

La crise, accélérateur du changement

Dans un contexte de variation des effectifs et d'évolution rapide des métiers, quelle gestion des compétences mettre en œuvre pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise ?

■ Schneider Electric

Un accord groupe européen sur l'anticipation des changements

Adopter des processus de restructuration communs à l'échelle du groupe, les diffuser en 15 langues et au sein des 200 sociétés concernées, tel était le pari de Schneider Electric en 2007. Une démarche qui a amélioré les relations entre partenaires sociaux des différents pays.



Danielle N'Guyen, directrice des relations sociales groupe Schneider Electric

« Notre "accord européen sur l'anticipation des changements" signé le 12 juillet 2007 a permis d'améliorer notablement les processus de restructuration au sein du groupe, estime Danielle N'Guyen, directrice des relations sociales groupe Schneider Electric. À l'époque, notre démarche a été jugée téméraire par certains observateurs, car les restructurations sont toujours un sujet sensible sur le plan social. Depuis, nous avons constaté un important renforcement du lien social entre les partenaires sociaux de chaque pays, ce qui est particulièrement perceptible au niveau du comité de groupe européen. »

Lorsque Schneider Electric a décidé de s'engager dans la démarche en 2005, le groupe vivait déjà depuis une quinzaine d'années « une transformation permanente, avec un élargissement de nos métiers,

de nombreuses acquisitions et une forte internationalisation »⁽¹⁾. La direction avait la conviction « qu'il était possible de restructurer dans un climat constructif, à condition de se doter des outils et process adaptés ».

Des outils et process communs

L'accord signé avec la Fédération européenne de la métallurgie concerne 25 pays d'Europe et plus de 200 sociétés différentes et a été transposé depuis dans plusieurs pays européens⁽²⁾. L'accord européen fait référence à une série d'outils communs, notamment le référentiel de compétences groupe. « Chaque salarié devra bénéficier d'un entretien professionnel, tous les trois ans, sur la base du référentiel de compétence groupe, détaille Danielle N'Guyen. C'est un cadre minimal. L'accord GPEC

français, par exemple, prévoit un entretien annuel. »

Le texte pose également un principe général de promotion du dialogue social au sein du groupe. « Le fait d'inclure, dans le champ du dialogue social, les sujets portant sur l'évolution du business du groupe et ses conséquences sur les métiers, permet aux directions nationales et aux partenaires sociaux de mieux se comprendre lors des phases de restructuration », constate la directrice des relations sociales. Lorsqu'une situation exceptionnelle implique une restructuration qui n'avait pas pu être anticipée, l'accord européen demande formellement à la direction du pays concerné « de mettre en place un débat avec les partenaires sociaux et de prévoir un socle minimal de mesures d'accompagnement ».

Accompagner la diffusion

Toutefois, l'appropriation du cadre général posé par l'accord n'a pas été immédiate. Malgré sa traduction en 15 langues, et la diffusion d'un kit pédagogique de présentation et d'un guide pratique pour les 200 sociétés concernées, un an après la signature l'accord restait peu connu.

« Nous avons alors décidé d'accompagner la transposition de l'accord dans chaque pays, pour l'intégrer dans les pratiques RH, explique Danielle N'Guyen. Nous avons d'abord travaillé sur des pays dans lesquels des projets de restructuration étaient en préparation, ou qui connaissent une malaise social, comme l'Italie et la Hongrie. Les directions locales ont pris l'habitude de nous solliciter plus en amont dans leur projet de restructuration... Alors qu'auparavant, il était fréquent que le groupe ne soit informé de ces projets que lors de leur mise en œuvre. » ■

Fabien Claire

« Le fait d'inclure, dans le champ du dialogue social, l'évolution du business du groupe et ses conséquences sur les métiers, permet aux directions nationales et aux partenaires sociaux de mieux se comprendre lors des phases de restructuration. »

(1) De 57 000 à 114 000 salariés dans le monde.

(2) Schneider Electric France a signé un accord de GPEC le 11 mars 2008.



Xavier Broseta, vice-président RH international de Thales, et Laurence Laigo, secrétaire nationale de la CFTD



Thales • Spie Batignolles • Cofidis • CFTD

GPEC : un accord interprofessionnel pour impliquer tous les acteurs

La négociation d'un accord interprofessionnel sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise n'allait pas de soi, notamment parce que la formation reste une pratique d'entreprise. Retour sur l'ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC.

Laurence Laigo, secrétaire nationale de la CFTD, qui a participé à la négociation de l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 explique que la GPEC « a pris une image négative chez certains syndicalistes. Elle doit servir à gérer les sujets à froid. Or, elle est souvent négociée juste avant un plan de sauvegarde de l'emploi, ce qui la discrédite. Les salariés la voient comme une façon de préparer les licenciements. De plus, hormis dans les grandes entreprises, les accords précisent rarement les moyens d'impliquer le salarié dans l'évolution de l'entreprise ».

