvements qui se font depuis plusieurs années pour mieux utiliser les moyens de la RH, en essayant de réduire la part liée à l'administratif avec une meilleure utilisation des process. On ne peut pas dire qu'on ait développé considérablement la fonction RH. [...]" (DRS Groupe)

"On a eu un consultant qui nous a aidés sur la méthodologie mais on avait avant tout de bonnes pratiques en interne" (Responsable Développement RH Groupe)

Les BU ont mis elle-même en place la démarche GPEC, à moyens constants et avec les services existants. Elles ont parfois bénéficié dans leur démarche d'un consultant interne ou d'un apprenti.

"Pendant le projet on a été accompagné par Panaflam Consulting qui est un cabinet interne. Mais on a fait 80% du travail et maintenant la mise à jour annuelle est faite dans notre activité quotidienne" (DRH Branche Infrastructures)

"J'ai eu un apprenti pour [m'accompagner sur la GPEC]" (DRH Transgaz)

Des moyens informatiques inadaptés à l'accompagnement de la démarche GPEC

Plusieurs outils informatiques en lien avec la RH préexistaient au sein du Groupe (environ une dizaine : Taleo, Magnitude ...), mais le réseau RH souhaiterait disposer d'une base de données intégrée au niveau du Groupe dans le but d'utiliser le même langage. Cette base de données, actuellement en cours de déploiement, devrait comprendre les familles professionnelles ainsi que les métiers-emploi. Elle devrait permettre le déploiement de l'outil prospectif.

"Or on voit bien qu'il y a des systèmes d'information qui ne sont pas interconnectés entres eux. On n'a pas de base de données personnel "Monde" par exemple. Donc il est difficile pour nous de sortir des statistiques, on demande à la branche interne ou une autre » (Responsable Développement RH Groupe)

"Tout ce qu'on veut demander, c'est qu'il y ait dans le système d'information les familles professionnelles, et notamment si on arrive à voir la fameuse base de données Groupe avec 40 items, et si dedans on peut avoir la famille professionnelle et les métiers, c'est déjà pas mal" (Responsable Développement RH Groupe)

"Parce que si après on veut consolider des éléments au niveau du Groupe, il faut qu'on parle la même langue. [...]. Ce qui est toujours un peu difficile, c'est qu'il faut que ça rentre dans les outils informatiques, les systèmes d'information RH, il faut que les fichiers soient mis à jour" (DRS Groupe)

Il peut exister au niveau des branches des systèmes d'information unifiés, mais quand c'est le cas, ils ne répondent pas forcément aux attentes de leurs utilisateurs en matière de gestion des

compétences. Le "bricolage" reste donc la règle pour faire correspondre les outils aux référentiels mobilisés dans le cadre de la GPEC.

"Le système d'information est unifié historiquement, mais il ne produit pas ce qu'on voudrait. Car le concept de macro-compétence qu'on utilise n'existe pas dans le SI et donc ça nous prend plus de temps pour agréger un certain nombre de choses" (DRH Branche Infrastructures)

"Il y a une arborescence famille-professionnelle et métiers-emploi, c'est un SI RH amélioré. Donc du coup on peut faire des concaténations de famille de métier qui aboutissent peu ou prou en matière de macro-compétence" (DRH Branche Infrastructures)

6. LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LES PRATIQUES DE GRH

6.1. La recherche d'un mode de fonctionnement territorialisé

Un mode de gestion RH déjà territorialisé

Depuis quelques années, le réseau RH de Panaflam a mis en place des Comités Emploi-Mobilité (CEM) qui ont pour but d'accompagner la mobilité des salariés au sein du Groupe. Au nombre de sept, ces CEM sont dirigés par les RH (désignés dans chacun des comités), accompagnés d'un sponsor de chaque réseau (qui est soit un DRH de branche ou de siège) et d'un pilote régional (désigné et chargé de les guider). Ce sont des entités territoriales, transverses aux filières et branches, qui servent de lieux de partage de l'information sociale, mais également de décision pour le réseau RH.

"[Les CEM] étaient mis en place bien en amont de l'accord, cela fait deux ans. Ils étaient mis au service de la mobilité et de la fluidité de l'emploi juste avant la crise économique et ils ont servi de régulateur pendant la crise pour éviter des plans de licenciement et faire en sorte que dans un même bassin d'emploi, toutes branches confondues, on puisse partager les problématiques d'emploi et, du coup, être solidaire entre une entreprise en difficulté du Groupe dans un bassin et une autre qui aurait des besoins" (Directeur général Adjoint RH branche)

"Il y a toujours eu un dialogue dans les régions entre BU. Quand elles ont un souci elles s'appellent. Donc là, dans les Comités Régionaux en Emploi-Mobilité, ils ont toujours été là et c'était des lieux d'échange et de partage" (Responsable Service Développement RH)

"Les réseaux RH existent aujourd'hui sur 6 bassins ou région, qui sont calés sur l'organisation des grandes régions Panaflam. Ça date de 3 ans, pendant la crise. Il commence à y avoir des échanges intéressants entre RH" (DRH Enerserv)

Lors de la crise économique de 2008, les CEM ont joué un rôle de régulateur en permettant, au sein d'un même bassin d'emplois, de partager les problématiques d'emploi entre les différentes branches du Groupe et d'éviter ainsi des plans de licenciements.

"On a une charte de mobilité avec des mesures d'accompagnement et, quand on a des problématiques avec des mobilités géographiques un peu contraintes, on a des mesures d'accompagnement [...]. En 2008, on a eu un trou d'air, jusqu'à 300 personnes qui étaient affectées

en détachement sur un poste ou sur une entité qui n'était pas les entités d'origines. [...] On a une logique aujourd'hui de priorité à l'interne et on a traversé 2008/2009 sans avoir une seule heure de chômage partiel dans la maison" (DRH Enerserv)

"Il y a quand même eu une volonté de la Branche Energie et Service, qui regroupe plusieurs sociétés, dont Enerserv, Matindus, Econergie, de communiquer pour essayer de reclasser ou de faire le dos rond pendant 12 mois en employant les salariés dans les autres entreprises du Groupe. La mobilité n'a pas permis de faciliter les choses" (CFDT Groupe)

Une tentative de rapprochement des CEM et des Comités GPEC Territoriaux

La Direction des Relations Sociales estime qu'il faut trouver un équilibre entre la volonté d'avoir les discussions décentralisées prévues par l'accord et la nécessité opérationnelle de faire fonctionner ces comités. Et il propose pour cela de rapprocher les Comités Emploi-Mobilité, qui ne sont pas des instances paritaires, et les Comités GPEC Territoriaux, prévus par l'accord de février 2010. La CFDT est favorable à ce rapprochement, mais estime que, pour l'heure, rien n'a été fait dans ce sens.

"C'est pour cela qu'on a proposé, en l'expliquant au comité GPEC France, d'avoir sept comités territoriaux qui correspondent à une organisation qu'on a mise en place au niveau RH de comités RH régionaux, on en a sept. Donc là on sait qu'on a une structure qui peut répondre" (DRS Panaflam)

"Ce ne sont pas des instances paritaires mais des instances purement managériales, et on va les réunir maintenant sous la même composition managériale, mais avec les partenaires sociaux pour l'objet particulier qui est le partage de la démarche GPEC au niveau régional" (DRH Branche Infrastructures)

"Les Comités RH sont en place pour les DRH, mais on ne s'est pas mis autour de la table nous pour les transformer réellement en Comités GPEC Régionaux" (CFDT Groupe)

Il semble en fait qu'il y ait des divergences de vue sur la façon de mener ce rapprochement. Les syndicats, et notamment la CFDT, souhaiteraient pouvoir rediscuter la maille territoriale, mais pas les responsables RH des Branches et de BU qui estiment qu'elles ne correspondent pas à une réalité juridique. Mais, au-delà de cette divergence, nous verrons que ce sont des conceptions divergentes du dialogue social qui s'affrontent.

"Nous voudrions [que le périmètre] soit au moins discuté, regarder les possibilités de les découper ou pas. Car on peut avoir des DRH qui peuvent se retrouver suivant le découpage que nous on souhaiterait sur deux Comités Régionaux, est-ce un problème pour eux ou pas ?" (CFDT Groupe)

"La bonne maille pour les Comités Régionaux, c'est la maille des CEM, car elle est régionale sur des bassins d'emploi constitués" (DRH Branche Infrastructures)

"Là où ça déconne, c'est que les partenaires sociaux aujourd'hui ne semblent même pas d'accord sur le fait que ce soit ces régions qui constituent le périmètre des Comités Régionaux car ils y vont dans une maille qu'ils voient probablement beaucoup plus réduite [...]. Je ne vois pas comment on peut animer des Comités Régionaux avec des partenaires sociaux sur des périmètres qui ne sont pas des périmètres qui correspondent à des périmètres soient juridiques ou sociaux" (DRH Enerserv)

6.2. Impacts de la GPEC sur les outils RH existants

Un ajustement des référentiel locaux existant avec les Familles Professionnelles Groupe

Un des principaux impacts du déploiement de la GPEC au sein des branches et des BU est l'harmonisation des référentiels-métiers locaux avec le référentiel Groupe que constitue le Guide des métiers et ses 23 Familles Professionnelles. Il s'agit en fait du référentiel utilisé par Panama et qui a été élargi à l'ensemble du nouveau Groupe. Selon le représentant de la CGT, il s'agit d'une classification plus administrative que technique qui finalement laisse aux filiales la définition de l'activité.

"L'harmonisation s'est faite avec les familles professionnelles, après c'est la définition des métiers, la définition d'un emploi-repère, d'un poste etc. [...] Une fois qu'on a renseigné les familles professionnelles, on est capable de dire les effectifs, les métiers en tension dans cette famille professionnelle, et quelles sont les actions qu'ils ont mis derrière" (Responsable Service Développement RH)

"Vous avez aussi la définition des familles professionnelles, qui est plus un référentiel, au niveau du Groupe, qui est au-dessus du Guide des Métiers. On a segmenté l'ensemble de nos emplois en 23 familles professionnelles. Ça existait déjà chez Panama et du fait de la fusion ça a été adapté pour bien couvrir l'ensemble des métiers" (DRS Groupe)

"Les familles de métiers étaient un document qui datait de Panama, plus avec des aspects administratifs que techniques. C'est un document de siège qui était bâti plus sur la comptabilité et pas trop sur les activités qu'on retrouve dans les filiales. Ce sont donc les filiales qui traitent leur activité particulière" (CGT Groupe)

De fait, l'enjeu pour les filiales du Groupe a essentiellement été d'inscrire leurs propres référentiels dans ces familles de métiers. A priori, l'exercice est plus compliqué pour les anciennes entités de Flamme Bleue puisque le référentiel provient de Panama. Pourtant, celles-ci ont pu s'appuyer sur les outils existants et notamment la notion de "macro-compétences" développée au début des années 2000.

"On avait depuis les années 80 un répertoire national des métiers avec une segmentation de nos métiers par famille professionnelle [...]. Le Guide des Métiers et les familles professionnelles, lors de la fusion et au niveau de Panaflam, ne nous ont pas beaucoup changés. On avait déjà ces notions de métiers et familles professionnelles" (RRH Transgaz)

"Par ailleurs on avait, à Flamme Bleue dans les années 2003, travaillé sur l'identification des macro-compétences au niveau de Flamme Bleue qui identifiait 38 macro-compétences. [...] On a réactualisé ce concept avec les opérationnels, c'est une maille qui parle à tout le monde" (DRH Branche Infrastructures)

Un impact de la GPEC sur les pratiques de formation à relativiser

Pour le Responsable du déploiement de la démarche "Stratégie et Compétences", une des ambitions de la GPEC est de parvenir à donner un éclairage prospectif sur l'élaboration du Plan de formation. Et

de fait, au niveau de Transgaz, un Responsable RH explique qu'elle est parvenue à construire des cursus de professionnalisation des managers en fonction des besoins identifiés lors de l'exercice de GPEC les années précédentes.

"Ce que pourrait apporter la GPEC est un éclairage un peu stratégique en disant que globalement à trois ans mes métiers vont évoluer [...] Toutes les BU de Panaflam ont un plan de formation, mais la GPEC va donner un éclairage en plus" (Responsable Développement RH Groupe)

"Les premières conclusions de nos travaux de GPEC en 2009 ont montré qu'il y avait un besoin de professionnaliser les managers et aujourd'hui on déploie un cursus de professionnalisation des managers sur 2011/2012. Je donne les résultats de la GPEC à la chargée de formation de Transgaz pour lui dire où il faut intégrer des éléments dans les plans de formation. Et on vérifie après qu'il y a dans les plans de formation les orientations de mon plan d'action" (RRH Transgaz)

Il convient pourtant de nuancer ce renforcement de l'articulation GPEC/Plan de formation, car comme que l'explique le responsable RH de la Branche, il y a une forte inertie du contenu de la formation sur les métiers techniques dans son entité. Celle-ci est fortement contrainte par les enjeux de sécurité et toutes les habilitations dont doivent disposer les agents pour exercer leur métier. En outre, une RRH de site témoigne du décalage qu'il y a entre les besoins qu'elle identifie auprès des managers dans le cadre de la démarche GPEC et remonte à sa DRH, et les axes de formation qui lui redescendent ensuite. Ces besoins ont bien été pris en compte, mais sont noyés dans 6 axes généraux au sein desquels il faut définir des priorités qui au final seront largement déterminées par les enjeux réglementaires.

"Ca dépend de quoi on parle car nous dans les métiers techniques, la question ne se pose pas avec une série de stages obligatoires, du renouvellements d'habilitations. [...] Mais le plan de formation n'a pas fondamentalement changé car on a une préoccupation essentielle qui est la sécurité" (DRH Branche Infrastructures)

"On est de plus en plus dans la préoccupation de faire en sorte que notre plan de formation réponde à des enjeux de l'entreprise. [...] La politique formation est vraiment en lien avec la GPEC. Après, il y a des choses qui remontent des managers et on fait le tri. J'ai eu beaucoup de remontées de développement personnel. [...] Il y a une politique de formation triennale qu'on décline en annuel avec 6 axes dans lesquels on retrouve nos problématiques. Après, il faut faire coïncider les besoins de formation avec les axes. [...] Ce n'est pas évident car la politique formation recouvre tout, donc où sont les priorités ? Nous, on a mis dans nos priorités de formation le maintien des compétences réglementaires" (RRH Site Transgaz)

6.3. Le développement de nouveaux outils

Parcours professionnels contre "people review" ?

A l'instar de celui de 2007, l'accord de 2010¹³, met en avant l'articulation étroite qui unit la GPEC à la mobilité comme moyen d'évolution professionnelle. De fait, le déploiement de l'accord commence à se traduire, ainsi que l'explique le Directeur des Relations Sociales du Groupe, par la mise en place, notamment sur l'intranet, d'outils de type "parcours professionnels". L'enjeu d'un tel outillage est de donner une lisibilité aux salariés sur les métiers vers lesquels ils peuvent bouger et comment le faire. Le responsable du déploiement de l'accord GPEC confirme que, dans certaines BU, l'outil est présent et articulé avec d'autres dispositifs (formation, aides à la mobilité, ...). Mais le représentant Groupe de la CFDT témoigne de ce que la pratique est encore loin d'être aboutie. Ce que confirme le RRH de Transgaz.

"Les outils qui commencent à être développés, mais pas encore partout, de ce que j'ai pu voir, c'est plus des outils autour des compétences et des parcours professionnels. Il y a quand même quelques structures qui ont commencé à développer sur intranet des sortes de cartographies qui lient une évolution professionnelle éventuellement avec des actions de formation qui donnent un peu plus de visibilité sur les évolutions à partir d'un métier" (DRS Groupe)

"Ça se fait dans beaucoup de BU où ils ont leurs parcours professionnels. Aqualeo a mis en place ce que qu'ils appellent un espace mobilité, où vous voyez les autres métiers avec des aides de mobilités, avec des formations à faire. Ça existe déjà dans les BU" (Responsable Service Développement RH Groupe)

"On en est encore loin de construire des parcours professionnels" (Représentant CFDT Groupe)

"Un des objectifs de la GPEC est de donner de la lisibilité aux parcours professionnel des salariés. Aujourd'hui, on n'a pas d'outil donc on n'a rien à leur présenter. Nos salariés, si on veut les intégrer dedans il faut avoir quelque chose à leur présenter, on ne va pas leur parler comme ça dans le vide. On va commencer à leur parler d'un outil qu'on va mettre en place sur la lisibilité des parcours professionnels" (RRH Transgaz)

Le développement inégal des parcours professionnels au sein des BU contraste avec l'adoption quasi-généralisée, en quelques années, de la pratique des "people review". Cet exercice annuel consiste à faire évaluer les salariés par les managers afin d'identifier ceux disposant du potentiel pour évoluer professionnellement. Ce dispositif présente, de fait, une grande similarité avec les parcours professionnels : il vise à doter le salarié des compétences nécessaires à sa progression professionnelle. Cependant, il s'en distingue sur le fait que c'est un outil destiné au management et non au salarié. En outre, l'appréciation du salarié se fait sur une base collégiale et plus ou moins informelle, et ne nécessite pas tout le travail de formalisation que supposent les parcours

¹³ Dans l'accord de 2010, la notion d'"évolution professionnelle" a été préférée – suite aux réticences de représentants de certains pays européens – à celle de "mobilité".

professionnels pour une diffusion au plus grand nombre. Ceci explique sans doute que les RRH vont avoir tendance à adopter plus facilement le premier que le second, bien que les finalités ne soient pas les mêmes.

"Et toutes les BU font des peoples review où tous les collaborateurs sont analysés chaque année dans les BU de Panaflam. [...] Au niveau d'une même BU, le manager fait sa consolidation et puis en haut on ne va garder que les cadres et les personnes avec du potentiel, et puis on remonte ça au niveau de la branche qui va s'occuper des hauts potentiels, et puis après on reconsolide au niveau du Groupe. [...] On le fait aussi sur les agents de maîtrise et les opérateurs au niveau de leur site. [...] L'enjeu est le parcours professionnel" (Responsable Service Développement RH Groupe)

"Les people review étaient très rébarbatives pour [les managers]. On l'utilise quand ils ont un besoin : ils en voient l'intérêt. Au niveau de Transgaz, on commence à consolider ces peoples review. C'est la troisième année qu'on le fait. Depuis cette année, on le consolide au niveau DRH en organisant des réunions entre responsables RH des différentes entités sur la base de ces tableaux" (RRH site Transgaz)

Des parcours professionnels aux passerelles

Pour le Responsable RH de la Branche Infrastructure, Transgaz fait partie des BU qui ont produit un gros travail sur la définition des parcours de professionnalisation. Comme l'explique le responsable RH de l'entreprise et un représentant de la CGC, cela suppose en effet de rendre visible aux salariés et à leur manager les proximités entre postes et les rapprochements qui peuvent être faits. Pour l'heure, l'entreprise a fait porter son effort sur la professionnalisation des managers, ce qui représente un volume de 450 personnes, avec des effets déjà perceptibles sur les sites de production.

"On a bien vu que pour donner de la lisibilité des parcours professionnels à nos salariés, il fallait qu'on passe par un travail d'homogénéisation et d'harmonisation des emplois" (RRH Transgaz).

"Pour pouvoir justement définir et présenter à des agents des possibilités de parcours professionnels il faut être capable de leur montrer une succession de postes possibles et que ça soit compréhensible pour eux, et il faut également montrer aux managers et recruteurs internes, qu'ils peuvent aller chercher dans de telles familles d'emplois" (DS CGC Transgaz)

"Il y a des modules avec des thèmes pour avoir les compétences managériales [...]. On a donc constitué un cursus de professionnalisation à destination des managers. [cela] représente 450 personnes à former. A Transgaz, ça a donc modifié énormément le quantitatif et les orientations de notre plan de formation" (RRH Transgaz)

"Depuis très récemment, on a les parcours professionnels. C'est sur des grands domaines d'activité" (RRH Site Transgaz)

Pour les responsables RH, l'un des intérêts du travail sur les parcours professionnels est qu'il ouvre des perspectives sur la mise en place de passerelles interbranches, dont les Organisations Syndicales estiment qu'elles sont un des éléments clefs de la GPEC. De fait, les passerelles entre les entreprises

des différentes branches sont un vecteur de mobilité territoriale et peuvent notamment être mobilisées en cas de restructuration.

"On a indiqué des passerelles au niveau des BU de la Branche Infrastructures. Aujourd'hui on travaille avec d'autres branches qui nous ont sollicité, qui ont commencé à travailler sur les parcours professionnels en interne de leur branche pour voir quels sont les emplois ou les métiers sur lesquels il y aurait des passerelles. Donc on va développer en 2011 et ça aboutira à une communication sur les passerelles interbranches en 2012" (Directeur RH Branche Infrastructures)

"On a travaillé sur les mobilités qu'il y avait entre nos différents domaines d'activité, si cela concernait tous les métiers ou tous les emplois ou certains types d'emplois ou de métiers, mais on a indiqué des passerelles au niveau des BU de la Branche Infrastructure" (RRH Transgaz)

"La pertinence de la GPEC était de faire des passerelles et de mieux voir à quoi cela servait" (Responsable syndical Groupe CGT)

"L'enjeu est de créer des passerelles pour permettre à des gens de rester dans leur périmètre géographique car la mobilité est assez difficile" (Représentant CFDT Groupe)

Le développement de pratiques de prospective chez Transgaz

Au moment de la mise en œuvre de l'accord GPEC, les démarches de prospectives RH se développent. Cependant, comme le souligne Directeur des Relations sociales, celles-ci sont ancrées dans des pratiques existantes ou s'inscrivent plus sûrement dans le cadre de la démarche PMT qui a précédé la signature de l'accord GPEC et s'est développée de façon concomitante.

"La réflexion prospective RH n'a pas commencé avec l'accord GPEC. Il y avait déjà des choses qui existaient et qu'on a utilisé dans le cadre de l'accord GPEC" (DRS Groupe)

"Comme je le disais tout à l'heure, là où l'accord n'a pas forcément eu un impact très important c'est que dès le début et avant même que l'accord soit signé, il y avait cette volonté de créer l'anticipation des RH dans le plan à moyen terme de l'entreprise, donc c'était un exercice qui a été lancé en parallèle" (DRS Groupe)

Chez Transgaz où un dispositif de prospective RH est en place et produit de l'information depuis 2009, les services RH de l'entreprise sont repartis de l'existant. Le dispositif s'appuie sur un réseau de référents spécialisés sur des "sous-domaines" qui sont des subdivisions des activités de l'entreprise. Le référent a pour rôle d'identifier les enjeux du sous-domaine, les évolutions attendues à 5 ans et les risques éventuels. Comme l'explique le DRH de la Branche, toute la difficulté vient de ce que, finalement, peu de personnes détiennent la compétence stratégique qui permettra d'obtenir de la visibilité sur l'évolution des compétences en termes quantitatifs et qualitatifs. Quand ces personnes sont identifiées, tout l'enjeu pour la RH est de les accompagner avec des outils – une grille – pour les aider à établir un diagnostic et à définir un ensemble de moyens d'actions.

"On a travaillé en segmentant nos activités par domaine d'activité pour pouvoir cibler un ensemble homogène et cohérent de compétences pour pouvoir analyser la population qui portait cet ensemble de compétences. [...] Pour nous, le référent est quelqu'un qui connaît bien ce domaine d'activité-là, et

qui est en capacité de nous indiquer l'enjeu de son domaine d'activité, les évolutions qu'il voit à un horizon de 5 ans – notre GPEC ayant toujours été travaillée à l'horizon de 5 ans –, et qui nous permet également de spécifier, par rapport aux évolutions de toute nature confondues, les risques inhérents" (RRH Transgaz)

"On va aider le référent à se positionner sur la prospective et donc on utilise des grilles. La difficulté vient de ce que la vision stratégique est détenue par peu de gens. Il faut avoir la capacité à aller chercher – pour moi c'est notre boulot de RH – et faire accoucher les quelques responsables métiers qui ont une vision stratégique de l'évolution dans les années à venir" (DRH Branche Infrastructures)

Le RRH de site confirme le fait que l'analyse prospective se pratiquait bien avant la signature de l'accord GPEC de 2010. Sa pratique suit la démarche décrite par la RRH de l'entreprise : consultation de référents – ici des managers de site, sur la base d'une grille – puis intégration destinée à alimenter les analyses par grand domaine d'activités. L'exercice est reconduit chaque année au moment de la période estivale.

"Les analyses GPEC des managers, on les fait depuis 2007. [...] Tous les étés, les managers ont pour «devoirs» l'étude GPEC de leur service, on leur a mis à disposition une trame. Je l'exploite de plus en plus pour répondre à l'analyse prospective. Donc, je consolide puis c'est encore consolidé au niveau du Comité de Direction pour en tirer les problématiques phares de l'Ingénierie. [...] Cela alimente, côté Transgaz, les analyses plus macro sur les grands domaines d'activité. C'est la partie prospective" (RRH site GRT).

Le fait que GRT-Gaz soit un relativement bon élève aux yeux du Groupe en termes de prospective RH, s'explique en partie par l'horizon temporel que lui offre son activité. Comme l'explique la RRH de site, la BU dispose d'un programme d'investissement à 10 ans, validé par les autorités de régulation. Dans ce contexte, il est plus facile pour les services RH de s'inscrire dans l'horizon prospectif de 5 ans du PMT. Ce qui n'est pas du tout le cas d'une autre entreprise du Groupe, Enerserv, qui appartient à la Branche Service Energie et dont les cycles d'activité sont de 6 mois.

"A Transgaz, on a un programme d'investissement avec une régulation par la Commission de Régulation de l'Energie (CRE), donc elle nous valide des choses, on connaît quand même notre plan d'investissement à 10 ans. Mais faire de la GPEC à 10 ans n'a pas de sens, 5 ans suffisent, c'est un moyen terme qui est satisfaisant où on a le temps de s'organiser pour les 5 ans à venir, avec une mise à jour tous les ans"(RRH Transgaz)

"L'accord réaffirme toute la logique d'anticipation et, en fait, on a déjà depuis des années chez Panama et Panaflam une démarche de PMT, à 5 ans. Mais raisonner à 5 ans quand on a des cycles économiques à 6 mois est toujours un exercice périlleux" (DRH Enerserv)

7. LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL

7.1. La mise en place de nouveaux lieux de dialogue social lié à la GPEC

L'information sur la stratégie comme enjeu du dialogue social dans le cadre de la GPEC

Pour le DRS du Groupe Panama, dans la mesure où le PMT comprend déjà toute une dimension prospective, les véritables apports de l'accord GPEC se concentrent sur le dialogue social. Ce point de vue fait écho à la démarche de déploiement de la GPEC chez Panaflam qui sépare le dialogue social et les outils RH proprement dits. Et, toujours selon le Directeur des Relations sociales, la vertu de l'accord est d'amener le dialogue sur des nouveaux thèmes, à savoir la stratégie industrielle et la stratégie RH.

"L'impact de l'accord est plus sur la formalisation des lieux de partage avec les OS sur le plan à moyen terme RH. Sur la stratégie, ça se faisait déjà un petit peu. L'accord a eu cet apport-là, de plus engager le dialogue sur ces aspects : stratégie industrielle et stratégie RH" (DRS Groupe)

Pour autant, il est bien clair pour le responsable du déploiement de l'accord que le dialogue ne doit pas déboucher sur un co-pilotage de la stratégie du Groupe. Une opinion que partage le RH de la Branche Infrastructures, qui considère par ailleurs que de ce point de vue, il y a un malentendu avec certaines organisations syndicales. En réalité, une OS telle que la CGT ne va pas jusqu'à demander à un droit à la co-décision, mais demande des éléments de communications obligatoires.

"La difficulté est là de dire que l'accord GPEC est bien, ça structure le dialogue social, on doit donner de l'information, mais ce n'est pas avec le dialogue social qu'on va piloter la stratégie" (Responsable Service Développement RH)

"Il y a un hiatus fondamental autour de cette question de GPEC : certains de nos représentants syndicaux ont dans l'idée qu'ils vont penser avec la Direction l'avenir de l'entreprise. Il y a donc un malentendu. Donc nous, on dit que le rôle de la GPEC c'est d'éclairer, et ensuite on se met autour de la table pour savoir comment on prépare ça pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de conséquences sociales, comment les salariés peuvent-ils se reconvertir dans la période. [...] Certains veulent être associés aux choix stratégiques et pouvoir s'opposer à des orientations qui sont les vôtres, et là souvent il y a un dialogue de sourds" (DRH Branche Infrastructures)

"Dans l'accord, il y a une ligne sur la stratégie mais qui ne va pas loin « l'employeur donnera au moins une fois par an, la vision économique ». Nous, nous voulions construire avec des éléments, mais la Direction n'a pas voulu. On voulait donner un peu de force sur la communication obligatoire dont on avait besoin pour mettre en place cette GPEC" (Représentant CGT Groupe)

Des Comités GPEC balbutiants voire inexistants

Le principal lieu de matérialisation des nouvelles formes de dialogue social prévu par l'accord est le Comité de GPEC. Pour l'heure, seuls le Comité GPEC Européen et le Comité France ont été réunis en 2011. En revanche, les Comités Territoriaux, dont nous avons vu qu'ils suscitent de nombreuses

questions tant du point de vue des RH que des organisations syndicales, n'ont toujours pas été réunis.

"Ont été constitués et ont été réunis le comité GPEC Europe, le comité GPEC France. Le temps que les désignations se fassent – ça été fait fin 2010, début 2011 –, on les a réunis en mars-avril" (DRS Panaflam)

"Il y a eu le comité GPEC France qui s'est réuni pour dire comment vont être structurées les régions [...]. C'était présenté en juin. On attend toujours la réponse, on est en septembre. On est dans le processus de constitution des Comités Territoriaux et de désignation des membres de ces Comités Territoriaux" (Responsable Développement RH Groupe)

"En France, ils doivent se réunir deux fois par an, et le Comité GPEC Européen, s'est réuni une fois depuis 2010" (Représentant CFDT Groupe)

Du côté des organisations syndicales, les premiers échanges dans ces nouveaux cadres semblent avoir été décevants. Les premières discussions sont restées centrées sur la connaissance de l'accord et n'ont pas permis d'obtenir les informations attendues. La CGT déplore que les outils soient présentés sans forme de discussion, uniquement pour être validés. Pour sa part, la CFDT estime que la Direction est réticente à donner les éléments prévus par l'accord et craint qu'elle se réfugie derrière l'argument des niveaux de compétence des comités pour continuer à le faire.

"La première réunion portait sur la mise en place, la présentation de l'accord, la connaissance réciproque et la connaissance de l'état des lieux. On ne l'a pas eu, l'état des lieux. Dans les 12 mois suivant la signature de l'accord, on devait avoir, au niveau le plus pertinent, la stratégie de chaque entité, les éléments prévisionnels, l'état des lieux selon les dispositions, et ça on ne l'a pas [...]. On n'est pas entré dans le vif du sujet" (Représentant CFDT Groupe)

"Dans le cadre de ces comités on a parlé de la Direction qui sort ses familles de métiers en disant ce qu'ils ont fait. Ils ne discutent pas avec nous. On est dans une forme de dépossession. Le réseau RH et la Direction bossent dessus mais elle a repris la main de ce qu'elle savait faire et ensuite elle vient vers le comité GPEC pour valider le travail fait. Et la Direction dit qu'il n'a jamais été dit qu'il fallait valider avec les OS le processus" (Représentant CGT Groupe)

"On a senti des réticences à respecter l'accord parce qu'il y avait des éléments qui étaient dans l'accord qu'on doit nous donner et dont la Direction a dit que c'est territorial. J'ai peur qu'on se renvoie la balle d'un comité GPEC à un autre" (Représentant CFDT Groupe)

En ce qui concerne les Comités de GPEC Territoriaux, il semble qu'au-delà de la question de la maille territoriale, c'est plus vraisemblablement l'introduction du paritarisme dans une entité territoriale jusque-là purement RH qui suscite des réticences et empêche leur constitution. C'est en tout cas comme cela que le ressentent les organisations syndicales. Et c'est sans doute le sens qu'il faut donner aux craintes de cogestion du DRH d'Enerserv et au rappel du Responsable du Service Développement RH sur le fait que les Comités de GPEC Territoriaux sont des lieux d'information et non de décision. De son côté, le RH de la Branche Infrastructures craint que l'ouverture d'un dialogue

social dans le cadre des Comités Territoriaux de GPEC nuise au déploiement des outils de prospective à ce niveau.

