

Service du personnel : une indispensable révolution culturelle

La gestion du personnel est présentée par l'entreprise comme un élément d'attractivité différenciant. Sa relation avec les salariés est représentée avec le triangle de gestion formé par le manager, le gestionnaire et le salarié.

Grace à ce mode de fonctionnement le gestionnaire devrait être perçu positivement par les employés pour lesquels il joue un rôle d'orientation et de recours.

Cependant, l'enquête « Avancer Ensemble » donne une toute autre perception : la perception de la qualité de la gestion du personnel est mauvaise en France et décalée vers le bas par rapport au reste du groupe.

De même, le rôle de recours n'est plus perçu comme tel. C'est souvent avec appréhension qu'une majorité de salariés répond à une invitation de son gestionnaire. En cas de difficulté personnelle, c'est également une majorité de salariés qui hésite à se tourner vers lui.

Q22 : mon gestionnaire de carrière / responsable du personnel me soutient efficacement dans la gestion de ma carrière

Résultat	2015	Ecart vs 2014
France total	31%	stable
France collabs & cadres	34%	stable
Groupe	49%	+5

Q17 : en cas de problème dans la façon dont je suis traité(e) au travail, je fais appel à mon gestionnaire de carrière / responsable du personnel

Résultat	2015	Ecart vs 2014
France total	53%	stable
France collabs & cadres	52%	-1
Groupe	69%	+4

Certains gestionnaires ressentent également une perte de sens de leur métier et la vivent mal. Nous n'oublions pas que des drames et des crises ont eu lieu pour des membres du service du personnel. En tant que salariés eux-mêmes, ils ont parfois à avaler les mêmes couleuvres que l'ensemble des salariés, tout en connaissant les coulisses.

Le service du personnel, comme les autres, est soumis à des injonctions contradictoires : « Faites un traitement humain rapide d'un lourd problème social », « Motivez le personnel, sans moyen, ni engagement ». L'aptitude à vendre « un âne dans un sac » ne fait pas partie des gènes de l'immense majorité des gestionnaires.

La suite de l'article présente notre analyse des facteurs qui ont conduit à cette situation et quelques pistes d'un progrès devenu indispensable et incontournable pour rétablir la confiance.

Les dérives de la gestion du personnel :

Une gestion du personnel au service de la réduction des coûts salariaux

Le service du personnel a conduit des démarches de réduction des coûts salariaux camouflés sous des couvertures de méthode de gestion. Les exemples sont très nombreux sur les 3 dernières années. Nous en retenons 3 qui ont marqué les esprits :

- ✓ L'introduction du Coefficient d'AJustement des objectifs (CAJ) dans la part variable individuelle (cf tract de janvier 2015). Plutôt que d'explicitier l'objectif – réduire de 10% les parts variables – le service du personnel a choisi de mettre en place un dispositif basé sur des qualificatifs aussi mesurables que « facile », « normal », « complexe ». Et encore, il s'agit d'une clarification d'une première mouture encore plus floue, dont la mise en œuvre avait conduit à des écarts importants de

traitement entre services. L'application d'un tel dispositif conduit à un échange souvent pénible aussi bien pour le manager que le salarié.

- ✓ La révision en 2014 des critères de la PGD. Le service du personnel a voulu faire croire que 3 = 4. Les salariés dont la PGD est passée de 3 à 4 ont pourtant rapidement constaté que leur progression salariale s'infléchissait fortement (ce qui était l'objectif réel visé). La mise en œuvre a été vécue de manière vexatoire aussi bien par les managers que les salariés. Les managers ont dû trouver des justifications à des décalages à la baisse de niveau essentiellement dus à l'application d'une nouvelle « courbe de Gauss » imposée par le service du personnel aux collègues métiers. Les salariés ont vécu comme une atteinte à leur dignité personnelle des explications qu'ils ne jugeaient pas fondées.
- ✓ La gestion des changements de poste : pour une majorité de salariés, un changement de poste s'effectue à NRP constant. Nous avons dénoncé (cf tract d'octobre 2015) avec la plus grande fermeté la pratique consistant à baisser d'1 à 2 crans la PGD à cette occasion. Nous reprenons ce que nous avons écrit en synthèse : un changement de poste est un nouveau contrat entre un salarié et l'entreprise. Cette dernière ne peut pas continuer à léser l'autre partie en réalisant à l'occasion une économie sur la progression salariale. Qui imaginerait construire un contrat solide à partir d'une vexation initiale ?

