



Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

Mardi 27 Octobre 2009



**Compte rendu des étudiants du Master 2 Management des
Ressources Humaines de l'IAE Toulouse :**

Emilie Berlanda (emilie.berlanda@hotmail.fr)

Mathilde Bouyssou (b-mathilde@hotmail.fr)

Christelle Morana (christelle.morana@orange.fr)

Mélissa Schrotmann (melissa.schrotamnn@free.fr)

Sarah Valette (sarah.valette@gmail.fr)

Pour leur troisième rencontre depuis la rentrée 2009, les membres de l'ANDRH se sont rassemblés à la Manufacture des Tabacs (Université Toulouse I Capitol) pour participer à une réunion placée sous le thème de l'**échange et du partage d'expérience**.

Animée par Monsieur André Astre, cette rencontre avait pour but d'aborder les sujets qui font l'actualité des Directions des Ressources Humaines et de permettre à chacun de faire part de leurs préoccupations actuelles.

Grâce aux interventions régulières de Maître Monville-Roustand du cabinet Fidal, chaque thème abordé a pu être étayé par un point juridique rappelant les règles de droit du travail en la matière.

La réunion s'est déroulée en deux temps :

- Les Responsables et Directeurs des Ressources Humaines ont d'abord été invités à se présenter brièvement en précisant leur identité, l'entreprise représentée et les thèmes d'actualité issus de leurs préoccupations sociales du moment.
- Les thèmes suivants ont ensuite pu être abordés plus en détail par l'assemblée :
GPEC, Accord sur les Séniors, Gestion des Talents, Stress au Travail.

▪ La GPEC

Depuis la Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo, tout établissement de 150 salariés ou toute entreprise au-delà de 300 salariés a pour obligation de négocier tous les trois ans sur la **Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences** (GPEC). En tant qu'« ensemble de méthodes et de pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises », la GPEC est un sujet qui mérite un échange d'expériences.

Avant d'entamer les débats, Maître Monville-Roustand a éclairé l'assemblée grâce à deux arrêts récents de la Cour de Cassation:

- Arrêt du 30 septembre 2009 qui stipule qu'un licenciement économique n'a pas à être précédé d'un accord de GPEC pour être considéré comme valide : il n'y a plus d'effet suspensif en cas d'absence de négociation d'accord GPEC ou de consultation du CE sur l'évolution des emplois.
- Arrêt du 23 septembre 2009 qui précise qu'une clause contractuelle qui impose la mobilité dans les filiales d'un groupe est nulle. En effet, c'est l'entreprise, et non le groupe, qui est considérée comme employeur. Il est donc impératif d'obtenir l'accord du salarié en vue de l'établissement d'un nouveau contrat.

Maître Monville-Roustand a ensuite évoqué l'exploitation insuffisante des outils de GPEC dont les entreprises disposent: cartographie des métiers, fiches de poste, référentiel de compétences, entretien de carrière...

Poursuivant le débat sur la question, l'assemblée a également souligné l'intérêt d'utiliser des outils simples afin de garantir l'exploitation et la réactualisation des données. A l'évidence, ces outils doivent être opérationnels et coordonnés, afin d'assurer à l'entreprise une meilleure lisibilité de ses ressources et permettre l'identification rapide de ses besoins. De plus, en cas de contentieux liés notamment à un licenciement, les informations nécessaires pour une défense efficace seront alors plus accessibles.

A l'occasion de cet échange, Madame Degos a fait partager à l'assemblée sa méthodologie pour formaliser la cartographie des emplois au sein de son entreprise, l'Institut Claudius Regaud: elle s'est appuyée sur la classification des métiers de la Convention Collective de branche afin d'opérer au regroupement des postes en emplois-type, sous filières, et filières professionnelles.

La mise en place d'un SIRH a ensuite permis à l'Institut Claudius Regaud d'articuler les outils de GPEC et les plans d'action. Dominique Raynal, DRH du centre régional de lutte contre le cancer, témoigne d'un retour sur investissement bien réel pour une stratégie à moyen terme.

Ce dernier point, incluant l'usage d'un SIRH dans la mise en œuvre d'un projet GPEC, a soulevé des interrogations sur la nécessité d'introduire un ERP pour faire vivre et coordonner les outils, étant donné le coût élevé de sa mise en place.

Les échanges suivants ont permis de conclure que l'utilisation d'un progiciel n'est pas primordiale, notamment dans les petites structures.

Deux éléments semblent, cependant, essentiels à la réussite d'un projet de GPEC :

- La fixation d'objectifs et de délais à respecter,
- La participation des managers et des salariés à la conception des outils (notamment grâce à la mise en place de groupes de travail). En effet, l'implication de ces acteurs apparaît primordiale pour garantir le succès d'un tel projet.

▪ **L'Accord pour le maintien dans l'emploi des séniors**

Selon le décret du 20 mai 2009, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent être couvertes d'ici la fin janvier 2010 par un accord ou un plan d'action triennal en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Une question a été soulevée quant à la possibilité d'associer la négociation d'un accord pour le maintien dans l'emploi des séniors et la NAO. Maître Monville-Roustand déclare qu'il est souhaitable de dissocier ces deux thèmes dans la mesure où les périodicités d'application sont différentes. (Pour rappel, l'accord en faveur du maintien dans l'emploi des séniors s'applique sur trois ans tandis que la NAO est annuelle).