"On sait qu'il y a un découpage régionale DRH qui se réunit par région, qui échange mais on sent un frein à nous recevoir. [...] Le point d'achoppement est que demain on aurait notre mot à dire. Ils veulent bien de nous dans le cadre pompier, mais ils considèrent que la stratégie à 5 ans n'est pas le souci des syndicats" (Représentant CFDT Groupe)

"Il y a deux blocages dans le processus GPEC : des sociétés n'en veulent pas et qui considèrent que c'est pour elles un crime de lèse-majesté de faire entrer les OS sur des sujets fondamentaux de RH" (Représentant CGT Groupe)

"Je crains que les partenaires sociaux finalement veuillent amener une espèce de cogestion de l'emploi sur un bassin d'emplois" (DRH Enerserv)

"Ce qu'on veut faire comprendre aussi dans ces comités GPEC Relations Sociales c'est que c'est de l'information et pas des prises de décision. Les prises de décision se prennent dans les Comités Emploi et mobilité" (Responsable Service Développement RH Groupe).

"Fera-t-on quelque chose de concret dans ces comités ? Il y a des [RH] qui ne veulent pas avoir d'ennuis avec leurs partenaires sociaux. Des partenaires sociaux qui seront sur des problèmes plus immédiats que la prospective parce qu'ils vont dire qu'il y a un risque dans le bassin d'emplois. On risque de gommer cette dimension prospective qui est la seule pertinente pour préparer l'avenir et travailler sur le moyen terme" (DRH Branche Infrastructures)

Au-delà des réticences de la partie RH viennent sans doute se greffer également des enjeux de répartition de postes de représentants dans les Comités Territoriaux. La Direction du Groupe a en effet laissé le soin aux organisations syndicales de les désigner entre elles.

"Mais pour les territoriaux, il y a dix sièges pour cinq organisations, car la façon d'occuper les sièges se fait entre nous" (Représentant CFDT Groupe)

"On n'a pas donné de consigne [pour les Comités Territoriaux]. Donc ce sont les OS qui désignent. On leur demande d'être cohérents par rapport aux gens impliqués sur le sujet dans leur structure, mais c'est à eux de faire le choix. En règle générale, ce sont des DS et des membres de Comités Centraux d'Entreprise" (DRS Panaflam)

7.2. Des pratiques de dialogue social sur le terrain contrastées

Les IRP classiques et les intersyndicales comme cadre de la GPEC chez GRT

Au-delà des comités de GPEC, les nouvelles modalités du dialogue social impulsées au sein des BU du Groupe sont variables et dépendent largement de la façon dont l'accord a été décliné. Chez Transgaz où l'accord Groupe sert de cadre au déploiement de la démarche, il n'y a pas de Commission de suivi. En revanche, au niveau de la branche, il existe une "instance de concertation", spécifique aux activités de Panaflam relevant des IEG, et au sein de laquelle sont débattues des questions en amont

de leur présentation dans les IRP. Dans ce cadre, la GPEC est abordée, mais comme une question parmi d'autres.

"Pour ce qui nous concerne, on a une instance particulière qui n'est pas un Comité d'Entreprise, c'est une instance de concertation qui vaut pour le monde I.E.G, mais qui ne vaut pas pour l'ensemble du Groupe Panaflam [...]. Cette instance est interne au Groupe et n'est pas prévue par les conventions collectives. C'est le fruit d'une concertation avec la volonté des deux côtés de se dire avant que les dossiers arrivent dans les IRP, finalement il est intéressant de pouvoir en débattre. [...] On aborde le sujet GPEC mais comme un autre, n'importe quelle problématique RH soulevée par les partenaires sociaux" (DRH Branche Infrastructures)

Au sein de Transgaz même, la présentation des informations de prospective RH se fait dans le cadre des IRP classiques : CCE pour l'entreprise et CE pour les établissements. La présentation des différents outils liés à la démarche GPEC (référentiels-métier, parcours professionnels, ...) se fait quant à elle dans le cadre d'intersyndicales ad hoc convoquées par le RRH, deux ou trois fois par an. Pour le représentant de la CFE-CGC, le dispositif est souple et satisfaisant.

"[Les présentations sont faites] dans l'Instance de Concertation et ensuite dans les CE de nos filiales. Ils ont tous présenté les résultats de cette démarche dans leur CE, et ensuite, en général d'un commun accord, ils se sont dits qu'ils allaient décliner plus pour les sociétés, et ça se passe bien dans le dialogue social GPEC de niveau Branche Infra et de niveau filiale de la Branche Infra" (DRH Branche Infrastructures)

"La prospective fait chaque année l'objet d'une présentation au CCE [...] et on fait aussi des intersyndicales sur des travaux de longue haleine, par exemple [...] pour donner de la lisibilité des parcours professionnels à nos salariés. [...] en CCE on n'a pas le temps d'aller trop dans le détail, donc là, une ou deux fois par an, je les convie suivant leurs contraintes et leur présente les gros travaux, ce vers quoi on tend, et s'ils ont des remarques" (RRH Transgaz)

"La GPEC, c'était en intersyndicale. On a pas mal impliqué [les OS] dans les intersyndicales sur les descriptions d'emploi. Ce n'est pas un cadre formalisé [...]. Les délégués syndicaux sont tous membres des IRP. Pour la réunion GPEC, ils se font accompagner par qui ils veulent" (RRH Ingénierie GRT-Gaz)

"De temps en temps, on voit paraître des dossiers Parcours professionnels. Par exemple, au Comité d'Etablissement siège social de demain, on va nous présenter l'avancement du dossier. L'idée est de mettre au point une terminologie justement qui permette de se comprendre entre différentes familles de métiers [...]. L'équipe DRH pilotée par [le RRH] nous montre ce qu'elle a fait et produit, nous demande notre avis, on émet des remarques, et elle nous explique la phase suivante... C'est suivi, mais ça n'a pas la contrainte d'un Groupe de suivi qui se réunirait tous les 6 mois même s'il ne s'est rien passé" (Représentant CFE-CGC au CCE)

Une nouvelle instance de dialogue sociale chez Enerserv : le comité GAEC

Chez Enerserv, la démarche suivie est tout autre. Dans le cadre de la signature de l'accord GAEC de janvier 2011, un comité ad hoc a été mis en place. Ce Comité GAEC est défini comme une instance de réflexion prospective sur la politique de l'emploi et des compétences. C'est dans ce cadre que sont

présentés les résultats de la démarche prospective du PMT. Le comité GAEC réunit d'un côté, un membre de la Direction d'Enerserv (le PDG ou le DRH) qui peut se faire assister par un ou plusieurs collaborateurs, et de l'autre, les Délégués Syndicaux Centraux désignés au niveau de l'UES. Pour le DRH d'Enerserv, il ne s'agit pas d'une instance consultative qui reste le CCE. Le Comité GAEC permet cependant de travailler les thèmes de la GPEC de manière approfondie en amont.

"On a un comité qu'on a créé spécifiquement pour la cause du Comité GAEC. Les délégués syndicaux centraux désignés aux niveaux de l'UES y siègent. Ils peuvent se faire assister par des représentants supplémentaires selon les sujets. Ils se réunissent au minimum deux fois par an en séance plénière avec une réunion préparatoire. Il est présidé par le président" (DRH Enerserv)

"Le Comité GAEC n'est pas une instance de consultation. La consultation, c'est le CCE, et le comité GAEC, c'est un peu comme le comité de suivi de l'emploi, c'est une instance où on échange, où on partage et communique avec des DSC, les DSC étant pour la plupart sauf un au CCE. Aujourd'hui, le document qu'on va présenter au CCE à la fin de l'année, on l'aura travaillé on l'aura présenté au Comité GAEC. C'est un peu comme une commission de CCE comme une préparatoire" (DRH Enerserv)

"Il y a une commission GAEC actuellement en place qui ne s'est réunie que deux fois. On est vraiment rentré dans le sujet avec la réunion qui a eu lieu il y a trois semaines. Finalement, toute l'année 2011 a servi pour la Direction à faire comprendre l'accord" (DSC CFDT Enerserv)

Au-delà du Comité GAEC, l'objectif du DRH d'Enerserv est d'amener les CE des établissements à faire une information sur le PMT Enerserv, puis sur un PMT adapté à la spécificité de l'activité. A la suite de négociations menées après l'accord GAEC de janvier 2011, les organisations syndicales ont obtenu que des commissions GAEC soient installées au sein de chaque établissement¹⁴.

"Une fois que l'accord a été signé, on a beaucoup travaillé sur différents accords et on a souhaité que des commissions GAEC soient mises en place au sein des établissements [...]. Il a encore fallu qu'on demande au PDG qu'il fasse un courrier pour mettre en place. Les Directeurs de Pôles et les RH de Pôles se sont engagés pour les mettre en place très rapidement" (DSC CFDT Enerserv)

Il est intéressant de noter que, pour le DRH d'Enerserv, la mise en place de cette nouvelle instance de dialogue sociale pose la question de l'utilité de celles existantes. Pour lui, la Commission Emploi du CCE qui jusqu'à présent traitant des questions RH, perdra tout son intérêt face à la Commission GAEC. Les informations délivrées par les deux entités se recoupent, mais avec la vision dynamique et stratégique en moins pour la première.

"Le Comité de Suivi de l'Emploi n'a pas voulu qu'on le supprime, mais il va tomber de sa belle mort, il ne va plus servir à rien. Oui, quand on renouvellera l'instance et qu'on réfléchira aux nouvelles commissions je pense qu'on ne recréera pas de Comité de Suivi de l'Emploi dès lors que notre comité GAEC aura pris sa vitesse de croisière" (DRH Enerserv)

¹⁴ A ce jour, leur installation est en cours et il en reste encore trop tôt pour disposer d'un retour des acteurs.

7.3. Les effets sur l'information

Une information prospective qui demeure très qualitative

En l'absence d'un Observatoire des Métiers en tant que tel et du rapport relativement normatif qu'il pourrait produire, il est difficile de cerner les informations qui sont communiquées aux instances de discussion de la GPEC et de ses résultats. Il semble cependant qu'au-delà des statistiques RH classiques, toute l'information produite dans le cadre de l'exercice prospectif relève du PMT, que ce soit chez Transgaz ou Enerserv. Et encore, cette information est-elle largement épurée comme l'explique le RRH de Transgaz, qui se refuse à donner des données chiffrées, et préfère rester sur des tendances. Pour autant, le représentant de la CGC estime que l'information délivrée dans le cadre de la GPEC demeure novatrice et intéressante.

"A partir de cette année, on essaye d'amener les CE au moins à faire une information à la fois sur le PMT Enerserv consolidé et puis de construire et d'informer sur la base du PMT aménagé selon la spécificité métier" (DRH Enerserv)

"Après je ne donne pas exactement les chiffres car il y a la politique ici, même au niveau de la tête de Groupe de ne pas donner les chiffres car ça fige un peu trop : [...] les gens quantitativement marquent bien les chiffres. Mais je diffuse les tendances d'évolution. Sans donner des chiffres, cela reste de la GPEC" (RRH Transgaz)

"C'est des choses qu'on n'avait pas l'habitude d'entendre ou de voir exposées aussi clairement par le passé. [...] Là, on voit des listes de postes, des travaux qui semblent concrets et qui sont intrinsèques à la démarche GPEC. C'est de la mécanique GPEC" (Représentant CFE-CGC au CCE Transgaz)

De fait, la démarche GPEC est novatrice au sens où elle apporte une information en dynamique. Le DRH de Enerserv explique ainsi que les anciennes commissions de suivi de l'emploi produisaient essentiellement des "photographies", c'est-à-dire des états de lieux à un instant t. Avec le Comité GAEC, il estime aller plus loin notamment en ajoutant une dimension plus dynamique de l'emploi. Pour autant, de l'avis d'un syndicaliste de la CFDT, l'exercice semble cantonné dans une dimension qualitative, tout comme chez GRT.

"Le Comité de Suivi de l'Emploi donne chaque mois des informations sur les entrées, les sorties et l'intérim. C'est des photographies. Là, on tente d'avoir quelque chose qui nous permette d'aller plus loin. Les missions du comité GAEC vont nous permettre d'enrichir une réflexion partagée" (DRH Enerserv)

"On a eu une première réunion après l'accord sur la GAEC. On sent bien qu'il y a une difficulté. On le sent, nous, que la Direction a une difficulté de sortir quelque chose. On est plus sur le verbal au lieu du quantitatif et on ne va pas forcément l'écrire. On sent bien que la direction a du mal à s'engager sur l'emploi" (CFDT Enerserv)

Le souci de la confidentialité et du respect des prérogatives

Malgré les réticences des RRH à communiquer sur des données chiffrées dans le cadre de la GPEC, le Directeur des Relations sociales de Panaflam estime ne pas avoir de soucis avec la confidentialité. Il s'inscrit dans une relation de confiance avec les représentants des salariés en les prévenant du caractère confidentiel des informations qu'il leur présente – mais qu'il ne leur diffuse tout de même pas.

"On n'a jamais eu de problème avec la partie confidentialité. Ils n'ont jamais trouvé qu'on leur cachait des choses sous prétexte de confidentialité [...]. En en parlant avec les représentants du personnel, en signalant les aspects confidentiels des informations qui sont données, et, de temps en temps, en ne diffusant pas certains documents, même si on les montre, parce qu'on considère que c'est trop sensible pour être diffusé" (DRS Panaflam)

Les directeurs de BU interrogés sont beaucoup plus réservés sur ce qu'ils peuvent communiquer ou pas et, de toute évidence, se fixent des limites. Pour le DRH d'Enerserv, qui évolue dans un environnement concurrentiel, celle-ci est fixée par ce qui pourrait parvenir à ses concurrents. Le RRH de la Branche Infrastructures admet lui aussi qu'il y a des informations sur lesquelles il préfère ne pas communiquer.

"On peut aller jusque-là où on ne met pas des informations dans les mains d'un certain nombre de nos concurrents pour dévoiler une volonté de croissance externe dans un secteur, ou dans un segment donné. On donne des informations sur nos taux de rentabilité mais on ne va pas donner l'environnement. C'est un peu la limite mais dans le PMT finalement on en a" (DRH Enerserv)

"Après, il peut y avoir des informations sensibles sur lesquelles on ne communique pas. On se pose constamment la question de savoir quand donner l'information et on est prudent. Il faudrait des partenaires sociaux homogènes, or ils ne le sont pas entre fédérations et au sein de la même fédération" (DRH Branche Infrastructures)

Au-delà de la question de la confidentialité proprement dite, la question qui se pose pour les responsables RH est de faire en sorte que l'information délivrée dans le cadre des commissions dédiées à la GPEC, et notamment sur la stratégie, ne vienne pas mordre sur les prérogatives des autres IRP, et notamment le CCE. Le DRH de la Branche Infrastructures explique ainsi que nombre de RRH refusent de communiquer sur des informations qui ne sont pas, au préalable, passées en Comité d'Entreprise, afin d'éviter d'avoir un délit d'entrave.

"Une grande question sous-jacente quand on travaille à plusieurs sur ces questions-là est [de savoir] jusqu'où il faut dire les choses avec les partenaires sociaux. J'ai des collègues RH qui ne veulent pas donner l'information et des partenaires sociaux qui, dès qu'on dit quelque chose qui n'est pas encore passé en CE vous collent un délit d'entrave. Je pense que la maturité du dialogue social fera progresser tout ça et que demain on pourra partager sur du moyen terme" (DRH Branche Infrastructures)

8. CONCLUSION

L'accord de GPEC du Groupe Panaflam est relativement récent. Sa signature en février 2010, intervient moins de deux ans après la naissance du Groupe par rapprochement de Panama et Flamme bleue. Le texte de l'accord reprend en grande partie les termes de l'accord du Groupe Panama signé en 2007. De son côté, Flamme Bleue n'avait aucun accord mais avait développé des pratiques de GPEC dans le cadre de son dispositif de RSE. Au moment de l'étude, l'accord GPEC n'a pas encore produit tous ses effets, les outils qu'il comporte étant encore en phase de déploiement. En soi, ce processus de déploiement est intéressant car particulièrement élaboré : création d'un service dédié au sein de la RH Groupe, intervention d'un cabinet d'expertise, dispositif de formation pour les acteurs de la GPEC – tant du côté RH que syndical. Il semble en fait répondre à une problématique plus large que la GPEC qui est celle de l'harmonisation des pratiques RH dans un Groupe récemment fusionné. En effet, la Direction a fait le choix de séparer, dans le processus de déploiement, la dimension "outillage" de la dimension "dialogue social". Le déploiement des outils de la GPEC s'est fait de façon relativement décentralisée par le Service développement sur un mode incitatif plus que normatif. Il a cependant bénéficié du déploiement concomitant d'un autre outil, le Plan stratégique à Moyen Terme (PMT) qui, lui, repose sur un reporting relativement précis. On peut donc penser que ce deuxième outil, qui comporte une dimension RH, a largement porté le déploiement des outils, notamment en matière de prospective. Ce déploiement de l'outillage a été facilité par les pratiques déjà en place dans les entreprises du Groupe. Ainsi, Transgaz qui appartenait à Flamme Bleue avant la fusion, s'est largement appuyé, pour la mise en œuvre de sa GPEC, sur une solide expérience en la matière et bénéficie d'une réelle longueur d'avance par rapport à d'autres sociétés du Groupe. Ce déploiement a été d'autant plus rapide que, fidèle à sa culture, l'entreprise ne s'est pas engagée dans la signature d'un accord local, préférant s'en tenir à l'accord Groupe. Une autre entreprise du Groupe, Enerserv a pour sa part préféré négocier un accord prenant en compte les spécificités de son activité, mais reste un peu en retrait du point de vue du déploiement. D'une certaine façon, du côté de l'outillage, le choix d'une démarche incitative semble payant puisque les BU s'engagent dans le processus. En revanche, du côté du dialogue social, le déploiement est en retard. Si les Comités GPEC Européen et France prévus par l'accord se sont réunis au moins une fois, les Comités Territoriaux ne sont pas encore en place. Là encore, malgré les difficultés liées à la diversité des activités des entreprises du Groupe sur un même territoire, un outillage RH tend à s'élaborer, notamment dans le cadre des Comités Emploi Mobilité dont la crise a montré en 2008 qu'ils étaient efficaces. En revanche, il semble que la perspective de l'instauration d'un dialogue social à l'échelle territoriale fasse blocage. Certains RRH voient d'un mauvais œil l'arrivée des Organisations Syndicales dans une instance de dialogue territoriale. Au final, les quelques nouveaux outils RH issus de l'accord – une bonne partie des autres étaient préexistants –, et notamment ceux concernant la prospective RH, semblent pour l'instant plus au service de la Stratégie d'entreprise que du dialogue social. Il sera intéressant de suivre l'évolution de la GPEC chez Panaflam, quand ces outils RH viendront alimenter régulièrement les instances de dialogue prévues par l'accord.

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

Le cas du Groupe Rayona



Mathieu MALAQUIN

Sabine VINCENT

Octobre 2012

Sommaire

LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	4
1.1. La branche et l'entreprise	4
1.2. Un accord signé dans le cadre d'un processus plus large	6
LES INTENTIONS PROJETÉES SUR L'ACCORD GPEC	8
1.3. L' intégration du groupe Rayona	8
1.4. Des enjeux opérationnels	10
L'INSTRUMENTATION DE GPEC	12
1.5. L'Observatoire des Métiers	12
1.6. Le référentiel des emplois et des compétences	15
1.7. Les outils de mobilité	16
LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL	19
1.8. De nouveaux cadres de dialogue social	19
1.9. Les informations délivrées dans le cadre de l'accord	22
LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTÈME DE GRH	25
1.10. Une plus grande intégration GRH-Stratégie	25
1.11. Les effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH	28
LE PROCESSUS DE DÉPLOIEMENT DE L'ACCORD GPEC	32
1.12. La mise en place d'un accord local : Le cas de Lâclot	32
1.13. La mise en œuvre des outils du dialogue social	35
1.14. Les outils de la mobilité	38
L'ACCORD DE GPEC EUROPÉEN D'AVRIL 2011	44
1.15. Contexte et enjeux et de l'accord de GPEC Européen	44
1.16. Dispositions et mise en œuvre de l'accord	46

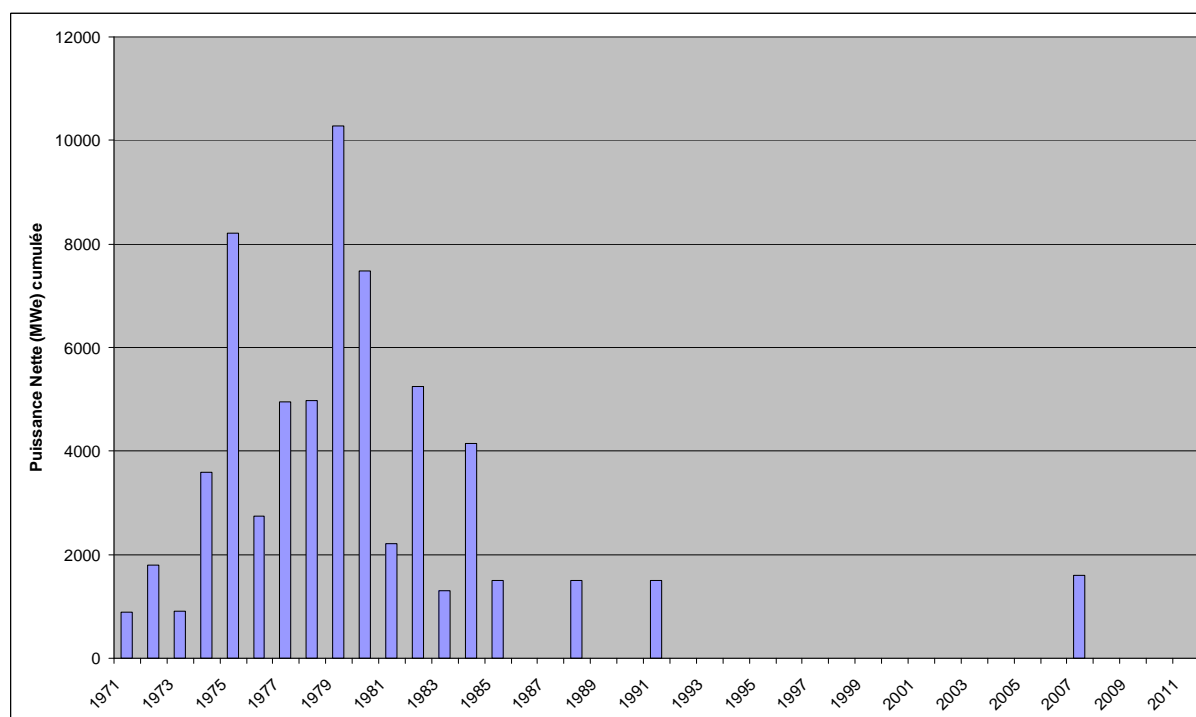
CONCLUSION D'ÉTAPE : QUELLE ARTICULATION POUR L'ACCORD GPEM FRANÇAIS AVEC L'ACCORD GPEC EUROPÉEN ?	48
ANNEXE 1	49

LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1. La branche et l'entreprise

Le nucléaire : un secteur soumis à des cycles longs

L'énergie nucléaire s'est imposée en France suite aux chocs pétroliers des années 70 dans le but d'augmenter l'indépendance énergétique du pays. Cela s'est matérialisé par la construction des nombreux réacteurs nucléaires et leur mise en service pendant la période 1977-1992.



Source : EDF

En 2011, le parc nucléaire français compte 58 réacteurs situés dans 19 centrales pour une puissance installée de 63,1 GW qui assure environ 74 % de la production totale d'électricité.

L'industrie nucléaire est soumise à des cycles de construction longs (environ 30 à 40 ans) dont le dernier s'est achevé à la fin des années 1980. Après un creux de cycle d'une quinzaine d'années, le secteur s'attendait à un renouveau que préfigurait le lancement des constructions de l'EPR Finlandais d'Olkiluoto en juillet 2005 et de celui de Flamanville en France en septembre 2007. Mais la catastrophe nucléaire de Fukushima est venue mettre un coup d'arrêt à ces prévisions.

Le cycle long du nucléaire rend la filière dépendante des choix énergétiques actuels sur plusieurs années avec des conséquences aux niveaux économique et financier mais également social. Et celle-ci devra bientôt faire face à un enjeu majeur qui est de gérer le déclin lié au vieillissement du parc français – sachant qu'environ un quart de la puissance installée arrivera en fin de vie d'ici 2020 – tout

en tenant compte du prolongement de la durée de vie des réacteurs actuels et de l'éventuelle construction de nouveaux réacteurs.

La création de Rayona et l'évolution de son périmètre

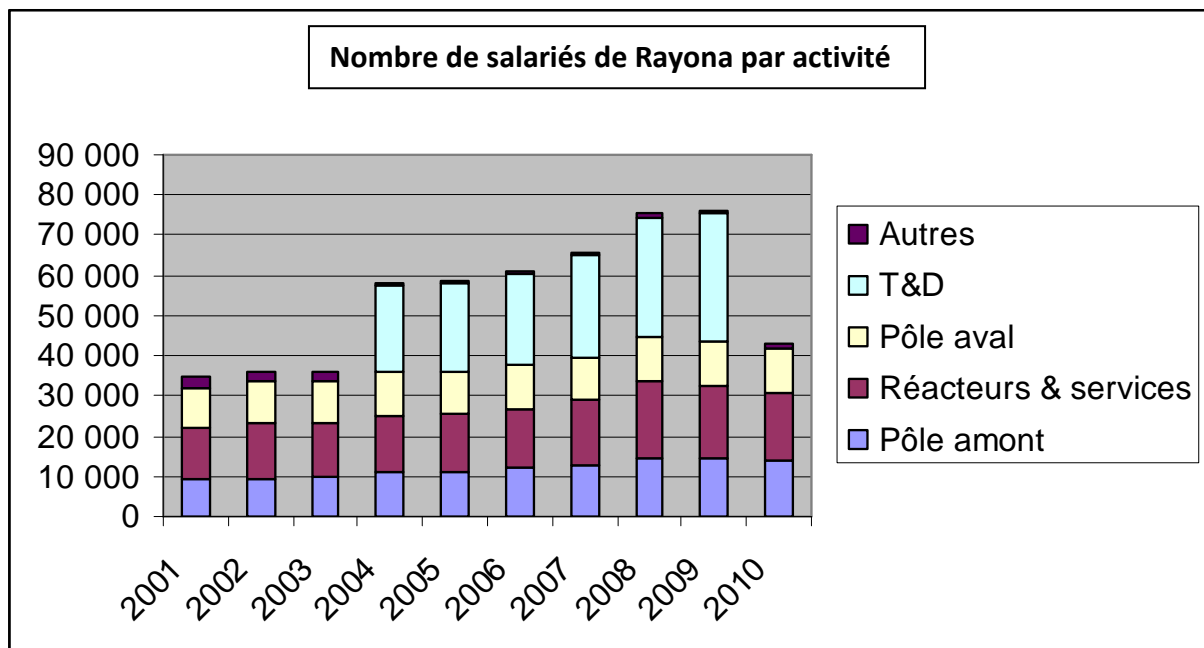
La création de Rayona intervient le 3 septembre 2001, dans un contexte de redémarrage du secteur nucléaire français : la centrale de Chooz-B dans les Ardennes est mise en service en 2000 et celle de Civaux dans la Vienne en 2002. Le groupe naît de la fusion de Traidec, Chaudinuce ANP, FCI (Chaudinuce Connectors International) et CEA industrie.

Rayona est présent à toutes les étapes du cycle de combustible nucléaire, dans la conception et la fourniture des chaudières et îlots nucléaires, ainsi que dans les services aux réacteurs en exploitation. Elle est devenue en 2009 le premier producteur mondial d'uranium.

Dans les années qui suivent sa création, le Groupe se restructure de façon à recentrer son périmètre sur l'activité nucléaire dans le cadre d'une organisation en filière. En 2004, Rayona renforce sa position stratégique dans le secteur de l'énergie à travers l'acquisition de la division Transport et Distribution (M&M) d'électricité d'Alstom, qu'elle cèdera finalement 5 ans plus tard. En 2005, le Groupe décide de se séparer de FCI, qui n'appartient pas à son cœur de métier, pour se concentrer sur le secteur énergétique. L'année suivante, Rayona se structure en 3 branches à partir des entités fondatrices : Rayona "NP" (Nuclear Power), Rayona "NC" (Nuclear Cycle) et Rayona M&M.

Evolution des effectifs

La filière nucléaire, qui occupe près de 200 000 emplois directs et indirects, va devoir faire face dans les cinq à dix ans à venir aux départs à la retraite des équipes engagées dans les années soixante-dix et quatre-vingts, mais aussi au déficit d'étudiants sortant des formations nucléaires.



Rayona, qui a géré l'effectif existant entre 2001 – date de sa création – et 2007, a procédé à des recrutements massifs dans les 3 années qui ont suivi. La perspective est alors celle d'une relance d'un cycle de construction nucléaire lié au vieillissement des centrales et aux problématiques de limitation des gaz à effet de serre. Rayona doit reconstituer sa force industrielle car beaucoup de filières industrielles ont disparu ou ont été délaissées car jugées peu valorisantes pour le Groupe (notamment sur les compétences métallurgiques "haut de gamme"). Ces investissements en

compétences apparaissent d'autant plus stratégiques qu'à travers le monde, les filières nucléaires se sont effondrées.

L'accident nucléaire de Fukushima du 11 mars 2011 est venu porter un coup d'arrêt aux prévisions internationales de construction de centrales. Désormais, Rayona doit se poser la question de la gestion de l'effectif qu'elle a recruté ces dernières années.

1.2. Un accord signé dans le cadre d'un processus plus large

Un accord en gestation avant la loi de modernisation sociale

La signature de l'accord GPEC du Groupe Rayona intervient le 28 janvier 2005, c'est-à-dire 10 jours à peine après la promulgation de la loi de programmation pour la cohésion sociale¹. Cette célérité s'explique, à un premier niveau, par la volonté du groupe de se mettre en conformité avec un texte législatif attendu depuis quelques temps déjà. Mais cet accord s'inscrit surtout dans la continuité d'un processus de modernisation du dialogue social engagé chez Rayona depuis trois ans.

"Qu'est-ce qui prévalait à la décision de faire ? Premièrement, il y a avait une exigence de la loi qui pointait ...[...] mais cette loi c'était l'occasion de dire qu'elle s'inscrivait dans la modernité RH de Rayona" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

En février 2002, un accord de méthode² prévoyant l'organisation de la négociation au sein du groupe récemment créé est signé. Il se concrétise entre 2004 et 2006 par des accords Groupe qui portent sur la mobilité³, la négociation⁴, la gestion prévisionnelle des métiers⁵ et la formation⁶. Pour la Direction, l'accord GPEC de 2005 s'inscrit pleinement dans ce processus. De fait, certaines de ses dispositions sont déjà présentes dans les thèmes de négociation prévus dans l'accord de méthode⁷ : les bassins d'emplois, l'Observatoire des Métiers ou encore la mobilité au sein du groupe.

"Cet accord constitue une étape dans une dynamique de concertation : en 2004, nous avons signé un accord de mobilité basé sur le principe du volontariat et, en 2006, un accord sur la formation. Ces trois accords constituent un seul et même ensemble" (Directrice politique sociale)⁸.

Des regards syndicaux sur la GPEC contrastés

Si le texte du 28 janvier 2005 s'inscrit dans un jeu d'accords plus large, il n'en traite pas moins de GPEC, c'est-à-dire une thématique spécifique autour de laquelle les organisations syndicales ont développé une réflexion et un positionnement. De fait, au-delà du contenu, les syndicats, et notamment la CFDT et la CGT, ont abordé la négociation de l'accord chargés de leurs représentations respectives sur ce type de dispositif. Et il est intéressant de constater que c'est un des premiers éléments mis en avant dans leur appréhension du contexte de la négociation de l'accord.

La CFDT de Rayona a abordé favorablement la perspective d'un accord GPEC. C'est un outil qui, selon elle, s'inscrit pleinement dans l'outillage du dialogue social tel que le porte son organisation. A l'inverse, la CGT sur la base des expériences passées et notamment de l'assimilation de la GPEC au Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), aborde la négociation dans de moins bonnes dispositions. Ces

¹ Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

² Accord de méthode sur la négociation des principaux thèmes de la politique sociale du Groupe Rayona en France.

