



La Lettre



SEMAPHORES
Groupe ALPHA



SODIE
Groupe ALPHA



EDITO

Chers Clients et Partenaires,

Les Ordonnances Travail repositionnent le Dialogue Social comme une pratique clef de recherche des nouveaux équilibres favorisant la performance des organisations. Elles ouvrent de nouveaux champs d'innovation en matière d'ingénierie sociale à la main des partenaires sociaux, et au plus près du terrain. Nous avons souhaité partager avec vous l'expérience de nos consultants, mobilisés par les décideurs dans la conception et le déploiement des projets de Transformation, ou encore dans l'appropriation par les directions, le management et les collaborateurs, des enjeux qui président à l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail.

Je vous en souhaite bonne lecture !

Thomas GERMAIN
Directeur Général
Sémaphores & Sodie

DANS CE NUMÉRO

P.1-2 Accords d'entreprise : nouvelle donne pour l'entreprise, nouveaux défis pour les partenaires sociaux

P.3 Mettre en place le CSE comme un vrai projet de changement

P.4 Accompagner la reconversion pour raisons de santé des agents de la collectivité parisienne

Accords d'entreprise

Nouvelle donne pour l'entreprise, nouveaux défis pour les partenaires sociaux

En se prononçant le 19 janvier en faveur du projet d'accord de Rupture conventionnelle collective (RCC) proposé par la direction du groupe PSA, cinq syndicats (FO, CFE-CGC, CFDT, CFTC et GSEA) représentant près de 78% des voix aux élections professionnelles⁽¹⁾ ont ouvert un nouveau chapitre de l'histoire des relations sociales. Le texte adopté par le comité central d'entreprise du constructeur automobile constitue en effet le **premier accord RCC signé en France depuis l'entrée en vigueur le 1er janvier 2018 des ordonnances réformant le Code du travail.**

Ce nouvel outil juridique, qui vient élargir le panel des dispositifs existants pour restructurer une entreprise (accord de compétitivité, plan de sauvegarde de l'emploi, congé de mobilité...) vise à accompagner les départs volontaires des salariés ou à favoriser leur

mobilité professionnelle. En clair, **l'objectif de la RCC est de donner à l'entreprise la possibilité de gérer plus facilement les situations de sureffectifs à venir pour s'adapter rapidement et de façon non brutale à l'évolution du marché du travail ou de la concurrence sans avoir à invoquer des difficultés économiques.**

Dans le cas de PSA, qui a dégagé 1,9 milliard d'euros de bénéfice net en 2017, le protocole RCC ratifié par les partenaires sociaux prévoit le départ de 1300 salariés sur la base du volontariat.

LIRE SUITE PAGE 2...



SCOOP !!!

En 2018
Sodie change de nom
et de dimension !
A suivre ...

Il permet également de contractualiser 900 cessations d'activité de seniors (qui percevront 70% de leur salaire brut pendant les 2 ou 3 années précédant leur retraite effective) et plus de 6000 mobilités internes. En contrepartie, PSA devrait recruter 1400 CDI et accueillir 2000 apprentis en alternance d'ici à la fin de l'année.

Si les syndicats du groupe automobile ont majoritairement choisi de s'engager dans la nouvelle voie ouverte par les ordonnances, **les représentants des salariés de l'enseigne de prêt-à-porter féminin Pimkie ont freiné des quatre fers devant le plan de RCC imaginé par leur direction.**

Les organisations syndicales de la filiale textile du groupe Mulliez ont en effet considéré que Pimkie, dont les résultats sont déficitaires depuis 2015, cherchait à supprimer 208 postes en évitant les contraintes d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

Constatant l'impossibilité de parvenir à un accord, les dirigeants de Pimkie ont finalement jeté l'éponge. Le 9 janvier, un communiqué annonçait leur décision de renoncer au projet de Rupture Conventionnelle Collective, préférant « s'acheminer vers un accord de méthode pour un Plan de Départ Volontaires ».

