

GESTION SOCIALE

Le seul hebdomadaire dédié à la négociation sociale

www.gestionsociale.fr

ISSN 0766-9755 - Prix du N° 28 €

Jeudi 26 mars 2015 - N° 1874



Pour plus d'infos, suivez-nous sur Twitter @gestionsociale1

FOCUS

Le dialogue social revu par les rois du consulting

Syntec Conseil en management, qui fédère environ 80 cabinets-conseils, dont la quasi-totalité des poids lourds du secteur, se livre de nouveau à un exercice qui prend tout son sens par ces temps électoraux. L'organisation pilotée par le tandem **Hervé Baculard** (Kea & Partners) et **Olivier Marchal** (Bain & Company) passe en revue l'action gouvernementale en 2014, dans dix domaines thématiques, économiques et sociaux. Sans toutefois aller jusqu'à la notation individuelle des ministres, comme l'ex-président **Nicolas Sarkozy** l'avait demandé au cabinet Mars & Co qui a d'ailleurs participé aux travaux. Les rois du consulting, s'inspirant des agences financières (Standard and Poor's, Moody's et autres Fitch Ratings), octroient à l'exécutif la note honorable de AA que l'on pourrait traduire par bien, mais peut mieux faire. Concernant le cadre des négociations paritaires que syndicats et organisations patronales ont échoué à réformer, Syntec Conseil en management souligne que « *la France souffre depuis toujours d'un fort déficit de dialogue social. S'il est un domaine où il doit y avoir une révolution culturelle, c'est bien celui-ci* ». Il approuve le projet de loi porté par le ministre de l'Économie, **Emmanuel Macron**. Ce texte reprend certaines de ses propres préconisations, comme la réforme des conseils de prud'hommes. Mais pour les consultants, cette initiative « *souffre d'un déficit de cohérence et parfois d'un excès de timidité* ». Plus que d'une législation magistrale et unique, « *la France a besoin de rounds réguliers de modernisation et de simplification qui prennent en compte l'évolution de la donne nationale et internationale* », écrivent les contributeurs. Ils recommandent de donner la priorité aux accords de branche dans les négociations professionnelles. Sachant qu'à ce niveau, il s'agit le plus souvent de conventions molles, conclues *a minima* pour tenir compte de la diversité des entreprises. En revanche, d'autres propositions du cercle des consultants n'auraient pas été reniées par les syndicats réformistes. Comme celle d'« *élargir le tableau de bord sociétal pour mesurer les progrès réalisés en termes de taux de participation aux activités syndicales, d'intéressement aux résultats, d'actionnariat salarié, de parité ou diversité* ». Concernant le marché du travail, l'organisation professionnelle reprend à son compte la piste du contrat de travail unique tracée par **Jean Tirole**, récent prix Nobel d'économie : Le régime devrait être identique pour tout le monde, dans le secteur public comme dans le privé. Et en guise de garde fou, « *la responsabilité de l'employeur doit être réaffirmée pour ce qui concerne le coût du chômage, selon le principe pollueur-payeur* ». Tout cela ne reste pour l'heure qu'un vœu pieux. À moins que les sénateurs y donnent suite.

SOMMAIRE

- Coca-Cola révisé les 35 heuresp. 2
- Lafarge-Holcim entame son mercato ...p. 2
- Schneider rabote ses effectifs en Francep. 3
- Rachat : Sopra Steria garantit deux ans de stabilitép. 3
- Les DRH de l'aéronautique en causep. 4
- Rifseep, la prime mal aiméep. 4
- Scanner : la deuxième vie d'Opcalia, Caisse des dépôts, IBM Francep. 5
- Document : des restructurations socialement responsablesp. 6
- Allemagne : les syndicats à l'offensivep. 7
- UK : la justice du travail auscultéep. 7
- **AGENDA** et **DÉCIDEURS**p. 8

CONFIDENCES

LÉGISLATION. Le projet de loi sur le dialogue social doit arriver au Conseil d'État, le 3 avril, avant d'être examiné en Conseil des ministres, le 15 du même mois. La première lecture à l'Assemblée nationale est prévue autour du 20 mai. Le texte préparé sous la houlette du ministre du Travail, François Rebsamen, ne fait pas l'unanimité au sein du Parti socialiste. Présenté au bureau national, le 20 mars, il a été vivement critiqué par l'aile gauche. Cela n'empêchera pas l'exécutif de s'en tenir à son calendrier.

INVESTIGATION. Le Cereq, épaulé par la Dares et l'Insee, va faire une enquête d'envergure sur la formation continue dans les entreprises en 2015. Elle portera sur un panel de 5 000 sociétés et tendra à déterminer les investissements, la nature des stages, leur qualité et leur impact sur le business comme sur la gestion du personnel. La démarche s'inscrit dans une logique européenne, coordonnée par Eurostat.

SANTÉ. Le Cisme fait plancher ses adhérents sur la pluridisciplinarité dans les services de santé interentreprises, dans la perspective des prochaines Journées santé au travail, prévues les 20 et 21 octobre. Freins et leviers, méthodes de recueil des informations et partage des données entre les différents métiers seront évalués. Les professionnels concernés sont invités à contribuer, via des communications coordonnées par Corinne Letheux, médecin-conseil au pôle médico-technique de l'organisation.

COMPÉTITIVITÉ. Le député UMP Bernard Accoyer dépose une proposition de loi visant à « *rétablir une concurrence équitable* » entre les employeurs établis en France et leurs challengers agissant depuis l'étranger. Son texte prévoit que « *les cotisations sociales des travailleurs détachés continueront à être perçues par les caisses de Sécurité sociale du pays employeur* », une façon de réduire sensiblement le dumping.