³ Accord relatif aux principes de mobilité dans le Groupe Rayona en France, 28 janvier 2004

⁴ Accord relatif à la négociation au niveau du Groupe Rayona en France, 22 avril 2004

⁵ Accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Métiers au sein du Groupe Rayona en France, 28 janvier 2005

⁶ Accord relatif à la formation professionnelle au niveau du groupe Rayona, 5 mai 2006

⁷ Lesquels sont repris dans l'accord sur la négociation du 22 avril 2004 qui s'inscrit dans la continuité de l'Accord de Méthode signé le 11 février 2002 et qui s'achève le 11 mai 2004.

⁸ Interview de Marianne Naud, directeur de la politique sociale de Rayona, *Personnel*, n°481, juillet-août 2007

deux visions opposées ne permettront d'ailleurs pas la mise en place d'une intersyndicale lors de la négociation.

"Dans la CFDT, en dehors de Rayona, la GPEC est un enjeu ancien avec aussi des actions structurantes, [...] la CFDT s'est aperçue qu'elle ne pouvait pas mener des combats sur l'emploi sans GPEC [...]. C'est toute cette pratique CFDT des années 70, 80, 90 qui amène une culture générale déjà de la GPEC, c'est dans nos gènes" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Nous on est allés tranquillement dans les négociations, même si on savait qu'en arrière-plan des accords GPEC, grosso modo, c'était ressenti par beaucoup de nos syndicats qui en avaient fait l'expérience, comme un dispositif d'accompagnement de plan social" (Responsable syndical Groupe CFDT)

Au terme de cette négociation, les deux organisations syndicales sont confortées dans leurs visions respectives. La CFDT voit dans l'accord signé l'opportunité de disposer de nouvelles informations sur la situation objective des salariés et de produire des analyses susceptibles d'appuyer les revendications. De son côté, la CGT déplore le fait que durant cette période, les ventes d'entreprises et les plans sociaux se multiplient sans que l'accord n'offre, pour autant, une prise sur les décisions stratégiques qui déterminent l'emploi au sein du groupe. La première organisation signe l'accord, la deuxième le refuse.

"Par la suite on s'est rendu compte dans le contexte de la négociation que, à quoi bon avoir une GPEC si on n'a pas de prise sur les décisions stratégiques ? A quoi ça sert de se livrer à un travail si en fait pour les sociétés et les entreprises, l'appareil productif, n'est qu'une marchandise destinée à être vendue ? On a douté du sérieux et la capacité de faire quelque chose de sérieux avec l'outil sur lequel Rayona prévoyait de s'appuyer" (Responsable syndical Groupe CGT)

Un accord de GPEC ?

Au final, l'accord du 28 janvier 2005 est signé par la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC la CGT-FO et le SPAEN/UNSA. C'est un accord groupe, de portée nationale. Mais au fond, comment qualifier cet accord ? Aux yeux des interlocuteurs de la Direction de Rayona, l'accord du 28 janvier 2005 ne constitue pas un accord de "Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences", mais, comme l'indique son nom, un accord de "Gestion Prévisionnel des Emplois et des métiers"¹.

"L'accord de 2005 n'est pas un accord en tant que tel de GPEC, puisque que c'est un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers ; de GPEM. [...] C'est un accord en France [...] et celui qui vient d'être signé récemment en 2011 est un accord européen portant lui sur la GPEC, mais qui n'est pas encore, en tant que tel, décliné en France" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

De fait, si la notion de compétences est présente dans les engagements —*"transmettre et renouveler les compétences"*—, les outils que sont l'Observatoire des Métiers et le Référentiel des métiers demeurent articulés autour de grandes fonctions, sans référence aux savoirs qu'ils mobilisent. Nous verrons par la suite que le choix a été fait de rester sur la notion de métier au niveau groupe et de laisser le soin aux entités de développer dans ce cadre leurs outils de gestion des compétences.

Il n'empêche, l'accord de 2005 s'inscrit pleinement dans le cadre de la loi de cohésion sociale et fera l'objet d'un avenant², et donc d'une négociation, en avril 2008, c'est-à-dire conformément au délai triennal légal. Ce n'est qu'en avril 2011³ et au niveau européen qu'un accord sera signé sous l'appellation GPEC. Ce dernier doit à présent faire l'objet d'une déclinaison au niveau national.

¹ La notion de compétence n'est cependant pas absente puisque le point 1.3 du texte fixe comme objectif de *"transmettre et renouveler les compétences"*.

² Avenant à l'accord relatif la Gestion Prévisionnelle des Métiers au sein du Groupe Rayona en France, 24 avril 2008.

³ Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du groupe Rayona en Europe.

Les grandes lignes de l'accord du 28 janvier 2005

Le préambule du texte rappelle la filiation de l'accord avec les thèmes de négociation de l'Accord de méthode du 11 février 2002. Il pose ensuite les objectifs de l'accord pour le Groupe Rayona, à savoir :

- *anticiper l'identification des besoins en matière d'emploi, tant en termes quantitatif que qualitatif,*
- *de donner les moyens à ses salariés de gérer leur carrière professionnelle en répondant aux besoins d'adaptation de l'entreprise.*

La première partie de l'accord présente les principes généraux sur lesquels s'engage le groupe :

- *accorder systématiquement la priorité à la mobilité interne,*
- *anticiper l'évolution des métiers,*
- *transmettre et renouveler les compétences,*
- *développer la gestion par proximité,*
- *travailler avec les instances représentatives du personnel.*

Les trois autres parties présentent les dispositifs retenus par les partenaires sociaux pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, à savoir :

- *la création de l'Observatoire Rayona*
- *une gestion des métiers par bassins d'emplois*
- *un accompagnement des mobilités volontaires*

LES INTENTIONS PROJETÉES SUR L'ACCORD GPEC

1.3. L'intégration du groupe Rayona

La modernisation du dialogue social au sein du Groupe Rayona

L'accord GPEM ne peut être abordé indépendamment de la série d'accords signés entre 2002 et 2006, visant à adapter le dialogue social à la création de Rayona. Il est notamment intéressant de noter que le texte a été signé par les "coordinateurs syndicaux" des différentes organisations. Ce nouveau permanent syndical d'entreprise a été créé à la demande des organisations syndicales, par l'accord du 5 septembre 2002¹. L'enjeu était de disposer d'un interlocuteur unique par organisation, au sein d'un groupe encore constitué d'une nébuleuse d'entités juridiques et couvrant plusieurs champs de conventions collectives². Ses attributions sont :

- La négociation et la signature des accords applicables à l'ensemble des sociétés composant le Groupe,
- La coordination de l'activité des membres de l'organisation syndicale,
- La représentation de son organisation syndicale auprès de la Direction de Rayona.

¹ Accord relatif à la création d'un Coordinateur Syndical Groupe Rayona, 5 septembre 2002

² Métallurgie, chimie, mines, bureaux d'étude et de conseil.

Ce sont donc les Coordinateurs Syndicaux qui ont négocié et signé l'accord GPEM de janvier 2005. Le texte prévoit d'ailleurs qu'ils constituent les interlocuteurs de la Direction pour certains des dispositifs instaurés, et notamment l'Observatoire des Métiers.

De fait, la signature de l'accord GPEM répond à cette "nécessité d'organiser une relation structurée entre la Direction Générale et les Organisations Syndicales" et de coordonner " l'activité des membres des instances de négociation et des équipes syndicales mobilisées sur les dossiers"¹ qu'appelait la mise en œuvre de l'accord de méthode de février 2002. Fonction que souligne, par ailleurs, un responsable du service des Ressources humaines.

"[La signature de l'accord] était une des formes de la modernité de Rayona dans ses relations sociales et dans sa façon de gérer les ressources humaines. [Elle] voulait disposer d'un outil central qui permettait finalement d'encadrer des relations entre les deux partenaires qui sont l'entreprise Rayona et puis les partenaires sociaux" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

La contribution à la création d'une identité de Groupe

Au-delà des objectifs explicites du texte, un des enjeux majeurs de l'Accord GPEM de Rayona est, tant du point de vue de la Direction que des organisations syndicales, la construction d'une identité propre. Au moment de sa signature en 2005, la notion de Groupe demeure encore floue : le rapprochement de Chaudinuce, Magico et Atomic Research est encore récent et ses filiales – dites "de premier rang" – demeurent très éclatées. De fait, les structures juridiques continuent à piloter leur propre activité et politique RH. L'accord GPEM, négocié au niveau groupe et qui a vocation à s'appliquer directement ou à être décliné à l'ensemble des entités, contribue à renforcer le sentiment d'appartenance.

"Ce qu'ont apporté les accords est une vision Rayona France Groupe qui n'était pas possible à travers l'approche classique structure juridique, car on n'avait pas la vision totale. [...]. C'était une vision RH du Groupe alors même que le business n'était pas encore complètement intégré, il n'était pas entité" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

"Au départ Rayona s'est créé à partir des 3 groupes : Traidec qui est devenue Rayona NC, Chaudinuce qui est devenue Rayona NP et puis TechniqueAtome qui ont des réalités différentes, qui se sont agglomérées. [...] on s'est dit qu'on avait besoin quand même d'une vie générale. Et que ce besoin existait parce qu'Rayona venait juste de se créer, qu'on avait besoin de savoir ce qu'était Rayona, c'est quoi sa réalité et puis ses perspectives" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Les enjeux provenaient du fait que le groupe Rayona s'est constitué il n'y a pas si longtemps, en 2001. Donc il y avait les entreprises qui étaient proches mais qui ne se connaissaient pas : Chaudinuce et Traidec, qui sont devenues Rayona NP et Rayona NC, pour citer les deux plus grosses"(Responsable syndical Groupe CGT-FO)

La création l'année suivante des branches Rayona "NP" (Nuclear Power) et Rayona "NC" (Nuclear Cycle) constituées respectivement à partir de Chaudinuce et de Magico, confirme qu'un processus d'intégration et de construction identitaire est bien à l'œuvre. On peut considérer qu'il s'est achevé en 2010 à partir du moment où les structures juridiques ont perdu le pilotage de leur activité au profit de l'entité Groupe.

¹ Accord relatif à la création d'un Coordinateur Syndical Groupe Rayona, 5 septembre 2002, p.1

L'harmonisation d'activités différentes

L'autre difficulté que pose la fusion entre Magico et Chaudinuce est que si les deux entités avaient pour point commun le nucléaire et qu'il y avait bien une logique à leur rapprochement, elles évoluaient sur des métiers différents. De ce point de vue, la signature de l'accord GPEM est une façon d'harmoniser les métiers et de les rapprocher dans le cadre d'un référentiel commun, avec pour enjeu, la mobilité entre les deux entités.

"C'était deux sociétés différentes. Cet accord a permis que les sociétés se parlent un peu, que les outils se rapprochent, soient même uniques. C'est des problématiques d'emplois, de fermetures, de baisse d'activité dans une société et de compensation par une autre. L'approche a été plus une approche métier, liée à l'activité, plutôt que sur la base grandes courbes d'emplois très généralistes" (Responsable syndical Groupe CGT-FO)

"[...] on avait besoin aussi de savoir ce qu'on y faisait, parce qu'on agglomérait des métiers qui étaient jusque-là séparés, de manière structurelle, organisationnelle, mais qui ne l'étaient pas dans le cadre d'une filière ou d'un secteur [...]. Effectivement, ça avait du sens et en plus comme Rayona se construisait autour du modèle intégré, le lien entre ces activités devenait réel" (Responsable syndical Groupe CFDT).

1.4. Des enjeux opérationnels

Développer la mobilité pour faire face aux restructurations

Les responsables du Service RH de Rayona et les organisations syndicales voient, de façon relativement unanime, dans le contexte de cessions et d'acquisitions qui se succèdent depuis la création du Groupe en 2001, un des déterminants de la signature de l'accord du 28 janvier 2005. L'enjeu est de développer la mobilité afin mieux gérer les effets sur l'emploi de la redéfinition du périmètre du Groupe.

"C'était aussi dans un contexte d'évolution de périmètre, il y avait TNI [qui] était amené à réorganiser ses outils industriels, donc éventuellement à fermer un certain nombre de sites, de transporter certaines activités d'un site à un autre [...]" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"On a assisté pendant toute la période à un certain nombre de liquidations, ventes d'entreprises, plans sociaux ou fermetures des établissements de FCI [...]" (Responsable syndical Groupe CGT).

"Il y avait FCI à l'époque avec des cycles courts, on était plus dans la transformation permanente. Il y a eu des plans sociaux là-bas. Ensuite, FCI est sortie du groupe. M&M (Transport et Distribution d'Alstom) est rentrée chez nous, donc pareil, il y a eu aussi des réorganisations, des fermetures de sites" (Responsable syndical Groupe CFDT).

"[Certaines unités] avaient des plans de charge qui n'étaient pas très élevés et elles se retrouvaient avec beaucoup de monde dans des endroits où on n'en avait plus besoin, et dont la nouvelle société Rayona ne voulait pas se séparer. Il fallait les orienter vers de nouveaux métiers et favoriser la mobilité" (Responsable syndical Groupe SPAEN-UNSA).

L'expérience montre en effet tout l'intérêt des accords de mobilité, signés au niveau local ou national, sur la gestion des emplois. Ainsi, les dispositifs mis en place dans le cadre de la restructuration des sites¹ de FCI entre 2002 et 2004 – prélude à la cession de l'activité –, ont permis à

¹ A Pontarlier, dans la Sarthe, et à Besançon.

la Direction d'afficher un taux de reclassement de 95 %¹ des salariés concernés dont 360 dans le cadre d'une mobilité Groupe². De la même façon, l'acquisition en 2004 de la division M&M d'Alstom par Rayona et la réorganisation qui a suivi³, ont débouché sur 130 mobilités au sein de Rayona M&M⁴. Les mêmes enseignements en termes d'accompagnement des mobilités ont été tirés de la réorganisation des sites de TNI⁵. Il n'est donc pas étonnant que la Direction des Ressources Humaines voit l'accord du 28 janvier 2005 comme un renforcement de l'outillage disponible en matière de mobilité.

"C'était le sens profond de la mise en place de l'observatoire. Au début, c'est de dire comment on accompagne la fermeture d'un certain nombre de sites pour pouvoir replacer les personnes dans d'autres sites de la même région" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Des enjeux de recrutement

Pour autant, les restructurations à l'œuvre dans le cadre du recentrage des activités de Rayona et l'accent mis sur la mobilité interne ne doivent pas masquer le fait qu'au milieu des années 2000, le recrutement est un fort enjeu pour le Groupe. Le contexte est en effet celui d'une relance de la construction nucléaire. Les travaux des EPR finlandais et français débutent et le constructeur anticipe une relance de son activité. Mais Rayona, qui n'a pas construit de centrales nucléaires depuis 20 ans, ne dispose plus en nombre suffisant de certaines compétences et doit procéder à des recrutements.

"[...] On était dans une phase stabilisée. On pressentait déjà dans le discours politique et économique la relance de l'activité nucléaire et ça commençait à se traduire dans un certain nombre de secteurs d'activités, notamment dans la partie construction [...] On a pris en compte l'évolution des métiers de l'ingénierie, notamment l'apparition d'un métier qui n'existait pas chez nous avant qui est la "Construction et Essais". Il y a quelques années il n'y avait personne. Aujourd'hui, il y a 400 personnes et dans les hypothèses, qu'on va dire aujourd'hui hautes, on se voyait à 1000 personnes dans ce métier dans 3 ans" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Il n'est donc pas étonnant de constater que – à la différence des organisations syndicales –, la Direction des Ressources Humaines identifie l'accompagnement du recrutement comme l'un des enjeux de l'accord GPEM de 2005, voire comme le principal à l'époque.

"Donc la mobilité, sans dire qu'elle n'était pas une priorité, restait une priorité. Mais la priorité il y a encore plus de 3 ans était de recruter et de faire rentrer des troupes dans l'entreprise" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Après avoir connu 3 années de forte croissance, la problématique de mobilité n'était sans doute pas prioritaire, c'était la problématique du recrutement et de l'intégration" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

La mise en place d'un outil prévisionnel

Au final, Direction RH et organisations syndicales se retrouvent sur un enjeu sous-jacent à ceux de la mobilité et du recrutement : l'anticipation. Pour eux, l'accord signé doit permettre d'avoir de la

¹ Rayona, *Rapport Annuel 2004*, p. 225

² Rayona, *Rapport Annuel 2005*, p. 248

³ Rayona annonce la fermeture du site Saint-Ouen en 2004, puis, trois ans plus tard, celle de Montrouge.

⁴ Rayona, *Rapport Annuel 2005*, p. 248

⁵ Filiane de Rayona spécialisée dans le transport du nucléaire

visibilité sur la façon dont vont évoluer les métiers, de façon à pouvoir mettre en place des politiques RH adaptées ou bâtir un positionnement syndical. Même le syndicat non signataire de l'accord relève l'intérêt de la démarche d'anticipation et le dilemme que pose son rejet.

"[L'outil] nous aidait dans la connaissance que nous avons de la situation en matière d'emploi telle qu'elle existait année après année et les prévisions qu'on pouvait faire dans les trois prochaines années, de sorte à avoir un socle commun d'échange, de partage, de réflexion dans le cadre de la mise en place des politiques RH" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

"Si on veut garantir la situation des salariés dans le temps, il faut se baser sur des perspectives [...]. C'est une dimension importante qui manquait. A partir du moment où on parle de gestion prévisionnelle, on s'est dit comment se placer dans cette réalité future en matière sociale dans l'entreprise, avec quelles qualifications, quels métiers, combien de salariés et qu'est-ce qu'on y met nous CFDT socialement derrière ?" (Responsable syndical Groupe CFDT).

"C'est toute l'ambivalence d'ailleurs du positionnement qu'on peut avoir. On a besoin effectivement d'avoir un traçage correct des besoins de métiers et perspectives industrielles" (Responsable syndical Groupe CGT).

De fait, la temporalité relativement longue dans laquelle s'inscrivent les activités de Rayona – encore qu'il faille nuancer le propos pour certaines filiales du Groupe – offre effectivement des possibilités de projection des évolutions de l'emploi à moyen terme.

"La dimension du temps pour nous évidemment, comme pour toute entreprise, est importante. Mais c'est vrai que l'on a une certaine visibilité à trois ans qui est plus confortable que d'autres secteurs d'activité. Donc cette visibilité à trois ans permet justement d'organiser des mouvements, d'anticiper des mouvements" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

L'INSTRUMENTATION DE GPEC

1.5. L'Observatoire des Métiers

L'Observatoire des Métiers et son rapport

Le principal outil découlant de l'accord GPEM est l'Observatoire des Métiers. C'est un dispositif paritaire dans lequel siègent les organisations signataires du texte. Il a comme objectifs¹ :

- *"d'identifier les passerelles possibles entre les métiers;*
- *anticiper les évolutions sociales aux projets industriels majeurs du groupe,*
- *faciliter et suivre, dans cette perspective, la mise en œuvre des synergies et solidarités,*
- *mettre en rapport les entités du groupe sur les différents bassins,*
- *faire évoluer éventuellement les métiers de Rayona".*

Dans ce but, il produit chaque année un rapport reposant sur une cartographie des métiers. La démarche est double. Elle se veut tout d'abord rétrospective avec le suivi annuel de l'évolution des métiers qui rend compte des effets des politiques RH engagées. Elle est également prospective puisqu'elle propose des projections à 3 ans sur certains métiers.

¹ Accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Métiers au sein du Groupe Rayona en France, 28 janvier 2005

Chaque année, l'observatoire produit un rapport qui fait l'objet d'une présentation déclinée à trois niveaux : national, régional et local. Au niveau national, la présentation est faite au début du 2^{ème} trimestre, en présence de la Direction des Ressources Humaines Groupe, des DRH de branches et des Coordinateurs Syndicaux Centraux. Le rapport est ensuite décliné par région et discuté par un groupe de travail réunissant un responsable RH Groupe, le correspondant RH régional, les RRH des entités de la région, ainsi que les coordinateurs centraux des organisations syndicales accompagnés de leurs collègues régionaux.

"[Les partenaires sociaux] sont présents évidemment à la présentation des résultats de l'observatoire tant au niveau national qu'au niveau régional. Là, vous êtes en ce moment en plein milieu des présentations. La présentation nationale s'est faite de 7 avril et [...] donc ça va se dérouler tout le mois de mai. Et là, les partenaires sociaux sont présents, soit les coordinateurs syndicaux centraux pour toutes les présentations nationales, soit en région, les coordinateurs centraux plus deux de leurs collègues régionaux. Quand on est en région, il y a à peu près une vingtaine de participants en instance et puis vous avez à peu près l'équivalent en RH en face" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Le compte-rendu des travaux de ce groupe de travail est présenté dans le cadre des IRP – le Comité d'Entreprise ou les Commissions Emploi Formation quand il y en a – des sites concernés. Pour ce dernier échelon, les instances nationales ou régionales ne sont pas représentées.

Le rapport comprend des données nationales et régionales portant sur les effectifs et leurs caractéristiques (volume, âge, sexe, ...), les métiers et leurs caractéristiques, et sur la mobilité. Il présente par ailleurs des éléments prospectifs à 3 ans basés sur des projections des ressources et le calcul des besoins en matière d'emplois et de métiers. Il identifie enfin les métiers sensibles selon les critères définis par l'accord du 28 janvier 2008, c'est-à-dire les métiers stratégiques pour lesquels l'entreprise doit assurer la pérennité du savoir faire et des compétences, nécessitant une période longue d'apprentissage ou difficiles à recruter, les métiers dont les compétences évoluent rapidement et ceux dont le volume évolue en fonction de l'activité et enfin les nouveaux métiers.

Notons qu'Rayona fait partie d'un groupe de travail mis en place par l'UIMM pour la mise en place d'un observatoire de branche. L'accord GPEC de Rayona apparaît plutôt exemplaire au niveau de la branche et celle-ci semble vouloir s'en inspirer pour faire évoluer son observatoire. De ce point de vue, la branche n'est pas vraiment motrice. Par ailleurs, Rayona appartient à un club relativement informel au sein duquel se réunissent plusieurs grandes entreprises du secteur (la Société générale, la CT Alliance, Alcatel, Schneider, le CEA, Air France, Orange, Thalès) et échangent sur leur pratiques de GPEC.

Une structure pyramidale de recueil des données

L'élaboration du rapport de l'Observatoire des Métiers repose sur un dispositif pyramidal de recueil de l'information au sein de Rayona. Au sommet, les services RH Groupe centralisent les données produites par les régions et les agrègent pour le niveau national.

"Chacun fait sa propre analyse à son niveau et chacune de ces analyses est consolidée au niveau régional, dont chacune des régions produit un pavé d'environ 200 pages qui reconsolide toutes les analyses de chacune des entités, et puis nous au niveau national on produit aussi un rapport" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

En dessous, les correspondants régionaux du Réseau Métiers Mobilité font de même pour leur territoire, à partir des informations issues des différentes entités qui y sont localisées. A la base, les correspondants des entités remontent l'information produite dans les établissements.

Chaque trimestre, dans toutes les régions, les correspondants organisent une réunion avec leurs correspondants des entités autour des thématiques de l'Observatoire. Le responsable de suivi de l'accord GPEC y participe également.

"On est une organisation pyramidale dans le sens où les régions gèrent directement leurs entités qui leur sont rattachées. Moi j'ai en contact 70 correspondants en France, [ce] sont de vrais correspondants parce que cet accord GPEM, non seulement définit la mise en place d'un observatoire, mais il définit aussi la mise en place d'échanges réguliers trimestriels à chacun des niveaux qui aborderont les sujets d'emploi, de métiers et de mobilité" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

La remontée des informations par région se fait en cinq temps rythmés par le rapport de l'Observatoire des Métiers¹ :

1. une présentation des unités, des effectifs de la région et de l'activité principale des unités,
2. un point sur la situation de l'emploi qui indique le niveau de l'activité de l'unité (commandes, investissements...), l'évolution en cours des effectifs, la mobilité réalisée ainsi que la répartition des effectifs par métiers et par catégories,
3. une projection sur l'évolution à trois ans :
 - une estimation de l'activité future,
 - une prise en compte de l'évolution démographique qui intègre les départs naturels à la retraite, la cessation anticipée ou l'allongement des carrières. A partir de ces analyses, les besoins à trois ans par métiers sont anticipés. Ils font apparaître le solde – négatif ou positif – par métier, en fonction de la situation à date, des départs naturels prévus et de l'estimation des besoins.
4. Une analyse des "métiers sensibles" selon les critères de l'accord de GPEM.
5. A partir de ce constat prévisionnel, un plan d'action est élaboré en matière de formation au niveau de chaque unité, puis au niveau de la région.

Pour le responsable du suivi de l'accord, la démarche va au delà de la simple remontée de données. Une véritable analyse est attendue du niveau local, avec un argumentaire pour étayer les évolutions attendues et donc les besoins.

"On n'envoie pas simplement que des fichiers Excel, mais aussi des rapports qui accompagnent, qui explicitent, qui font déjà un bilan de l'année précédente, les grands événements, ce qui a été marquant, et puis qui vont mettre en perspective, illustrer et décrire pourquoi, compte tenu de ce qu'on imagine être l'activité à 3 ans, pourquoi les besoins"(Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

¹ Rayona, *Dialogue social et progrès social*, document de présentation du l'observatoire des métiers, 2006

1.6. Le référentiel des emplois et des compétences

Un référentiel des métiers sommaire

Le référentiel des emplois et des compétences constitue le deuxième outil de base de l'accord GPEM de Rayona. Il a pour enjeu de permettre la consolidation au niveau groupe des informations issues des activités et des unités concernant la cartographie des effectifs par métier, les projections d'effectifs et les compétences associées. Il est à la base de l'Observatoire des Métiers.

"On a cette notion de référentiel métier du groupe qui est le langage commun que le groupe doit avoir pour pouvoir faire des analyses" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

La structure du premier référentiel, annexé à l'accord de 2005, est à replacer dans le contexte de la création de Rayona. L'élaboration d'un référentiel commun à deux entreprises aux activités aussi éloignées que celles de Magico et de Chaudinuce, s'est faite au prix d'une maille des métiers assez large. De fait, le référentiel compte 31 métiers dont les trois quarts sont sur des fonctions transverses (commercial, communication, finances, ...). Seuls quelques-uns sont spécifiques au nucléaire : "Radioprotection", "Sûreté", "Mesures nucléaires et chimiques", "Transports nucléaire" et "Assainissement". S'y ajoutent deux autres catégories, « Production » et « Ingénierie » regroupant des compétences très hétérogènes, ce qui laisse certaines organisations syndicales dubitatives.

"Un métier générique qui s'appelle «Production», j'avoue que c'était la première fois de ma vie ! Même quand on avait notre GPEC propre à Magico, les métiers étaient subdivisés et analysés très concrètement par rapport à des savoirs-faire, et là on se trouve sur la catégorie «Production» sans référentiel, sans savoir faire" (Responsable syndical Groupe CGT)

"Comme tout système, il a des avantages et des inconvénients. L'avantage est qu'il a une vision large et transversale où les gens peuvent évoluer. La question c'est : qu'est-ce qu'on en fait ? Comment on l'utilise ? Quel est son objet ?" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Ces métiers faisaient partie d'une catégorie beaucoup plus grande, et maintenant il faut une vraie gestion de ces métiers-là parce qu'ils deviennent sensibles et importants" (Responsable syndical Groupe CGT-FO)

Au-delà du nombre de métiers limité, la structure du référentiel demeure très sommaire, avec seulement deux colonnes : l'une présentant les fonctions et l'autre la description de ces groupements d'activités. Il n'y est pas question des compétences ou des savoirs mobilisés dans les métiers, ce qui là encore suscite la perplexité de la CGT, par ailleurs non signataire de l'accord.

"Avec une suspicion tout à fait légitime, c'est que l'approche du répertoire métier de Rayona s'est faite par grands métiers génériques. C'est-à-dire sans aucun rapport avec l'analyse des savoirs, les contenus des formations et les outils des formations qui étaient indispensables. Ce qui, concernant le prévisionnel, nous semblait ahurissant" (Responsable syndical Groupe CGT)

Vers une gestion par les compétences

La renégociation de l'accord en avril 2008¹ affine les métiers du référentiel originel en introduisant la notion de "Domaines". Désormais, chaque fonction est divisée en plusieurs "Domaines". Si l'ensemble des métiers sont concernés, c'est bien la fonction "Production" qui fait l'objet de la plus grande subdivision puisqu'elle ne comprend pas moins de 6 domaines : "Pilotage de production", "Méthodes de production", "Soutien de Production", "Exploitation d'installations", "Fabrication", "Contrôle de Qualité Produits". De même, la fonction "Ingénierie" est subdivisée en 3 domaines : "Pilotage d'ingénierie", "Ingénierie de conception" et "Ingénierie de Réalisation". Il semble bien qu'au travers de cette évolution, les signataires ont cherché à corriger la maille trop large du référentiel originel.

¹ Avenant à l'accord relatif à la Gestion Prévisionnel des Métiers au sein du Groupe Rayona en France, 24 avril 2008

L'effort devrait être maintenu puisque le prochain avenant, actuellement en cours de négociation, devrait se traduire par l'introduction de la notion de "sous-domaines". L'objectif est de disposer d'un référentiel permettant d'englober les emplois-repères existant au niveau local. Car la description fine des métiers sous forme d'emploi-repère par compétences existe déjà dans les branches de Rayona issues de Magico et Chaudinuce, mais elles n'ont pas fait l'objet d'une harmonisation au niveau Groupe et les services des Ressources Humaines doivent encore s'appuyer sur des tableaux de conversion des métiers.

"Donc dans le cadre du référentiel métier qui va être inscrit dans le cadre de l'avenant numéro 2, il y aura un «métier», des «domaines» et des «sous-domaines» [...]. On a de l'information en sous-domaines, mais c'est plutôt pour nous pour avoir une maille plus fine pour pouvoir encadrer les emplois-repères [...] c'est très bien d'avoir réussi à tous se mettre d'accord pour demander un référentiel métier, et donc on parle tous de la même chose [...]. Maintenant, pour aller plus loin, il faut travailler sur les emplois-repères" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Pour l'instant, on a des emplois-repères de NC, NP. On est obligé d'avoir des tableaux de conversion [...]. On a les emplois-repères des anciennes structures. Là, il y a un travail d'harmonisation" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Pour les Ressources Humaines Groupe, le prochain chantier est cette harmonisation des emplois-repère avec pour enjeu le passage à une véritable gestion par les compétences qui donnera tout son sens à l'Observatoire des Métiers.

"Donc le gros chantier qui va arriver maintenant : le lissage des emplois-repères. On va devoir mettre autour de la table de nouveau tous les acteurs industriels pour se dire : qu'est ce qu'on retient ? Quels emplois-repères on retient et comment on va fusionner tous les emplois-repères en un seul ? Et comment on se met tous d'accord ? Alors c'est un bon boulot" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"C'est ça la porte d'entrée d'une démarche compétence Rayona [...]. Pour gérer les compétences, le jour où on aura vraiment des compétences décrites de façon commune, partagées entre toutes les entités, c'est-à-dire que les personnes qui sont sur le même emploi-repère auront les mêmes caractéristiques de compétences macros [...] à ce moment là l'observatoire nous appartiendra aussi" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

1.7. Les outils de mobilité

Une Gestion de l'emploi par bassins

Outre l'Observatoire des Métiers et le référentiel des métiers, la gestion par bassin d'emplois constitue le troisième pilier du triptyque régissant la mobilité dans l'accord du 28 janvier 2008.

L'accord définit le Bassin d'emploi dans une double perspective individuelle et collective :

- c'est "le périmètre naturel de mobilité géographique sans nécessité de changement de résidence¹
- c'est un effectif Groupe supérieur à 1 000 salariés appartenant à plusieurs sociétés.

Le Groupe Rayona compte au total 5 bassins d'emplois qui s'enrichissent de plusieurs unités n'entrant pas dans la définition précédente pour donner 5 régions d'emploi².

¹ Trajet domicile/travail n'excédant pas une distance de 50 km et/ou une durée de 1 heure.