Un bilan d'étape professionnel

L'ANI prévoit notamment la création du bilan d'étape professionnel, pour traduire en compétences ce que le salarié a fait sur son poste de travail, « pas uniquement à la sortie de l'entreprise mais en amont », précise Laurence Laigo. Nicolas Flamant, DRH groupe, Spie Batignolles, regrette « qu'on ait privilégié cette seule forme » de bilan professionnel, mais reconnaît l'intérêt du dispositif en termes de prévision dans la gestion du personnel : « Nous avons déjà un outil de vérification des compétences, mais sans projection à trois ans. Nous allons devoir faire l'effort de prévision en termes d'emplois, ce qui n'est pas évident. » Cofidis a déjà mis en place un « point carrière », tous les deux ou trois ans, à la demande

du salarié ou de l'entreprise. « C'est l'occasion de déclencher la discussion, de parler des perspectives d'évolution. Les salariés ont parfois envie de bouger, sans savoir précisément où aller. Ce bilan d'orientation donne des pistes et une méthodologie de mobilité », indique Christine Jutard, directrice de l'accompagnement des hommes et des clients de Cofidis.

Les seniors, un cas à part ?

En ce qui concerne l'emploi des seniors, les professionnels sont divisés quant à la négociation d'un texte spécifique. La loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 prévoit, en effet, une obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés d'être couvertes par un accord ou de mettre en œuvre un plan d'action unilatéral sur le sujet avant le 1er janvier 2010. « Nous avons essayé de mettre en place des mesures distinctes pour les seniors, explique Xavier Broseta, vice-président RH international de Thales. En 2004, nous avons interdit les départs en préretraite. Mais, lors de l'accord GPEC signé en France en 2006, nous avons privilégié une mécanique robuste pour l'ensemble des salariés sur les directions de carrière et les formations. Ces mesures s'appliquent indifféremment à tous les salariés, seniors inclus : il n'y a pas de raison d'en faire un cas particulier. D'autant que nous allons être aidés par la démographie. » (Suite p.24)

Michel Vimont
DRH en charge du développement des compétences et de la filière expertise du groupe Renault



« La crise est un accélérateur de changements mais l'industrie automobile a connu de fortes évolutions technologiques, depuis dix ans, avec l'émergence de l'électronique, qui nous a conduits à créer une filière métier dédiée transverse dans le groupe.

Nous nous sommes lancés, il y a deux ans, dans le pari du véhicule électrique, et nous avons révisé notre vision de l'automobile. La connexion au réseau électrique, le changement rapide de batterie ou la recharge express transforment notre modèle économique.

Nous commençons seulement à soupçonner l'ampleur des évolutions induites en terme de compétences et d'expertises. Cela amène à reconsidérer les parcours de carrière : nous renforçons actuellement le rôle et les perspectives de carrière des experts, alors que le management a longtemps été le passage obligé de la carrière. Chez Nissan, deux experts siègent désormais au sein du comité de direction.

L'internationalisation croissante du groupe a été un autre facteur d'évolution profonde. Les achats, par exemple, sont désormais négociés au niveau global pour les groupes Renault, Dacia, Samsung Motors et le russe Auto Vas. Cela induit bien sûr des évolutions dans les recrutements : avant le gel des recrutements décidé en juillet 2008, nous avons décidé de ne plus recruter de futurs cadres ou managers qui n'afficheraient pas une note minimale de 750 au TOEIC. »

Bertrand Lange
responsable synthèse et projets RH, Renault



Marie-Pierre Gosselin
chef de projet en conseil RH à l'Apec



Renault a lancé un programme

« Compétences et expertises stratégiques » qui entraîne la définition de nouveaux acteurs : le responsable RH de proximité et le conseiller en développement des carrières et des compétences. « Nous souhaitons harmoniser les pratiques dans tous nos sites, grâce à l'application de standards dans les pratiques RH, notamment dans la conduite des entretiens », explique Bertrand Lange. D'où la mise en place de formations spécifiques : « Nous créons des référentiels communs, diffusés dans un groupe de formateurs relais interne, qui participeront à la formation du reste des salariés », précise Marie-Pierre Gosselin.

L'un des objectifs est aussi de diversifier le recrutement RH. « Si nous pouvions davantage mixer les RH, nous y gagnerions en expérience », constate Bertrand Lange.