ACTEURS

JEAN-LUC ANDRIANARISOA. Cet administrateur de la Société française de coaching rêve d'une prise en charge des prestations dans le cadre du budget formation, en particulier dans les PME. À raison de 4 500 à 8 000 € par dossier, la démarche reste hors de portée de la plupart d'entre elles. « *Il s'agit pourtant d'un réel investissement, bénéfique à l'employabilité et aux résultats* », argumente-t-il. En France, environ 1 500 professionnels déclarent exercer le coaching. Quelque 450 d'entre eux sont accrédités par les organisations professionnelles référentes, pour un chiffre d'affaires estimé entre de 105 et 125 M€.

FLORENCE POIVEY. Réélue à la présidence de la Fédération de la plasturgie, elle va parachever le maillage territorial de l'organisation tout en freinant l'envolée des cotisations. Chaque région sera dotée d'un syndicat, mais ils seront regroupés en trois structures interrégionales, dans le but de mutualiser des services tels que la veille économique, l'accompagnement vers les nouvelles normes ou encore les conseils juridiques. « *Il s'agit de mieux réaffecter les charges qui reposent actuellement sur les adhérents* », résume la patronne des plasturgistes.

CHANTAL GUITTET. Députée socialiste du Finistère, elle s'attaque à l'épineux problème des « reçus-collés » de la Fonction publique territoriale. Il s'agit de candidats qui réussissent un concours, mais échouent au test de recrutement à un poste précis. Car à la différence des administrations d'État, les collectivités territoriales donnent accès aux emplois permanents en deux étapes. L'élue envisage de porter à quatre ans la validité du concours. Actuellement, les intéressés en perdent le bénéfice au bout de trois ans, s'ils ne trouvent pas d'opportunité.

PASCAL DEMURGER. Le président du groupe des mutuelles d'assurances (Gema) vante la bonne santé du secteur. Celui-ci profite d'une « *bonne dynamique commerciale et fait mieux que le marché* », en 2014. Il gagne 360 000 sociétaires supplémentaires, voit son chiffre d'affaires croître de 2,3 % contre 1,5 % pour l'ensemble des acteurs en ce qui concerne les biens et la responsabilité. La progression est de 11 % pour l'assurance vie, à rapprocher des 8 % constatés pour l'ensemble des acteurs. Sur-tout, l'emploi résiste bien : les assureurs mutualistes n'ont pas connu de plans sociaux. Ils rémunèrent 58 000 salariés.

ENTREPRISES

Coca-Cola Entreprise compte revoir les 35 heures

En vigueur depuis fin janvier 2000, l'accord qui régit l'organisation et le temps de travail chez Coca-Cola Entreprise va faire l'objet d'une révision. Chargé du dossier, **Bertrand Carré**, vice-président ressources humaines et organisation, ne veut pas brusquer les syndicats, sur la défensive après deux PSE successifs en moins de deux ans dont le dernier est toujours en cours. Il présente l'opération comme un simple « *dépoussiérage* ». En réalité, la réforme qui vise les usines de Clamart (92), Castanet-Tolosan (31), Grigny (91), Socx (59) et des Pennes-Mirabeau (13) ira de pair avec une refonte complète du système de production. Le siège social d'Issy-les-Moulineaux (92), le centre de reconditionnement de Dunkerque (59) et le centre technique national des Ulis (91) ne seront pratiquement pas impactés. Les négociations devraient débuter dès le mois prochain. Elles porteront sur les 17 jours de repos annuels qu'induit l'accord actuel, ainsi que sur le nombre maximum de jours travaillés (210) pour les collaborateurs ayant un décompte annualisé. Les astreintes et le volume d'heures supplémentaires feront aussi partie des discussions. La direction veut accroître la productivité des implantations françaises pour les rapprocher du standard international, de mise dans le groupe. Elle souhaite aussi un retour plus rapide des investissements consentis ces dernières années dans les cinq usines : 191 M€ au total, depuis 2009. D'importants mouvements de mobilité sont à prévoir, puisque l'employeur envisage pour la première fois d'inclure des clauses de mobilité dans les contrats de travail des cols bleus. La partie s'annonce serrée, sachant que les syndicats jugent déjà la charge de travail excessive sur les sites de production. La semaine dernière, ils appelaient à des débrayages en Île-de-France pour cette raison.

Lafarge-Holcim : la saison du mercato est ouverte

Le cimentier français Lafarge et son partenaire suisse Holcim célèbreront officiellement leur mariage, le 7 mai prochain. En France, où le nouvel ensemble compte 7 100 salariés sur 650 sites, la directrice de l'organisation et des ressources humaines (DORH) de Lafarge, **Sylvie Peretti**, transfuge d'Areva, n'attendra pas cette échéance pour mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et de la mobilité (GPEM). Âprement discuté avec les syndicats pendant quatre mois, le dispositif a été signé, le 20 mars, par la CFDT, la CFTC et la CGC et court jusqu'à décembre 2017. Il vise principalement le personnel de production, soit environ 4 500 personnes, et repose sur trois piliers. *Primo*, la création d'un observatoire des métiers assorti d'un pôle carrière et mobilité, au sein de la DORH. Sa mission : répertorier en permanence les métiers en perte de vitesse et ceux porteurs, de même que les opportunités sur l'ensemble des établissements. *Secundo*, un système de mobilité intersites faisant la part belle à la polyvalence. Il s'appuie sur une aide financière, y compris pour le conjoint du collaborateur appelé à changer de job dans un rayon supérieur à 50 kilomètres. Lafarge Holcim espère ainsi ajuster les effectifs au plan de charge des implantations. *Tertio*, un dispositif de départ anticipé visant les seniors à trois ans maximum de la retraite et exerçant des métiers en sureffectifs. Ils bénéficieront d'une période de transition d'activité au cours de laquelle l'employeur leur versera entre 70 % et 80 % de leur rémunération habituelle et un bonus de six mois de salaire.