² Il y a 5 régions : Région Parisienne, Région Nord, Région Ouest, Région Rhône-Alpes, Région Grand-Sud.

Pour le service RH, l'enjeu est bien la gestion de l'emploi à l'échelle régionale afin de bénéficier de synergies entre les différentes entités de Rayona sur le territoire. Et de rappeler que l'échelle régionale est celle qui fait sens pour les salariés :

"L'accord de GPEM a été bâti pour pouvoir donner une vision d'emploi dans les régions, au niveau régional. Donc il y a une dimension nationale certes, mais surtout un champ d'application qui est régional. Et ça, par rapport à la problématique d'emploi et d'évolution des métiers [...], c'est d'abord une démarche, mais aussi un outil, qui permet de dire voilà globalement, compte tenu de la fermeture de tel site ou tel site, quelles vont être les évolutions des besoins en termes d'emploi à terme et sur quels lieux en particulier ?" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

"Quand on parle nous de la mobilité, c'est plutôt la mobilité régionale qui pèse quand même 70% de l'activité alors que l'inter-régionale c'est 30%. Donc on voit bien que les gens bougent beaucoup. Le sens du bassin d'emplois est très important parce que quand ils bougent, ils bougent dans leur bassin" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Pour les syndicalistes de la CFDT, l'approche par bassins d'emplois permet de dépasser les structures juridiques des entités et d'avoir des interlocuteurs jusque-là inaccessibles dans le cadre des IRP.

"Ce n'est pas le but mais ça crée un espace nouveau de dialogue. Avant où étaient les face à face ? Dans des lieux institutionnalisés que sont les comités de groupe, les CCE les CE. Mais les coordinateurs transversalement n'avaient pas de contact [...] Dans les bassins d'emplois, moi je suis le coordinateur pour tout le groupe et, localisé à Lâclot, finalement j'ai les RH des sites parisiens [...], on peut les interpeller. On peut toucher des gens qu'on ne touchait pas et eux finalement nous disent que c'est pas mal" (Responsable syndical Groupe CFDT)

Pour la CGT, les bassins d'emplois ont une certaine cohérence, mais à bien y regarder, ce sont surtout les intérêts stratégiques de Rayona qui ont primé dans la définition des périmètres régionaux, ce qui explique qu'ils aient débouché sur des formes de spécialisation territoriale.

"Il y a des mailles de bassin d'emplois qui sont cohérentes puis il y en a qui sont incohérentes. Et si elles étaient incohérentes, la plupart du temps, c'était déterminé par l'intérêt stratégique de Rayona pour les entreprises et les filières en question. [...] Maintenant, depuis qu'on cède des filiales, ça commence à avoir une visibilité par quasi-spécialisation : Châlons / Creusot, sur tout ce bassin Lyon/Alpes/Bourgognes, on se retrouve avec de la métallurgie et avec l'enrichissement nucléaire sur le bassin sud et le grand-Ouest, on ne se retrouve plus aujourd'hui qu'avec des grosses bases industrielles comme Lâclot et quelques industries autour qui sont connexes au nucléaire" (Responsable syndical Groupe CGT)

Les outils d'accompagnement des mobilités

Le préambule de l'accord GPEM de Rayona stipule, à la demande de certaines organisations syndicales, que la mobilité est volontaire. Cette précision sert avant tout à distinguer la démarche de celles susceptibles d'être engagées dans le cadre d'un plan de restructuration.

Cette logique du volontariat amène à doter l'accord d'outils d'information dans l'idée que les salariés seront d'autant plus volontaires qu'ils seront bien informés. C'est ainsi que l'accord prévoit le développement d'une information sur les postes disponibles au sein des établissements. Les postes sont en priorité réservés aux salariés, les candidatures externes étant examinées en second lieu.

Le texte prévoit également la mise en place d'espace de mobilité pour compléter ce dispositif d'information. Un responsable RH Groupe témoigne de l'effectivité de cet outil, sans pour autant être

capable d'en évaluer la portée. Il souligne par ailleurs que ce sont surtout les grands sites qui en ont été dotés là où il était possible de former des RH à l'entretien de mobilité.

"Quand j'étais RH à Châlons, a succédé à cet accord la création d'espaces mobilité, des endroits dédiés dans les usines qui permettaient de favoriser un échange dans un espace dédié. A l'époque j'avais ressenti qu'il y avait plus de facilités des gens à venir se renseigner, mais de là à vous dire que ça a permis d'exploser les mobilités je ne sais pas. [C'est] plutôt dans les grands sites, car en tant que RH on a eu des formations aux entretiens de mobilité" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Enfin, l'application informatique E-talent a été mise en œuvre pour rendre visibles les postes à pourvoir. Mais si elle représente un réel progrès en matière de mise à disposition de l'information, elle n'en reste pas moins uniquement destinée aux cadres, une catégorie traditionnellement plus mobile.

"Les outils de gestion de recrutement, donc E-talent présente des postes que l'on a inscrits par rapport au référentiel métier. Donc vous pouvez y aller depuis l'extérieur et dire je suis quelqu'un qui est spécialiste de la «construction et d'essai». Je vais regarder quels sont les postes qui rentrent dans la «construction et l'essai» et vous voyez aussi le suivi des effectifs par métiers, les recrutements, les départs" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Au-delà de tous ces dispositifs visant à promouvoir la mobilité à travers l'information, il y a lieu de se demander jusqu'à quel point une mobilité est volontaire. Pour la CGT, les précautions sémantiques du texte sur la mobilité volontaire, introduites par les organisations syndicales signataires, sont illusoire. Dans les faits, l'entreprise contraint ses salariés à bouger, notamment en conditionnant les promotions à la mobilité :

"Disons que si on a une promo, systématiquement le passage obligé est la mobilité. Et puis quand on veut se débarrasser de quelqu'un, on vient le voir et on lui dit ce serait bien si tu te trouvais une mobilité, donc tu es volontaire, bien sûr, car nos homologues se battent pour avoir le mot volontaire inscrit systématiquement dans les accords [... Il n'y a pas de volontariat. (Responsable syndical Groupe CGT)

La politique de formation

Si le préambule de l'accord rappelle que la formation demeure le levier privilégié pour répondre aux évolutions des métiers, cette dimension est repoussée à un accord spécifique qui sera signé l'année suivante¹. Si le thème sort donc en partie du champ de cette étude, il convient cependant de préciser quelques éléments sur la politique de formation dans le Groupe Rayona.

Compte tenu de son activité dans le nucléaire, le Groupe est régulièrement audité pour vérifier qu'il souscrit bien à toutes les conditions de sécurité et notamment que ses opérateurs disposent des habilitations nécessaires. Cette exigence des autorités de sûreté fait que l'activité appelait déjà, avant l'accord GPPEM, des investissements importants en formation.

"Lorsque nous sommes audités sur nos installations, ils nous demandent comment sont formés les salariés et comment ils sont renouvelés. Les collègues de la formation et de l'emploi sont toujours audités quand il y a des audits usines qui sont faits. Les autorisations d'exercer c'est une obligation

¹ Accord relatif à la formation professionnelle au niveau du groupe Rayona, 5 mai 2006

des autorités de sûreté qu'on avait avant mais qu'on n'appelait pas "AE" (RRH Laclôt / Référent Régional)

"Quand je suis audité en face les autorités de sûreté me disent : est-ce que vous avez la radioprotection car on sait que c'est un métier qui est sensible ? Quelles dispositions vous mettez en place ? Là, le dispositif est très concret : ça peut être des formations qui peuvent être mises en place – des bac pro, des BTS des licence pro, des niveaux bac + 5 – dans chacun des métiers, pour pouvoir s'assurer qu'on a bien des formations quand ce sont des métiers spécifiques au nucléaire qu'on ne va pas trouver facilement sur le marché." (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Il y a donc forcément un biais quand on essaye d'appréhender la formation comme l'un des outils de la GPEC chez Rayona : c'est de toute façon un poste important qui lui préexistait. Et la vraie question finalement est de pouvoir identifier les formations qui ouvrent des perspectives de progression et de diversifications pour les individus.

"Les gens, dans un certain nombre de secteurs, ne font que les formations que s'ils ont des prérequis parce que les formations qui autorisent à travailler – formation d'habilitation – sont nombreuses dans le nucléaire. Donc les gens font les formations qui sont obligatoires. Ça rentre dans les cycles de formation mais s'ils ne les faisaient pas ils ne travailleraient pas. A côté de ça, pour les formations qui ouvrent, qui diversifient et qui peuvent élargir un horizon, les réalités sont plus disparates. Ça dépend des jobs qu'on occupe. Il y en a qui sont les parents pauvres des formations" (Responsable syndical Groupe CGT)

LES EFFETS DE L'ACCORD SUR LE DIALOGUE SOCIAL

1.8. De nouveaux cadres de dialogue social

La Commission de suivi de l'accord GPEM

L'accord GPEM du 28 janvier 2005 prévoit que *"une fois par an, la Direction des Ressources Humaines de Rayona et les organisations syndicales signataires feront le bilan de l'application de l'accord"*. Et depuis la signature du texte, les commissions fonctionnent et se réunissent régulièrement. Le rôle la Commission est avant tout d'ordre méthodologique : ce n'est pas le lieu, notamment de discussion des résultats de l'observatoire. Une grande partie du travail au sein de cette commission porte sur les évolutions du référentiel métier, dans une logique de coproduction avec les syndicats sur laquelle nous reviendrons.

"Je trouve que ça marche. La Commission de Suivi fonctionne" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Les partenaires sociaux sont présents au moment des commissions de suivi, une fois par an. [Elles se réunissent] pour savoir quelles sont les évolutions de l'accord qu'il faudrait prendre en compte".[...] Les commissions de suivi visent à échanger avec eux sur l'évolution des référentiels" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

C'est un véritable cadre de travail dans lequel se préparent les amendements au texte qui sont négociés tous les 3 ans comme le permet le texte de l'accord. Le service RH est à l'origine des propositions d'évolution du référentiel, mais les organisations syndicales peuvent en discuter. La Direction souligne d'ailleurs l'implication des organisations syndicales dans cette commission, même si des disparités peuvent apparaître. D'une façon générale, ces discussions se tiennent dans un climat de confiance et les évolutions ne sont généralement pas remises en cause.

"Donc en fait, c'est plutôt à la main de la DRH et eux suivent parce qu'évidemment, derrière, ils vont devoir voir ce qu'on mesure désormais par rapport à ce nouveau référentiel" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Le "pourquoi" et le "comment" de l'évolution du référentiel, en règle générale ils font confiance. Je m'attendais à avoir des questions pointues, c'est vrai qu'il y a toujours un décalage entre celui qui vient et qui travaille sur le sujet depuis 6 à 8 mois avec tous les acteurs de chacun des métiers et puis ceux qui reçoivent une copie. Il y a un petit décalage, et du coup il peut y avoir des remarques, mais ponctuelles" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Le climat de consensus dans lequel semble se tenir les commissions de suivi tient sans doute au fait que le texte de l'accord en écarte les organisations non signataires, en l'occurrence la CGT. De l'avis du syndicat, cette clause n'est pas spécifique à l'accord GPEM mais relève d'une pratique générale chez Rayona. De fait, le même cas de figure se présente pour l'accord formation de 2006¹ pour lequel Force Ouvrière n'est pas signataire et ne siège donc pas en Commission de Suivi. Cette pratique d'exclusion débouche sur des situations paradoxales puisque dans le cadre du rapprochement des dispositifs de GPEC et de formation, certaines commissions de suivi sont programmées le même jour, de façon séquentielle, avec les mêmes participants².

"Par rapport à ça, et en tant que non signataire, la doctrine de Rayona était d'interdire les commissions de suivi, mais peut-être qu'ils vont revenir là-dessus maintenant" (Responsable syndical Groupe CGT)

"Normalement, c'est les signataires, je ne sais pas si FO est convoquée. L'accord GPEM, c'est la CGT qui n'a pas signé. Et l'autre, c'est CGT-FO qui n'a pas signé. Mais normalement on n'est pas censé les inviter à la Commission de Suivi puisqu'elle est réservée" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Pour autant, si la CGT déplore cette situation d'exclusion, arguant notamment du fait qu'elle pourrait contribuer à faire progresser l'accord, elle mobilise d'autres canaux pour faire entendre son point de vue et notamment les réunions de restitution du rapport de l'Observatoire des Métiers.

"Déjà on recueille de l'information et ce n'est pas parce qu'on n'a pas signé qu'il faut qu'on ne dise rien. Justement un des arguments au nom duquel on réclame d'être dans les commissions de suivi c'est qu'un accord à la sortie, même si la CGT ne l'a pas signé, la CGT l'aura fait progresser" (Responsable syndical Groupe CGT)

Les restitutions du rapport de l'Observatoire de Métiers

Les restitutions de l'Observatoire des Métiers constituent un autre lieu de dialogue social introduit par l'accord GPEM de Rayona. Comme nous l'avons indiqué, il y en a six par an – une nationale et 5 régionales – qui réunissent les organisations syndicales et les responsables des Ressources Humaines.

Au niveau local, la présentation du rapport de l'Observatoire des Métiers se fait dans le cadre des IRP classiques.

Pour les services RH, il s'agit d'un moment d'information important tourné vers les représentants des salariés - au-delà, vers les salariés eux-mêmes – et les responsables des Ressources Humaines.

¹ Accord relatif à la formation professionnelle au niveau du groupe Rayona, 5 mai 2006

² Il ne nous a pas été possible de déterminer si les non signataires étaient invités à quitter la salle quand changeait le thème de la réunion.

"En fait la présentation est faite pour eux et les DRH. Et là c'est une tribune donc ils posent toutes les questions de compréhension par rapport aux résultats qu'on leur présente" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Les réunions d'information, c'est tout le monde, ce sont des grands moments" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Cependant, tant du point de vue des Responsables RH que des syndicats, les présentations nationales et régionales du rapport ne présentent pas le même intérêt. La première apparaît avant tout comme un grand moment de communication qui se déroule dans un amphithéâtre et en présence du DRH Groupe. De l'avis du responsable du suivi de l'accord, lors de cet exercice, les organisations syndicales interviennent assez peu. Il estime, en revanche, que les réunions de présentation régionales, sont, elles, de vrais lieux d'échanges. Et les représentants syndicaux de confirmer que ce n'est pas tant le national que le régional, voire le local, qui est intéressant. C'est à ces échelons que les données produites par l'Observatoire des Métiers prennent leur sens et ont une signification pour les salariés.

"En national ils posent très peu de questions, je ne sais pas s'ils sont impressionnés par l'amphithéâtre ou la présence [du Directeur des Ressources Humaines], ou parce qu'ils se disent qu'au niveau national ils n'ont pas beaucoup de valeur ajoutée. Par contre, au niveau régional, une réunion régionale c'est 4 heures de réunion, c'est 4 heures de présentation, alors c'est vrai qu'il y a des éclairages nationaux et régionaux et parfois des éclairages locaux, c'est 4 heures d'échange ; c'est riche" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Le local c'est pour cela que c'est important. Parce que le local est associé au plan stratégique de l'entreprise. L'Observatoire des Métiers national n'est pas un reflet de tout ce qui se passe dans toutes les entités du groupe. Donc suivant l'entreprise, le site où le salarié se situe ce qui l'intéresse, c'est le local associé au plan d'action stratégique de l'entreprise". [Cela comprend] le bassin d'emplois, mais aussi les CEF parce que ça descend jusqu'à la commission emploi formation de l'entreprise ou le CE de l'entreprise. Là, l'observatoire devient perceptible. [...] On a plus matériellement l'évolution de la charge" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"De toute façon, le vrai boulot se fait au niveau des commissions emploi dans chaque établissement" (Responsable syndical Groupe CGT-FO)

Pour les responsables des RH, comme pour les organisations syndicales, les réunions de présentations du rapport – et notamment les réunions régionales – constituent un véritable lieu d'échange.

"Les réunions régionales sont des occasions pour dire que : «l'observatoire dit ça, que faites-vous avec ça, ou vous dites ça et vous enjolivez», c'est systématique et c'est bien [...] Je pense qu'ils ont des tribunes pour pouvoir être critiques par rapport à ça, mais, sur le fond, ils le rappelaient encore avant-hier, ils sont très satisfaits" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Pour la CGT, pourtant non signataire, les réunions de présentation sont intéressantes car les rapports y sont différents de ceux observés dans les IRP. Si les représentants des salariés sont les mêmes que dans les IRP, leurs interlocuteurs des services RH sont plus des techniciens. Les rôles sont moins politiques et les échanges portent plus sur l'analyse des données. Sans doute cet intérêt du syndicat est-il renforcé par son exclusion des commissions de suivi de l'Accord.

"Ca peut être un complément parce que ce n'est pas nécessairement les mêmes gens. Bon, souvent, ce sont des gens qui siègent déjà en IRP qui viennent participer aux restitutions. C'est un autre regard,

on n'est pas dans le regard confrontation qu'on peut avoir dans les IRP.[...] En gros, il y a moins de passion et plus de réflexion et les gens qui sont là y compris côté RH sont des techniciens [...]. C'est un autre dialogue. Les IRP sont beaucoup dans leur rôle politique est c'est normal. Même s'ils adorent les questions techniques, il y a des dépassements qui ne sont pas toujours possibles. Alors que dans ce type d'instance, je ne parle pas de la Commission de Suivi qui est un huit clos, les assemblées de restitution de bilan c'est toujours des moments d'échanges. Il y a y compris certains RH de proximité qui font part d'un certains nombres de préoccupations" (Responsable syndical Groupe CGT)

Les différents échanges que nous avons eus au niveau central montrent qu'au-delà des termes de l'Accord – qui prévoit la présence de Coordinateurs syndicaux centraux – et des contraintes d'effectifs, nos interlocuteurs sont attentifs à la composition des délégations envoyées aux réunions de restitution régionales.

"Il y a une ou deux personnes du niveau central qui connaissent l'observatoire, qui vont dans le bassin, et une ou deux personnes locales. Et cela permet d'avoir dans les commissions de bassins, à la fois la vue large et à la fois des gens des établissements concernés" (Responsable syndical Groupe CFTD)
[...] Il y a une espèce d'ambivalence qu'il faut savoir saisir. C'est tout l'intérêt pour nous de bien composer la délégation des copains qui seront aux restitutions" (Responsable syndical Groupe CGT).

1.9. Les informations délivrées dans le cadre de l'accord

Une appropriation de l'information jugée insuffisante

Pour les services RH de Rayona, la démarche GPEM engagée dans le cadre de l'accord du 28 janvier 2008 repose sur la notion de transparence. C'est parce que les partenaires sociaux partageront la même information, que ce soit en termes d'état des lieux de l'emploi ou de prospective, qu'ils pourront discuter.

"La démarche de GPEM [...], ça donne des éléments d'éclairage aux salariés, à la DRH, mais aussi aux instances représentatives, et tout le monde partage la même information. Je pense que le maître mot, quand même, c'est la transparence, le partage de l'information" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Et de fait, le service RH communique un grand nombre de documents en direction des représentants du personnel dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord GPEC. Dans la Commission de suivi, ce seront tous les documents de travail nécessaires à la réflexion sur l'évolution du référentiel qui seront envoyés aux partenaires sociaux. Et pour le rapport de l'Observatoire, ce sera l'intégralité des documents : nationaux, régionaux, voire les documents présentés en IRP.

"Ils ont tous les documents, c'est-à-dire si l'objet c'est le référentiel métier alors en Commission de Suivi, ils reçoivent le nouveau référentiel métier. L'ancien et le nouveau, ils ont même le "bridge" entre les deux référentiels pour mieux le comprendre, et puis ils ont des éléments qui sont des éléments complémentaires. On peut annexer un lexique qui décrit le métier et on répond à toutes les questions qui peuvent être des questions sur les caractéristiques de chacun des métiers" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Dans l'observatoire, ils reçoivent tout : le rapport national, les rapports régionaux et les présentations de chacune des entités, de chacune des régions. Après, au niveau des entités, que ce soit en Commission d'Emploi Formation, ou que ce soit en CE/CCE, ou autre, ils ont des éléments" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Mais selon certains représentants syndicaux, l'abondance de l'information disponible dans les premiers rapports de l'Observatoire des Métiers la rendait difficilement exploitable, notamment pour les salariés. Un défaut que reconnaît volontiers le responsable du suivi de l'accord GPEM.

"C'était un pavé avec tous les tableaux, incompréhensible. Donc c'est un enjeu. C'est récent. Ça commence à évoluer, et c'est vrai que la façon dont construit cette information pour aller vers le salarié, c'est important pour nous aussi syndicalement " (Responsable syndical Groupe CFDT).

"[Je suis informé] car je suis délégué syndical. Mais ce qu'on reproche toujours au patron, c'est que vu que ça concerne plus de 30 000 personnes, 43 entités. Le salarié qui est dans son coin a peu accès à tout cela. Quand vous avez 80 ou 100 pages de statistiques, c'est difficile de se retrouver dedans" (Responsable syndical Groupe CGT-FO)

"Le rapport de l'année dernière, c'est simple, j'en avais 150 exemplaires. J'arrivais à en distribuer 30. Personnes n'en voulait, c'était de courbes" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Les critiques ont été entendues et pour l'exercice 2010-2013, les équipes de marketing RH ont travaillé à l'élaboration d'un document de type "bilan social" afin de rendre le rapport plus attrayant pour ses destinataires. Les représentants des salariés ont été associés à cette réflexion pour identifier l'information pertinente, celle dont ils avaient besoin. Selon les services RH, la nouvelle présentation du rapport a rencontré un franc succès, le renforçant dans sa position d'outil partagé au sein du Groupe.

"Cette année on a fait un document pédagogique qui raconte une histoire autour des courbes, qui dit ce qu'il faut voir derrière la courbe et qui éclaire les éléments de politique RH. Je n'arrête pas de diffuser des documents. On a tiré ça en 600 exemplaires. Tout le monde en veut, que ce soit le business, les RH, les partenaires. Tout le monde en veut. Parce que c'est devenu notre outil de travail, parce qu'on y trouve à la fois des informations quantitatives précises et qualitatives" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

L'enjeu de cette simplification est de dépasser la simple transmission d'information aux services RH du Groupe et aux instances représentatives pour arriver à une communication auprès des salariés. Selon le responsable RH, l'accord la prévoyait, mais, tant du point de vue syndical que de l'entreprise, aucune action significative n'a été réellement engagée.

"On n'a pas honoré cet élément de l'accord. Mais que ce soient les instances représentatives ou les RH, on est responsable l'un et l'autre. [...], Ça a été l'un des points de la dernière Commission de Suivi. Nous on a dit : voilà, on va sûrement développer une communication parce que, là-dessus, on n'a pas satisfait à cette exigence de l'accord et eux-mêmes ont rappelé qu'ils ne l'avaient pas fait et que c'était une nécessité de le faire et qu'il fallait voir comment on la faisait" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Un plan de communication à destination des salariés est envisagé pour 2011. Il devrait reposer sur plusieurs outils ("digest" du rapport, intranet, ...) et a pour objectif de rendre l'information accessible à plus de 28 000 salariés.

"Les IRP et certains salariés [le connaissent], mais il est peu connu. Par contre, il va y avoir une vraie communication pour tous les salariés mais sous forme de "digest" car un rapport qui fait quand même 50 pages, donc tout le monde n'a pas forcément très envie de rentrer dans un document comme celui-ci surtout que c'est plutôt "bilan social". Par contre on prépare une communication ciblée pour l'ensemble des salariés, c'est-à-dire vraiment quelque chose de marquant, des grands chiffres" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Les réticences sur la délivrance de l'information stratégique

Malgré l'abondance d'informations présentes dans le rapport de l'Observatoire des Métiers, il n'y a aucun élément concernant la stratégie du Groupe Rayona. Certains syndicats comme la CGT le regrettent et ont fait de cette lacune un des motifs de leur refus de signer l'Accord. D'autres, comme la CFDT, estiment que ce n'est pas le lieu et que l'information est disponible par ailleurs, au niveau du Comité de Groupe ou d'autres IRP prévues par le cadre légal.

"On a joué le jeu de la négociation jusqu'au bout en maintenant nos exigences d'information dès l'amont, de précisions de la stratégie et surtout ce que nous avons demandé pour éviter de partir dans quelque chose de nébuleux qui ne serve pas à grand-chose [...] Ce qu'Rayona dans un premier temps a complètement refusé" (Responsable syndical Groupe CGT)

"Il n'y a pas une présentation de l'observatoire où on nous présente d'abord la stratégie dans la réunion de l'observatoire. Je ne vois pas comment on ferait, ça c'est les Comités de Groupe qui ont cette attribution, ce n'est pas dans l'accord GPEC {...}. On peut avoir [les informations] par ailleurs, car on bénéficie de structures, on a un conseil de surveillance, on a des conseils d'administration qui sont liés à la loi Auroux, donc hors OS au niveau du groupe on a accès à un certain nombre d'information à caractère stratégique" (Responsable syndical Groupe CFDT)

Il n'empêche que la CFDT considère qu'il y a une asymétrie d'information qui ne lui permet pas de tirer le même bénéfice du rapport de l'Observatoire des Métiers que la Direction. C'est sans doute là un des points de contrariété dans sa vision positive des outils de la GPEC.

"Je pense que la Direction s'en garde un peu sous le pied. Je pense qu'elle se dit que c'est un vrai outil de gestion pour eux et donc ils le poussent au maximum. Que nous non, on a du mal à l'exploiter" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Petit bémol quand ils ont vendu [cette filiale]. Dans les perspectives, vous auriez pu nous dire: «il y a un certain nombre d'emploi qui partent» car vous les vendez. Ca c'est prévisible, la vente d'une entreprise. [...] C'est un peu la limite de l'exercice, ça peut être le truc où on n'est pas forcément d'accord" (Responsable syndical Groupe CFDT)

De son côté, la CGT fait la même analyse sur la rétention de certains éléments stratégiques mais estime qu'il est possible de le déduire de l'information disponible, même si l'exercice demeure aléatoire, notamment en cas de fermeture brutale.

"Elles sont implicites pour ce qui est maîtrisé ou ce qu'on veut bien nous dire. Quand vous voyez les plans d'orientation sur certains métiers : qui dit diminution de l'emploi ouvrier dit externalisation par exemple" (Responsable syndical Groupe CGT)

"L'usage que mes camarades et moi-même en avons fait, c'est qu'on analyse à travers les prévisions qui nous sont données, les luttes sociales qu'il va falloir mener dans tel ou tel secteur. Quand on nous annonce moins de x personnes ou le maintien juste à l'équilibre de certains métiers, on sait, par rapport au plan de charge estimé ou à venir, qu'on va avoir des problèmes. Ce n'est pas toujours le cas, car, la plupart du temps, les décisions de fermeture ou de réduction de l'activité nous tombent brutalement sur le coin de la gueule" (Responsable syndical Groupe CGT)

Le responsable du suivi de l'accord reconnaît volontiers que certaines informations connues du management sont écartées lors de l'élaboration du rapport de l'Observatoire des Métiers. Mais il

met en avant le risque de délit d'entrave auquel il s'exposerait s'ils les produisaient avant que le Comité de Groupe ne soit informé. Il met par ailleurs en avant la faiblesse de l'impact sur l'emploi des opérations alors envisagées.

"Donc, évidemment, ces hypothèses, même si on pouvait les avoir en tête au niveau managérial, n'étaient pas inscrites dans l'observatoire [...]. Premièrement, il y a délit d'entrave. Deuxièmement, si vous regardez en matière d'emploi et de métier par rapport aux salariés, les activités qu'on doit céder, ça n'a rien changé par rapport aux emplois, c'est-à-dire que c'était d'autres entreprises qui ont racheté cette activité" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Au-delà de l'information sur laquelle la Direction ne souhaite pas communiquer, il y a également les éléments indisponibles au moment de l'élaboration du rapport. C'est typiquement le cas avec la catastrophe nucléaire de Fukushima qui s'est produite en mars 2011. Le Plan Stratégique avec lequel sont bâtis les éléments prospectifs ayant été transmis en fin d'année précédente aux entités, elles ne pouvaient tenir de l'accident et de son impact sur l'activité de la construction nucléaire dans le monde.

"D'ailleurs, le rapport de l'Observatoire 2010 est hors Fukushima. C'est complexe car il faut donner une information de qualité sans remonter n'importe quoi aux salariés [...]. Normalement, les premières réunions auraient dû être en février et en mars. Or ils ont reculé à cause de Fukushima et ils se sont aperçus qu'ils n'avaient pas assez d'informations pour en tirer une conclusion et transformer l'Observatoire des Métiers" (Responsable syndical Groupe CFDT)

LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

1.10. Une plus grande intégration GRH-Stratégie

Un rapport de l'Observatoire étroitement articulé au Plan Stratégique

A l'origine, l'accord GPEC était une initiative des services RH et des partenaires sociaux inscrite dans le cadre de l'amélioration du dialogue social au sein du nouveau groupe Rayona. A ce stade, le lien avec les problématiques de la Stratégie était relativement faible. Cependant, le processus d'élaboration du rapport annuel de l'Observatoire des Métiers a contribué à rapprocher les deux fonctions. Ainsi, le Plan Stratégique, qui est établi tous les 3 ans, mais révisé et validé chaque année au moins de juin, est décliné au niveau des établissements en septembre. Et c'est à partir de ces orientations que ceux-ci établissent leurs prévisions de charge, en déduisent leurs besoins en emplois pour les trois années à venir, et remontent l'information en début d'année suivante pour l'Observatoire des Métiers.

"L'outil "Observatoire", il se trouve dans le cycle du management de l'entreprise, c'est-à-dire [...] déjà le Plan Stratégique, qui est établi tous les trois ans et qui est revu et validé au mois de juin. Donc les grands éléments redescendent sur les établissements, enfin sur les entités, à partir à partir du mois de septembre pour les années qui viennent. Et les entités font leur prospective à partir des plans pluriannuels, c'est-à-dire font leur hypothèse, traduisent leur hypothèse business validée à court et moyen terme en besoin d'emploi dans la campagne observatoire de l'année qui suit" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Les stratégies pour l'année c'est entre septembre et octobre avant d'aller dans les CCE, les conseils. Alors que le début de l'année, c'est le moment où on construit les réalisés" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Donc c'est comme ça que globalement seront remontées les informations et donc aujourd'hui le business est totalement lié aux RH dans les prévisions" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Dans le cadre de l'Observatoire, l'articulation entre la Stratégie et la RH s'inscrit en grande partie dans un lien de subordination : ce sont les axes du Plan Stratégique qui fournissent la matière à réflexion RH des établissements. Pour autant, il semble que depuis un ou deux ans, la relation s'inverse parfois. Certaines entités Groupe sollicitent ainsi les services RH pour des études légères susceptibles d'éclairer leurs choix stratégiques. De plus, il semble que le Comité de Groupe France soit demandeur d'une plus grande intégration dans le rapport de l'Observatoire d'éléments stratégiques.

"Il y a beaucoup plus de présence "business" dans tout ce que nous faisons, et en même temps [...] on fait des études pour les BG (Business group), c'est-à-dire les entités elles-mêmes, voire les BU (Business Unit) qui sont dans les BG, qui nous demandent de faire des études spécifiques pour elles, des «mini-observatoires»" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

"Le Comité de Groupe France [...] se réfère à l'accord GPEM et demande de mettre plus de business, d'information business aujourd'hui que ce que nous y mettions, d'avoir beaucoup plus d'analyses synthétiques, d'activités inter-Business Unit" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Au final, un double mouvement de rapprochement entre la stratégie et les Ressources Humaines est actuellement à l'œuvre.

"On franchit une marche d'escalier importante qui fait rentrer beaucoup plus le business. Enfin, parce que le business a demandé et est rentré, on fait rentrer beaucoup plus le business. Un peu les deux" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Un référentiel métier qui évolue en tenant compte des orientations stratégiques

Un autre aspect du rapprochement des problématiques RH et stratégiques, sous l'égide de l'accord GPEC, s'observe également dans l'impact des choix d'orientation de l'activité du Groupe Rayona sur l'évolution du référentiel-métier. L'enjeu est de faire en sorte que les outils RH accompagnent le développement du Groupe le long des axes qu'il a identifiés. Ainsi, à partir de 2005, Rayona anticipe une relance de la construction de centrales nucléaires dans le monde. Les métiers de l'ingénierie et de la production prennent alors une dimension stratégique pour le Groupe. Ils ne sont pas nouveaux, au sens où ils sont déjà présents dans l'entreprise, mais dans des volumes insuffisants par rapport aux prévisions. Rayona entreprend donc de recruter massivement. Cependant le référentiel métier existant se révèle inadapté : sa maille est trop large pour rendre compte toutes les spécialités et les compétences spécifiques qu'elles requièrent.