A contrario, l'accord des séniors et celui de la GPEC peuvent être conjugués. Toutefois, Maître Monville-Roustand insiste sur le fait que la combinaison de plusieurs accords rend

plus difficile la révision et la dénonciation. Il est donc plus que conseillé, d'un point de vue juridique, de négocier des accords à contenu exclusif par souci de clarté.

De même, par précaution, quant à l'accord pour le maintien dans l'emploi des séniors, il faudra privilégier le terme « objectif » au lieu du terme « engagement » conformément aux dispositions souhaitées par le législateur dans le texte de loi.

Par ailleurs, il a été rappelé que l'accord ou le plan d'action relatif au maintien dans l'emploi des salariés âgés doit être adopté avant le 31 janvier 2010. Toute entreprise ne respectant pas ce délai s'expose à une pénalité à hauteur de 1% de la masse salariale.

C'est pourquoi, Maître Monville-Roustand souligne le caractère impératif de négocier un pré-accord.

Suite aux éclairages juridiques, Marie-Claude Michel, RRH Sud-Ouest de Manpower a fait part du nouveau dispositif que son entreprise souhaite intégrer dans son accord pour le maintien dans l'emploi des séniors : l'université professionnelle de la connaissance constituée de formateurs séniors. Cette pratique permet non seulement de valoriser les savoirs des salariés par la transmission des connaissances mais surtout de valoriser les salariés eux même à travers leurs expériences. Ainsi, les séniors auront pour principale mission d'accompagner les travailleurs en difficulté tels que les salariés handicapés.

▪ Le Management des talents

- La gestion des talents chez Manpower :

Des « collaborateurs talents » ont été identifiés selon la typologie suivante :

- Collaborateur clé : collaborateur dont la performance est récurrente dans la durée, et qui a une réelle maîtrise de son poste. Fortement engagé, il est reconnu par ses pairs et recherche l'excellence.
- Collaborateur évolutif : collaborateur qui dégage un véritable potentiel d'évolution et de mobilité et qui va au-delà de ce qui lui est demandé.

Une trentaine de collaborateurs ont ainsi été reconnus au sein de chaque direction.

Un plan d'action et de développement a ensuite été décliné pour chaque collaborateur talent par le biais d'un entretien avec le N+2 et d'un entretien RH.

Concrètement, il s'agit de leur confier des missions transversales spécifiques pour accompagner la compétence vers les postes de demain.

Les managers de proximité sont quant à eux impliqués en devenant des managers des compétences pour accompagner leurs collaborateurs.

Cette démarche s'inscrit dans un contexte de crise et dans l'optique d'un plan de remplacement minimalisant les recrutements externes.

▪ La Gestion du stress

Pour conclure ces échanges, Monsieur Eric Le Floch a souhaité aborder la question de la gestion du stress qui constitue une problématique à laquelle Nexter Electronic (Ancien GIAT) tente de répondre.

Le stress fait partie des risques psychosociaux. Il « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Ils affectent également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

Le stress au travail apparaît aujourd'hui comme un sujet au cœur de l'actualité. Il est pourtant l'un des risques majeurs auquel les entreprises doivent faire face depuis une quinzaine d'années. En effet, un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail.

Dans ce cadre, Monsieur Le Floch a spécifié que les indicateurs de la présence d'un stress au travail peuvent relever de l'absentéisme, du turnover, de la baisse de la performance ou encore de la productivité. A ce propos, Maître Monville-Roustand a ajouté qu'il était préférable de fonder sa réflexion sur de tels indicateurs avant de procéder à la mise en place de questionnaires ou d'études plus approfondies.

Monsieur Le Floch a également rappelé la nécessité d'analyser et d'accompagner les changements en termes de niveau de responsabilité, d'organisation, de tâches à accomplir pouvant être à l'origine de stress au travail. Le passage à un mode de travail en Open Space ou encore la transition d'une organisation publique à une entreprise privée en sont des exemples.

Dans le but de faire face aux problèmes de stress, Nexter Electronic a entrepris de mettre en place une cellule de prévention. Un bilan devrait être fait chaque année en CHSCT pour établir un suivi des mesures mises en œuvre.

D'un point de vue réglementaire, Maître Monville-Roustand a rappelé que depuis 1991, en application de la directive-cadre européenne 89/391/CEE, la loi définit une obligation générale de sécurité qui incombe au chef d'établissement (article L. 4121-1 du Code du travail). Il revient à l'employeur d'évaluer les risques, y compris psychosociaux, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer et protéger la santé physique et mentale ainsi que la sécurité de ses salariés. Il s'agit donc d'une obligation de moyen et non de résultat. Cette obligation générale repose sur une approche globale de la prévention des risques professionnels.

Il existe de plus un accord national interprofessionnel signé le 2 juillet 2008, qui porte sur les risques liés au stress et sur les mesures susceptibles d'être mises en œuvre pour les prévenir.

Cependant, cet accord n'est pas toujours appliqué dans les entreprises. Suite aux récents incidents, M. Darcos souhaite accélérer l'application de cet accord et que les risques psychosociaux soient réellement pris en compte dans les entreprises.

Le prochain rendez-vous est fixé au Jeudi 26 Novembre. L'ANDRH recevra le Président du Conseil Economique et Social Régional de Midi-Pyrénées.