ENTREPRISES

Schneider : érosion des effectifs en France

Baptisé «Schneider is on», le nouveau projet stratégique du groupe dirigé par **Jean-Pascal Tricoire** parle de simplicité, d'efficacité, de digitalisation, de croissance, de *cash flow* et de dividendes. Les collaborateurs français y ont cherché en vain des allusions à l'emploi. Derrière son image de laboratoire social, entretenu par des dispositifs tels que l'actionnariat salarié et des engagements en matière de qualité de vie au travail, de mixité, de RSE et de diversité, Schneider Electric réduit progressivement la voilure dans l'Hexagone. Il crée des emplois, mais surtout dans les pays émergents. Après une série de plans sociaux prolongés par des ruptures conventionnelles en série, le groupe n'emploie plus que 20 000 personnes en France. L'implacable érosion n'a pas échappé aux syndicats. «*Alors que l'emploi a augmenté de 6% au niveau mondial en 2013, il n'a progressé que de 0,3% en France*», constate le coordinateur FO, **Emmanuel Da Cruz**. Selon lui, les engagements pris dans le cadre de la GPEC (2012-2015) avalisée par FO, la CFE-CGC et la CFDT ne seraient pas tenus. Schneider promettait de recruter un millier de personnes sur trois ans. Le bilan précis du dispositif reste à faire. Le même écart existerait entre les intentions affichées dans le domaine du handicap et la réalité. L'accord sur l'insertion des personnes handicapées, neuvième du genre et couvrant la même période, prévoit l'embauche de 20 postulants par an, dont 15 via des contrats en alternance et les autres en CDI. La DRH affirme que 14 postes ont été pourvus dès la première année d'application du texte. FO croit savoir que la suite a été moins vertueuse. Et quand le groupe assure répondre à l'obligation légale à hauteur de 6,23% en France, c'est en additionnant 2,96% d'emplois indirects (sous-traitance au secteur protégé et adapté) et 3,27% de postes occupés par des collaborateurs. Après avoir adressé une lettre ouverte au patron des activités France, **Luc Rémont**, le syndicat a réuni, le 19 mars dernier, quelque 150 mandats devant le siège social, à Rueil-Malmaison (92). Ils voulaient se faire entendre de l'état-major, sans suite pour l'instant.

Rachat: Sopra Steria garantit une stabilité limitée

Les quelque 1 000 salariés de l'ingénieriste Cimpa, filiale d'Airbus sur le point d'être reprise par Sopra Steria, sont assurés de conserver leur emploi et leur rémunération, au moins pour les 24 prochains mois. Sur cette période, l'acquéreur ne procédera à aucun licenciement économique. Au-delà, l'incertitude plane. Les intéressés, actuellement régis par la convention collective de la métallurgie, n'ont pas réussi à convaincre la direction du groupe informatique nouvellement constitué de les maintenir sous ce régime, plus avantageux que celui des sociétés d'études informatiques. «*Il n'est pas possible de prendre un tel engagement à long terme*», ont répondu les dirigeants. Les futurs transfuges s'interrogent aussi sur leur rattachement géographique et sur la perspective d'une mobilité géographique contrainte. Pas de problème pour les 300 employés basés en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni, dépendant d'établissements uniques. Il en va autrement pour ceux de France, répartis entre Toulouse (474 personnes), Nantes (42 salariés) et Bordeaux (30 emplois). Enfin, le doute persiste sur la viabilité du portefeuille de prestations et de savoir-faire, très lié à Airbus, dont les commandes vont irrémédiablement s'amenuiser.

COULISSSES

PRÉCAUTION. L'ingénieur Systra autorisera le télétravail à compter du 1^{er} avril. Il concerne dans un premier temps les collaborateurs qui ont un temps de transport supérieur à 1 heure 15 par trajet. Ils devront toutefois recueillir le visa de leur manager. Le dispositif, mis en chantier en 2012, a fait l'objet d'un accord unanime l'année dernière, avant d'être freiné par une expertise qu'ont réclamée certains négociateurs salariés. Les premiers bénéficiaires seront désignés d'ici à juin.

ALTERNANCE. Les équipementiers automobiles réunis au sein de la FIEV maintiennent le cap, en matière d'alternance, avec un peu plus de 2 000 contrats, en dépit des difficultés économiques. Leur préférence va aux formations supérieures: ingénieurs, écoles de commerce, BTS, etc. 25% des besoins concernent la R & D, 21% les fonctions support et 11% les méthodes. Une répartition inchangée depuis deux ans.

RÉGIME. Les établissements publics de santé ont obtenu de l'Unédic un sursis supplémentaire de quelques mois. L'assurance chômage du secteur privé continuera de les couvrir jusqu'en septembre prochain. La dérogation est censée leur permettre d'organiser leur propre système. Les employeurs concernés, devenus établissements publics depuis la loi du 29 juillet 2009, ne pouvaient plus accéder à l'Unédic comme c'était le cas précédemment.

ÉPILOGUE. À l'issue d'une bataille judiciaire de dix ans, SUD-Rail a obtenu de la justice, le 18 mars, la condamnation de la SNCF et de sa filiale Itiremia, spécialisée dans les prestations d'accueil, d'assistance et d'accompagnement des voyageurs. Motif: délit de marchandage au détriment de 144 personnes auxquelles les employeurs fautifs devront verser 184 000 € de dommages et intérêts en plus de 40 000 € d'amende et de 10 000 € de remboursement au syndicat plaignant.

COMPLAINTES. Les pratiques abusives des donneurs d'ordre mettent à risque une partie des 215 000 emplois de la plasturgie. Les pouvoirs publics devraient intervenir pour y mettre un terme. C'est le message que la branche fait passer, à travers les résultats d'une enquête sur les méthodes d'achat des industriels. Au palmarès des distorsions: les conditions d'achat iniques, les délais de paiement élastiques, le non-respect des modalités de commande.