"En 2005, on ne construisait pas, alors on faisait de l'ingénierie, de la conception d'installation nucléaire évidemment, notamment sur des usines avec des installations de traitement qui se trouvent par exemple à Lâclot. Mais tout cela se trouvait dans un métier qui était globalisé «Ingénierie», et à partir du moment où on a rentré un certain nombre d'effectifs avec des spécialités, des compétences très spécifiques, et qu'il fallait recruter sur un marché dans lequel il fallait être lisible [...], on avait besoin de faire évoluer ce référentiel métier" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

"L'entreprise évoluant il y a eu une reprise en compte de différents métiers, de nouveaux métiers, notamment pour tenir compte de la place de plus en plus grande prise dans la construction internationale. Il y a des métiers nouveaux qui sont apparus, pas qui n'existaient pas, mais on est

passé d'une échelle de 10 personnes à 200 personnes. Les métiers font partie d'une catégorie spécifique" (Responsable syndical Groupe CGT-FO)?

Dans cette perspective, la catastrophe nucléaire de Fukushima vient modifier profondément les perspectives de développement dans le domaine de la construction nucléaire. A présent, la stratégie de Rayona se réoriente vers les marchés de mise aux normes et de démantèlement des installations, ce qui appelle une prochaine évolution du référentiel métier.

"En ce moment, compte tenu du contexte nucléaire dans lequel on est, [...] on peut être amené à avoir besoin d'effectifs importants, seulement dans « intervention et chantier » parce qu'il va falloir faire beaucoup d'interventions sur toutes les centrales, parce qu'il y a une réflexion sur la mise aux normes. Ça peut mobiliser beaucoup de monde, plus de monde que simplement ce qui existe aujourd'hui dans une entité qui est dédiée à ça. Aujourd'hui on a des ressources. Ma mission, c'est de pouvoir éclairer tout le monde en disant : attention, là, le business va nous appeler beaucoup de compétences dans ce domaine. Ces compétences elles existent là, donc comment on va travailler en synergie ?" (Responsable syndical Groupe CGT-FO).

"Et là, on s'apprête à modifier un peu parce qu'on agrandit quelquefois le cercle. Par exemple, on va beaucoup plus loin dans ce qui est le démantèlement qui est une activité qui s'étend. Là, on a des nouveaux métiers, emplois et domaines. Le référentiel est vivant. Ce sera l'un des objets de la négociation le 30 juin" (Responsable syndical Groupe CFDT).

L'identification des métiers dits "sensibles"

Une autre marque du resserrement de la politique RH et de la stratégie réside dans la définition par le texte de l'accord GPEM de critères de sensibilité de métiers au regard de l'avenir du Groupe. Sont considérés comme sensibles¹ :

- les métiers à évolution quantitative significative,
- les métiers stratégiques : métiers pour lesquels l'entreprise doit assurer la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences vis-à-vis de ses clients et fournisseurs,
- les métiers à recrutement difficile : métiers pour lesquels l'offre de main-d'œuvre est réduite sur le marché et métiers nécessitant une période longue d'apprentissage,
- les métiers à évolution significative de compétences : métiers à évolution importante de périmètre de compétence nécessitant un plan d'adaptation significatif.

L'identification des métiers sensibles se fait par application de critères à des métiers et des domaines définis par le référentiel. Elle est menée au plus près du terrain dans les entités à partir de 6 critères dit "de sensibilité". Une première agrégation est faite au niveau régional mais c'est la RH Groupe qui fait les arbitrages pour donner la tendance du métier.

"L'appréciation est faite sur ces deux critères [quantitatif et qualitatif]. Moi, après, quand je fais de la consolidation, c'est quantitatif. Par contre, je suis capable de donner pour les deux une pondération. Quand [...] des grosses usines vont me dire «la radioprotection c'est très important», mais que ces grosses usines vont peser 10% des entités, évidemment je vais le retenir comme étant un métier sensible pour l'entreprise, même si toutes les petites entités ne l'ont pas considéré comme étant sensible [...], je ne vais pas exclure ce sujet important." (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

¹ Accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Métiers au sein du Groupe Rayona en France, 28 janvier 2005

Sur le terrain, cette agrégation des métiers sensibles au niveau Groupe peut paraître incompréhensible. C'est notamment le cas à Laclôt à propos des décontamineurs :

"On a un problème avec leur liste des métiers sensibles. Ça doit rester des métiers Rayona. On décrète un métier sensible quand on ne l'a plus nulle part, ni chez Rayona, ni chez [ses filiales] ni chez les sous-traitants de 25^e rang. Là, on devient sensible, mais si c'est juste au sein de Rayona et de Rayona Laclôt, c'est encore pire. Ce n'est pas un métier sensible. Aujourd'hui, il doit rester deux décontamineurs sur le site qui sont Rayona NC Lâclot et ils ne sont pas déclarés sensibles. Moi j'estime que c'est sensible (CGT Laclôt).

1.11. Les effets de l'accord GPEC sur les pratiques de GRH

Des outils de la GPEM mobilisés pour les PSE

Le sens qu'il faut donner à l'articulation de la GPEC aux Plans de Sauvegarde de l'Emploi chez Rayona est ambigu. Factuellement, les restructurations liées au recentrage du Groupe sur l'Activité nucléaire font partie du contexte de signature de l'Accord du 28 janvier 2005. Et, pour la Direction, l'Observatoire des Métiers accompagne clairement les mobilités dans les cadres de restructurations dans certains bassins d'emplois, comme dans le sud-est par exemple.

"[C'est un accord] de gestion prévisionnelle des métiers dans lequel il y a une partie Observatoire et gestion des métiers par bassin, accompagnement des mobilités volontaires. Cette partie a eu plus ou moins d'importance selon les bassins. Sur Tricastin, il y a eu une volonté de travailler réellement par bassin d'emplois à cet endroit là, car il y avait une activité en fin de vie [...] qui nécessitait de travailler plus en mutualisation pour que les transferts de personnel se fassent facilement et soient managés et non traités par entité juridique. Sinon, on aurait licencié d'un côté pour recruter de l'autre" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Pour autant, la CFDT considère que la GPEC mise en place par l'Accord est une GPEC "positive"¹. En ce sens, elle n'a pas partie liée avec les PSE. L'organisation voit dans le fait d'avoir construit les instruments autour de la notion de métier et non celle de "poste de travail", une garantie dans l'utilisation qui peut en être faite.

"C'est toujours les mêmes trucs. Lorsqu'on en revient à l'origine des histoires de plan de sauvegarde, c'est quand même le procès qui a été fait à cet observatoire. Alors que manifestement ce n'est pas un outil prévu structurellement pour cela. Tel qu'il est construit, il n'est pas utilisable pour faire un PSE" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"La CFDT voulait une GPEC positive, qui n'était pas uniquement un outil de gestion pour les diminutions et des réorganisations, [...] ce n'est pas une GPEC au poste de travail. Typiquement, la GPEC quand on réorganise, quand on fait des plans sociaux on parle effectif poste de travail. Là on a dit "c'est quoi notre activité, qu'est-ce qu'on fait", et on a abordé une notion beaucoup plus large qui est la notion de métier" (Responsable syndical Groupe CFDT)

Et quand le groupe recourt aux PSE, il y a lieu de distinguer, comme l'explique le représentant de la CGT, deux cas de figure :

- Le démantèlement des sites de production programmés et qui s'inscrivent dans la durée (il s'agit d'installations lourdes).

¹ En référence, sans doute à la traditionnelle opposition entre accord "défensif" et accord "offensif".

- Les fermetures de sites liées à la redéfinition du périmètre des activités du Groupe Rayona. La logique est financière et donc plus opportuniste et n'offre pas la même visibilité.

"Les PSE [...] jusqu'à présent, ils n'ont pas eu besoin d'en faire. Dans les PSE, il y en a eu de diverses catégories. Je ne mets pas sur le même plan le PSE de Cataracte avec le PSE qui se fait par exemple pour la fermeture de Saint-Ouen [...] à travers M&M. On n'est pas dans le même sujet. Dans un cas, de toute façon, c'était la fermeture d'une installation dictée par une stratégie purement financière ([Audonie]) [...]. Et [Cataracte], c'est autre chose, c'est une installation qui est en fin de vie"(Responsable syndical Groupe CGT)

Pour la CFDT, les deux logiques sont, de toute façon, déconnectées de l'Observatoire des Métiers. Elle reconnaît un accompagnement, pour trouver des solutions, mais estime que le PSE relève des IRP et ne s'inscrit pas dans les prérogatives de l'Observatoire. Au final, dans le cas de M&M, il semble bien que si les mobilités réalisées satisfont aux besoins identifiés par l'Observatoire des Métiers, les conditions d'accompagnement ont été celles prévues au PSE et non celles prévues par l'accord Mobilité. Il s'agit d'une lecture "instrumentaliste" finalement très proche de celle développée par le service RH Groupe. Dans cette perspective, l'Observatoire contribue à la mobilité et peu importe ce qui la détermine (plan sociaux ou autre).

"Les plans étaient en particulier au niveau des activités et des sites, lorsque l'Observatoire existait. Mais on a fermé des établissements comme à Noirmont par M&M avec une logique qui est déconnectée de l'Observatoire des Métiers. Le PSE de Cataracte est [lié à] une activité qui s'est arrêtée avec le démantèlement de l'installation de nucléaire en fin de vie. Donc c'est quand même déconnecté de la vision générale de l'évolution des emplois. On peut trouver des solutions avec l'Observatoire des Métiers, mais le PSE reste du domaine de l'instance représentative du personnel" (Responsable syndical Groupe CFDT)

"Un des objectifs majeurs de cet observatoire, c'est de développer la mobilité, que ce soit la mobilité dans les métiers et la mobilité géographique, que ce soit dans un contexte forcé de fermeture d'usines, comme ça été historiquement, ou dans un contexte plus libre comme aujourd'hui parce qu'on ne ferme pas d'usine" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

La mise en cohérence des outils de la formation et de la GPEC

Dans l'accord GEPM du 28 janvier 2005, les questions relatives à la formation sont renvoyées à un accord spécifique ultérieur qui sera finalement signé le 5 mai 2006. Pour autant, dès sa création, la Direction RH a voulu que l'Observatoire des Métiers contribue à mettre en cohérence les différents éléments de la politique RH et notamment la politique de formation.

"[Le DRH] souhaitait vivement que l'Observatoire soit le point de départ de beaucoup d'éléments de cohérence dans la politique RH, et la formation est un sujet par rapport aux résultats de l'Observatoire. Avant, la Direction de la Formation, je ne suis pas certain qu'elle regardait les résultats des projections métiers pour définir son programme d'ingénierie de formation. Aujourd'hui, ils sont en train de le faire, c'est-à-dire que pour moi c'est un interlocuteur" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Et de fait, il existe plusieurs signes tangibles de ce rapprochement, notamment en termes d'organisation. Un réseau de correspondants formation régionaux été constitué pour faire le pendant du réseau de l'Observatoire de métiers et gagner ainsi en cohérence. De même, les réunions de suivi de l'accord GPEC et de l'accord formation ont été harmonisées et se tiennent le même jour, l'une à la suite de l'autre.

"On a organisé 3 réunions par bassin d'emplois et donc on a réuni tous les responsables formation de la région, sachant qu'on s'est calé sur l'Observatoire des Métiers pour qu'il y ait une vraie cohérence en termes de dynamique formation qui soit la même que la dynamique emploi" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation).

"Demain on a 2 commissions de suivies, une c'est l'Observatoire et l'autre c'est l'accord formation. Les 2 sont l'une après l'autre. On fait l'une de 9h à 11h et l'autre de 11h à 13h, avec les mêmes interlocuteurs" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Cependant, les résultats de l'Observatoire des Métiers demeurent à un niveau très agrégé et permettent tout au plus de tirer des grands axes pour la politique de formation. L'articulation entre les deux est plus évidente au niveau plus local où la démarche de l'Observatoire, à travers notamment l'analyse de l'emploi et l'exercice prospectif, vient structurer la conception du Plan de formation, notamment quand il contribue à la mise en œuvre des plans d'action.

"Au niveau de l'Observatoire on est tellement macro qu'on ne va pas pouvoir en tirer des liens directs avec la formation si ce n'est des grandes directives. L'observatoire sert de moyen de mesure des politiques : on crée les programmes de formations qui accompagnent les politiques et on vérifie si ça évolue dans le bon sens, ce qui a été fait pour les formations seniors, handicap etc ..." (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

"La nouveauté [...]c'est qu'au travers de l'Observatoire et des discussions qu'il y a dans le réseau de l'Observatoire, on a déjà identifié [des entités] qu'il faudrait probablement accompagner pour dérouler avec eux des démarches de GPEC opérationnelles. On va directement sur le terrain voir les postes, [...], les compétences requises sur chacun de ces métiers, pour faire du positionnement des salariés par rapport aux requis, et on définit des plans de formation et ensuite on va chercher les financements de ces plans de formation " (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Pour les organisations syndicales, l'articulation entre les éléments mis en évidence par l'Observatoire des métiers et l'élaboration des politiques de formation n'est pas si évident. Une vision qui s'explique peut-être par le caractère relativement récent – octobre 2010 – du réseau territorial des responsables de formation.

"On a un problème sur la cohérence. Moi, le lien avec la formation, je ne sais pas s'il est systématisé" (Responsable syndical Groupe CGT)

"Dans les plans de formation, ils estiment ce qui est nécessaire pour la mobilité, mais je pense que syndicalement on n'en est pas encore là. Nous, on est incapable de dire si c'est en adéquation" (Responsable syndical Groupe CFDT)

La co-élaboration du référentiel des métiers

Le référentiel des métiers a été annexé à l'accord du 28 janvier 2005, ce qui lui confère une valeur contractuelle. Toute modification de son contenu suppose donc une renégociation. Et de fait, la modification du référentiel apparaît comme l'activité la plus tangible de la Commission de suivi de l'accord.

"Il doit y avoir une Commission de Suivi de l'accord [...]. Elle examine l'évolution du référentiel. [...] On profite de cette Commission de Suivi pour, tous les 3 ans, présenter le projet d'évolution du référentiel métier, sur lequel d'ailleurs on se met d'accord" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Le référentiel est intégré dans l'accord en annexe, donc chaque évolution passe en Commission de Suivi ou dans les instances" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

"[Le référentiel] a été fait par les Ressources humaines, puis soumis aux OS et comme c'était une annexe de l'accord, c'est devenu une composante contractuelle, la définition du métier. A tel point qu'on a fait un avenant il y a 2 ou 3 ans sur le nombre de métier" (Responsable syndical Groupe CFDT)

De fait, lors de la renégociation de l'accord GPEM en 2008 – conformément aux échéances prévues par la loi – c'est uniquement le référentiel métier qui a été modifié. Les partenaires sociaux ont ainsi convenu d'annexer à l'accord le nouveau référentiel élaboré pour l'exercice 2007 de l'Observatoire des Métiers.

Les services RH sont à l'origine de la proposition d'évolution du référentiel. Celle-ci est élaborée dans le cadre d'un process de collaboration étroit avec les Activités mais elle est ensuite soumise à la discussion avec les organisations syndicales. Pour la prochaine renégociation du référentiel, il leur a été proposé une phase de test dans le cadre de la campagne de l'Observatoire des Métiers. Et c'est au terme de cette expérimentation que l'avenant à l'accord sera signé. A cet égard, on peut estimer qu'à travers les discussions engagées autour du référentiel métier, il y a une forme de co-élaboration de cet outil RH.

"Au moment où on a retravaillé sur le référentiel métier, on a travaillé avec l'ensemble des acteurs industriels [...]. On a mis tout le monde autour de la table et c'était aussi la première fois où on a réalisé que finalement derrière un métier se cachait plusieurs activités" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Voilà, on vous propose ce nouveau référentiel, on se propose de tester le nouveau référentiel à l'occasion de la campagne qui vient, et on signe l'accord post-campagne en fonction des résultats qu'on a obtenus" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Cette co-élaboration est cependant à relativiser car, d'une part, les représentants syndicaux n'interviennent pas dans l'élaboration de la proposition et, d'autre part, à la différence des métiers et des domaines qui sont contractuels, les services RH n'ont aucune obligation à présenter à la Commission de Suivi la maille située en dessous.

Plusieurs points doivent être précisés sur cette pratique collaborative. Premièrement, la Direction des Ressources Humaines souhaite à présent dissocier le référentiel métier du texte de l'accord, et mettre fin ainsi à son mode d'évolution contractuel. L'enjeu est avant tout de redonner de la

souplesse au dispositif qui, avec l'accord GPEC européen, va prendre plus d'ampleur. Il s'agit également de permettre l'utilisation du référentiel métier par d'autres outils de gestion.

"Il y a un rapprochement de cohérence avec la Direction financière et on doit avoir une cohérence au niveau européen, ce qui fait qu'on ne peut pas organiser une négociation à chaque fois qu'on veut bouger une virgule dans le référentiel. [...]. Je pense qu'on va arrêter, et [...] on va leur proposer dans la prochaine prolongation de l'accord pour 3 ans de dissocier le référentiel du texte de l'accord, mais d'avoir un suivi annuel de toutes les évolutions" (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation).

Deuxièmement, cette pratique collaborative n'est pas ouverte aux organisations non signataires de l'accord puisqu'elles ne siègent pas en Commission de Suivi : *"la dernière fois ils sont venus et ça a clashé"* (Responsable CFDT Groupe). Et troisièmement, l'influence qu'ont les syndicats est relativement limitée : ils ne sont notamment pas encore parvenus à faire entrer l'emploi précaire (CDD, intérim) dans le champ de l'Observatoire, comme pourtant ils le souhaiteraient.

"Il y a des choses, on voudrait que ça évolue. Parce que le référentiel c'est une partie finalement, c'est ce qu'on mesure. Or ce que mesure l'observatoire c'est les CDI, c'est les emplois permanents, ce qui permet de gommer le reste" (Responsable syndical Groupe CFDT)

LE PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD GPEC

1.12. La mise en place d'un accord local : Le cas de Lâclot

Un processus de déploiement par subsidiarité

L'accord GPEM du 28 janvier 2005 est un accord Groupe. Il s'agit d'un accord général destiné à être décliné au sein des entités du groupe. Toutefois, le principe de déploiement retenu par le Groupe est celui de la *"subsidiarité"* : l'Accord GPEM fait référence quand il n'y a pas d'accord local.

"Rayona n'a pas imposé des outils, une démarche GPEC, une approche GPEC unique mais plutôt un principe de subsidiarité. [...] il y a des accords GPEC dans les entités, pas systématiquement. Quand il n'y en a pas, ils s'inscrivent par rapport à l'accord GPEM. Ils n'ont pas d'accord spécifique GPEC pour mettre en place leur démarche compétence." (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Il est pourtant assez difficile d'évaluer le nombre d'entités du Groupe qui ont développé leur propre accord GPEC¹. Or, selon le responsable syndical de la CGT, Rayona n'encouragerait pas à la signature d'accords locaux.

"Je n'en connais pas beaucoup d'accords GPEC locaux. On a un certain nombre de syndicats qui demandent à engager des négociations de GPEC locales mais pour l'instant la posture de Rayona est de refuser" (Responsable syndical Groupe CGT)

Compte-tenu des outils préexistants en matière de gestion des compétences avant la création de Rayona, le choix a été fait dans l'accord GPEM de rester sur une maille assez large au niveau du Groupe, le métier, et de laisser les entités développer leur propres emplois-repères. L'idée est ensuite de lisser pour arriver à des *"macro compétences partagées"* par emplois-repères.

¹ Lâclôt, Tricastin, peut-être Marcoule.

"La GPEC est locale. Vous avez des emplois-repères locaux. Ces emplois-repères sont situés par rapport au Référentiel Métier. [...] vous avez les postes, vous avez les compétences et chacun accorde ou n'accorde pas avec sa GPEC. [...] et à un moment il y aura une telle maturité que ça sera bien qu'on puisse coordonner tout ensemble et donner finalement un peu une arrête dorsale à tout cela" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Cela explique pourquoi, selon le responsable du suivi de l'accord GPEC, il y a au sein du groupe *"de belles expériences dans la gestion des compétences"* mais qu'il faille à présent les harmoniser pour arriver à une action cohérente. Signalons que pour la DRH Groupe, le site de Laclôt fait partie des bons élèves en matière de gestion des compétences et son accord GPEC local fait figure d'exemple.

Contexte et enjeux de l'accord de GPEC de Laclôt

Le site de Laclôt a signé un accord GPEC local le 26 novembre 2008, l'"*Accord Avenir 2008-2012*", pour une durée de 4 ans. L'ensemble des organisations syndicales du site sont signataires à l'exception du SPAEN/UNSA.

Le contexte de l'accord est particulier au sens où sa signature intervient après un conflit salarial long de 9 semaines sur le site de Laclôt. Le DRH actuel¹ estime d'ailleurs que le texte a été négocié en *"mode défensif"*. Un contexte que confirment les organisations syndicales locales. Pour certaines d'entre elles, sans cela, il n'y aurait même pas eu d'accord :

"L'accord est né de l'après-conflit 2007, où il y a eu un conflit de 9 semaines sur les salaires. Il fallait renouer le dialogue social donc c'était l'occasion de remettre en avant la GPEC" (Représentant CFDT Laclôt)".

"En tant que tel, la Direction n'avait pas prévu de faire un accord GPEC, il y avait un accord GPEC groupe" (Représentant CGT Laclôt).

Il y avait cependant derrière l'accord Avenir des enjeux beaucoup plus structurels de mobilité sur le site, en lien avec les conditions de travail et à leur compensation financière. Historiquement, du fait de la nature de l'activité de l'établissement de Laclôt – le traitement des déchets nucléaires – un certain nombre de postes supposaient le port de vêtements ou de protections individuelles parfois inconfortables² et ouvraient droit à des primes, les *"incommodités"*. Par ailleurs les travaux classés *"pénibles"* ouvraient droit à une retraite anticipée. Le temps passant, le système des incommodités a dérivé, ce dont conviennent la Direction et les syndicats :

"Et quand on sait qu'au fil du temps il y a eu une gestion un peu élastique de ce sujet là, hé bien beaucoup de gens avaient des travaux pénibles"(DRH Laclôt).

"Le constat est que la Direction avait distribuée tout et n'importe quoi pour éviter les augmentations de salaire. Après elle dit que les salariés ont des incommodités qu'ils ne méritent pas, [...] les salariés savent pertinemment qu'ils portaient moins les tenues" (CGT Laclôt)

"La cotation n'avait pas été refaite depuis très longtemps, l'usine a évolué et pour plusieurs postes, ce qui était acquis il y a 20 ans, ce n'était plus la même chose. [...]. Le système était devenu un système de prime figé dans le temps" (CFDT Laclôt)"

¹ Il n'était pas en poste à l'époque.

² A l'origine, il s'agissait de protections lourdes, en plomb.

L'un des effets de cette dérive est le frein à la mobilité engendré par le risque de perdre les primes et les droits attachés au poste quitté. Or, pour la Direction, l'évolution de la charge à l'Horizon 2015 – qu'évoque le préambule – suppose, à l'époque, une réorganisation de l'activité sur le site avec des mobilités pour les salariés. D'où l'enjeu pour la Direction de parvenir à un accord sur la question des inconvénients.

"On se prépare pour 2015 et il faut que les gens soient en place pour être capables de retraiter 1 500 tonnes en 2015. Il a fallu adapter les 2 usines [...] Maintenant, dans les 1 500 tonnes, on souhaite basculer d'une usine à une autre sachant qu'on a une usine en démantèlement. Il faut des compétences et il faut adapter car, quand vous avez des clients étrangers, vous avez des combustibles de natures différentes (RRH Laclôt/ Référent Régional)

"Il est impossible de bouger quelqu'un d'un poste sur un autre si cet autre poste n'a pas de travaux pénibles. L'accord Avenir a été fait, entre autre, pour régler ce problème" (DRH Laclôt)

Mais il semblerait que ce soit les organisations syndicales qui aient souhaité inscrire cette négociation dans le cadre plus global d'un accord de GPEC, à l'exception du SPAEN/UNSA, non signataire de l'accord.

"La demande a été faite par les OS notamment la nôtre, car on constate [alors] qu'il y a moins d'inconvénients enfin ce ne sont plus les mêmes, on veut bien en discuter mais on veut ouvrir un volet GPEC dans l'accord" (CGT Laclôt)

"Ils ont profité de cette négociation pour revoir les inconvénients" (CFDT Laclôt)

"La GPEC est du pipeau. Ça a été sabré par le recalcul des inconvénients. Nous on voulait des accords séparés et, après, une renégociation des inconvénients en central." (SPAEN/UNSA Laclôt).

Les dispositions de l'accord "Avenir 2008-2012"

Le préambule de l'accord du Site de Laclôt rappelle que le texte s'inscrit dans le cadre de l'accord GPEM Groupe "dont il complète et adapte les dispositions de GPEC pour l'établissement Rayona NC de Laclôt". Il présente, par ailleurs, un contexte économique caractérisé par une transition d'un niveau de charge faible à un niveau plus élevé, supposant une capacité de traitement de 1 500 tonnes en 2015.

L'accord est structuré en 5 grandes parties qui renvoient au bloc des trois accords Groupe de mobilité (2004), de GPEM (2005) et de formation (2006) :

- le préambule,
- le champ d'application,
- l'anticipation des évolutions des métiers et des compétences,
- le développement de la professionnalisation,
- la mobilité.

Conformément à l'esprit de l'Accord GPEM Groupe, l'Accord Avenir de Laclôt décline et affine les dispositions nationales au niveau local (dimension prospective sur l'établissement, description des métiers, identification des métiers stratégiques, parcours de professionnalisation, dispositifs d'accompagnement de la mobilité). Et, finalement, il n'y a guère qu'une partie spécifique à l'accord : les "dispositions permettant de faciliter la mobilité interne".

Paradoxalement, cette partie est sans doute la plus importante puisqu'elle a pour enjeu l'accompagnement financier des transitions et surtout la "recotation des postes", c'est-à-dire la remise à plat des "inconvénients" (point 5.4.2.1 de l'Accord Avenir) qui a présidé à l'ouverture de la négociation de l'accord. Comme le fait remarquer le représentant CFDT du site, l'accord comporte en réalité deux volets : "un volet GPEC pur et un volet re-cotation des inconvénients".

D'une façon générale, l'accord garde la trace du contexte de sa signature : les organisations syndicales ont pris le soin d'apporter de nombreuses précisions afin de ne pas laisser de prise à des interprétations défavorables.

"C'est un excellent accord. Les choses à regretter sont liées au contexte, il est rédigé dans un mode très défensif, ça se voit quand on connaît le contexte de l'établissement" (DRH Laclôt)

1.13. La mise en œuvre des outils du dialogue social

La présentation de l'Observatoire des Métiers en établissement

Le site de Laclôt s'inscrit dans les dispositifs prévus par l'accord GPEM Rayona du 28 janvier 2008. Ainsi, l'Observatoire des Métiers fonctionne sur le Bassin d'emploi Nord-Ouest où se situe l'établissement. Il se réunit conformément aux dispositions de l'accord, mais il semble cependant que l'établissement de Laclôt y occupe une place prépondérante par rapport aux autres entreprises du territoire – le DRH de Laclôt "à la main" –. De fait, c'est un gros établissement (environ 3 500 salariés) et le Référent RH régional y est localisé.

La partie syndicale estime que l'Observatoire est mature et les outils bien en place, notamment la CFDT qui semble apprécier la visibilité qu'il donne sur les autres entreprises du territoire et notamment la sous-traitance de Groupe.

"On est dans un Observatoire qui est aujourd'hui quasi-mature, [...] le référentiel-emploi de Rayona Nord-Ouest a mûri au fil des années et aujourd'hui on arrive à quelque chose qui est à peu près propre. [...] C'est un outil avec des atouts sur l'identification des métiers sensibles. C'est une bonne chose qui n'existait pas avant, sur la photographie qui est faite à un instant "t" (CFE-CGC Laclôt).

"C'est bien d'avoir cette information car nous, au niveau CDFT, on fonctionne en syndicat de site. donc on a plusieurs sections syndicales avec des entreprises sous-traitantes et donc on a aussi une vision pour les entreprises du groupe sous-traitantes qui n'ont pas eux d'accord GPEC" (CDFT Laclôt)

Pour autant, vue des établissements, la présentation régionale de l'Observatoire des Métiers semble subir la même critique que la présentation nationale : pas de prise à cette échelle et sentiment que l'outil sert plus la Direction que les salariés.

"La vision générale, on sent qu'on n'a pas de prise dessus : c'est juste de l'information, on n'est pas là pour discuter" (CDFT Laclôt)

"Je ne trouve pas que grand-chose en sorte. C'est comme ça que s'en sert Rayona : un réservoir de compétences" (CGT Laclôt)

De fait, c'est bien la déclinaison des outils de l'Observatoire (cartographie des métiers, prospective à 3 ans, ...) au niveau local qui semble intéresser les représentants des salariés. Sur le site de Laclôt, elle prend la forme d'un CE exceptionnel, le CE "Vision" qui se tient au deuxième trimestre.

L'articulation avec la politique de formation observée au niveau Groupe se confirme puisque ce CE exceptionnel est articulé avec une Commission Emploi Formation. Le premier, où interviennent les deux Business Unit du site¹, est plutôt axé sur la stratégie et la seconde s'inscrit plus dans une vision opérationnelle.

"On est dans la maille plus fine "établissement" de l'Observatoire des Métiers : information du comité d'établissement sur la vision moyen et long terme. C'est ce que j'appelle le CE Vision. Tous les ans au mois d'avril nous partageons avec nos patrons Rayona, le business, les partenaires sociaux et nos patrons" (RRH Laclôt/ Référent Régional)

"C'est ce qu'on nomme la CEF Vision qui dure une journée durant laquelle on fait le point sur la qualité de l'emploi sur l'établissement pour l'année échue. Ensuite la Direction présente les perspectives d'évolution à 3 ans, emploi et charge, et à l'issue de cette CEF – qui a eu lieu cette année en avril – il y a un CE Vision qui parle de stratégie industrielle mais aussi d'emploi. La CEF c'est plutôt l'émanation opérationnelle et puis le CE Vision, c'est plutôt la stratégie" (CFE-CGC Laclôt).

Là encore, les représentants syndicaux insistent sur le renouvellement des interlocuteurs qu'apporte ce nouveau cadre de dialogue, ainsi que sur la spécificité des informations présentées, plus en phase avec les attentes des salariés.

"Oui c'est une nouvelle façon de faire, car en CE Vision on a le directeur de la BU qui vient présenter des projets, les interlocuteurs ne sont pas les mêmes que d'habitude, on a la BU Recyclage qui vient présenter les projets, la charge à venir, de même pour la BU Valorisation.[...] On a aussi une visibilité accrue sur la notion de cœur de métier. [...] ça répond aux attentes des salariés d'avoir une vision à 4/5 ans." (CDFT Laclôt)

"C'est plus concentré sur tout ce qui est formation, le CE Vision est sur une journée et la partie économique prend une grosse place" (CGT Laclôt)

La déclinaison locale du référentiel métier

Pour déployer le référentiel-métier prévu dans l'accord Avenir, les services RH du site de Laclôt se sont référés au référentiel-métier de l'Accord Groupe. Selon la CGT, la Direction voulait s'en tenir à la maille nationale des 25 métiers, et les organisations syndicales ont bataillé pour obtenir une déclinaison locale du référentiel.