« Les exemples contradictoires de PSA et de Pimkie illustrent parfaitement le nouvel espace que les ordonnances ouvrent au dialogue social, souligne Patrick Taler, directeur du département Transformation de Sémaphores. Pour les directions, l'enjeu est désormais de prendre de la distance avec la situation économique du moment pour miser sur l'anticipation des marchés, mais aussi des emplois et des compétences dont elles auront besoin à moyen terme. Cette démarche doit s'inscrire dans un véritable dialogue social « à froid »

qui doit permettre de travailler sereinement autour du projet «industriel» et des contreparties aux réductions d'effectifs. Le temps pour la concertation impliquant l'ensemble des parties prenantes, notamment les salariés, l'administration et les représentants du territoire, doit être suffisant. Le dialogue est indispensable pour échanger sur les projets des directions. Il l'est tout autant pour que les organisations syndicales soient en capacité de négocier et qu'elles trouvent ensuite une légitimité à signer les accords ».

Cette nouvelle donne sociale devrait par ailleurs impacter la prise en charge des salariés concernés par les dispositifs issus des ordonnances. Michel Le Bret, directeur général adjoint de Sodie estime que « l'espace contractuel et la recherche de contreparties sécurisantes doivent privilégier l'appui apporté aux collaborateurs dans leur parcours d'évolution professionnelle interne ou externe et donner lieu de plus en plus à des accompagnements « sur-mesure » de qualité ».

La posture des partenaires sociaux est également amenée à évoluer, les organisations syndicales étant désormais appelées à travailler ces mesures d'accompagnement innovantes, ce qui tranche avec le cadre relativement normé par le poids réglementaire et la pratique des PSE. Sur ce point aussi, la dimension temporelle n'est pas à négliger. En effet, le calendrier peut être bien plus détendu pour les dispositions négociées dans le cadre d'un projet de congé de mobilité, d'un Plan de Départ Volontaire avec RCC, voire même d'un accord de compétitivité, que lors d'un PSE qui se négocie dans un timing très encadré.

« Les directions et les partenaires sociaux devront travailler en anticipation des mesures d'ingénierie territoriale, car il s'agit de donner une portée plus opérationnelle aux perspectives

de réemploi à l'échelle des bassins impactés par les suppressions d'effectifs, souligne Patrick Taler. Cela peut se faire au titre de la revitalisation prévue dans les dispositifs de Plan de Départ Volontaire ou de Rupture Conventionnelle Collective ou en favorisant l'émergence d'alternatives s'appuyant sur des projets d'essaimage portés par des cellules dédiées au sein de l'entreprise ».

Patrick Taler estime par ailleurs que les nouveaux accords d'entreprise devront chercher à privilégier les mesures les moins destructrices d'emploi, notamment en déployant prioritairement des dispositifs s'inscrivant sur le moyen et long terme, tel que l'accord GPEC comportant un congé de mobilité pour « gérer les évolutions d'emplois ».

⁽¹⁾ Seule la CGT qui représente 19,6% des suffrages a voté contre l'accord

LE CHIFFRE

du Service Etudes et Diagnostics

420 881

comme le nombre de ruptures conventionnelles homologuées* pour l'année civile 2017 !

Pendant que la Rupture Conventionnelle Collective prend peu à peu place dans l'univers juridique français depuis sa mise en œuvre en fin d'année 2017, son alter ego individuel garde le cap et a encore battu, pour la 4^{ème} année consécutive, un record d'homologation en 2017 (+7,8% par rapport au nombre recensé en 2016). Au total en près de 10 ans depuis sa création mi-2008, ce sont près de 3 000 000 de ruptures qui ont été réalisées; elles représentent le tiers des motifs d'inscriptions à Pôle emploi pour fin de CDI.

* chiffre Dares, corrigé des variations saisonnières et des jours ouvrables



Mettre en place le CSE comme un vrai projet de changement

Yvon Gay, directeur associé au sein du département Transformation de Sémaphores, décrypte l'impact de la nouvelle instance de représentation du personnel sur le dialogue social au sein de l'entreprise.