COULISSSES

EXTERNALISATION. La direction générale de l'armement (DGA) envisage de confier une partie de ses activités d'essais à des prestataires. Les sites de Toulouse (31), d'Angers (49), Bruz (35) et Saclay (91) sont particulièrement concernés. Parmi les bénéficiaires de ces marchés figureraient Safran et Sitia. Les syndicats font le lien entre ces projets et la récente réduction des effectifs. La structure compte 9 800 salariés, dont 51 % d'ingénieurs et cadres.

REMISE À PLAT. En quête de compétitivité, le papetier Gascogne Paper va dénoncer tous les accords collectifs d'entreprise ainsi que leurs avenants. Le roi du papier Kraft implanté à Mimizan (40) entend moderniser les relations sociales. Les syndicats voient venir une restriction des avantages. La CGT et FO laissent entendre qu'une expertise sera nécessaire, dans la mesure où la durée et les conditions de travail sont susceptibles d'être impactées.

INSERTION. Après avoir fait un test l'année dernière au côté du Gifas (fédération patronale de l'aéronautique et du spatial), la métallurgie francilienne confirme son implication dans la préqualification de jeunes en difficulté aux métiers de la production aéronautique. Une douzaine de stagiaires vont bénéficier d'une formation au socle de connaissances de base. Le projet est appuyé par le Fonds de sécurisation des parcours professionnels. La sélection du prestataire est en cours.

QUALIFICATION. Le Coorace, qui fédère 512 entreprises et structures de l'économie sociale, met en œuvre un dispositif de VAE collective au profit des salariés ayant trois ans d'expérience en matière d'accompagnement vers l'emploi. Le coaching de préparation sera de 24 heures, étalées sur six mois. La démarche, conduite avec le concours pédagogique de l'Afpa, doit mener vers le titre de conseiller en insertion professionnelle.

OPTIMISATION Covea, le groupe réunissant MMA, la Maaf et la GMF, lancera son premier grand projet d'ici à la fin de l'année. Il concerne la réorganisation de la direction générale des technologies et systèmes d'information et implique 1 900 salariés sur un effectif total de 26 000 personnes. Il s'étalera jusqu'en 2020. Consultés, les représentants du personnel ne s'opposent pas au projet, mais demandent un droit de regard tout au long de la procédure.

INSTITUTIONS

Les DRH de l'aéronautique et du spatial en cause

Les DRH d'Airbus, Safran, Héralès et de quelques sous-traitants de l'aéronautique ont les oreilles qui sifflent. Leur capacité à concevoir et à mettre en œuvre une GPEC digne de ce nom est mise en doute par un groupe de parlementaires, au nombre desquels figurent **Alain Bocquet**, **Marie-George Buffet**, **Jean-Jacques Candelier** ou encore **André Chassaigne**. Ils réclament une commission d'enquête sur cette filière industrielle. Motif : il existe un risque de perte de souveraineté nationale en raison de l'éparpillement de l'actionnariat des sociétés du secteur, l'état actionnaire s'étant désengagé. Surtout, ces élus du groupe Gauche démocrate et républicaine déplorent le défaut de concordance entre les besoins et l'offre de compétences, alors que se dessine « *les départs prévisibles dans les cinq prochaines années de près de 30 % des effectifs* ». Il y aurait urgence, à en croire les porteurs de la proposition de résolution renvoyée devant la commission des Affaires économiques. Ils croient déceler, dans les entreprises concernées, « *un étouffement des capacités, que la hausse de productivité ne permet plus de compenser, même avec l'emploi de 10 000 intérimaires dans la filière et l'explosion des heures supplémentaires* ». À lui seul, Airbus Helicopters en aurait cumulé 300 000 en 2012. Tout cela dans un environnement porteur dont les acteurs tricolores et leurs sous-traitants risquent de ne pas profiter pleinement. Le texte invoque une croissance annuelle du trafic aérien de l'ordre de 5 % d'ici à 2032, « *ce qui correspondrait à un besoin de 21 000 nouveaux aéronaves*. Alors que, dans la même période, 60 % des appareils en circulation devront être remplacés, ce qui nécessitera la production de 14 000 avions ». Les DG et DRH seraient coupables d'imprévision. S'ils peinent aujourd'hui à trouver des ingénieurs, techniciens et ouvriers qualifiés, c'est, toujours selon ces élus, parce qu'ils se sont « *désengagés des centres d'apprentissage spécifiques à la filière, ont contribué à la dévalorisation de la reconnaissance des qualifications* ».

Rifseep, une prime individuelle mal aimée

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la Fonction publique de l'État (Rifseep), sorte de prime au résultat, doit entrer en vigueur à compter du 1^{er} juillet prochain. À quelques mois de l'échéance, ce bonus *new wave*, créé par un décret de mai 2014 en remplacement de la prime de fonction et de résultat (PFR) institué par le gouvernement Fillon, est toujours vivement contesté par une partie des bénéficiaires potentiels et leurs syndicats. Ceux-ci considéraient la PFR comme un système d'individualisation aussi opaque qu'inique, inadapté à la plupart des administrations et fonctions. Les mêmes reproches sont faits au Rifseep par la CGT, FO et l'Unsa. D'autant que dans certaines situations, le Rifseep aboutit à une moindre rémunération des agents supposés être distingués. Pour contourner la difficulté, les services de **Marylise Lebranchu** ont prévu des exceptions listées dans le décret de mai 2014. Les syndicats s'engouffrent dans la brèche et demandent des exonérations supplémentaires. **François Cazottes**, DRH, et **Francis Rol-Tanguy**, secrétaire général du ministère de l'Écologie, ont reçu des courriers dans ce sens, ces derniers jours. **Patrick Gandil**, patron de la direction générale de l'aviation civile, est également saisi.