"L'accord Avenir fait référence à des domaines, des métiers. Je me suis recalé sur l'Observatoire. En fait l'Accord Avenir est un accord tout seul, mais c'est vrai qu'il se base aussi sur les métiers de l'Observatoire. Et la GPEC est sur les métiers qu'on vous donne au niveau Rayona" (RRH Laclôt/ Référent Régional)

"Il faut descendre au-delà de l'emploi. On s'est battu pour descendre en niveau car au départ la Direction voulait rester sur les métiers [...] Et on est descendu jusqu'à la maille «Repère et Domaine»" (CGT Laclôt)

"Les référentiels étaient extrêmement fluctuants et les référentiels d'un siège ne sont pas les référentiels d'une usine. Aujourd'hui on commence à y voir plus clair [...] Il y a encore des écarts : l'Observatoire des Métiers aujourd'hui est global car il est au niveau national. Pseudo-local car il est

¹ Le site de Laclôt comprend deux activités : le recyclage et la valorisation des déchets nucléaires.

au niveau d'un bassin d'emplois Nord-ouest. Et les postes dans une entreprise comme ici sont des postes très détaillés"(CFE-CGC Laclôt)

Les évolutions du référentiel des métiers sont fortement discutées en local comme au national. Les organisations syndicales ne sont pas forcément porteuses des mêmes modifications, mais elles s'accordent cependant sur leur caractère nécessaire à la vie de l'Accord.

"Il a fallu se battre sur les emplois-repère. On a eu des conflits dernièrement avec la grille de définition des métiers, on ne peut pas dire que c'est figé" (CGT Laclôt)

"Le référentiel tel qu'il a été présenté en avril 2011 pour l'année 2010 a considérablement évolué, il s'est affiné sur certains points et il a été globalisé dans d'autres. D'autres OS disent qu'ils ne s'y retrouvent plus, mais un référentiel qui ne vit pas est mort et si le référentiel est mort, c'est l'accord aussi qui l'est. (CFE-CGC Laclôt)".

Une Commission de Suivi de l'Accord Avenir restrictive

Une Commission de Suivi a également été instituée pour suivre la mise en œuvre de l'Accord Avenir. A l'instar des dispositions de l'Accord National, les non-signataires ne peuvent y siéger. Le SPAEN-UNSA ne participe donc pas au suivi mais déplore que tout accès à l'information concernant l'accord lui soit refusé. Un RRH du site explique que le syndicat participe en revanche à la Commission de cotation des inconvénients prévue par le texte, mais qu'il ne dispose pas de tous les documents de préparation dont disposent les autres organisations. Le fait que cet interlocuteur insiste sur le caractère légal de la mesure traduit une certaine tension.

"[...] on n'est pas invités. Mais ça va plus loin car quand on pose des questions non pas sur l'application de l'accord mais sur ses conséquences c'est-à-dire sur ce qui en découle - et donc ça n'a rien à voir avec la Commission de Suivi elle-même – on refuse de nous donner l'information, quand on demande ça en CE ou en DP, dans les instances faites pour ça". (SPAEN/UNSA Laclôt)

"Les OS signataire [siègent] sauf le SPAEN, [...] ils sont quand même là avec nous dans la Commission de cotation décrites dans l'accord, sauf qu'ils n'ont pas les documents avant et ne partagent pas un groupe de travail qu'on a ensemble pour la Commission de cotation. C'est légal (RRH Laclôt/ Référent Régional).

Le flou sur le rythme effectif de réunion de la Commission de suivi de l'Accord de Laclôt confirme qu'elle est à l'image du contexte tendu qui a présidé à la signature du texte. L'accord qui stipule un rythme de réunion annuel, prévoyait cependant pour la première année deux réunions. Or il semble que plusieurs réunions aient été en fait nécessaires pour faire l'exégèse d'un texte, dont les deux parties s'accordent pour dire qu'il est extrêmement rédigé.

"C'est compliqué : on a eu 4 réunions rien que pour la sémantique, d'ailleurs la première réunion a donné lieu à un avenant, le 29 mai 2009. C'est les partenaires sociaux qui nous ont demandé de la provoquer car dans le traitement de cet accord il y avait quelque chose qui n'avait pas été bien vu, ce qui est normal"(RRH Laclôt/ Référent Régional)

"Elles se réunissent souvent, à tel point qu'on a demandé la dénonciation de l'accord sur ce motif là. Car rien que la première année, il y a eu 3 réunions alors qu'il était prévu 2 réunions dans la première année." (SPAEN/UNSA Laclôt)

" C'est un peu le bazar". (CFE-CGC)"

Cette tension autour de la Commission de suivi est également palpable dans la volonté affichée de la Direction, mais aussi des organisations syndicales, de s'en tenir à son objet. Rien que l'application du texte, mais toute l'application du texte, en somme....

"On fait toujours attention à ce que les commissions respectent leur prérogative parce que sinon on dérive très facilement. Ce n'est pas les mêmes acteurs." (RRH Laclôt/ Référent Régional)

"Le rôle de la Commission de suivie de l'accord c'est d'étudier sur chacun des thèmes de l'accord le fait que l'accord est respecté ou pas. Nous, on a dit à la Direction qu'il faudrait systématiser" (CGC Laclôt)

"Comme on a un accord local, ils savent que si jamais il n'est pas appliqué, on va être là. Comme il y a un suivi et qu'on se voit tous les ans sur le sujet, ils nous doivent des comptes sur tout ce qui est écrit là-dedans" (CDFT Laclôt)

1.14. Les outils de la mobilité

La déclinaison des outils nationaux

L'Accord Avenir de Lâclot, à l'instar de l'accord GPEM propose toute une série d'outils visant à accompagner la mobilité interne. Il est cependant intéressant de noter que contrairement à l'Accord Groupe, la notion de "mobilité volontaire" n'est pas évoquée. Et de fait, plusieurs organisations syndicales de Lâclot considèrent que les mobilités y sont subies, au sens où elles sont avant tout imputables à des réorganisations sur le site.

"[La mobilité] a augmenté mais aussi il y a eu pas mal de réorganisation de service donc il y eu des mobilités subies, ils ont créé le besoin. Ils se sont mis à réorganiser la Direction industrielle, et comme il n'y avait plus de dispositif d'accompagnement ça a été une manière pour eux comme pour nous d'approcher cet aspect et d'amener cet accord" (CFDT Laclôt)

"On n'est pas dans une politique de mobilité structurée avec des gens mobiles par opportunité. Elles sont contraintes avec des cases qui sont vides. On n'est pas dans l'esprit de l'accord" (CGT Laclôt)

Quoiqu'il en soit, conformément à l'accord, des dispositifs ont été mis en place et accompagnent la mobilité du salarié :

- La publication des offres d'emplois sur l'intranet local : c'est un outil qui semble utilisé par beaucoup de personnes. Les prévisions étaient à 200 consultations à la semaine et le rythme serait actuellement de 500.

"Le deuxième outil très concret est la publication sur l'intranet local des offres d'emploi qui concernent plus les personnels "mensuels" et pas les cadres et ingénieurs. C'est le grand plus de l'année 2010 et il commence à bien marcher." (CFE-CGC Laclôt)

Précisons que pour les ingénieurs et cadres, l'outil est E-Talent et qu'il est d'envergure nationale.

- L'entretien professionnel : sa pratique est systématisée et les taux de refus sont assez faibles (inférieurs à 5%). Ce n'est pas à proprement parler un nouvel outil car il existait avant la signature de l'accord Avenir. Cependant, les managers ont désormais à leur disposition une grille détaillée pour les accompagner dans l'évaluation du salarié. Pour la CGT, l'entretien annuel est hors GPEC, faute d'une insertion dans un dispositif plus large.

"Il y a l'EAP qui est fait tous les ans. C'est l'occasion pour le salarié de parler de formation et de rémunération et le manager peut y voir la formation et les objectifs". (CFDT Laclôt)

"Avant on avait libre court sur la manière dont on pouvait rédiger ou apprécier les compétences d'un salarié. Aujourd'hui on a des grilles plus détaillées avec des colonages de valeur qui permettent d'évaluer au mieux pour chacun des critères le niveau dans lequel se situe le salarié. [Cela] comporte à la fois une évaluation des compétences techniques mais aussi une évaluation des compétences comportementales, ce qui n'existait pas auparavant. C'est l'avantage d'avoir objectivé l'évaluation comportementale des salariés " (CFE-CGC Laclôt)

"Au niveau de l'imprimé des entretiens il n'y a pas de lien avec la GPEC. Il y a un support. Le salarié va exprimer son souhait. C'est un outil. Il y a une partie qui va traiter, au niveau de l'imprimé, du départ de la personne pour voir avec elle les compétences, mais c'est juste une case où l'on met ce qu'on veut, rien n'est structuré en amont" (CGT Laclôt)

Pour les cadres, depuis 2 ans, l'entretien annuel est effectué à l'aide l'outil de gestion de carrière Agora qui s'appuie notamment sur le Référentiel Métier. A l'avenir, l'outil devrait être élargi à l'ensemble des salariés.

"Oui, c'est un grand plus, moi j'ai mon entretien sur Agora. C'est encore un outil Groupe qui permet de renseigner le cadre d'un entretien annuel professionnel d'un ingénieur ou d'un cadre aujourd'hui [...] Ca va plus loin car on va trouver le profil de la personne, ses compétences, la fixation et l'atteinte ou non de ses objectifs, les souhaits d'évolution, les formations à prévoir pour permettre de développer les compétences du salariés et un certain nombre de commentaires du N+1 et N+2 ainsi que du salarié" (CFE-CGC Laclôt)

- Entretien de carrière : à côté de l'entretien annuel a été mis en place un entretien de carrière qui n'existait pas avant, mais qui figurait dans l'accord Groupe¹, selon le représentant de la CFDT du site. Il est réalisé à la demande du salarié, par les entités RH locales. Sur cet outil, le jugement des organisations syndicales est plutôt circonspect : balbutiant, lourd, sans moyens, il ne semble pas rencontrer un grand succès auprès des salariés du site.

"Il est balbutiant. Ca va de pair avec la politique senior. A la décharge de la Direction, la volonté des salariés n'est pas au rendez-vous. Il faudrait faire de la promotion. D'ailleurs j'ai demandé à la DRH de refaire de la promotion sur ce genre d'entretien car c'est important d'atterrir correctement vers une date de retraite qui soit la plus paisible possible". (CFE-CGC Laclôt)

"Oui tout marche, entre-nous c'est lourd, il y a trop de supports. On avait déjà l'entretien annuel professionnel (EAP), maintenant on a introduit l'entretien de carrière " (CFDT Laclôt)

"C'est une chose qui n'existait pas [...]. Il se réalise auprès d'un RH dédié pour savoir les compétences, les stages, les formations dispensées, les possibilités qui s'ouvrent aux salariés en fonction des parcours de professionnalisation qui devraient être faits. Mais il n'y a pas les équipes en face. Après on dirige les gens vers des bilans de compétence, il n'y en a pas en externe. Les passerelles qui sont réclamées permettraient de faire une bonne gestion des acquis des personnes pour qu'elles aillent

¹ Il semble qu'il s'agisse en fait de la déclinaison de l'entretien "bilan" tous les dix prévu par l'accord formation de mai 2006.

ailleurs après. C'est un système qui doit s'enchaîner mais on n'est pas du tout sur ce schéma là" (CGT Laclôt)

- Les parcours de professionnalisation : pour le service RH de Laclôt, l'accord Avenir a permis de progresser sur les parcours de professionnalisation. Un certain nombre a pu être mis en œuvre sur le site et a fait l'objet d'une présentation du service RH en Commission Emploi Formation, que confirme le représentant de la CGC.

"On montre ce qu'on a fait par métier : les parcours qu'on a pu faire par métier en fonction des besoins qu'on avait identifié l'année précédente et sur le transfert des compétences de la capitalisation des savoirs [...]. L'accord Avenir nous a permis d'organiser globalement ça, d'avoir une présentation qui soit intéressante et qui permette de bien comprendre le fonctionnement". (RRH Laclôt/ Référent Régional)

"En CEF, puisqu'on a une CEF mensuelle, certaines OS demandent des présentations détaillées de ces parcours et donc présentations qui sont faites et on constate quand même que la mise en œuvre de ces parcours fonctionne. C'est à développer mais ça marche [...]" (CFE-CGC Laclôt)

D'une façon générale, les organisations syndicales marquent leur intérêt pour le dispositif, cependant la CFDT et la CGT regrettent d'être écartées de son élaboration et qu'il ne leur soit pas permis d'en avoir un usage syndical.

"Le seul aspect concret serait sur les parcours de professionnalisation où il y a eu des choses de faites, comme la création de certains parcours. Par contre, on n'a pas une vision clair de tout ce qui a été créé : comment ils ont été créés, comment on a choisi ces parcours spécifiques [...]. En 2009, il y a eu 5 parcours de professionnalisation créés et en 2010, 7 parcours. Nous n'avons pas eu la main sur la définition des parcours" (CGT Laclôt)

"Ce qui est intéressant est le travail fait sur les parcours de professionnalisation. On y rentre bien dans les détails sauf qu'on ne l'a pas à disposition. C'est-à-dire qu'on nous a fait la présentation de ce qu'ils font mais on ne nous en donne pas l'usage, car derrière, vu que c'est détaillé, on pourrait y associer une classification et travailler dessus" (CFDT Laclôt)

L'autre reproche fait aux parcours professionnels par les organisations syndicales est qu'ils seraient plus au service de la Direction qu'à celui des salariés. De fait, les parcours découlent directement des métiers identifiés comme "sensibles" par l'entreprise. Or, pour les syndicats, l'enjeu serait plus de pouvoir proposer aux salariés des perspectives d'évolution à partir du métier qu'il occupe et d'identifier les passerelles qu'ils pourraient emprunter. Il semblerait que la Direction du site soit réticente à s'engager sur cette voie, de peur de créer des frustrations.

"La création des parcours de professionnalisation a un lien direct avec les métiers sensibles. La Direction a fait en priorité sa liste de métiers sensibles et, en face, a créé tout de suite des parcours de professionnalisation [...]. Un salarié devrait voir vers quel métier sa formation lui permettrait d'exercer et avec quelles passerelles il pourrait y aller." (CGT Laclôt).

"Aujourd'hui on a une vision prévisionnelle quantitative des postes, par contre on n'a pas à titre individuelle de schémas du type «perspective de carrière par salarié» ou «passerelle possible du poste que j'occupe vers un poste futur». C'est quelque chose qui permettrait aux salariés d'y voir plus clair sur leur devenir." (CFE-CGC Laclôt)

"On en a déjà discuté en off avec la Direction, mais elle ne partage pas notre approche car elle dit que ça sera trop détaillé, que dans une trajectoire possible d'évolution de carrière d'un salarié il y a trop de phénomènes qui entrent en ligne de compte et qui peuvent créer des sentiments d'insatisfaction."(CFE-CGC Laclôt)

- La politique de formation : La formation constitue le dernier outil d'accompagnement de la mobilité prévu par l'accord national. Le représentant de la CFE-CGC, qui par ailleurs préside la Commission Emploi Formation du site de Lâclot, souligne les progrès dans l'élaboration du Plan de Formation depuis la signature de l'Accord Avenir et met en avant le cas de son propre métier pour décrire l'articulation, désormais étroite, entre les choix de formation et la définition des parcours de professionnalisation.

"[...] quand je suis arrivé sur l'établissement j'étais ingénieur en informatique donc avant ça ne s'appelait pas chef de projet mais chargé d'affaires, je suis arrivé avant l'Accord Avenir. Le plan de formation qui était effectué avec mon N+1 à l'époque était plus un plan de formation au pif. Le fait que l'Accord Avenir ait existé et qu'on parle de parcours dans cet accord pour la fonction chef de projet a permis la création d'un parcours de professionnalisation. Dans ce parcours il y a un certain nombre de requis et de pré-requis progressifs jusqu'au moment où la personne va être chef de projet opérationnel. On regarde ces pré-requis, il y a bien sûr des modules de formation éventuels. La GPEC a mieux organisé, pour certains types de métiers, les choix." (CFE-CGC Lâclot)

Pour autant, compte tenu des contraintes de formation dans le secteur nucléaire liées aux habilitations nécessaires dans certains métiers, il y a toujours un volume de formations incompressible et clairement identifié, principalement dans la production. De ce point de vue, les accords GPEC n'ont rien modifiés. Cependant, l'interlocuteur de la CFE-CGC estime que sur les métiers transverses, l'apport de l'accord a été sensible, dans le sens d'une plus grande mise en cohérence des formations et du poste.

"Je pense que la plupart des postes qui sont liés à la production, ce sont eux qui vont avoir le plus de formation obligatoires sur l'établissement : sécurité, recyclage... L'accord GPEC Avenir n'a pas changé énormément les choses pour cette population, par contre pour tous les métiers transverses, à plus forte autonomie, l'accord a rendu service avec une plus grande rigueur dans la mise en œuvre des formations adaptées à ce genre de travail." (CFE-CGC Lâclot).

D'autres syndicats, et notamment la CGT, sont plus critiques sur les apports de l'Accord Avenir et estime qu'il n'a pas empêché une diminution globale du volume d'heures de formation.

"Je considère que le plan de formation est systématiquement en baisse tant en montant qu'en nombre d'heures par salarié et ça ne gêne personne alors qu'on a environ 500 salariés qui vont partir (CGT Laclôt)".

Deux outils nationaux liés à la formation ont été déployés à Laclôt. Le premier est le Passeport Formation, destiné à formaliser le suivi individuel des acquis professionnels. Une des responsables RH du site précise que chacun de salarié du site a le sien. Un syndicaliste est plutôt circonspect sur la nouveauté et l'intérêt de l'outil :

"Il y a un suivi de formation pour les formations obligatoires, mais le Passeport Formation c'est l'ensemble des formations et c'est personnel. Ça vient du groupe donc c'est un machin de plus" (CGT Lâclot)

Le second outil est l'application informatique Locus qui permet de mettre en cohérence les besoins de formation individuels avec le plan de formation de l'établissement.

"Locus qui est l'outil national décliné localement, qui permet, outre le fait de créer un plan de formation [...] de déterminer, d'identifier et de suivre les plans de formation individuels de l'ensemble des salariés du site. En d'autres termes, quand je fais un entretien annuel avec mon N+1 qu'on détermine un certain nombre de besoins en termes de formation, [cela] part en direction de la DRH qui vérifie [s'ils] sont en phase avec le plan de formation de l'établissement et si c'est le cas, [elle] va proposer aux salariés un certain nombre de modules de formation [...] lesquels seront intégrés dans Locus jusqu'au moment où la formation aura été effectuée" (CFE-CGC Laclôt).

Les outils spécifiques de l'accord de Laclôt

Exception faite des outils déclinés de l'accord GPEM Groupe, l'Accord Avenir de Laclôt ne prévoit quasiment pas de dispositifs RH complémentaires. On citera cependant le dispositif "Vis-ma-vie" qui vise à la découverte d'un poste en préalable à une demande de mobilité vers celui-ci. Il est apprécié, même du SPAEN/UNSA, pourtant non signataire de l'accord. Ses seules réserves portent sur une durée d'immersion jugée trop courte.

"On a [...] aussi quelque chose qu'on a mis en place et qui a du succès, c'est « Vis ma vie ». Quand on identifie quelqu'un qui va être mobile [...] on ne le bascule pas dans un nouveau métier sans qu'il aille voir ce que c'est. Et il fait la journée découverte qu'on a appelé un « Vis ma vie »". (RRH Laclôt)

"Il y a un truc intéressant c'est la journée « Vis ma vie », qui consiste à aller s'installer dans le service de destination éventuelle pour une journée et d'y faire une visite avec un hiérarchique de proximité dans les ateliers et locaux où on veut travailler et d'y aller réellement. C'est mieux que de débouler de but en blanc. Nous étions demandeurs d'une période plus longue que ça. Elle est inscrite dans l'accord. On souhaitait un cycle 5/8. c'est-à-dire une semaine de boulot car les rapports n'y seraient pas les mêmes " (SPAEN/UNSA Laclôt)

Pour le reste, les spécificités de l'Accord Avenir de Laclôt renvoient essentiellement à la gestion financière des mobilités. Deux dispositifs ont ainsi été déclinés dans ce cadre : la "recotation" des incommodités et le "biseau".

- La recotation des incommodités : l'accord de GPEC du site de Laclôt prévoit tout un dispositif destiné à "recoter" – réévaluer – les incommodités. Des groupes de travail de fonctionnels sont instaurés ainsi qu'une commission réunissant Direction et Organisations Syndicales. A l'exception du SPAEN, l'ensemble des organisations syndicales ont accepté d'engager le processus.

"C'est l'acceptation peut-être de la recotation des incommodités par rapport aux salariés qui a été le plus difficile (CDFT Laclôt)"

"Nous on a accepté de remettre en cause un certain nombre de chose mais dans un esprit d'égalité et c'est l'inverse qui s'est créé". (CGT Laclôt)

Mais pour les syndicalistes, la nouvelle cotation n'avait pas vocation à traiter des travaux pénibles autres que ceux liés aux incommodités – ce qui a été inscrit dans l'accord – car le registre de compensation est différent puisqu'il ouvre droit à des départs en retraite anticipés et à des congés associés. Pour eux, deux métiers n'étaient pas concernés : les boîtes à pinces et les télémanipulateurs.

"les inconvénients c'est vulgairement monétisées et les travaux pénibles donnent droit à une retraite anticipée.[...]. [...] recoter les inconvénients avait des incidences, car indirectement les pénibilités seraient recotées. [donc] la partie pénibilité a été écartée et n'était pas recotée, sauf les critères communs aux inconvénients. [Par exemple], le masque respiratoire donne droit à inconvénients et pénibilité, dès lors qu'on redéfinit que le port du masque et qu'on ne le met pas un certain temps - 2 h/Jour - on a plus le droit aux inconvénients donc on perd la pénibilité."(CFDT Laclôt)

"Dans l'esprit, pour nous, c'était que les boîtes à gant n'étaient pas recotées. [...] On a essayé de protéger ces 2 critères - télémanipulateur et le travail en boîte à pinces - dans la rédaction. [...] Le télémanipulateur ce n'est pas une inconvénient c'est uniquement une pénibilité donc il n'était pas concerné" (CFDT Laclôt)

Cependant, la Direction a joué sur l'ambiguïté d'une phrase de l'accord et a tout de même re-coté ces travaux pénibles. La CFDT, principal artisan de la clause "protectrice" a donc porté l'affaire au tribunal.

"La phrase est assez ambiguë. Là où ils devaient recoter les inconvénients et indirectement les travaux pénibles, ils ont été au-delà et ont recoté les travaux pénibles [...] On a un contentieux aujourd'hui avec la Direction : on les a assignés puisqu'ils ont aussi recoté ces 2 exceptions, alors que ce n'était pas prévu. Donc on est au tribunal" (CFDT Laclôt)

Pour certains syndicats signataires, derrière l'accord GPEC et la recotation des inconvénients, la Direction avait des intentions cachées.

"Ils veulent les supprimer carrément, les travaux pénibles. C'est les départs anticipés qu'ils veulent revoir donc la pénibilité du poste." (CFDT Laclôt)

"Un accord galvaudé,[...] l'objectif principal était de gagner sur l'argent que les inconvénients, parce qu'ils ne sont pas du tout opposés à la mise en place de la GPEC dans l'accord parce que tout ce qu'on a demandé ils l'ont mis sauf qu'après ils se sont dit que mettre la GPEC leur fera passer la dragée" (CGT Laclôt)

Par ailleurs, les modalités du dispositif de recotation ont contribué, selon les syndicats, à créer des inégalités entre les nouveaux et les anciens salariés.

"Le fait de renouveler les inconvénients a fait qu'on a créé une nouvelle disparité entre les anciens et les jeunes et ça nous gênait, ils n'allaient pas avoir les mêmes points d'inconvénients pour le même travail". (CGT Laclôt)

"Les anciens qui bénéficiaient de la prime d'inconvénients ont gardé le salaire net, mais les nouveaux qui font le même travail du fait de la mobilité se trouvent privés des inconvénients dont bénéficie le collègue. Ce chapitre bloque donc les mobilités. De la même façon un ancien qui part pour aller sur un poste moins intéressant, s'il avait les travaux pénibles sur le poste ancien, il fait partie d'un groupe fermé, donc il conserve l'effet des travaux pénibles même s'il ne les avait plus. Il continue donc à acquérir de la retraite anticipée" (SPAEN/UNSA Laclôt)

- Le "biseau" : selon les termes de l'accord, il s'agit "d'un dispositif spécifique dégressif d'accompagnement des salariés en cas de mobilité impliquant une perte de rémunération". Le texte prévoit par ailleurs tout un ensemble de modalités de calcul de cette compensation prenant en compte le type de poste, l'ancienneté, ... Pour la CFDT et le SPAEN/UNSA, pourtant non signataire, le dispositif est intéressant.

"On prend la situation antérieure et future et sur le delta, on crée – en fonction de l'ancienneté – un "biseau" sur la perte de la rémunération [...] il peut aller jusqu'à 4 ans de compensation salariale mais pas à 100%, c'est dégressif. (CFDT Laclôt)

"C'est un système plus favorable à celui existant dans l'accord d'entreprise" (CFDT Laclôt)

"Le seul truc intéressant est l'aménagement du biseau. Pour quelqu'un qui a fait 20 ans de poste ça vaut le coup" (SPAEN/UNSA Laclôt)

Au final, exception faite de la CFE-CGC, les organisations syndicales portent un regard plutôt négatif sur la mise en œuvre de l'accord. La CFDT est en conflit juridique avec la Direction, le SPAEN évoque un détournement de l'accord à travers la notion de "mouvement" substituée par la Direction à celle de "mobilité" pour éviter l'application du texte et la CGT pose la question de savoir si, au vu des grandes réorganisations qui ont été engagées depuis sur le site, ce n'était pas là finalement le seul but de l'Accord Avenir. Dans ce contexte, l'organisation refuserait de signer à nouveau le texte¹.

"Le premier à demander la non-application de l'accord et à l'accepter ça été le nouveau DRH qui a créé la notion de "mouvement". Les gens qui ont changé de postes l'ont fait lors de mouvement mais pas de mobilité car si c'est une mobilité ça rentre dans le cadre de l'accord Avenir [...]. La notion de "mouvement" évite de perdre les avantages qui sont attachés au poste de travail." (SPAEN/UNSA Laclôt)

"On se demande si l'accord Avenir n'a pas été écrit pour enclencher derrière la réorganisation car à l'époque où il a été rédigé, les grosses réorganisations n'étaient pas passées, pas lancées. [...] Aujourd'hui on ne signerait pas sur cette base là. D'ailleurs je ne pense pas qu'on demanderait à ce que la GPEC soit mêlée avec, il y aurait 2 accords distincts" (CGT Laclôt).

L'ACCORD DE GPEC EUROPEEN D'AVRIL 2011

1.15. Contexte et enjeux et de l'accord de GPEC Européen

Le contexte de la signature

Le 1^{er} avril 2011, Rayona signe avec la Fédération Européenne des Métallurgistes un "Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Groupe Rayona en Europe". La négociation a été en grande partie franco-allemande. Côté syndical, elle a été menée par 7 syndicalistes – 3 français, une belge et 3 allemands – du bureau du Conseil de Groupe Européen, mandatés par les organisations syndicales pour travailler avec la FEM. Parmi les syndicats français participant à la négociation figurent la CFDT, la CFE-CGC, FO mais pas la CGT². Côté Direction, les négociateurs sont le DRH Groupe, le DRH France, le DRH Allemagne et Europe du Nord.

Bien que ramassée sur 5 réunions, la négociation prend plus d'un an. Selon la secrétaire du Comité de Groupe Européen, cette durée importante est plus imputable à un contexte social difficile³ qu'à de réels points d'achoppements. Pour autant, elle souligne les réticences des organisations syndicales françaises à l'égard de la GPEC, associée dans leur esprit aux restructurations. Finalement, tous les

¹ Il faut signaler qu'aux élections de personnel, après sa signature, la CGT a perdu des voix au profit du SPAEN/UNSA.

² Selon la secrétaire générale du Comité de Groupe, la CGT, en plein remaniement lié à la sortie de M&M du périmètre de Rayona, n'a pu trouver un représentant disponible parlant anglais.

³ Des grèves en France et en Belgique.

syndicats européens signent, à l'exception de la CGT qui semble marquer une réelle défiance face à l'accord et à son mode d'adoption.

"Seuls les français étaient stressés car, pour eux, la GPEC c'est forcément restructuration, plan social etc.. derrière. Or dans cet accord il n'y a rien du tout sur ces thèmes là. On a eu du mal à convaincre les français, en plus l'accord était en anglais donc je faisais des résumés en français, ce n'était pas évident." (Le secrétaire du Comité du Groupe Européen)

"Les organisations de la CGT dans Rayona ne sont pas impliquées dans cette négociation ou alors c'est quelqu'un que je ne connais pas". [...] Après je sais que la voix des européens minoritaires compte plus dans un accord européen que la voix des français majoritaires, donc ils ont les accords qu'ils méritent. Le seul truc que je ne souhaite pas c'est que ces accords nous soient opposables et imposables parce que là, ça fera du rififi" (Responsable syndical Groupe CGT)

Les enjeux de la signature de l'accord Européen

L'intérêt d'un Accord européen pour le Groupe Rayona n'est pas évident de prime abord. Les effectifs du Groupe sont en majorité français et la mobilité – qui est au cœur de l'accord français – et largement contrainte par des technologies, des procédures et des autorités de sûreté largement nationales.

Pour la secrétaire du comité de Groupe Européen, l'un des enjeux était l'extension d'un certain nombre de dispositions des accords français à l'échelle européenne – 30 heures de formation par salariés par an, des dispositions sur les seniors –, mais surtout la mise en place d'un Observatoire des Métiers Européens.

"L'objectif final est de mettre en place un Observatoire des Métiers Européen. En commençant avec un en Allemagne, qui va inclure la Slovaquie et quelques pays autour. On installera ensuite l'observatoire européen pour que les gens puissent anticiper et voir où on va dans les années à venir" (La Secrétaire du Comité du Groupe Européen).

Vu du côté des services RH Français, il y a un vrai besoin pour le business de se doter d'un pilotage de niveau européen, qui est désormais le périmètre du Groupe. Et de raccrocher finalement cet enjeu à celui du rapprochement des entreprises historiques lors de la création de Rayona. Un point de vue finalement assez proche du secrétaire du Comité de Groupe Européen qui voit dans l'accord un moyen d'intégration des nouveaux pays.

"Alors on dit européen aujourd'hui, peut être que demain ça sera mondial mais au moins européen. Pour le coup, si la première étape c'était de rapprocher les deux filiales de premiers rangs ex-Traidec ex-Chaudinuc, le sujet aujourd'hui c'est comment faire travailler l'ensemble des pays européens sur des sujets ou des approches qui peuvent être légèrement différentes avec des histoires différentes."(Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"Avec la sortie de Rayona d'une activité qui s'appelait M&M, on a perdu 10 pays sur les 13 qui formaient la Comité de Groupe Européen. Il fallait faire entrer 5 nouveaux pays et on s'est dit que la meilleure façon de les intégrer, c'était à travers un projet commun, pour qu'ils puissent se l'approprier".(La Secrétaire du Comité du Groupe Européen)

Mais la dimension européenne de l'accord GPEC de 2011 peut également s'expliquer pour la Direction du Groupe en termes d'image dans la gestion des relations sociales. Un aspect pragmatique que la CFDT, par ailleurs très favorable à la dimension européenne, ne perd pas de vue.

"Le pendant au niveau Direction c'est que c'est européen, c'est constructif, on communique dessus."(Responsable syndical Groupe CFDT)

1.16. Dispositions et mise en œuvre de l'accord

Des dispositifs largement inspirés du modèle français

Le texte s'inspire de la pratique française du groupe en matière de GPEC et reprend donc plusieurs de ses dispositifs. Le premier d'entre eux est la mise en place d'observatoires nationaux des métiers basés sur le modèle français et un observatoire européen. De fait, les informations suivies sont les mêmes que celles de l'Observatoire Français. Son responsable met en avant l'expérience pour justifier ce décalquage et l'importance prévisible de la France dans le dispositif.

"A la fois on ne veut pas être hégémonique mais en même temps l'expérience française et la maturité que nous avons, fait que l'on va avoir un rôle un peu particulier par rapport à nos autres partenaires." (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

De façon logique, l'accord européen suppose l'adoption d'un référentiel des métiers commun dont l'objectif est *"d'assurer l'homogénéité et la cohérence au sein du groupe en Europe par l'emploi des mêmes outils et définitions, afin de parvenir à des résultats comparables"*. Comme le souligne le responsable du suivi de l'Accord GPEC, les enjeux en termes d'intégration de la gestion sont importants.