Exit les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT ! Depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 2018, de l'ordonnance 2017-1386 du 22 septembre 2017, c'est le Comité Social et Economique (CSE) qui est désormais appelé à porter le dialogue social au sein des entreprises. Le 1^{er} janvier 2020 au plus tard, toute société de plus de 50 salariés devra avoir mis en place cette nouvelle instance issue de la fusion de tous les organes actuels de représentation du personnel, même si les élus issus des dernières élections professionnelles pourront aller au terme de leur mandat. En portant le CSE sur les fonts baptismaux le gouvernement affiche clairement l'ambition de rendre plus efficace le dialogue social, mais les organisations syndicales semblent globalement réservées face à ce nouveau système de représentation qui aura le pouvoir de se prononcer sur tous les aspects de la vie de l'entreprise.

« Sur le fond, l'objectif de repenser le dialogue social est une piste intéressante, observe Yvon Gay, directeur associé du département Transformation de Sémaphores. Le CSE traitera les dossiers de manière plus systémique, moins hachée. Il devra, par exemple, donner son avis sur une décision économique ou stratégique en prenant en compte son impact sur la santé ou les conditions de travail des salariés ».

L'instance créée par les ordonnances permettra-t-elle pour autant de donner un nouvel élan au dialogue social ? « Le législateur a imaginé ce nouveau cadre pour inciter les direc-

tions d'entreprise et les organisations syndicales à se placer en permanence dans le champ de la négociation. Mais ce cadre ne sera efficace que s'il permet de porter un véritable projet de changement dans l'entreprise, souligne Yvon Gay. Tout va donc dépendre de la capacité des dirigeants et des représentants du personnel à élaborer une feuille de route, à fixer en commun des objectifs, à se donner les moyens de les atteindre, ce qui pourra se matérialiser dans le cadre d'un accord de dialogue social ».



Globalement réservées sur cette nouvelle organisation du dialogue social, les organisations syndicales estiment notamment que la disparition du CHSCT pourrait reléguer au second plan les problématiques liées aux conditions de travail. Les syndicats redoutent par ailleurs que la mise en place des CSE se traduise par une centralisation de la négociation au niveau du siège social de l'entreprise. Deux inquiétudes qui doivent être levées selon Yvon Gay.

« Si le CSE ne place pas les conditions de travail au cœur de son action, c'est tout le dispositif portant désormais le dialogue social qui perd sa légitimité. Dès lors la négociation deviendra très difficile sur tous les autres dossiers. Les directions n'ont donc aucun intérêt à négliger les anciennes prérogatives des CHSCT.

Quant au risque éventuel d'avoir des délégués du personnel plus éloignés du terrain, la loi prévoit la possibilité de créer un échelon local avec les représentants de proximité pour lesquels il faudra, au cas par cas, définir les rôles », ajoute Yvon Gay.

La nouvelle instance de représentation dans les entreprises constitue pour le cabinet Sémaphores l'occasion d'adapter son offre de conseil et d'accompagnement.

« Nous souhaitons être une force de proposition pendant cette période de mise en place des CSE, affirme Yvon Gay. Par notre expérience du dialogue social et des projets de Transformation, nous sommes en capacité à aider les directions et les organisations syndicales à trouver le meilleur schéma pour installer un dialogue social renoué. Avec les uns et les autres nous pouvons réfléchir aux prérogatives du CSE, au périmètre de la négociation et aux moyens à mettre en œuvre pour accompagner ce changement majeur des relations sociales ».

Ce travail d'accompagnement devrait permettre notamment d'anticiper et de construire des parcours : pour ceux qui ne siégeront pas au sein de la nouvelle instance, il sera essentiel de valoriser leur expérience passée pour réintégrer leur poste ou pour se préparer à exercer de nouvelles fonctions dans l'entreprise. Pour les nouveaux délégués des CSE -qui désormais ne pourront pas accomplir plus de trois mandats électifs-, il sera nécessaire dès la prise de mandat, d'anticiper leur retour à des responsabilités opérationnelles dans les bureaux ou sur les lieux de production.