SCANNER

Accord unanime à la Caisse des dépôts

Le DG de la Caisse des dépôts, **Pierre-René Lemas**, et son DRH, **Paul Peny**, gagnent leur pari : faire adhérer tous les syndicats représentatifs au nouvel accord-cadre qui régira les rapports sociaux au sein du groupe durant les trois prochaines années. Dans le sillage de l'Unsa et de la CGC, premiers signataires du texte dont la négociation s'est achevée le 12 mars, la CFDT, la CGT et le Snup (émanation de la FSU) l'ont également paraphé, le 19 mars. Ils ne pouvaient raisonnablement pas faire la fine bouche devant les nombreuses garanties données en matière de maintien de l'emploi et d'amélioration des avantages sociaux, « dans le cadre d'une gestion maîtrisée de la masse salariale ». A l'heure de la réduction des effectifs publics, la CDC promet de recruter au moins 500 personnes d'ici à 2017, en respectant les proportions actuelles d'un tiers de collaborateurs de droit privé pour deux tiers de fonctionnaires. Dans le même temps, un quota d'agents contractuels de droit public sera titularisé. Les conditions d'avancement et de mobilité géographique, voire d'essaimage seront avantageusement assouplies. Pour leur part, les seniors bénéficieront d'indemnités de départ à la retraite améliorées. Ce n'est pas tout, la CDC s'engage formellement à entamer des négociations sur la mobilité interne dès la fin de ce semestre et à ouvrir le dossier de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée d'ici à décembre. Sans attendre, « des dispositions liées à la solidarité sociétale, sociale et parentale seront prises », promet l'employeur. En outre, un effort particulier sera consenti pour l'intégration des apprentis au sein du personnel de droit privé. Le taux de transformation des contrats d'alternance en embauches fermes passera à 19% en 2017, contre 18% aujourd'hui. Cela devrait se traduire par une trentaine de recrutements de jeunes. Pour couronner le tout, la Caisse des dépôts jouera son rôle d'employeur socialement responsable en ouvrant la porte aux publics très éloignés de l'emploi. Sur les trois ans que durera l'accord, elle signera une quarantaine de contrats uniques d'insertion (CUI), et ce pour des périodes variant

Formation : Opcalia entame une deuxième vie

À la notable exception de la CGT, toutes les confédérations syndicales signeront avec le Medef les nouveaux textes constitutifs d'Opcalia (73 000 entreprises adhérentes, 2,5 millions de salariés au sein de 29 branches). Ils se substituent aux précédents, en vigueur depuis octobre 2011, que les négociateurs auraient pu se contenter de toiletter. « Nous avons préféré partir sur de nouvelles bases, compte tenu des multiples modifications qu'implique la réforme de la formation professionnelle », expose **Jean-Paul Saintomer**, vice-président (CFE-CGC). Le nouveau texte donne un rôle de premier plan à la commission paritaire nationale de l'accord (CPNAA). Elle a une mission de prospective et de suivi des décisions prises au niveau national, mais a aussi vocation à surveiller les conditions de financement des formations les plus longues, coûteuses. Les conseils paritaires régionaux, une particularité d'Opcalia dans le paysage des organismes collecteurs, sont préservés, voire renforcés. Dotés de moyens financiers, d'une autonomie et d'une autorité opérationnelle, ils auront un pouvoir de contractualisation et la faculté d'émettre des propositions d'affectation de la taxe d'apprentissage. Une condition exigée par plusieurs syndicats, notamment la CFDT. Une autre préoccupation, exprimée par les négociateurs salariés et les PME adhérentes, a été prise en compte : l'institution d'un garde-fou empêchant les grands groupes d'optimiser leurs contributions au détriment des petites structures. « Opcalia veille à accorder une attention particulière aux petites entreprises, aux salariés appartenant aux premiers niveaux de qualification, aux jeunes sortis sans qualification du système scolaire et aux personnes en situation de handicap, ainsi qu'à celles appelées à connaître une évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi », est-il stipulé. Il est aussi précisé que l'organisme veillera à « respecter un juste équilibre des services rendus et des contributions supplémentaires demandés, afin de permettre au plus grand nombre d'adhérents de bénéficier des services de l'association ». Ces garanties ont semblé suffisantes aux parties. La CGT revendique un niveau de mutualisation supplémentaire se situant au niveau des branches. À cette condition, elle ne ferme pas la porte à une adhésion ultérieure à la nouvelle convention.

de six mois à deux ans, voire cinq ans « dans les conditions prévues par la loi », s'agissant des seniors, des personnes handicapées et des bénéficiaires de minima sociaux.

Papy-boom en vue chez IBM France

En France, Big blue ressemble de moins en moins à l'école de la réussite professionnelle qu'il a été. Le dernier bilan social en cours de finalisation confirme la tendance que déplorent les représentants du personnel. IBM France, qui emploie maintenant 7852 personnes, dont 4836 en Île-de-France, a perdu 37% de ses troupes en 15 ans. L'entreprise recrute dix fois moins de nouveaux collaborateurs qu'elle n'en perd, du fait de plans sociaux, de démissions, de ruptures conventionnelles ou de licenciements pour motifs personnels. À peine

174 embauches ont été répertoriées l'année dernière. Conséquence de ce décalage : les IBMers vieillissent. Leur profil type était celui du fringant trentenaire. C'est désormais celui d'un quadra, voire d'un quinqu. Seul un collaborateur sur dix a moins de 35 ans. Les CHSCT voient un lien entre l'accroissement de l'âge moyen et la flambée de l'absentéisme qui atteint en moyenne huit jours par an. « Les maladies professionnelles, les accidents du travail et le burn-out ne sont pas traités comme ils devraient l'être », considère la CFDT. Il n'est même plus sûr que la rémunération, longtemps premier facteur d'attractivité, se situe dans la fourchette haute de celles proposées par les grandes entreprises high-tech. Hormis peut-être pour le top management. Les dix cadres les mieux payés ayant empoché l'an dernier, en moyenne, 38 500 € par mois.