"L'Observatoire Européen s'inscrit dans un référentiel. Eux-mêmes il faut qu'ils rentrent tous leurs postes par rapport au nouveau référentiel. Parce que quand vous faites une extraction de données pour dire voilà combien j'ai d'effectif dans tel ou tel métier, soit vous le faites au crayon soit vous faites des extractions à partir de logiciels de paye. [...]. Il faut donc que les logiciels de paye puissent décrire le même référentiel partout".(Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Le reste des dispositifs figure également dans l'accord GPEC France ou dans ceux sur la mobilité et la formation (l'entretien annuel de carrière, le transfert des compétences, attribution de 30 h de formation minimum...). De l'avis même des services RH, les seules véritables nouveautés sont l'introduction d'une disposition sur l'équilibre vie privée/vie publique et le fait que cette fois, sémantiquement, il s'agit bien d'un accord de "GPEC".

"Cet accord GPEC qui est quand même GPEC, et pas que GPEC, et dit d'autre chose aussi sur la qualité de vie au travail. Donc l'accord est un peu plus large [...]" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

"On a réussi à mettre dans cet accord pour la première fois, l'idée de la gestion par les compétences, qui n'est pas, il me semble, dans l'accord français" (La Secrétaire du Comité du Groupe Européen)

La mise en place de l'accord

La mise en place de l'accord européen doit se faire sous la forme de plans d'action déclinés dans chacun des pays européens, dont le contenu doit être décidé par les partenaires sociaux nationaux. Pour procéder à ce déploiement, le Comité de Groupe Européen a décidé de faire un état des lieux de l'ensemble des sites européens sur le dialogue social, le développement de carrière et la formation, sur le transfert des connaissances et sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Dans ce but un questionnaire sera envoyé à 20% des salariés sur chaque site, de façon anonyme.

"On a pensé après, quand on a commencé à réfléchir sur la manière dont on devait déployer l'accord sur les sites. C'est le déploiement qui nous a donné l'idée de faire un état des lieux sur chaque site" (La Secrétaire du Comité du Groupe Européen).

Suite à ce questionnaire des groupes de travail paritaires – 50% RH et 50% représentants du personnel – seront installés sur chaque site. Ils auront pour but de mettre en place, à partir de l'enquête, des plans d'action sur les 4 thèmes cités avec un calendrier associé et d'identifier les bonnes pratiques. Ces résultats seront consolidés au niveau régional¹ et devront déboucher sur un scénario européen en juin 2012 :

"On va sortir les « 10 Golden rules » pour chaque sujet pour que l'accord soit aussi bien déployé que possible" (La Secrétaire du Comité du Groupe Européen).

L'ensemble du dispositif est soutenu financièrement par la Commission Européenne. Par ailleurs, à l'instar de l'accord français, le texte prévoit la mise en place d'un comité de suivi. Composé de membres de la Direction et du bureau du CE Européen, il est chargé d'évaluer la mise en œuvre et la progression des plans d'action nationaux. La Commission de Suivi doit présenter chaque année les résultats de cette évaluation. Pour renforcer ce suivi, le Comité de Groupe Européen souhaite mettre en place un réseau européen à partir des groupes de travail du dispositif de déploiement.

"Ce réseau s'appuiera sur les ateliers qu'on va mettre en place : on demandera aux gens d'être volontaires pour rester dans un réseau, pour suivre l'accord sur 3 ans, avec la Commission de Suivi une fois par an" (La Secrétaire du Comité du Groupe Européen)"

Le reporting portera sur les 4 thèmes structurants : l'accord dialogue social, développement de carrière et formation, équilibre vie privée-vie professionnelle, transfert des connaissances. Il se fera dans le cadre de la Commission de Suivi et une fois par an dans le cadre du Comité de Groupe Européen. A la différence de l'accord Groupe France, la CGT qui n'est pas signataire du texte, mais qui siège au Comité de Groupe Européen, fait partie de la Commission de suivi de l'Accord.

¹ 3 groupes régionaux sont définis : France-Angleterre, Suède-Allemagne-Slovaquie, Espagne-Belgique-Kazakhstan

CONCLUSION D'ETAPE : QUELLE ARTICULATION POUR L'ACCORD GPEM FRANÇAIS AVEC L'ACCORD GPEC EUROPEEN ?

L'accord GPEC Européen de Rayona a été signé le 1^{er} avril 2011 et doit à présent être décliné dans les différents pays. Il sera intéressant de voir comment il le sera pour le cas de la France. Pour les services RH, la question ne semble pas encore tranchée. Faut-il faire évoluer l'accord GPEM français actuel pour aller vers un accord GPEC ? Doit-il être d'ores et déjà considéré comme la déclinaison de l'Accord Européen ?

"Le contenu de cet accord GPEC est fortement inspiré du contenu GPEM. Alors comment il se situe, alors ça dépend comment on peut le regarder. Soit on dit «voilà c'est l'accord France qui s'inscrit dans l'accord GPEC et puis on complétera à terme».[...]. Par contre on peut très bien dire que notre accord aujourd'hui GPEM est la déclinaison de l'accord GPEC européen" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Il s'agit en fait d'un faux problème, puisque dans la mesure où une grande majorité des dispositions de l'Accord Européen est issue des accords français, leur déclinaison est déjà effective.

"De toute façon, chacun des pays va devoir mettre en place des accords qui se déclineront de l'Accord Européen, simplement la France aura déjà ses accords." (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Pour autant, les services RH vont devoir adapter les outils existants, notamment l'Observatoire des Métiers ainsi que le référentiel-métiers, pour les intégrer à l'Accord Européen. Une adaptation qui porte sur le périmètre, mais également sur le contenu puisque ce sont désormais les compétences qui sont en jeu et plus seulement les métiers.

"Alors on a des pistes, des plans d'actions mais quelque part c'est sur les moyens européens que va se poser la question des outils [...]. Chacun va avoir des attentes très particulière car ils ont leurs propres outils, leurs propres exigences, des fiches de postes, des analyses de compétences..." (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Là encore, l'Observatoire des Métiers constitue le "fer de lance" de l'accord puisque les observatoires nationaux doivent se mettre en place rapidement pour une consolidation européenne pour 2012. La suite est à construire....

ANNEXE 1

Référentiel Métiers de l'Accord GPEM de Rayona du 28/01/05

FONCTIONS	CONTENU
Management	management de site, management d'activité... toutes fonctions dont l'objet principal est le management et non la technique
Stratégie	fonctions stratégiques industrielles et organisationnelles, fusions-acquisitions
R&D	R&D, brevet, veille, prospection minière ... en amont de la production
Commercial	ingénieur d'affaires, account manager, support technique affaires, administration des ventes, customer service
Marketing	chef de produit, responsable de marché, responsable de zone
Communication	communication interne, communication externe, relations publiques, publicité
Finances	comptabilité, finances, contrôle de gestion
RH	paie, développement RH, relations sociales, formation, activité sociale
Gestion administrative	secrétariat, employés administratifs
Utilités	gestion de site, moyens généraux, intendance, accueil, standard
Juridique	tous métiers juridiques
Informatique	informatique industrielle, informatique de gestion, génie logiciel
Logistique	logistique transport, magasins, stock
Achats	toutes fonctions achats
Qualité	qualité client et produit : contrôle qualité, audit qualité, démarche qualité, TQM, management du changement
Environnement	normes iso, y compris conformité environnementale, experts environnement
Gestion de projet	maîtrise d'ouvrage, intégration de solutions, pilotage, montage de centrales, supervision de gros projet
Ingénierie	études, conception, technologie et outillage de mesure, méthodologie d'exploitation
Intervention	maîtrise d'œuvre, chantier, essais industriels, service de maintenance et d'amélioration client
Production	contrôle géologique, extraction minière, conduite d'installations mécanique et/ou chimique, fabrication
Maintenance	travaux neufs, maintenance curative, maintenance d'amélioration de production
Laboratoire	essais en laboratoire, suivi et contrôle de process, contrôle final
Etudes / Méthodes	mise au point des produits et process, amélioration du process, mise en production
Planning / ordonnancement	planning industriel et de fabrication
Sécurité des personnes et des biens	sécurité du travail, animateurs sécurité, FLS (sécurité des personnes et des biens), pompiers
Médical	médecin, infirmier, pharmacien, biologiste, assistante sociale
Radioprotection	surveillance, radioprotection des personnes, radioprotection de l'environnement
Sûreté	sûreté nucléaire, sûreté chimique
Mesures nucléaires et chimiques	contrôle/mesures des matières nucléaires, gestion des matières nucléaires
Transport nucléaire	réalisation et maintenance de château de transport, transport nucléaire
Assainissement	gestion des déchets nucléaires, décontamination, démantèlement / assainissement

ANNEXE 2

Référentiel Emploi Métiers de l'Avenant à l'Accord GPEM de Rayona du 24/04/08

ordre	METIERS AREVA	Code	DOMAINES AREVA	Commentaires pour l'affectation dans les domaines
1	MANAGEMENT	D1	Management	Manager d'activité au niveau BU/Division (non pas tout le Comité de Direction !) resp de Centre de Profit (= management) et/ou Gros Projets : GB2, OL3 Direction de site industriel, ne comprend pas le management des équipes "support" qui doivent être en Pilotage dans leur métier : DRH, DAF, Directeur Commercial...
2	COMMERCIAL	K1	Pilotage Commercial	Directeur Commercial, Key Account Manager, Réseau International Stratégie au niveau Pole, BU
3		K2	Marketing, Business Dévpt, Stratégie	Chef de produit, responsable de marché, Etudes Marketing et Stratégie
4		K3	Commercial	Ingénieur, Technicien, Assistant Commercial, Gestion des contrats et Administration des ventes = Métier Gestion d'Affaires...
5	COMMUNICATION	C1	Communication	Communication Interne, Communication Externe, Relations Publiques, Publicité
6	FINANCES & GESTION	F1	Pilotage Finances & Gestion	Resp Financier des sites, BU, Sociétés, ... Resp Financier "Corporate" Fonctions "Corporate" dans les domaines de la Fiscalité, l'Audit Financier, ...
7		F2	Comptabilité & Trésorerie	fonctions Comptable, Trésorerie,
8		F3	Contrôle de Gestion / Financier	fonctions Contrôle de Gestion
9		F4	Risques et Assurances	
10	JURIDIQUE	J1	Juridique	Tous les domaines du Droit
11	RH	H1	Pilotage fonction RH	Généraliste : RRH, DRH établissement / Société / BU Fonctions "Corporate" pilotant des domaines RH : Relations Sociales, Emploi, ...
12		H2	Gestion / administration du personnel	Paie, Dossiers du Personnel, reporting, SIRH...
13		H3	Developpement RH	Emploi, Formation, Recrutement, ...
14		H4	Relations Sociales	Relations Sociales
15	GESTION ADMINISTRATIVE	Z1	Secretariat	Secrétaires/assistant(e)s de Direction, Secrétaires de Service
16		Z2	Administration	Employé Administratif - Documentaliste
17	MOYENS GENERAUX	U1	Moyens généraux	Services aux occupants : Accueil, repro, courrier, coursier,... Services des batiments et infrastructure : Intendance, Gestion Parc Immobilier
18	SYSTEMES d'INFORMATION et CONSEIL	I1	Pilotage Systèmes d'Info	Responsables Systèmes d'Information Directeurs de Projet
19		I2	Production / exploitation	Ingénieurs et Techniciens Exploitation & Maintenance
20		I3	Intégration de systèmes	Chefs de projet Informatique, Ingénieurs Etudes & Developpement
21		I4	Conseil	Consultants (PEA, ...)
22	QUALITE & PROGRES CONTINU	Q1	Systèmes de Management Intégré - Qualité	Resp Qualité, Animateurs, Méthodes Qualité, Qualité Fournisseurs, normes, certification ...
23		Q2	Progrés Continu	Resp QSSE, DDPC, Black Belt, ... au niveau Corporate, BU, Division, Société ...
24	ACHATS	A1	Achats	Tous les postes Achats Approvisionnement : avec Logistique
25	MINES	M1	Géosciences	Prospection, Recherche de gisements
26		M2	Extraction et Traitement du Minéral	Exploitation de gisements

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



Le cas de la Banque Septentrion



Thierry LE GUELLEC (Secafi)
Jean-François LEJEUNE (CEP)

Octobre 2012

SOMMAIRE

1 - LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD	1
1.1. La Branche et l'entreprise	1
1.2. L'accord et son contexte	2
2 - DES INTENTIONS DIVERGENTES PROJETEES SUR L'ACCORD GPEC	4
2.1 La Direction.....	4
2.2 Les organisations syndicales.....	4
3 – UN ACCORD PEU INNOVANT EN MATIERE D'INSTRUMENTATION	6
3.1 Peu de pratiques et d'outils nouveaux... ..	6
3.2 ... mais une rationalisation de l'instrumentation existante sans amélioration	7
4 – UNE CENTRALISATION DU DEPLOIEMENT DE L'ACCORD ET UN SUIVI LIMITE	9
4.1 Pilotage centralisé de la mise en œuvre de l'accord	9
4.2 Absence de bilan ad hoc des retombées de l'accord	10
5 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE	10
5.1 Une intégration GRH-stratégie antérieure à l'accord.....	10
5.2 Peu d'anticipation au-delà de 12 ou 24 mois.....	11
6 - LES EFFETS SUR LE DIALOGUE SOCIAL DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD GPEC	12
6.1 De la difficulté d'anticiper à la difficulté d'informer	12
6.2 Un récent durcissement du dialogue social	13
7 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH	14
7.1 Pas de modification du système de GRH engendrée par l'accord	14
7.2 Une sensibilisation accrue des managers aux outils RH mais pas à la GPEC.....	14
8- CONCLUSION	15

1 - LE CONTEXTE SECTORIEL ET TEMPOREL DE L'ACCORD

1.1. La Branche et l'entreprise

Le Groupe Banque Septentrion, constitué de huit banques dont la Banque Septentrion et d'une société de Bourse, mène principalement des activités de banque de détail commerciale et dégage en 2010 un produit net bancaire d'un peu plus de 1,6 milliard d'euros, en hausse par rapport à 2009. La Compagnie Universelle, entrée au capital du Groupe Banque Septentrion en 1997, en est maintenant actionnaire à 100%, après l'acquisition du reliquat de capital qui ne lui appartenait pas encore. La présente monographie s'intéresse uniquement à la Banque Septentrion et non au Groupe Banque Septentrion.

La Banque Septentrion dispose d'un *business model* et d'une stratégie basés sur la proximité de la banque avec le client, ce qui s'illustre notamment par le maintien de guichets, en lieu et place de l'installation de murs d'automates et par le fait que l'ensemble des « conseillers clientèle » sont directement joignables par courriel ou sur leur portable, sans que le client ait besoin de passer par une plateforme téléphonique. Dès lors, l'établissement se situe davantage sur une démarche « qualité », avec une importance forte accordée au relationnel, que sur une stratégie de prix. Cela suppose donc que les salariés, singulièrement ceux qui sont directement en contact avec la clientèle, aient les compétences requises pour s'inscrire dans cette démarche « qualité », et donc une formation en conséquence, et ce d'autant plus que la petite taille de la banque rend plus difficile l'obtention d'économies d'échelles par le recours en *back office* à un traitement plus industrialisé des opérations bancaires.

Cette image de proximité avec la clientèle est renforcée par le fait que la Banque Septentrion soit organisée en banques régionales fonctionnant sur le modèle de PME.

La convention collective de la branche AFB¹ signée en janvier 2000, et amendée par un avenant de mars 2010, définit la liste des métiers-repères et, au sein de chacun d'eux mais sans exhaustivité, des exemples d'emplois-types pour les deux grandes familles professionnelles de cadres et de techniciens de la banque. Ces métiers sont repositionnés dans la grille de classification en fonction des exigences de connaissances et de compétences propres à chacun d'eux. Ce tableau conventionnel des métiers n'est cependant pas exhaustif, ce qui de facto laisse aux entreprises une grande latitude pour préciser les éléments qu'elles entendent placer dans leurs propres fiches-métiers. Ce flou entretenu au niveau de la convention de branche illustre le moindre rôle joué par la branche depuis la Convention de 2000 a remplacé celle de 1952².

La Fédération Bancaire Française (FBF)³ et l'Observatoire des métiers de la banque (OMB)⁴ développent un activisme sur le thème des métiers. La FBF publie et actualise un Guide des métiers bancaires, qui prend en compte, depuis 2010, les exigences de certification imposées aux professions

¹ L'Association française des banques (AFB) regroupe l'ensemble des banques commerciales (par opposition aux banques mutualistes et aux banques mutualistes) ainsi que le Groupe Banque Populaire.

² Sur ce changement de convention collective de branche en 2000, on peut se référer à : DRESSEN, Marnix (2003), « Nouvelle articulation entre la négociation de branche et d'entreprise dans les banques en France (1997-2001) », *Revue de l'IRE*, numéro 42, Volume 2.

³ La Fédération Bancaire Française (AFB) est l'organisation professionnelle qui représente toutes les banques installées en France, sans distinction de leur nature (coopérative, mutualiste ou commerciale).

⁴ L'Observatoire des métiers de la banque a été institué aux termes de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social, puis organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005. L'orientation de ses travaux relève d'un Comité de pilotage paritaire.

bancaires par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) : ce guide décrit chaque métier selon le triptyque « missions, environnement, profil ».

En juin 2011, l'AFB et l'ensemble des organisations syndicales représentatives de la branche (CFDT, CFTC, CGT, FO et SNB/CFE-CGC) ont conclu un accord modifiant l'accord de juillet 2005 sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans les banques. Ce nouvel accord entend contribuer au maintien de l'effort de la profession bancaire en matière de formation professionnelle, qui représente de l'ordre de 4% de la masse salariale. Il cible les salariés les plus jeunes (moins de 26 ans) et les plus anciens (plus de 45 ans), particulièrement ceux d'entre eux dont la qualification est jugée insuffisante. La conclusion de cet accord est conjointe à la création, par un accord entre partenaires sociaux des banques et des assurances en date du 4 juillet 2011, de OPCABAIA, organisme collecteur destiné à regrouper les financements de la formation professionnelle de la Banque, des entreprises d'assurance, des agents généraux d'assurance et des sociétés d'assistance.

1.2. L'accord et son contexte

Dès 2004, la Banque Septentrion se dote d'un accord dit « Projets majeurs », signé du côté syndical par la seule CFDT, largement majoritaire dans l'entreprise. Cet accord a pour but d'anticiper et de gérer au mieux les nombreuses restructurations importantes à venir, notamment les projets « Optimum Agences » (renforcement de la place des fonctions commerciales dans les agences) et « Omega » (externalisation d'une partie de l'activité).

L'accord de 2004 a également pour but d'anticiper l'important renouvellement de l'effectif de la Banque Septentrion dû aux très nombreux départs en retraite des salariés du baby-boom entre 2004 et 2014.

L'accord de 2004 arrive à échéance en 2006 et un accord de reconduction est signé le 12 avril 2006. Entre temps, la loi Borloo-Larcher entre en vigueur en 2005 et rend obligatoire l'ouverture de négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises de plus de 300 salariés.

L'accord de 2010 reprend les éléments contenus dans celui de 2004 mais les agence autrement parfois en modifiant les termes employés. Ainsi, si l'accord de 2010 désigne par « projets stratégiques » ce que l'accord de 2004 désignait par « projets majeurs », la partie II de l'accord de 2010 correspond aux titres II et III de 2004. Le principal changement introduit en 2010 est matérialisée par la présence d'une partie spécifiquement intitulée « GPEC ».

L'accord « relatif à la GPEC et à la conduite de projets stratégiques dans l'entreprise » du 14 janvier 2010, comme le laisse entendre son titre, n'est pas uniquement consacrée à la GPEC mais comporte une seconde partie qui concernent les réorganisations et les restructurations, appelées « projets stratégiques » dans l'accord. Cette dualité est renforcée par le fait que l'accord distingue deux types de procédures d'information-consultation des institutions représentatives du personnel (IRP) selon qu'elles concernent les évolutions des emplois ou des métiers, d'une part, ou qu'elles entrent dans le cadre des projets stratégiques, d'autre part. La cohérence de l'accord, malgré son apparente spécificité, est justifiée ainsi par un interlocuteur de la Direction :

« Il y a un cadre global et il y a le cadre des situations spécifiques de rupture » (Directeur régional).

L'accord fait référence dès son préambule à la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 en rappelant l'obligation de négocier sur deux thèmes majeurs : d'une part, sur les « modalités d'information et de consultation du Comité d'entreprise sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires » et, d'autre part, sur « la mise en place d'un dispositif de GPEC, et les mesures susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de

formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique ». Le préambule rappelle que ces deux sujets avaient été traités dans l'accord du 18 février 2004 « *relatif à la gestion de l'emploi dans le cadre de la conduite de projets majeurs* » et que l'accord de 2010 vise à « *adapter* » et à « *compléter* » celui de 2004 « *en vue de parfaire sa couverture du champ défini par la loi* ».

Le préambule de l'accord de 2010 ne fait pas référence à des enjeux organisationnels ou salariaux mais seulement à l'obligation légale d'ouvrir des négociations pour les entreprises de plus de 300 salariés. En revanche, l'introduction de la première partie fait référence à de « *multiples défis (démographiques, organisationnels, technologiques, ...)* » et aux nécessités de préparer les salariés aux évolutions inéluctables de la banque, notamment en facilitant leur employabilité. Les « *défis* » démographiques concernent principalement les nombreux départs en retraite que connaît l'établissement ; les « *défis* » organisationnels et technologiques ont quant à eux plutôt à voir avec les « *projets stratégiques* » mis en œuvre par la Direction.

« C'est le deuxième accord en la matière. Le premier a été initié à la base parce qu'on avait un certain nombre de grands projets assez structurants du point de vue de l'évolution de nos emplois et que ces projets concernaient un nombre conséquent de collaborateurs, dans l'évolution, parfois dans la transformation importante de leurs métiers qui pouvaient donner lieu à des mobilités fonctionnelles et géographiques. Et à partir de là, la souche a été un accord qui s'appelait pas encore « accord de GPEC » mais « accord d'accompagnement des projets majeurs ». (Directeur des ressources humaines).

Dès le préambule, l'accord souligne que quand bien même la gestion des salariés âgés relève de la GPEC, les partenaires sociaux ont convenu (à la demande de la CFDT et de la CGT) de le traiter dans un accord séparé (accord « seniors » du 16 décembre 2009 signé par le SNB, la CFTC et FO, qui était encore représentatif). Le titre IV de la Partie 1 rappelle que la Banque Septentrion dispose d'un protocole d'accord sur l'égalité professionnelle hommes/femmes signé le 15 mai 2008 et que des éléments relevant notamment de la GPEC sont concernés : recrutement, formation, gestion des carrières, etc.

En matière de GPEC, l'accord décrit, sans toutefois viser l'exhaustivité, l'intégration du salarié dans l'entreprise, notamment en termes de formation théorique (inscription dans un cycle métier), d'immersion dans des services ou encore de validation de la période d'essai. L'accord décrit en outre assez précisément les deux dispositifs d'évaluation des salariés qui existent dans la banque : d'une part, l'entretien annuel d'appréciation de la performance et de développement individuel (EPDI), entre chaque salarié et son supérieur et, d'autre part, le dispositif « point carrière », prévu pour se dérouler tous les deux à cinq ans. L'accord détaille également le contenu et les modalités du plan de formation, du droit individuel à la formation (DIF), du bilan de compétences et de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Enfin l'accord aborde les questions de mobilités fonctionnelle et géographique.

Ces dernières sont toutefois accessibles pour chaque salarié depuis son poste de travail.

En revanche, l'accord n'aborde pas la question de l'existence d'un observatoire des métiers ou d'un référentiel-compétences, autrement qu'en signalant l'existence d'un livre des métiers, pour lequel le contenu des fiches-métiers n'est pas, aux dires des syndicalistes, soumis à la consultation des IRP.

Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) qu'a connus la Banque Septentrion au début des années 1990 ont profondément marqué les différents acteurs patronaux et syndicaux. Depuis, l'antienne est globalement au « plus jamais ça ». Pourtant, étant donné que l'accord de 2010 est plus un accord permettant de gérer les restructurations « stratégiques » (partie 2) qu'un véritable accord de GPEC (partie 1), on pourrait croire qu'existe le risque que l'accord soit interprété par les organisations syndicales et les salariés, comme c'est parfois le cas dans d'autres entreprises, comme un accord de

« gestion des PSE ». Ce risque, dû à l'ambiguïté de l'accord, ne s'est pas concrétisé. En effet, comme l'accord précise (p.15) que « *la Direction de la Banque Septentrion s'engage pour la durée d'application de l'accord à ne procéder à aucun licenciement économique collectif à l'occasion de la mise en œuvre de ces projets* », le risque d'assimilation de la GPEC aux PSE par les salariés semble faible et n'est, du reste, pas du tout perceptible dans les discours des délégués syndicaux nationaux de toutes obédiences. Ceci pouvant également trouver sa justification dans le fait que les départs massifs en retraites permettent jusqu'à présent de gérer « *au mieux* » les restructurations, c'est-à-dire sans qu'il y ait de licenciements collectifs ou de diminutions brutales d'effectifs via, par exemple, des plans de départs volontaires. Cependant, l'accord, en prévoyant que la Banque Septentrion puisse suspendre l'application de l'accord en cas de « *dégradation brutale et importante de sa situation économique et financière* » laisse éventuellement la possibilité à la Direction de passer outre cet engagement à ne pas recourir aux licenciements collectifs.

2 - DES INTENTIONS DIVERGENTES PROJETÉES SUR L'ACCORD GPEC

La CFDT, seule organisation syndicale signataire de l'accord et largement majoritaire dans l'entreprise, semble être le seul acteur – Direction et organisations syndicales confondues – qui soit véritablement enthousiasmé par la problématique GPEC, ce qui est notamment illustré par une forte implication de l'organisation cégétiste dans ces négociations.

2.1 La Direction

La Direction met volontiers en avant que beaucoup des éléments prévus par l'accord étaient en réalité déjà en vigueur au moment de la négociation et que, de fait, l'accord ne fait qu'entériner et formaliser plutôt que de créer des normes ou des pratiques novatrices.

La Direction semble donc peu enthousiasmée par la perspective d'un accord GPEC et lors de l'ouverture des négociations, suite à la loi Borloo, la Direction des ressources humaines voit l'existence de l'accord de 2004 comme une aubaine dans le sens où elle compte reprendre les éléments qu'il contient. Et de fait l'accord de 2010 reprend énormément d'éléments de 2004 et ajoute une partie spécifiquement dédiée à la « GPEC ».

Le directeur des ressources humaines est d'ailleurs très réservé sur l'intérêt pour la Direction de cet accord:

« Je peux vous dire que pour un DRH, pour un DRS fondamentalement signer ce genre d'accord c'est quand même faire preuve d'un masochisme exacerbé ».

La Direction met en avant la difficulté à anticiper ce que sera la banque dans les années à venir, y compris au-delà de l'année, ce qui apparaît toutefois aux yeux des syndicalistes davantage une posture, une position rhétorique, plutôt qu'une réalité.

2.2 Les organisations syndicales

En 2005, la loi Borloo-Larcher rend obligatoire l'ouverture de négociations sur la GPEC. Si la CFDT est ambitieuse en matière de GPEC et propose un projet de texte dès 2007, il n'en va pas forcément de même pour les autres acteurs de la négociation. En effet, du côté des autres organisations syndicales, pour des raisons diverses, la GPEC ne constitue pas une problématique forcément prioritaire.

« Et là on se rend compte que la GPEC, il y a des soucis. Il y a des imprécisions, c'est clair ». (DSN1 SNB)

« Je n'ai pas souvenir de grands débats là-dessus [sur la GPEC] parce qu'on était quasi unanimes sur ce point. On demandait peut-être une vision à 5 ans de la gestion. Mais ça c'est courant, est-ce que ça rentre dans la GPEC ? » (DSN CGT).

Les intentions ambitieuses de la CFDT en matière de GPEC tranchent avec l'enthousiasme limité des autres organisations syndicales pour le sujet. En effet, la CFDT est très impliquée dans la démarche GPEC tant en termes de réflexion que de propositions. Mais, de son propre aveu, elle n'est pas toujours parvenue à inscrire ses idées, parfois ambitieuses, dans l'accord de 2010. La CFDT misait ainsi beaucoup dès l'accord de 2004 sur l'information donnée aux IRP pour ce qui concerne les évolutions de l'emploi par métier anticipées par la Direction, hors restructuration d'ampleur.

« La GPEC, on en parle depuis des dizaines d'années. Mais c'était beaucoup de verbes et peu d'actes. Et donc on a inventé au Crédit du Nord un accord sur l'emploi parce qu'il y avait beaucoup de restructurations qui est le fameux accord projets majeurs. Cet accord a été porté par la CFDT ». (DSN1 CFDT)

La CFDT de la Banque Septentrion, qui a proposé un projet d'accord, n'a pas recouru aux outils de sa Fédération – avec laquelle elle est en tension – pour négocier l'accord GPEC. L'explication que la CFDT avance est que la décentralisation de la négociation collective au niveau des entreprises, au détriment de la branche, a rendu cette dernière moins utile en matière de mise à disposition d'outils :

« La Fédération CFDT des banques, mais comme les autres syndicats, sortent des propositions, des outils, des formations pour aider les équipes plusieurs années après que les accords ont été négociés dans les entreprises. Ça peut aider celles qui ne l'ont pas fait, mais ça pose un problème. Donc du coup, nous sommes obligés d'inventer » (DSN 1 CFDT).

Si tous les syndicalistes s'accordent à saluer la qualité de la formation (par exemple, seize cycles-métiers différents existent à la Banque Septentrion) et de la description des métiers, ils regrettent qu'il n'y ait pas de négociation ni sur le plan de formation ni sur le livre des métiers (fiches-métiers et passerelles).

« Mais les passerelles c'est très compartimenté, c'est pas négocié, c'est discuté un peu. On avait fait des propositions, ça date d'un moment, avant l'accord GPEC, où il y avait des évolutions de carrières longues, c'est-à-dire à 5 ou 10 ans ». (DSN CGT).

« Informations sur les métiers », la fiche métier c'est pas d'hier qu'elle existe ». (DSN 1 SNB).

Durant la négociation, une partie de la CFDT proposait d'établir une distinction entre « compétences » et « qualification » : pour elle, la qualification, propre au salarié, constitue dans cette perspective l'ensemble des formations initiales et continues ainsi que l'expérience accumulée par le salarié tandis que la compétence désigne la mise en œuvre d'une qualification sur un poste donné. Ce qui implique que pour une qualification donnée, un même salarié peut être compétent sur un poste et pas sur l'autre. Cette partie de la CFDT regrette d'une part que cette distinction n'ait été retenue ni par la Direction ni par les autres syndicats et que d'autre part cette confusion entre qualification et compétence se retrouve dans la convention collective de la branche.

Quant au SNB, deuxième organisation syndicale de la banque et qui se place volontiers en opposition frontale à la CFDT, il estime qu'il n'y a pas forcément d'intérêt actuellement à la GPEC à la Banque Septentrion : pour lui les départs en retraite massifs des baby-boomers rendent inutile la GPEC puisque la gestion des effectifs se fait « naturellement ». Le positionnement des délégués syndicaux nationaux du SNB semble illustrer une volonté de s'opposer frontalement à la CFDT régulièrement désignée par « *le syndicat majoritaire* ».

Aussi, pour justifier son refus de signer l'accord, le SNB met également en avant deux autres points : d'une part, le fait qu'il soit trop compliqué, détaillé et formalisé, notamment dans la Partie 2, et que donc cela ne facilite pas son application et, d'autre part, le fait que les éléments d'information listés dans la première partie sont déjà fournis depuis longtemps :

« La critique de cet accord c'est qu'on a déjà le contenu par ailleurs. Et la deuxième partie m'enlève des moyens d'actions ». (DSN1, SNB).

La CGT, quant à elle, avance comme raisons principales à son refus de signer l'accord que ce dernier fait référence à des accords dont elle n'est pas signataire (notamment l'accord de 2004) et le fait que l'expertise rémunérée par la Direction dans le cadre des « projets stratégiques » soit centralisée au niveau du Comité central d'entreprise, ce qui, selon elle, restreint les droits des IRP locales – Comités d'entreprises régionaux et CHSCT régionaux. Le DSN de la CGT rencontré signale que son organisation aurait pu signer les accords de 2004 et de 2010 s'ils n'avaient concerné que le seul aspect GPEC, et non la restriction des droits des IRP locales.