Accompagner la reconversion pour raisons de santé des agents de la collectivité parisienne

Déclarés inaptes à leur poste en raison d'une incapacité physique ou mentale à exercer tout ou partie de leurs fonctions, plusieurs centaines d'agents de la Ville de Paris vont faire l'objet d'une reconversion professionnelle afin d'exercer un nouvel emploi au sein de la collectivité ou des partenaires de la Ville de Paris. Pour remplir cette obligation dont les modalités ont été précisées dans l'ordonnance du 3 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, la municipalité s'appuiera sur un groupement constitué de **Sodie** et **JLO Emploi** avec l'appui du département **Transformation de Sémaphores**. David Beugniez et Thomas Le Gall, en charge de cette mission chez Sémaphores, détaillent le contenu et les objectifs du projet.

Quel est le profil des agents concernés par le dispositif ?

Thomas Le Gall : Pour l'essentiel, il s'agit d'agents territoriaux de cadre C. Avant que la médecine du travail ne déclare leur inaptitude, la plupart exerçaient des tâches physiques, souvent en extérieur ou en horaires décalés. Un grand nombre de ces salariés sont des agents du nettoyage, principalement des éboueurs-ripeurs, mais il y a également un fort contingent d'auxiliaires de puériculture ou d'assistants territoriaux spécialisés des écoles maternelles. Si la moyenne d'âge des personnels concernés est de 48/50 ans, beaucoup approchent la soixantaine et sont dans l'obligation de continuer à travailler car l'âge de la retraite ne cesse de reculer.

En quoi consiste la mission ?

David Beugniez : La mission se déroulera sur quatre ans. L'objectif final est d'amener le travailleur inapte dans un nouvel emploi compatible avec les pathologies dont il souffre. La première phase de notre mission consistera à définir une méthodologie d'accompagnement des agents. Nous allons travailler avec la DRH afin d'analyser les freins à la mobilité et identifier les nouveaux métiers. Cela passera par l'analyse des données du plan de recrutement de la Ville de Paris et de ses partenaires et par une étude fine de la programmation des marchés que la collectivité

a prévu de lancer. Nous allons notamment regarder si la municipalité ne peut pas recentrer certains appels d'offres visant à externaliser des missions peu qualifiées pour les confier aux agents en quête de reconversion. Notre mission comporte également un volet « prévention ». Il s'agira par exemple de mettre en œuvre une action de communication interne destinée à présenter les risques de chaque métier dès la prise de poste et de travailler sur leurs parcours professionnels.

La seconde phase de la mission consistera à accompagner concrètement cinq « cohortes » d'une centaine de salariés déclarés inaptes vers les emplois qui auront été identifiés. Il faudra leur faire découvrir les nouveaux métiers qu'ils pourraient exercer, réaliser avec eux des bilans de leurs compétences et mettre en place des plans de formation. Ce travail doit déboucher sur une proposition de reclassement.

Avez-vous déjà identifié des difficultés ?

T. L. G. : La transition numérique a incontestablement des effets positifs sur la rapidité et la qualité des services rendus par la collectivité, mais elle fait disparaître les emplois administratifs liés à l'accueil et à l'orientation du public qui auraient pu aisément être adaptés à certaines inaptitudes. Il va donc falloir explorer d'autres pistes.

D.B. : Nous allons également devoir mener des actions auprès des managers chargés d'accueillir ces agents en reconversion car l'arrivée d'un agent inapte dans un service suscite forcément des questions et requiert un appui. Notre mission a aussi une dimension pédagogique qu'il conviendra de ne pas sous-estimer. Notre conviction est que la mobilisation de nos savoirs en matière de mobilité interne et de nos expériences sur les sujets de l'inaptitude et des Transformations peuvent déboucher sur des solutions satisfaisantes pour les agents, les organismes publiques, les entreprises et les partenaires sociaux.



Nous vous donnons rendez-vous
le 15 mars à 8 h 30
à la **Maison de la Recherche**
(54 rue de Varenne Paris 7°)
pour une nouvelle matinée débat
sur le thème « **Accords d'Entreprise : donner du sens et travailler les contreparties** »