DOCUMENT

Des restructurations socialement responsables, c'est possible et pas forcément plus coûteux

L'Institut du leadership décortique le concept de restructuration socialement responsable (RSR), dans un dossier adressé aux employeurs, syndicats et acteurs sociaux. Les destinataires espèrent que ce principe défendu par plusieurs organismes européens n'est pas une simple mode.

Areva, Gascogne, Air France, Vivarte, Soitec, la DGA, IBM, Lafarge, Gefco, STMicro... La liste des entreprises en cours ou sur le point de lancer une restructuration est longue. Elle le restera, en étant constamment alimentée par de nouveaux entrants. Resserrer ses coûts, modifier son organisation, ou renouveler son offre ou son portefeuille de produits ne relève plus uniquement du conjoncturel. Ce sont des constantes de la vie des affaires que même les syndicats ont intégrées, depuis la loi de sécurisation de l'emploi et qu'ils maîtrisent de mieux en mieux, comme en témoignent la montée en puissance des accords de compétitivité et même des PSE négociés. Selon le ministère du Travail, environ 65% des plans de sauvegarde de l'emploi sont accompagnés d'un accord collectif. «Les salariés ont envie de transparence et de vérité. Ils sont prêts à absorber les perturbations quotidiennes pour en faire un mode de vie si leur devenir professionnel est clair», analyse Jean-Marie Thuillier, directeur associé chez BPI. Moins contraints par le refus forcené de toute évolution structurelle, les employeurs se trouvent néanmoins face à une responsabilité hier facultative et désormais impérative : conduire des restructurations socialement responsables (RSR). Cette démarche implique trois dimensions principales : l'anticipation, la réduction des conséquences négatives et la gestion de l'après-réorganisation, énumère l'Institut du leadership du groupe BPI qui y consacre une étude.

La GPEC reste le véhicule privilégié de l'anticipation, mais elle a montré ses limites en période de crise aiguë, comme celle qui sévit depuis 2008, nombre de scénarios ayant été déjoués. C'est pourquoi certains préconisent d'y adjoindre des dispositifs opérationnels qui responsabilisent autant l'entreprise que ses salariés. Tel l'en-

couragement à la mobilité interne, conçue comme une forme d'entraînement à la nécessité de s'adapter en permanence. PSA Peugeot Citroën et Lafarge s'y essaient. Même les entreprises qui ne sont pas en butte à des sureffectifs immédiats adoptent la démarche, à l'image de la SNCF qui s'est dotée depuis plusieurs années d'espaces mobilité emploi, sous l'impulsion de Jean-Pierre Aubert, actuel président de la mission «Accompagnement des mutations économiques» auprès

Après un PSE, une attention particulière doit être portée aux managers dont certains ont été amenés à participer activement au choix des collaborateurs écartés

de Matignon. «On pourrait imaginer que ce type de dispositif soit transposé à l'échelle des territoires», suggère-t-il, interrogé par l'Institut du leadership.

Conduire une restructuration socialement responsable, c'est surtout prendre des dispositions pour en mesurer l'impact aussi bien sur les collaborateurs directement touchés que sur l'environnement territorial immédiat. Comme en matière de GPEC (il est obligatoire de négocier au-delà de 300 salariés), la législation prévoit déjà des obligations en matière de reclassement individuel et de revitalisation du territoire.

Des reclassements alibi

Mais le respect de ces dispositions laisse souvent à désirer. On connaît les cas caricaturaux des DRH qui proposent à des employés français sur le carreau d'improbables mutations vers la Roumanie, la Slovaquie ou la Pologne à des salaires mensuels sans rapport

avec ceux pratiqués en France. Plus couramment, les employeurs se débarrassent du problème en finançant un maximum de mesures d'âge et en s'offrant les services d'un cabinet de reclassement, dont les prestations, bien rémunérées, seront plus ou moins suivies d'effet. BPI, qui a une activité dans ce domaine, tempère : «La tendance à critiquer une profession de vauvour qui prospérerait sur les ruines de notre économie est un cliché», plaide un consultant, en y opposant le code de déontologie des adhérents à Syntec Conseil en évolution professionnelle. Lequel prêche le professionnalisme, la qualité des services et surtout le sérieux des propositions faites aux employés concernés.

Des conséquences sur le plan territorial

Concernant la prise en compte de l'écosystème territorial, la loi de modernisation sociale impose depuis 2002 aux sociétés de plus de 1000 salariés, conduisant un licenciement collectif «affectant par son ampleur l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées», une contribution à la création d'activités ou au développement d'emplois susceptibles d'atténuer leur retrait. La plupart des employeurs jouent le jeu, comme l'ont récemment fait Carrefour, Dunlop, PSA Peugeot Citroën ou Faurecia. Mais toutes les directions ne s'impliquent pas comme elles devraient, déléguant l'essentiel aux prestataires extérieurs qui en ont fait un business, une fois la convention signée avec le préfet de région. Globalement, le bilan reste mitigé, surtout sur le plan qualitatif.

Last but not least, la RSR suppose qu'une attention particulière soit portée aux rescapés de la restructuration. Delphine Francois-Philip de Saint-Julien, qui enseigne la gestion à l'université de Versailles-Saint-Quentin, met en garde contre «le syndrome du survivant». Il peut se manifester par de la démotivation au travail, de repli sur soi. Il se nourrit d'un sentiment d'injustice et peut entraîner des risques sur la santé au travail pouvant aller jusqu'au burn-out.