Nous sommes actuellement en alerte sur un autre domaine : nous recevons de différents domaines d'activités des informations sur une révision à la baisse des NRP de certains postes. Informez-nous rapidement si vous constatez une telle évolution dans votre domaine.

Une gestion de carrière insuffisante pour le plus grand nombre

Force est de constater qu'à côté de happy few promis à un bel avenir, la gestion de carrière s'apparente pour une majorité de salariés à un métier de cantonnier. Le gestionnaire bouche les trous qu'on lui soumet et la perception de son action est celle d'une absence de gestion. Pourquoi moi ? Pourquoi lui ou elle ? Comment cela s'inscrit-il dans une logique de carrière ou de développement personnel ? Pourquoi la proposition qu'on me fait n'a aucun lien avec mon bilan périodique de développement ? Alors même que la gestion de carrière est annoncée comme un avantage différenciant de Michelin par le service du personnel, le ressenti d'une majorité de salariés est d'abord et avant tout une absence de perspective.

Cette perception est renforcée par une évolution récente du fonctionnement du triangle de gestion dans le domaine des changements de poste : ce sont de plus en plus les managers qui recrutent directement. Les salariés ont ainsi bien perçu que la qualité de leur réseau personnel était devenu leur véritable atout différenciant. Sans parler du risque d'émergence de comportements de cour, la conséquence de cette évolution est une marginalisation de l'action du service du personnel. Les salariés ont parfois le sentiment que les postes proposés par le service du personnel sont ceux que les managers n'ont pas réussi à pourvoir.

Il est vrai qu'il est difficile pour un gestionnaire qui gère plusieurs centaines de personnes d'avoir le niveau de connaissance nécessaire de chaque individu pour pratiquer une réelle gestion de carrière. Un gestionnaire qui gère 400 personnes consacre de l'ordre de 4h par an à chaque individu. Ce calcul est très optimiste puisqu'il ne prend pas en compte le temps consacré par les gestionnaires à des tâches de gestion interne ou transverse. Or le service du personnel n'a pas échappé à la complexification des processus avec ses conséquences habituelles : réunions, reporting, micro-contrôle.

Pour chaque salarié, son gestionnaire est une personne importante. Mais que peut-il en être dans l'autre sens lorsqu'un gestionnaire gère des centaines de dossiers, qu'il est fortement sollicité par des tâches qui

l'éloignent des salariés qu'il gère, et qu'il y a un turnover important dans la population des gestionnaires ? C'est une perception fortement répandue : mon gestionnaire ne me connaît pas.

Mais ce constat n'explique pas tout : la situation actuelle est également la résultante d'une perte d'influence (voulue ou subie ?) du service du personnel par rapport aux autres directions de l'entreprise. Cette perte d'influence se caractérise par le fait que l'exigence opérationnelle (la demande d'avoir un recrutement immédiatement opérationnel) a pris le pas sur la gestion dans la durée des parcours professionnels. Il est ainsi de plus en plus difficile de mettre en place des parcours qui nécessiteraient l'investissement dans un temps de formation ou d'apprentissage important pour acquérir une nouvelle compétence. L'opportunité de pouvoir changer de métier dans l'entreprise en cours de carrière était un réel atout différenciant de Michelin : il est nettement moins fort aujourd'hui.