Le DSN CGT (qui n'a pas pris part aux négociations de 2004 et de 2010) estime que la CGT de la Banque Septentrion se distingue toutefois de sa Fédération et de sa Confédération dans le sens où elle n'est fondamentalement opposée au principe de la GPEC.

La CFTC, pour justifier son refus de signer l'accord, met surtout en avant le fait qu'il ne s'agit pas véritablement d'un accord de GPEC mais un accord permettant de traiter les « projets stratégiques » décidés par la Direction. Comme la CGT, le DSN de la CFTC estime en outre que l'accord restreint les droits des IRP locales.

3 – UN ACCORD PEU INNOVANT EN MATIERE D'INSTRUMENTATION

3.1 Peu de pratiques et d'outils nouveaux...

Etant donné que la Banque Septentrion disposait avant l'accord d'une politique de formation et d'outils de formation, la mise en œuvre proprement dite de l'accord n'a pas engendré d'innovations majeures en matière d'instrumentation GPEC.

« En général, on arrive à avoir des accords qui ont des bons effets, mais sur la GPEC, non. Il n'y a pas eu d'outils ». (DSN CFTC).

Ainsi, la Banque Septentrion étant, comme généralement dans le secteur bancaire, caractérisé par un rôle et une place importants accordés à la formation professionnelle, l'accord n'a pas fondamentalement instauré de nouveautés dans ce domaine. Aux dires des DSN rencontrés, les outils et les pratiques relevant de la formation professionnelle sont du reste d'un bon niveau, même s'ils constatent parfois un resserrement des possibilités d'accès à la formation et des difficultés, voire des impossibilités, d'obtenir des formations non directement en liens avec les objectifs de la Direction.

« Les salariés peuvent s'inscrire dans des formations mais au choix de la Direction : c'est l'employeur qui décide. Mais pour ce qu'il a décidé, il met les moyens (...) La Banque Septentrion a une formation de qualité. (...) Mais aujourd'hui si vous voulez vous inscrire [à l'ITB⁵] il faut que la Direction estime que vous valiez le coup. Vous pouvez la faire par vous-même, mais dans ce cas-là c'est à vos frais. Il y a vraiment une prise en main de la formation. C'est le droit régalien ». (DSN CGT).

« C'est très simple : la formation, quand vous avez fait les parcours métiers (conseiller commercial, conseiller particuliers, conseiller entreprises), le perfectionnement. Vous rajoutez à ça l'alternance, vous avez fait le tour du plan de formation. Je comprends, ça fait énormément d'heures parce qu'il faut former les jeunes. Mais une fois le DRH au CCE m'a répondu : « La banque c'est pas l'université ». Parce que je lui disais que le plan de formation pour moi, si j'allais dans le recueil des formations, il n'avait rien du tout qui m'intéressait, qui aurait pu me permettre d'avoir une culture supplémentaire, de connaissances supplémentaires, d'un point de vue juridique par exemple. » (DSN 1, SNB).

Il existe cependant un domaine dans lequel les organisations syndicales constatent une amélioration apportée par l'accord : il s'agit de la formation aux entretiens (EPDI) dont bénéficient les managers, bien que la plupart des syndicats, dont la CFDT, considèrent que l'EPDI ne relève pas de la GPEC.

« Je pense que la Direction a plus insisté au niveau de la hiérarchie. Les managers ont eu une formation » (DSN CFTC).

Par ailleurs, certaines organisations syndicales reconnaissent cependant qu'il y a eu des améliorations, mais pas d'innovation, sur l'information sur les postes à pourvoir, notamment lorsqu'ils se situent dans les autres régions que celle dans laquelle le salarié est implanté.

« Il y a eu la création d'une boîte aux lettres des postes à pourvoir, qui existait avant mais qu'on a supprimé et qu'on a remis en place. » (DSN CFTC).

« Quand on regarde cet accord, il n'y a pas grand-chose sur la gestion prévisionnelle. On n'a pas cassé trois pattes à un canard. L'information sur l'emploi, elle existe : les documents, on les a toujours ». (DSN2, SNB).

« Informations sur les postes à pourvoir » : ils ont créé SIRH. Mais dans le temps, on avait la bourse de l'emploi. Tous les postes figuraient. Vous auriez voulu un poste à Bordeaux ou en PACA... Ils ont repris un peu BEM, Bourse Emplois et Métiers, qui existait déjà, qui a été supprimé » (DSN1 SNB).

3.2 ... mais une rationalisation de l'instrumentation existante sans amélioration

Les outils et les pratiques « GPEC » prévues par l'accord de 2010 ne sont pas vraiment novateurs puisqu'aux dires mêmes de tous les membres de la Direction rencontrés, l'accord ne fait qu'entériner en les formalisant et en les synthétisant des pratiques et des outils qui étaient déjà en œuvre, parfois depuis longtemps, dans l'entreprise. Du reste, c'est également la position des syndicats, y compris de la CFDT, pourtant signataire.

⁵ Institut technique de banque. Le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) en donne la définition suivante : « L'ITB a pour objectif d'être un outil de gestion des carrières ; il doit pour cela favoriser l'exercice de différents métiers dans la banque de détail et la création de passerelles entre les filiales pour les collaborateurs appelés à exercer des responsabilités managériales ». (Site consulté le 28/11/2012).

En effet, on a assisté en réalité à une rationalisation des outils et des pratiques RH, notamment à l'aide de logiciels permettant de renforcer l'interface informatique entre, d'une part, les services RH au niveau national et régional et, d'autre part, chacun des salariés. Mais, tant la responsable « Emploi formation » de la Banque Septentrion que le directeur régional ou encore la DRH régionale rencontrés estiment que cette rationalisation est déconnectée de l'existence de l'accord dans le sens où la rationalisation informatique fait partie du processus normal de la vie de l'entreprise :

« *On ne développe pas les outils pour l'accord GPEC* ». (Responsable « Emploi-Formation »).

« *C'est l'évolution normale d'une entreprise d'informatiser ses informations RH.* » (Directeur régional).

« *On n'a pas d'outils supplémentaires sauf que ça a été informatisé* ». (DRH régionale).

La rationalisation des procès et des outils RH s'est effectuée dans un souci d'opérationnalité immédiate. La volonté de la Direction de ne recourir qu'à des outils et des pratiques RH qui soient (immédiatement) opérationnels s'illustre à travers le développement de formations pour lesquelles l'autonomie individuelle des salariés est requise. En effet, des outils de e-learning et d'autoformation ont été déployés, ont tous une démarche opérationnelle et sont utilisés par les salariés notamment lors de leur prise de poste ou lorsqu'ils veulent en changer : les salariés ont accès depuis leur poste de travail à une description assez fine des passerelles qui peuvent exister entre les différents métiers. Cependant, selon la responsable « Emploi-formation » elle-même, cet outil ne découle pas à proprement parler de l'accord GPEC, mais plutôt d'une démarche GPEC antérieure à l'accord. Ce que reconnaissent d'ailleurs volontiers les syndicalistes pour qui les moyens alloués aux outils de formation et au plan de formation sont meilleurs à ce qui peut se pratiquer dans les autres entreprises du secteur. On rejoint-là l'argument de l'accord qui entérine la réalité plus qu'il n'impulse le changement.

Les applications informatiques (SIRH, etc.) permettent en effet de consolider en une unité de lieu facilement accessible (depuis le poste de travail) toutes les informations dont chacun (salarié, manager, RH) est susceptible d'avoir besoin. Le souci principal qui a présidé à cette rationalisation de l'accès à l'information, autrefois dispersée et sous format papier, est l'opérationnalité et la facilité d'accès de l'information mise à disposition. Ainsi la directrice « Emploi-formation » avance-t-elle que faire un livre des métiers, qui existe « *depuis de nombreuses années* » pour faire un livre des métiers ne l'intéresse pas outre mesure, s'il n'est pas bâti dans une vision opérationnelle. Le DRH déclare pour sa part, dans la même logique d'opérationnalité :

« *Notre vision de la formation est utilitaire. Mais utilitaire dans le bon sens du terme, pas seulement utilitaire pour l'entreprise, mais utilitaire pour le salarié dans l'entreprise* ».

Aussi toutes les organisations syndicales ne font pas la même analyse sur l'importance accordée par la Direction aux EPDI. Ainsi pour la CFTC, il s'agit du seul effet positif, alors qu'en général, les syndicats parviennent à obtenir des accords qui ont, de leur point de vue des effets positifs pour les salariés :

« *[Avec] les EPDI les hiérarchies ont été sensibilisées à ne pas faire n'importe quoi, à écouter les salariés (...). Je pense que la Direction a plus insisté au niveau de la hiérarchie. Les managers ont eu une formation. En général, on arrive à avoir des accords qui ont des bons effets, mais sur la GPEC, non. Il n'y a pas eu d'outils (DSN CFTC).*

Certaines organisations syndicales regrettent cependant que le calendrier social de la Banque Septentrion souffre d'une incohérence pour ce qui concerne la formation : si les entretiens

individuels sont censés déterminer les besoins de formations, ils ont lieu après que les IRP ont été consultés sur le contenu du plan de formation.

Au final, donc, la Banque Septentrion n'a pas attendu de se doter d'un accord de GPEC pour se doter d'outils RH mais la rationalisation de ces derniers est davantage concomitante à l'accord qu'elle ne dépend de lui.

4 – UNE CENTRALISATION DU DEPLOIEMENT DE L'ACCORD ET UN SUIVI LIMITE

4.1 Pilotage centralisé de la mise en œuvre de l'accord

Bien que la Banque Septentrion soit organisée en « banques régionales », il n'y a pas de déclinaison locale de l'accord. Le processus de déploiement de l'accord est centralisé et par conséquent les acteurs locaux disposent de peu d'autonomie pour le mettre en œuvre.

La centralisation se visualise ainsi dans la définition donnée par l'accord à ce qu'est un « projet stratégique ». Un projet peut être *qualifié* de stratégique par la Direction (et par elle seule) s'il est « initié et décidé par la Direction Générale de l'entreprise ». Dès lors les procédures d'information-consultation sont réalisées au niveau du Comité central d'entreprise avant d'être mises en œuvre au niveau des comités d'entreprise régionaux (CER) et des CHSCT régionaux.

Un « projet stratégique » peut en outre engendrer un recours à une expertise rémunérée par la Direction, mais l'accord ne reconnaît ce droit à l'expertise qu'au CCE et non aux CER, ce qui illustre là, une centralisation de la mise en œuvre de l'accord.

La centralisation de l'expertise est interprétée par certaines organisations syndicales comme des restrictions des droits des IRP locales. Ainsi, la CGT avance que c'est la raison essentielle pour laquelle elle n'a pas signé l'accord :

« Nous aurions pu être signataire de cet accord, même en 2004, si la Direction n'avait pas inclus le fait de squeezer les CE locaux. C'est-à-dire que tout est ramené au niveau du CCE, (...). Pour nous, c'est inacceptable. On s'est bagarré pour le faire enlever. C'est l'élément essentiel, sinon nous aurions pu signer les « projets majeurs ».

La centralisation de la mise en œuvre de l'accord est cependant moins forte pour ce qui concerne l'information délivrée aux IRP en matière d'emplois étant donné que les CER se voient délivrer l'information concernant leur région.

S'il y a toutefois, aux dires de la responsable « Formation-emploi » une co-construction de la politique RH entre le siège de Paris et les RH régionales, qui notamment recensent les besoins des salariés au niveau régional, il n'en va pas de même pour la construction des outils RH qui est réalisée au niveau central. Mais comme ces outils ne sont pas véritablement des outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (Cf. partie 3), on ne peut pas distinguer d'autonomie des services RH locales en matière de mise en œuvre de l'accord :

« 95% de l'offre de formation est ici [au siège]. Il y a 18 personnes qui animent, conçoivent, etc. et 6 personnes qui gèrent la partie logistique. Si je prends la partie « gestion de compétences », SI, on est deux plus moi. Si je prends la partie "outils de recrutement", ils sont deux. "Outils RH, communication", ils sont deux aussi. On est sûr de toutes petites équipes. La DRS, ils ne sont plus non plus une armée mexicaine. C'est ce qui fait notre force de ne pas être nombreux. Ça permet de prioriser » (Responsable 'Emploi-formation').

4.2 Absence de bilan ad hoc des retombées de l'accord

Il serait redondant, selon le DRH, de procéder à un bilan en tant que tel de l'accord de GPEC puisque des bilans des projets stratégiques pour lesquels l'accord s'applique sont déjà réalisés. Etant donné, par ailleurs, que l'accord ne fixe pas d'objectifs à atteindre, notamment en termes d'anticipation des formations à mettre en place, d'une part et de l'évolution des métiers, faire un bilan *ad hoc* de l'accord de GPEC semble difficile.

Certains DSN reprochent à la Direction de ne pas faire de bilan annuel de l'accord, alors que pour les autres accords, il s'agit d'une pratique courante :

« On a signé un accord égalité pro, on a eu un bilan au bout de la 1^{ère} année, de la 2^{ème}, en fin d'accord. Un bilan véritablement clair (...) Il n'y a pas de bilan pour celui sur la GPEC ». (DSN CFTC).

Le DRH n'a pas la même interprétation à cette absence de bilan qu'il justifie par le fait que cela créerait un doublon, dans la mesure où les informations sont déjà fournies par un autre canal aux IRP et aux syndicats :

« On le fait non pas au travers d'un bilan global mais on a chaque année un rapport sur l'évolution prévisionnelle de l'emploi qui est à la fois bilan passé et projection pour l'année à venir. On a un rapport sur la formation. On n'a pas un document consolidé qui s'appelle 'Bilan GPEC' ». (DRH)

Cette absence de bilan proprement « GPEC », et ce pour les deux parties de l'accord, renforce l'argument de l'absence d'une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

5 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR L'INTEGRATION GRH-STRATEGIE

5.1 Une intégration GRH-stratégie antérieure à l'accord

Aux dires du DRH Groupe, par ailleurs membre du Comité exécutif du Groupe, tous les projets d'importance associent dès leur formulation la gestion des ressources humaines :

« Il n'y a pas un grand projet dans lequel le DRH himself, c'est-à-dire moi-même, ne soit pas à la base initié aux orientations, à la façon de la mettre en œuvre, au timing. La dimension RH est prise en charge dans la conception même des projets » (DRH).

Un autre élément vient renforcer la symbiose « stratégie RH / stratégie de l'entreprise », à savoir que les managers ont été formés, dans le cadre d'une *démarche* qui se réclame de la GPEC (et non dans le cadre de l'accord, puisque la formation à l'évaluation a précédé l'accord), à la GRH, notamment dans la conduite des évaluations, appelées en interne EPDI – entretien d'appréciation de la performance et de développement individuel.

En définitive, il apparaît clairement que les fonctions RH sont au service des projets de la Direction, et qu'il n'existe pas de stratégie RH qui soit autonome des fonctions opérationnelles puisque celle-ci est intégrée à la stratégie de l'entreprise dès la construction des projets.

5.2 Peu d'anticipation au-delà de 12 ou 24 mois

Toutes les organisations syndicales, y compris la CFDT, reprochent à la Direction son manque d'anticipation, voire même sa passivité, vis-à-vis des évolutions en cours, ce qu'elles expliquent la plupart du temps par le fait que l'actionnaire unique, la Compagnie Universelle, décide dorénavant seul de la stratégie de la Banque Septentrion. Or, sans anticipation proactive de l'avenir, faire de la gestion prévisionnelle peut se révéler ardu :

« C'est clair que c'est un projet [de restructuration] qui venait de la Direction générale de la Compagnie Universelle et qui s'imposait à la Banque Septentrion » (DSN1, CFDT).

« Je ne sais pas si c'est spécifique à la Banque Septentrion, mais j'ai l'impression que la Direction navigue un peu à vue, ils sont tributaires des évolutions. Ce n'est pas forcément eux qui décident, ça se sent parfois sur des projets. A partir du moment où ils ne savent pas trop ce que demain sera, difficile de faire de la GPEC ! ». (DSN CFDT)

Cette faiblesse de la banque à se projeter dans le futur est reconnue par la Direction. Cependant, cette dernière explique ce manque d'anticipation par des raisons exogènes à l'établissement, que celles-ci soient technologiques, réglementaires ou de marché, et non par des raisons propres à la Banque Septentrion :

« C'est compliqué parce que tout système évolue dans le temps. On imagine des choses qui ne sont pas faites et inversement. Et c'est la limite d'un accord GPEC. Est-ce que vous savez me dire ce que sera la gestion du téléphone pour la gestion des comptes d'un particulier client chez nous ? Je ne sais pas, moi. Monéo qui devait révolutionner n'a pas marché. C'est le bide total. (...). Plein de choses peuvent évoluer, comme le cadre réglementaire. (...). On n'a pas le choix. Ce type d'accord est utile mais il ne prévoira jamais tout. La prévision d'évolution est complexe dès qu'on se situe à plus de 12 ou 24 mois ». (Directeur régional).

« Ca dépend aussi du contexte. Ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas faire de la GPEC, ne déformez pas mes propos. Il va falloir qu'on continue la montée en compétences » (Responsable 'Emploi-formation').

L'application de l'accord relève donc clairement plus d'une logique « *hic et nunc* » que d'une logique anticipatrice. On en revient ici à la caractéristique originelle de l'accord : il ne relève pas véritablement de la GPEC, mais de la gestion des restructurations à venir que la Direction estime « stratégiques ». Le déploiement de l'accord s'inscrit donc davantage dans une démarche du coup par coup, au fur et à mesure que les restructurations et les réorganisations sont menées, que dans une démarche véritablement anticipatrice des évolutions des emplois et des compétences

Mais, y compris sur l'anticipation des restructurations, des « projets stratégiques », les organisations syndicales se plaignent que le prévisionnel n'existe qu'à l'horizon de l'année en ce qui concerne l'information délivrée aux IRP alors que selon elles la Direction dispose bel et bien d'un plan stratégique sur plusieurs années, mais qu'elle ne souhaite pas dévoiler trop en amont aux IRP.

Ce manque d'anticipation est dénoncé unanimement par les syndicats qui reprochent à la Direction de trop mettre l'accent, notamment lors des recrutements, sur les postes commerciaux et de délaisser les postes administratifs. En effet, pour les DSN rencontrés, ce n'est pas sans poser de problème puisque les départs en retraite des salariés des postes administratifs sans qu'il y ait eu transmission des savoirs et des compétences risquent d'affaiblir les capacités de « back office » de l'établissement. Les organisations avancent qu'il s'agit là d'une stratégie délibérée de la Compagnie

Universelle de rapatrier les services administratifs sur ses plateformes, de façon à réaliser des économies d'échelle, et de ne laisser à la Banque Septentrion que des fonctions commerciales.

Le DSN CFTC rencontré pointe quant à lui plus particulièrement le manque d'anticipation par la Direction des nombreux départs en retraite, ce qui se traduit à la fois par des manques en termes de transmissions des compétences et par une perte d'autonomie de la Banque Septentrion au profit de la Compagnie Universelle :

« On se retrouve avec des soucis dans certains métiers très spécifiques. La population est très vieillissante. On a accordé beaucoup d'importance à tout ce qui était commercial en laissant de côté l'aspect administratif. Mais il y a des rôles administratifs qui restent importants : par exemple, la gestion des risques. Aujourd'hui, on se retrouve en fait avec des gens « responsables risques » qui sont proches de la retraite mais qu'on n'a pas remplacés. Or c'est un métier où il faut de l'expérience. Le diplôme ne suffit pas. La Banque Septentrion pour des raisons financières à mon avis n'a pas anticipé les départs en retraite. On sent bien qu'il n'y a pas la transmission du savoir. On est en train de perdre l'identité Banque Septentrion »

L'accord de 2010 n'a pas donc pas amélioré l'accès à l'information des IRP quant aux restructurations sur les aspects GPEC puisque l'information délivrée (évolutions des métiers, pyramide des âges, etc.) l'était déjà auparavant, aux dires conjoints de la Direction et des DSN.

6 - LES EFFETS SUR LE DIALOGUE SOCIAL DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD GPEC

6.1 De la difficulté d'anticiper à la difficulté d'informer

Les acteurs interrogés pointent tous la difficulté qu'il y a depuis le déclenchement de la crise en 2008 à faire des anticipations sur le devenir du secteur bancaire et financier en général et de la Banque Septentrion en particulier, tant les secousses du secteur sont importantes :

« Quand on est dans une tourmente comme celle actuellement, il peut être difficile de faire du prévisionnel. » (DSN CGT)

Plusieurs organisations syndicales, particulièrement les non signataires, estiment que l'accord n'a pas permis d'améliorer l'information des IRP en matière d'anticipation de l'évolution de l'emploi et des compétences. L'information sur la situation de l'emploi leur était déjà donnée chaque année.

Le SNB déplore plus particulièrement qu'une formalisation trop poussée (10 pages sur 26) de l'accord sur l'aspect « projets stratégiques » nuise en fait à son application, ce qui conduit alors les acteurs à « bricoler » lorsque la restructuration arrive.

L'information des organisations syndicales et l'information-consultation des institutions représentatives du personnel en matière d'emploi sont prévues sur une base annuelle. Les données, chiffrées et commentées, sont déclinées par « régions et grandes Directions » et par métiers « comportant un effectif significatif (à partir de 30 collaborateurs au niveau national et 20 collaborateurs au niveau régional) », ce qui à première vue constitue un maillage assez fin. Cependant, à l'échelle de la Banque Septentrion, ces seuils de 30 et 20 salariés peuvent sembler élevés, singulièrement pour les métiers très spécialisés. L'accord prévoit de fournir les pyramides des âges et des anciennetés ainsi que l'évolution tendancielle des effectifs « à moyen terme », sans qu'il soit précisé davantage ce que constitue le moyen terme. Enfin en matière d'information sur les

postes à pourvoir, l'accord rappelle que c'est au niveau des régions qu'elle est diffusée. Cependant, l'accord prévoit la mise en place à l'échelle nationale d'un outil d'information sur les postes à pourvoir, dès lors que le poste n'aura pas été pourvu au niveau régional.

Dans le manque d'informations délivrées aux IRP, on peut toutefois trouver une partie d'explication dans la prise de contrôle capitalistique totale du Groupe par la Compagnie Universelle. En effet, étant dorénavant détenu à 100% par la Compagnie Universelle, la Banque Septentrion est tributaire des décisions de sa maison-mère, qui doit faire face à de nombreuses secousses depuis quelque trois ans et doit donc elle-même manquer de visibilité sur son avenir et son devenir.

Aussi, pour ce qui concerne les seuls « projets stratégiques », pour lesquels l'accord donne une définition assez pointue, l'accord détaille les « procédures spécifiques » d'information-consultation du CCE, des CER et des CHSCT, ainsi que les éventuels recours à l'expertise pour le CCE ou les CER. Enfin, l'accord détaille de façon très précise (plus de dix pages sur les vingt-six du texte) les principes et les modalités d'« accompagnement social des projets stratégiques » et s'étend longuement sur les propositions de postes formulées aux salariés affectés par les projets stratégiques. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord, il est prévu pour les seuls « projets stratégiques » la création d'un « Comité paritaire d'accompagnement et de suivi » (CPAS), composé de représentants syndicaux et de trois membres de la Direction (dont le DRH ou le DRS). Selon l'accord, la Direction s'engage à fournir des informations statistiques sur plusieurs éléments portant notamment sur le repositionnement des salariés, le pourvoi des postes ou encore sur l'« exercice du droit à l'échec », situation dans laquelle un salarié refuse deux offres de postes.

6.2 Un récent durcissement du dialogue social

Tous les syndicats mettent en avant la qualité du dialogue social qui, historiquement, existe à la Banque Septentrion.

« Dans cette boîte de 6000 personnes on doit être 110 permanents syndicaux. En ce moment, toutes les semaines vous avez des commissions de CCE. Vous avez un CCE presque tous les mois. Dans les autres boîtes, c'est deux par an ». (DSN CGT)

« On a un fonctionnement assez sympathique, je veux dire. Il n'y a pas de coups de gueules ni d'engueulades, ça reste tout à fait humain ». (DSN CFTC)

Cependant l'ensemble des DSN rencontrés pointent une dégradation récente du dialogue social qui, notamment, s'illustre par des recours en justice de la CFDT contre la Direction pour faire appliquer l'accord. Les partenaires sociaux, syndicats et Direction, ont en effet parfois des lectures différentes de l'accord par les IRP et par la Direction, d'où une application parfois difficile. Des divergences entre l'esprit et la lettre sont ainsi apparues dans l'interprétation de l'accord. Selon les syndicats, qu'ils soient signataires ou non, ces divergences sont dues à la dégradation du dialogue social récemment intervenue dans la banque (depuis le projet « Convergences »). Les désaccords se matérialisent dans le fait que la Direction des ressources humaines ait décidé de restreindre la qualification de ce qui relève d'un « projet stratégique » et donc du droit à l'expertise pour les IRP dans le cadre des restructurations.

En revanche, les organisations syndicales n'ont pas toutes la même interprétation de la cause de ce durcissement de la part de la DRH. Pour les non signataires, la CFDT joue un rôle majeur dans ce durcissement en ce qu'elle a entamé de nombreux recours devant les tribunaux contre la Direction de la Banque Septentrion. Quant à la CFDT, seule signataire, ce durcissement est à l'inverse dû à la

Direction elle-même qui dévoie l'esprit qui a prévalu lors de la négociation de l'accord de 2010 (et lorsque l'accord de 2004 avait cours), à savoir que même si le projet n'était pas qualifié de « majeur / stratégique », le principe du recours à l'expertise par les IRP ne faisait pas l'objet d'une contestation par la Direction.

Au jour d'aujourd'hui, le DRH a semble-t-il pris le parti de décider « de tout » en matière d'expertise (durée, montant, sujets abordés dans l'expertise) : l'application de l'accord est donc rendue d'autant plus ardue.

Au vu des difficultés qu'il y a à faire appliquer l'accord, certaines organisations syndicales non signataires souhaiteraient que la CFDT, seule signataire, dénonce l'accord.

En définitive, le problème central dans l'application de cet accord, qui n'est pas un accord de GPEC à proprement parler, réside dans l'interprétation de ce qui est un projet de restructuration « stratégique » et non pas de résoudre des problématiques GPEC.

7 - LES EFFETS DE L'ACCORD GPEC SUR LE SYSTEME DE GRH

7.1 Pas de modification du système de GRH engendrée par l'accord

Etant donné que l'accord ne prévoit pas une instrumentation « GPEC » novatrice, sa mise en œuvre n'a pas produit de changement en termes de périmètre ou d'effectifs des services de ressources humaines, tant au siège qu'au niveau local.

Toutefois, si la Banque Septentrion dispose de outils tant pour mener une gestion courante des salariés (paie, etc.) qu'une gestion de développement (formation, passerelles entre les métiers, etc.), il n'en dispose pas véritablement pour pouvoir mener une gestion prévisionnelle et anticipatrice des emplois et des compétences, ce qui pourrait à terme poser un problème pour s'adapter aux évolutions futures des métiers de la banque de détail.

7.2 Une sensibilisation accrue des managers aux outils RH mais pas à la GPEC

Aux dires conjoints de nos interlocuteurs de la Direction et des syndicats, les managers et la hiérarchie sont davantage au fait de la problématique GPEC que ne le sont les salariés. Cependant, il demeure que les managers ont été davantage sensibilisés aux notions de « compétences » et de « formations » qu'à l'anticipation des évolutions des métiers.

« Pour les managers, on a fait des visions de synthèse : ils ont une vision synthétique de leurs collaborateurs, avec leurs affectations, où ils en sont dans le métier, les dernières augmentations, la formation des collaborateurs, les dernières évaluations. On peut aussi exporter ces documents sous PDF, c'est ça qui donne toute sa force dans la gestion prévisionnelle parce que c'est facile du coup. (...) Il y a eu aussi des accompagnements de managers, parce que la dimension managériale prenait une autre dimension. On a ouvert aussi ces métiers de patrons à des profils différents de collaborateurs. On a pu faire évoluer ces patrons d'agences vers ces métiers (...). On avait aussi l'objectif de faire entrer dans le langage courant le terme de « compétences », y compris chez les patrons d'agences de 3 personnes » (Responsable 'Emploi-formation').

Quant aux salariés, la plupart des organisations syndicales doutent même qu'ils sachent qu'un accord voire même qu'une politique de GPEC existent à la Banque Septentrion, ce qui illustre la faiblesse globale de la démarche GPEC, singulièrement dans sa dimension « anticipation ».

8- CONCLUSION

Depuis le 14 janvier 2010, la Banque Septentrion dispose d'un accord qui est davantage focalisé sur les « projets stratégiques » de la Direction que sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences proprement dite. Cependant, les projets stratégiques représentent des situations de rupture et ne relèvent pas de la gestion continue et anticipée des emplois et des compétences. Par conséquent, le déploiement de l'accord n'a pas spécifiquement engendré d'amélioration de l'anticipation et de la prévision de ce que pourraient être les métiers de la Banque Septentrion de demain. Les membres de la Direction que nous avons rencontrés mettent d'ailleurs unanimement en avant la difficulté, voire l'impossibilité, de se projeter dans ce que sera la banque à un horizon supérieur à un ou deux ans, et donc à connaître les métiers qui la constitueront. D'où, par un effet logique de cascade, l'absence d'anticipation sur les formations à mettre en œuvre pour adapter les qualifications des salariés aux évolutions que ne manquera pas de connaître le secteur bancaire, et la Banque Septentrion en particulier.

Si on met de côté l'aspect prévisionnel et anticipateur de la GPEC et qu'on se concentre uniquement sur l'emploi, les compétences et la formation, le déploiement de l'accord n'a pas non plus, en tant que tel, engendré de nouvelles pratiques ni de nouveaux outils. De fait, l'accord se contente d'entériner, en les formalisant, les pratiques et les outils relatifs à la formation (fiches métiers, cycles métiers, etc.) qui étaient parfois en vigueur depuis longtemps (le livre des métiers, par exemple). Aux dires même des membres de la Direction, la rationalisation informatique, dans une démarche très opérationnelle, des informations relatives à la situation de chaque salarié en termes d'évaluation, d'évolution professionnelle (géographique ou fonctionnelle) ou de formations accessibles ne relève pas tant du déploiement de l'accord que de l'évolution normale d'une entreprise qui cherche à rationaliser la production et l'accès à l'information.

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'accord n'a pas non plus véritablement apporté de changements en matière de qualité et de quantité d'informations délivrées aux organisations syndicales et dans le cadre des IRP, tant pour ce qui concerne l'emploi, les métiers ou les projets stratégiques. Cela s'explique surtout par le fait, signalé tant par la Direction que les organisations syndicales, que le dialogue social étant depuis longtemps d'un bon niveau, à la Banque Septentrion, ces informations étaient déjà données avant que l'accord de 2010 ne soit signé.

Si les difficultés rencontrées par la hiérarchie de la Banque Septentrion à se projeter dans l'avenir n'ont pas pour le moment eu de véritables conséquences en matière de gestion des effectifs et des compétences, l'arrivée à terme, vers 2014, de la période de départs massifs en retraite risque de modifier profondément la donne. En effet la soupape des très nombreux départs en retraite n'existera plus et, par conséquent, l'établissement devra, selon toute vraisemblance, mettre en place une véritable GPEC, c'est-à-dire avec une anticipation plus accentuée sur les métiers de la banque de demain et tout ce qui en découle en termes de formations à mettre en place.

La négociation du prochain accord de GPEC peut cependant ouvrir des opportunités pour les organisations syndicales : notamment celle d'obtenir que les restructurations et les réorganisations, d'une part, et la GPEC, d'autre part soient traitées dans deux accords distincts. La Direction devrait dès lors, s'efforcer d'instrumenter véritablement la gestion des emplois et des compétences. Et ce d'autant plus que la Banque Septentrion semble actuellement et sous plusieurs aspects à la croisée des chemins. En effet, entre le récent durcissement du dialogue social, le tarissement à venir des départs en retraite, les soubresauts subis par l'actionnaire unique, et de façon plus générale, les évolutions du secteur financier, le devenir de la Banque Septentrion, s'il n'est pas totalement obscur, n'est en tout cas pas, aujourd'hui, tout tracé.