EUROPE

EUROBRÈVES

Allemagne : les syndicats passent à l'offensive

Tous les syndicats européens ont les yeux tournés vers l'Allemagne, d'où pourrait venir le signe d'un coup d'accélérateur aux grilles salariales. Malgré une très faible inflation évaluée à 0,1% en février, la métallurgie a décroché le mois dernier une augmentation générale de 3,4% applicable à compter d'avril, assortie d'une prime forfaitaire de 150€ qu'empocheront fin mars 800 000 salariés du secteur. Compte tenu de leurs bons résultats, les entreprises ont accepté ce compromis, alors que le syndicat IG Metall réclamait initialement une hausse de 5,5%. Leurs homologues d'IG BCE (chimie), qui revendiquent une progression des rémunérations de l'ordre de 4,8% pour les 550 000 travailleurs de la branche, ont moins de succès pour l'instant. Les tractations ont été interrompues au bout de trois rounds, les industriels restant fermes sur leur proposition : 1,6% de mieux, renégociable dans 15 mois, à prendre ou à laisser. « C'est l'expression du mépris des employeurs », estime **Peter Hausmann**, un des négociateurs salariés. En réaction, IG BCE a organisé des manifestations la semaine dernière à Francfort et Berlin. Il en prévoit plusieurs autres, tout en ajoutant aux questions salariales des doléances relatives à la gestion prévisionnelle des âges. Les syndicats des assurances, qui ont entamé des pourparlers avec les compagnies, le 20 mars dernier, ne sont pas en reste. Ils fixent la barre à 5,5%. Dans toutes ces activités, les salariés misent sur le dynamisme du marché de l'emploi et la pénurie relative de main-d'œuvre qualifiée pour faire monter les enchères. De leur côté, les entreprises insistent sur le renchérissement du coût du travail depuis trois ans. Dans la métallurgie et l'électronique, les salaires ont été revalorisés de 2,20% en 2014, de 3,4% en 2013 et de 3% en 2012. Dans la banque, la hausse de 2,10% cette année a été précédée d'une révision de +2,40% l'an dernier, après 2,95% en 2013.

UK : la justice du travail divise les employeurs

L'association de professionnels des ressources humaines CIPD fait un premier bilan de la réforme des tribunaux du travail, effective depuis juillet 2013. Elle a mis fin à la gratuité du recours aux juges. Les plaignants doivent acquitter une contribution variant de 160 à 1 200£ (221 à 1 650€). Le but est de désengorger les tribunaux. Le dispositif encourage aussi les parties à tenter une médiation avant de s'adresser aux juges. Dès la mise en œuvre, constate le CIPD qui a interrogé un millier de spécialistes RH, le nombre de procédures judiciaires a chuté : -70% entre avril et juin 2014, par rapport à la même période de 2013, au grand dam des syndicats qui critiquent « la sélection par l'argent ». Mais les directions générales estiment que le taux de conflictualité reste important. Dans les grands groupes, révèle l'étude, les différends entre collègues et ceux opposant les employés à leur hiérarchie occupent un manager à temps complet, de 19 à 20 jours par an, contre 12 jours dans les PME. La médiation en amont des procédures commence à entrer dans les habitudes, mais elle reste loin de se généraliser. Les procédures amiables interviennent surtout dans les litiges les moins crispants, comme ceux liés à la formation et à la mobilité. 38% des DRH estiment que le mécanisme actuel, plus favorable aux entreprises, devrait perdurer. Une proportion équivalente juge les frais de justice élevés et souhaite qu'ils soient abaissés ou carrément supprimés.

BELGIQUE. Selon le cabinet de conseil RH Securex, qui évalue le phénomène tous les ans, la fréquence des arrêts maladie a diminué de 8% en 2014, par rapport à l'année précédente. Le taux d'absentéisme s'inscrit aussi à la baisse (-4%). L'année dernière, les travailleurs ont été absents, en moyenne, 1,01 fois pour cause de maladie, contre 1,18 fois en 2009, l'année de tous les records. Ces bons résultats sont à tempérer, insiste Securex, car la durée moyenne des absences continue d'augmenter. Hors accidents du travail, elle s'établit à 15,35 jours ouvrables en 2014, contre 14,05 jours précédemment.

ESPAGNE. Les PME se préoccupent autant de l'employabilité de leurs collaborateurs que les grands groupes, si l'on en croit les statistiques pour 2014 que publie la Fondation Tripartite. Quelque 3,22 millions de salariés issus de 479 000 entreprises ont bénéficié d'un stage l'année dernière, pour un budget global de 608 M€. Les employeurs de dix à 249 personnes ont utilisé 71% des fonds disponibles pour la formation, contre 74% pour les structures plus importantes. Le secteur de l'hôtellerie-restauration s'est montré le plus actif en la matière, devant l'agriculture (80%) et l'industrie (73%).

UE. Une étude de Eurofound confirme que la tendance générale au sein de l'Union européenne est à la réduction des effectifs publics. 19 des 28 États membres ont procédé à des coupes sévères. Les plus spectaculaires ont eu lieu en Lituanie, où l'administration a perdu 29% de ses troupes. La France et le Royaume-Uni se distinguent aussi, avec une saignée supérieure à 10%. Eurofound souligne que les autorités ont également eu recours au gel des salaires, voire à leur baisse, comme en Espagne, en Allemagne et au Royaume-Uni.

ALLEMAGNE. Le temps partiel gagne du terrain. Près de onze millions de personnes travaillent maintenant moins de 35 heures par semaine, contre un peu plus de huit millions en 2004. Il y a dix ans, moins d'un salarié sur quatre était concerné. Le ratio est actuellement de 28%, selon le ministère du Travail. Cette évolution est essentiellement due aux femmes, plus nombreuses à occuper un emploi salarié, à des conditions plus souples que leurs homologues masculins. La tendance est encouragée par les pouvoirs publics, même si certains temps partiels souhaitent ardemment travailler plus pour gagner plus.