Que reste-t-il du D de la PGD ? La continuité qu'il représente était portée par le gestionnaire dans le triangle de gestion. Chacun voit bien aujourd'hui que l'horizon de mesure de la performance s'est fortement réduit. L'appréciation se fonde de plus en plus sur les actions des derniers mois, voire des dernières semaines écoulées. Cette évolution constitue une perversion forte d'un dispositif qui avait pour vertu de chercher à s'inscrire ... dans la durée.

Nous voyons également émerger des situations inacceptables sur le plan du simple respect des individus : quelle perception peut avoir un salarié de son gestionnaire (et plus largement de l'entreprise) lorsqu'il voit arriver son remplaçant alors même qu'il ne sait pas dans quel poste il va aller ? Quelle perception peut avoir un salarié de son gestionnaire lorsqu'il lui propose, au retour d'un arrêt pour surmenage, un poste avec un NRP 1 ou 2 lettres en dessous de celui qu'il occupait ? Lequel poste avait déjà épuisé d'autres salariés.

Au-delà de discours dont les salariés constatent qu'ils s'éloignent de plus en plus des actes, le service du personnel a ainsi changé de finalité : on est passé d'une gestion des ressources humaines à une gestion (résolument décroissante) des coûts salariaux.

Une prise en compte insuffisante des évolutions sociétales

Si des progrès notables ont été réalisés dans le domaine de l'accompagnement de la parentalité, il est un domaine d'importance majeure où l'entreprise donne l'impression de surdité et d'immobilisme : la gestion de la fin de carrière.

L'allongement de la durée d'activité est un fait. Une génération s'est habituée à partir en retraite avant 60 ans avec des dispositifs de retraite anticipée. C'est terminé. L'âge d'obtention des droits à taux plein augmente régulièrement et tout porte à croire que le point d'équilibre au niveau des caisses de retraite n'est pas encore atteint.

Le service du personnel ne semble pas avoir pris conscience des conséquences en termes de gestion de cette évolution. Cela fait 5 ans (cf par exemple nos tracts de juillet 2013 et janvier 2015) que nous alertons, que nous faisons des propositions, et que nous demandons à mener une réflexion commune avec l'entreprise : la réponse est systématiquement « nous y pensons ». Nous avons appris à décoder ce type de réponse : elle signifie « nous ne voulons rien faire actuellement ».

Pourquoi cet immobilisme, alors même que les entreprises vont inévitablement devoir se pencher sur la question de la gestion des fins de carrière ? C'est une évidence que tous les salariés n'ont pas, ni les mêmes capacités à travailler à 62 ans au même rythme qu'à 30, ni les mêmes objectifs de vie. Sans compter que la probabilité de survenance de maladies est nettement plus élevée après 60 ans qu'avant.

Les seniors possèdent pourtant des atouts que les entreprises pourraient utiliser de manière bien plus efficace qu'aujourd'hui en proposant des adaptations de fin de carrière vécues positivement. Le vide actuel conduit de nombreux salariés à se sentir marginalisés – voire en danger – dans les dernières années de leur vie professionnelle.

Certaines grandes entreprises ont pourtant mis en œuvre des dispositifs qui pourraient servir d'exemple : temps partiel organisé, postes adaptés dans une optique de transmission du savoir et des compétences.

Nous notons d'ailleurs que la problématique d'adaptation choisie du temps de travail dépasse largement le cadres des seniors. Le temps partiel choisi est globalement très mal géré dans l'entreprise : la mise en adéquation des attendus des postes avec le temps de travail d'un salarié à temps partiel s'effectue mal (c'est ainsi qu'un salarié à 80% travaille souvent à l'allure 125 pendant 4 jours). Les salariés en temps partiel sont souvent relégués vers le bas au niveau de la PGD et des évolutions de carrière. Il est par ailleurs courant que des managers refusent d'incorporer dans leur équipe des 80%, même si le poste et l'environnement le permettraient. Michelin ne sait pas non plus faire d'un temps plein, 2 mi-temps. Il est un chiffre qui ne trompe pas : 95% des salariés en temps partiel chez Michelin sont des femmes. Travailler à temps partiel pour se donner du temps pour les besoins familiaux est vécu comme un sacrifice, et, dans notre culture latine, ce sacrifice est fait principalement par les femmes.