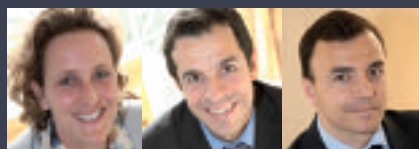


Christine Jutard, directrice de l'accompagnement des hommes et des clients de Cofidis, et Nicolas Flamant, DRH groupe de Spie Batignolles

« L'emploi des seniors a été un vrai sujet dans la négociation interprofessionnelle sur la GPEC, ajoute Laurence Laigo. La structure du marché du travail a toujours fait des seniors une variable d'ajustement. Du jour au lendemain, il faut fonctionner autrement. Il est difficile d'avoir des règles générales sur le sujet. »

Nicolas Flamant soulève un problème spécifique au bâtiment, et aux autres métiers physiques. « Dès 50 ans, certains se demandent comment ils vont arriver au bout. D'autres n'ont pas leurs trimestres à 65 ans. » D'où la difficulté à établir « des objectifs chiffrés » de maintien des seniors dans l'emploi, a fortiori dans un contexte de crise. ■

Sarah Nafti



Valérie Coulon et Frédéric Fagès, SFK, et Philippe Peyresaubes, directeur régional France et Europe du Sud de Successfactors

Un outil pour optimiser la paie

Le suédois SKF emploie 45 000 personnes dans 28 pays (12 sites en France). « Pour gérer les augmentations, nous avions 250 fichiers Excel. Le travail était lourd, et pas assez sécurisé », explique Valérie Coulon. L'outil de gestion des rémunérations proposé par Successfactors permet une gestion automatisée. « Accessible sur internet, il est facile d'utilisation pour les managers, qui n'ont pas eu besoin de formation, remarque Frédéric Fagès. Il existe plusieurs processus d'augmentation, avec un ajustement de la part fixe et de la part variable. Cela permet de mieux justifier les augmentations de salaire, d'individualiser la performance. »

Mobiliser les managers : le projet d'entreprise

► Secor Europe • PPR

Une vision claire, sans paillettes

L'essentiel subsiste néanmoins, qui consiste à diffuser l'énergie, à en irriguer l'ensemble de l'organisation. Méthodes...

Imaginez un avion dans lequel ni le pilote ni l'équipage ne parleraient aux passagers. De quoi se sentir terriblement mal à l'aise, sans nul doute. Françoise Ruiz, Managing Partner de Secor Europe, est persuadée que cet inconfort, impensable à bord d'un avion, caractérise pourtant nombre d'entreprises. Son alter ego de Secor Canada, Philippe Collas invite en conséquence à « changer la donne sur la façon dont on communique dans les organisations ». Certes, la straté-

connecteur, celui qui favorise la communication et l'alignement des objectifs, ainsi que l'ambassadeur, qui porte la vision. Au DRH, enfin, d'être un détecteur, à même d'évaluer si le sens circule et de mesurer la mobilisation.

À ces aptitudes, Sylvia Gesnel, ex-directrice du développement des RH chez PPR, et expert, adjoint volontiers la fonction de concepteur. Pour avoir déployé une université d'entreprise chez Elior et ravivé celle du groupe PPR, pour avoir développé des programmes de leadership et management, elle prône la créativité.

« Les dirigeants apprennent comme des enfants, il faut leur permettre de zapper, alimenter leur cerveau et leur énergie. » Un



Françoise Ruiz, Managing Partner, Secor Europe, Philippe Collas, directeur principal, Secor Canada et Sylvia Gesnel, ex-directrice du développement des RH, PPR, et expert indépendant développement RH

gie existe, souvent confinée au comité exécutif, estime Françoise Ruiz. « Il manque l'alignement stratégique, cette capacité à rendre claire une stratégie, à la partager et à la décliner en objectifs pertinents. » Nous ne sommes pas très bons en France pour « générer du sens à tous les étages », permettre à chacun d'être responsabilisé et considéré. « Pour faire ce lien, il faut poser le cadre, peu mais souvent, avec un effet de cascade », préconise-t-elle. Les meilleurs projets tiennent en trois points, quinze mots, et dans ce « peu » et « souvent », renchérit Philippe Collas.

Et le DRH, dans tout ça ?

Légitime corollaire de leur approche, Françoise Ruiz et Philippe Collas requalifient le rôle du DRH. Rédacteur de sens en premier lieu, « il rend le projet clair, articulé et compréhensible par tous », selon Philippe Collas. Il est aussi le

manager ne se consacre jamais plus de dix minutes à une même tâche, affirme-t-elle. Force est donc de proposer des formats et des approches différentes, et aussi de privilégier le rythme et la variété. À l'instar du « projet final », inscrit dans l'un des programmes-phares de l'université PPR, le *Leadership development program*.

Team and house building

En 2008, le projet a consisté en une expérience décalée, raconte Sylvia Gesnel. Cinq jours pour rénover de fond en comble un pavillon délabré, au profit de la fondation *La vie au grand air*. Une session de *team building* qui a connu son lot de certitudes bousculées, de stress et de dérapages. Un enseignement majeur ? « Obtenir des résultats, oui, mais pas à n'importe quel prix ! » ■

Laurence Peltier