AGENDA

- « **EMPLOI, DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES QUARTIERS : LES ORGANISMES HLM PARTENAIRES** »
Journée de réflexion proposée par l'Union sociale pour l'habitat et la Caisse des dépôts. En présence de Myriam El Khomri, secrétaire d'État chargée de la Politique de la ville.
Le 7 avril, à Paris.
public.message-business.com/form/44593/494/form.aspx

- « **DIX QUESTIONS-RÉPONSES SUR LA CONCEPTION DES ESPACES DE TRAVAIL** »
Dans le cadre des petits déjeuners thématiques de l'Aract Haute-Normandie. Construction d'un nouveau bâtiment, agrandissement de locaux, réaménagement d'ateliers ou de bureaux. Comment s'y prendre ? Comment associer les salariés ?
Le 14 avril, à Rouen.
02 32 81 56 40

- « **RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : ÉVALUER ET FAIRE RECONNAÎTRE SES ENGAGEMENTS AVEC AFAQ 26000** »
Atelier d'Afnor, à destination des acteurs publics et privés.
Le 16 avril, à Saint-Denis (93).
region.iledefrance@afnor.org

- « **PÉNIBILITÉ AU TRAVAIL** »
Manifestation organisée par la Direccte Franche-Comté, à destination des directions, syndicats, acteurs de la prévention, représentants du personnel. Au programme : témoignages, panorama des 127 accords et plans déposés dans la région, marges de progrès possibles.
Le 23 avril, à Besançon.
www.fact.aract.fr

- « **COMMENT LE TRAVAIL SE NÉGOCIE-T-IL ?** »
Colloque organisé par l'Association française de sociologie et le Laboratoire d'économie et de sociologie du travail. Négociations formalisées, tractations informelles, conflits collectifs, initiatives gouvernementales, etc.
Les 28 et 29 mai, à Aix-en-Provence.
rt18-2015.sciencesconf.org/

- « **RESPONSABILITÉ DES ACTEURS EN SANTÉ AU TRAVAIL** »
Colloque proposé par le syndicat CFE-CGC Santé-travail. Y seront analysées les responsabilités du président du service de santé, des différents membres de l'équipe pluridisciplinaire.
Le 15 octobre, à Paris.
santetravail@cfecgc-santesocial.fr

DÉCIDEURS

- **ARNAUD FREYDER** est nommé au poste nouvellement créé de directeur des ressources humaines délégué du groupe Caisse des dépôts. Ex-cadre dirigeant de la DGAFP comme Paul Peny auquel il est rattaché, il a été conseiller à Matignon de 2009 à 2012. Il avait aussi fait officier au cabinet du ministre du Budget à partir de 2007.

- **PHILIPPE PIRON**, jusqu'ici directeur régional de Fnac Paris, devient DRH France de l'enseigne. Avant de rejoindre l'entreprise en 2007 comme directeur régional Est, il avait officier dans le réseau Boulanger.

- **ISABELLE REUX-BROWN** est nommée directrice des ressources humaines de la banque de grande clientèle de Natixis. Ex-directrice générale de Natixis Multimanager, elle était, depuis 2013, DG déléguée de Vega Investment Managers.

- **CÉCILE TRIGON-BOSSARD** devient directrice des ressources humaines adjointe de Natixis. Elle occupait précédemment le poste de DRH de la banque de grande clientèle, au sein de la même entreprise. Elle remplace **HERVÉ D'HARCOURT**, qui rejoint la DRH de la maison mère, BPCE.

- **JEAN-PAUL ULTSCH** devient directeur de l'unité territoriale de la Direccte Haute-Savoie. Il était à la tête de la direction départementale de la cohésion sociale.



BULLETIN D'ABONNEMENT PRÉFÉRENTIEL

À RETOURNER à : GESTION SOCIALE PUBLICATIONS (GESOP SARL)
Service abonnements : 89, rue La Boétie - 75008 Paris
Téléphone : 01 45 63 74 63 - abonnement@gestionsociale.fr

Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 31/12/2015 **002463 031**

OUI, je m'abonne à **GESTION SOCIALE** pour 1 AN. 48 numéros au tarif de 1050€ HT, (1072,05€ TTC) (TVA : 2,10%) au lieu de 1344€ TTC. Je bénéficie d'une **réduction de 20%**

Je joins mon chèque de **1072,05€ TTC** libellé à l'ordre de Gestion sociale Publications.

Je souhaite une facture justificative.

J'ai bien noté que mon abonnement annuel sera reconduit automatiquement, sauf avis contraire de ma part signifié deux mois avant la date d'expiration.

Je reconnais avoir pris connaissance des conditions générales de vente disponibles sur le site www.gestionsociale.fr et les accepter.

Mme Nom : _____ Prénom : _____

Mlle _____

M. Société : _____ Fonction : _____

Adresse : _____

Code Postal : _____ Ville : _____

Code NAF : _____ N° SIRET : _____

Téléphone : _____ Fax : _____

E-mail : _____

Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, je dispose d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition aux données personnelles me concernant.
Tous les éléments compris dans les abonnements sont indissociables et ne peuvent être vendus séparément. Les tarifs indiqués sont valables jusqu'au 31/12/2015 franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10 % pour l'Europe et les DOM-TOM et de 20 % pour les autres pays.

GESTION SOCIALE. Le seul hebdomadaire dédié à la négociation sociale est une publication éditée par Gestion sociale Publications SARL - Siège social: 37, rue d'Amsterdam - 75008 Paris - RCS Paris 802 918 961 - Directeur de la publication - Rédacteur en chef: Yves Aoulou - Maquettiste : Edgard Jolie - Secrétariat de rédaction : Maurice Hamelin - Commission paritaire N° 1119 I 87817 - Dépôt légal: 1^{er} trimestre 2015. © Gestion Sociale 1992 - ISSN 0766-9755 - Abonnement annuel (48 numéros) : 1 344 € TTC - Prix au numéro: 28 € TTC - Imprimé à BRI, Zone industrielle des Vignes, 61-79, rue Saint-André, 93000 Bobigny.

CONTACTEZ LA RÉDACTION Yves Aoulou 01 45 63 74 63 - 06 11 72 64 95 - yaoulou@gestionsociale.fr - **Suivez-nous sur Twitter @gestionsociale1**