L'autre grande problématique vis-à-vis de laquelle l'action du service du personnel a été défailante est celle de la charge de travail. Nous avons largement dénoncé la dérive croissante intervenue depuis 2007. Nos enquêtes temps de travail en 2012 et 2015 l'ont bien montré : un seuil critique a été franchi et pour nombre de salariés, engagement rime avec perturbation de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, quand ce n'est pas de la santé. Qu'a fait le service du personnel d'une entreprise qui affiche des valeurs de performance dans la durée pour infléchir une tendance nuisible autant aux individus qu'à la performance dans la durée de l'entreprise ? Une prise de conscience, à laquelle la CFE-CGC a sans nul doute contribué, est en cours. Nous voulons l'accompagner pourvu qu'elle soit à la hauteur de l'enjeu. Mais que de retard accumulé et de salariés poussés à bout de leur résistance personnelle.

Une opacité entretenue

Prenons l'exemple de la méthode HAY. Il aura fallu 8 ans d'action de la CFE-CGC pour obtenir que les niveaux de responsabilité des postes soient enfin communiqués aux salariés français. Il aura fallu que la CFE-CGC, par ses enquêtes salaires, amène une information pertinente aux salariés, pour que l'entreprise décide de faire en France ce qu'elle fait depuis l'origine dans d'autres pays où elle est implantée (les Etats Unis par exemple) : communiquer les NRP des postes. Et encore, l'entreprise a décidé de conserver une part d'ombre importante : pourquoi ne pas communiquer officiellement la valeur des médianes ?

Il y a d'autres exemples, aux conséquences importantes dans la perception de confiance (ou plutôt de défiance) des salariés vis-à-vis du service du personnel.

L'entreprise nie avec énergie l'existence d'un ranking forcé (la « courbe de Gauss » pour les PGD). Il est vrai qu'une telle pratique est illégale. Tous les managers, qui le pratiquent dans le cadre des collègues métiers, et tous les salariés connaissent pourtant la réalité d'une telle pratique. Le besoin de mettre en cohérence les augmentations individuelles avec le budget global d'augmentation alloué chaque année est pourtant une évidence pour tous. La méthode utilisée pervertit la démarche d'appréciation. La PGD est biaisée par l'application de la « courbe de Gauss ». Les managers de salariés décalés vers le bas doivent trouver des justifications dans le travail alors même que la raison n'est pas la performance de la personne, mais l'application d'une règle bien réelle mais non avouable. C'est l'une des raisons qui fait que le processus

d'appréciation perd en objectivité, aussi bien pour les managers que leurs collaborateurs, et qu'il est de plus en plus vécu comme un mauvais moment à passer. Une autre réponse au même besoin est pourtant possible : recueillir dans un premier temps les PGD de l'ensemble du personnel, puis moduler dans un deuxième temps le niveau des augmentations dans la matrice HAY pour respecter le budget global. Cette réponse apporterait, selon nous la transparence et l'objectivité socles d'une meilleure confiance.

La culture de l'opacité s'applique même à des situations plus anodines en termes de conséquences : pourquoi avoir avancé masqué sur la redéfinition récente des niveaux de classification des métiers de la RDI (cf tract de janvier 2016) ? Cela a conduit à créer une situation de malaise, les salariés concernés ayant perçu l'évolution comme un déclassement, alors même que cette évolution n'avait pas d'impact sur les éléments de gestion de la performance ou de la carrière.

La primauté de la performance individuelle sur la performance collective

Coopération, travail en équipes et en plateformes, gestion de projets. C'est une réalité : c'est un effort collectif qui permet d'atteindre des objectifs communs ambitieux.

Comment, dans ce contexte, justifier ce qui est un dogme du service du personnel auxquels nous nous sommes une nouvelle fois heurtés lors de la négociation salaires en décembre 2015 ? Le dogme du 100% augmentation individuelle pour les collaborateurs et les cadres.

C'est d'autant plus surprenant que l'entreprise a pris conscience que le tout individuel pour la part variable des agents était devenu contreproductif pour l'efficacité collective et a, en conséquence, décidé de donner la priorité à des critères collectifs.

Le tout individuel n'est, selon nous, plus adapté aux modes de fonctionnement de l'entreprise. En particulier dans le contexte reconnu par nos dirigeants, d'une trop forte complexité des modes de fonctionnement qui impose à chacun un surinvestissement en temps pour faire le travail demandé. En situation de surcharge de travail non régulée, on prend d'évidence le risque que les individus fassent des choix qui donnent la priorité à leurs intérêts personnels pour préserver leur intérêt financier. Au détriment du bien commun de l'entreprise ? Le risque de distorsion nous paraît aujourd'hui très élevé.

Une chose est certaine : nombre de salariés vivent mal les distorsions de traitement parfois fortes au sein d'un collectif de travail.

Des évolutions positives :

Des évolutions positives ont cependant émergé ces dernières années et Michelin n'a pas franchi des limites que d'autres grandes entreprises n'ont pas hésité à franchir.

Des réussites en matière de mixité et d'accompagnement à la parentalité

C'est un fait : à l'embauche, le pourcentage de femmes collaboratrices ou cadres a progressé et les effets sont visibles dans les collectifs de travail, y compris dans des domaines historiquement masculins comme l'industrie par exemple.

Des mesures d'accompagnement à la parentalité efficaces ont accompagné le mouvement, en particulier à Clermont Ferrand: mise en place de crèches, adaptation de l'horaire obligatoire pour celles et ceux qui y sont soumis.

De même, pour une grande majorité de femmes, le congé maternité et la reprise du travail se déroulent le plus souvent sans les dérives qu'on rencontre dans certaines entreprises : incitation à éviter la grossesse, risque élevé de retour problématique à l'emploi. Pour les pères, le congé parental est entré dans les mœurs.

La mise en œuvre à partir de 2016 d'un dispositif de don de jours à des salariés touchés par une situation de longue maladie d'un enfant est également une évolution positive.

Il reste un domaine de progrès important : développer la mixité à l'embauche, c'est bien, mais quel sens cela a-t-il dans la durée si l'entreprise n'offre pas aux femmes une réelle équité de salaire et de carrière ? Nous avons décidé de dire stop à la langue de bois et aux indicateurs bidons que nous servait l'entreprise depuis trop d'années. Nous avons prévenu l'entreprise que nous ne signerions l'accord sur l'égalité professionnelle fin 2015 que s'il comportait un engagement réel et tangible de l'entreprise dans ce domaine (cf tract de novembre 2015). Nous avons finalement été écoutés et nous espérons que cette phase de tension aigüe entre la CFE-CGC et l'entreprise aura servi de déclic à un changement qui ne pourra être que bénéfique pour l'entreprise. Nous comptons bien disposer en 2016 de données qui vont permettre d'engager une démarche de rattrapage dans la durée.

Le télétravail rentre peu à peu dans les mœurs

Après des débuts balbutiants en 2009, le rythme de déploiement du télétravail s'est accéléré en 2014, après signature d'un nouvel accord d'entreprise dans lequel nous avons obtenu 2 évolutions importantes : la possibilité de moduler le télétravail sur une période d'un mois et le processus de demande de télétravail qui permet à l'équipe diversité de s'assurer qu'un refus est basé sur des raisons sérieuses et n'est pas un refus de principe d'un manager hostile au télétravail.

Le seuil de diffusion virale est atteint et le télétravail n'est plus perçu, comme nous l'avons entendu, comme le choix de ceux qui n'aiment pas leur travail.

Le constat est aujourd'hui partagé par de nombreux managers : le télétravail est favorable à la performance, en particulier dans des collectifs de travail basés dans des open-spaces dont l'agencement est nuisible à la concentration. C'est d'ailleurs la principale motivation pour une demande de télétravail à Clermont Ferrand : pouvoir disposer d'un temps pour se concentrer sur une tâche.

Des valeurs qui demeurent

Nous avons régulièrement des contacts syndicaux avec des collègues élus dans d'autres entreprises de toutes tailles. Nous avons ainsi un élément de mesure de la réalité des différences de valeurs - et de leur pratique réelle - entre entreprises.

Nous mesurons ainsi que Michelin n'a pas sombré dans les pratiques usuelles d'autres entreprises : salariés poussés dehors après 50 ans, triangle de gestion réduit à une droite manager - salarié, encouragement de la compétition individuelle, chantage à l'emploi pour obtenir des conditions sociales dégradées, démembrement de sociétés pour piller les actifs avant de jeter les salariés à la rue ; la liste des perversions sociales pourrait être longue et les médias se font régulièrement l'écho de la créativité dans ce domaine.

En conclusion :

Nous avons la conviction que nos dirigeants ont conscience que la performance dans la durée passe par une adhésion des salariés à leurs projets. Laquelle adhésion suppose que les contraintes soient partagées, mais aussi les réussites. Mais aussi que les acteurs aient une vision attractive de leur avenir dans l'entreprise.

En tant que représentants des salariés, nous avons un rôle d'alerte et nous voulons avoir un rôle de proposition.

Nous alertons depuis 5 ans sur la dérive de traitement entre actionnaires et salariés. Nous avons réalisé ce travail d'analyse pour alerter sur une dérive de la fonction du service du personnel dans l'entreprise, que les salariés perçoivent également largement, et expriment dans l'enquête Avancer Ensemble.

Quelles seraient pour nous les principales pistes de retour à un contrat de confiance entre service du personnel et salariés ?

Nous en voyons principalement 3 :

- ✓ **Dissocier davantage gestion de la masse salariale et gestion du personnel.** Gérer une masse salariale est clairement une responsabilité forte d'une direction d'entreprise. Cela doit passer par des axes plus indépendants des méthodes de gestion. Cela permettrait à ces dernières de cesser d'être les courroies de transmission d'une politique d'économie sur la masse salariale pour redevenir les outils d'une vraie gestion des ressources humaines. Pour une entreprise qui affiche des valeurs de gouvernance durable, il est important que les méthodes de gestion redeviennent le creuset commun dans lequel se fondent développement des Hommes et développement de l'entreprise.
- ✓ **Redonner de la perspective au plus grand nombre en termes de gestion de carrière.** L'organisation actuelle n'est plus tenable et le service du personnel est à une croisée des chemins : ses ressources et ses leviers vis-à-vis des autres services sont insuffisants pour avoir une performance cohérente avec l'objectif fixé : faire de la gestion de carrière un atout différenciant de Michelin. Nous invitons l'entreprise à ne pas abandonner le principe du triangle de gestion, qui nous paraît sain et cohérent avec une volonté de gouvernance durable. Si elle fait ce choix, elle doit renforcer le pôle gestion du triangle pour lui redonner une meilleure capacité d'orientation et de mise en perspective.
- ✓ **Développer des méthodes de gestion plus collectives en cohérence avec la généralisation de méthodes de travail basées sur la coopération.** Cela suppose pour nous d'abandonner le dogme du tout individuel. Nous avons fait par le passé des propositions dans ce sens : introduction d'une part d'augmentation collective pour les collaborateurs et cadres, introduction d'un dispositif d'intéressement exceptionnel basé sur des critères de performance du groupe (voir tract de janvier 2015). De même, le coefficient d'ajustement des objectifs (CAJ) pourrait retrouver un sens compréhensible par les salariés si l'ajustement était en relation avec une performance collective (et à condition que l'ajustement soit possible en moins ... et en plus).

La CFE-CGC Michelin, forte de l'ancrage terrain de ses adhérents et militants, est prête à coopérer à une réflexion vers une meilleure façon de gérer le personnel.