



La mobilité à la mode grenobloise

Création d'activité, reconversion ou évolution en interne : le pôle de mobilité créé par STMicroelectronics permet aux salariés de réfléchir à leur avenir, en toute tranquillité. Reportage.

Par Éric Béal

J'avais envie de changer de vie. Le pôle de mobilité est arrivé à point nommé pour appuyer mon projet personnel. » Gérard travaille pour STMicroelectronics, à Grenoble. Dans quelques mois, il sera le patron d'une société de services. Très discret sur ses intentions, cet ingénieur en électronique ne tarit pas d'éloges sur l'aide apportée par les consultants du « pôle de

mobilité régional et interentreprises », une structure associative que peuvent solliciter les salariés isérois du fabricant de semi-conducteurs franco-italien. « Ils m'ont aidé à prendre conscience des conséquences de mon départ sur ma vie personnelle et leur soutien a été précieux pour établir mon *business plan*. » Une relation étroite que le départ de Gérard ne rompra pas totalement, puisqu'il continuera de bénéficier des conseils d'un consultant du pôle pendant deux ans. De manière à atténuer le risque pris en quittant le cocon de l'entreprise.

Créée le 28 mai 2007, en association avec Capgemini, Radial Systems, NXP Semiconductors et Hewlett-Packard, quatre entreprises ayant des

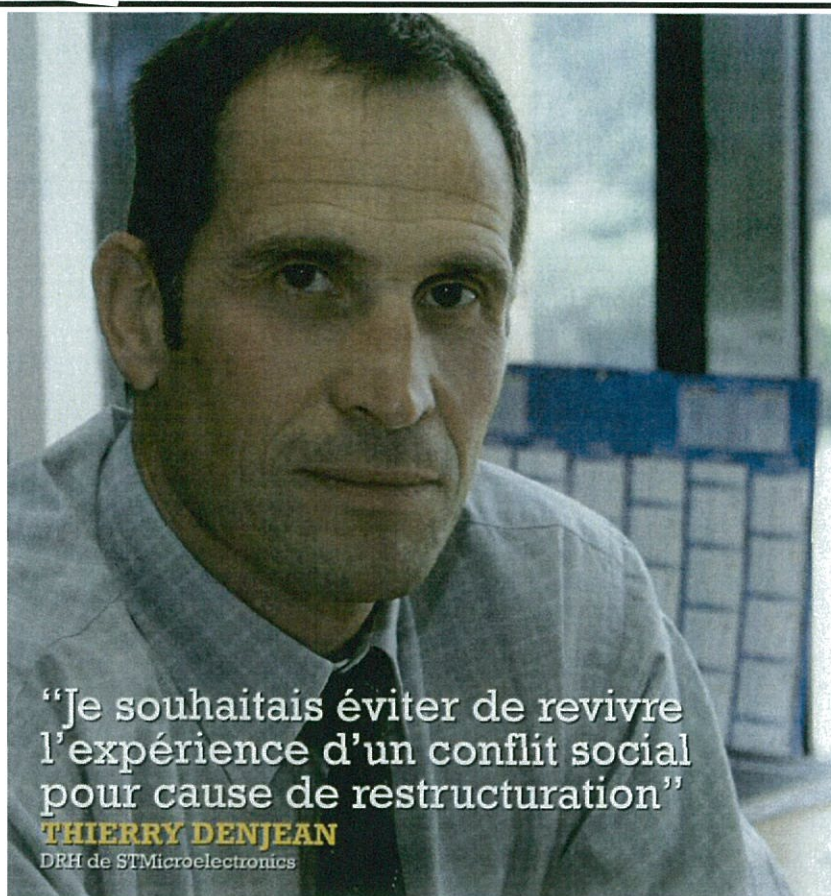
implantations dans le département, le pôle de mobilité n'est pas uniquement destiné aux salariés de STMicroelectronics. Dès que les autres entreprises fondatrices auront signé un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences encadrant le départ volontaire de leurs salariés, ces derniers pourront s'adresser aux quatre consultants, dont deux sont salariés de l'Apec.

Sans stress ni urgence. Installés sur la zone d'activités de Montbonnot-Saint-Martin, une commune située à quelques kilomètres au nord-est de Grenoble, les locaux du pôle de mobilité n'ont rien d'ostentatoire. Quelques bureaux équipés d'ordinateurs et une salle de réunion, au premier étage d'un petit immeuble de verre. L'objectif officiel de cette structure originale est de permettre aux salariés volontaires de réfléchir à leur avenir professionnel. Sans stress ni urgence. Les visiteurs peuvent consulter des dossiers de presse sur l'actualité économique régionale. Des magazines disposés dans le hall d'accueil complètent le dispositif. Alain Brémon, le consultant chargé d'assurer la coordination et le bon fonctionnement du site, connaît bien STMicroelectronics. Ancien responsable marketing de l'entreprise franco-italienne, cet ingénieur est devenu coach et consultant indépendant. Il a déjà participé à l'accompagnement des salariés volontaires pour créer une entreprise, lors de la restructuration de 2005. « Ceux qui viennent nous voir sont souvent porteurs d'un projet et parfois dans une impasse, explique-t-il. Ils sont inquiets quant à l'avenir de leur métier. Ils ont peur que leurs connaissances soient bientôt obsolètes ou ils ne se sentent pas bien à leur



Alain Brémon, Monique Maür et Philippe Morin, consultants du pôle de mobilité grenoblois.

poste et souhaitent évoluer. » Ivan entre dans cette dernière catégorie. Ce jeune ingénieur de moins de 30 ans était déçu par ses fonctions. Trois ans après son arrivée dans l'entreprise, il souhaitait bénéficier d'une aide pour créer une entreprise d'e-commerce. « En creusant le projet avec Alain Brémon, je me suis rendu compte que ... »



“Je souhaitais éviter de revivre l'expérience d'un conflit social pour cause de restructuration”

THIERRY DENJEAN

DRH de STMicroelectronics

STMicroelectronics

■ L'activité n'était pas viable, explique le jeune homme. Il m'a poussé à en discuter avec mon manager et le service RH. J'ai réalisé que l'entreprise souhaitait me garder. Après quelques rendez-vous à la DRH, on m'a proposé un poste de manager de production qui me plaît. » Ce qui n'empêche pas Ivan de se former pour devenir coach...

Seuls les volontaires sont reçus au pôle de mobilité. Rare sont ceux ayant averti la DRH ou leur supérieur hiérarchique avant de venir. Fin 2007, deux projets finalisés avaient déjà été présentés devant la commission paritaire de suivi. En tout, quelque 70 personnes utilisaient la structure, et les consultants estimaient qu'une trentaine d'entre elles avaient des chances de partir dans les six à neuf mois suivants. « L'idée du pôle m'est venue en discutant avec les représentants du personnel, après les plans sociaux que nous avons conduits en 2003 et 2005. Je souhaitais éviter de revivre l'expérience d'un conflit social pour cause de restructuration », indique Thierry Denjean, le DRH de STMicroelectronics. De leur côté, les représentants syndicaux s'étaient aperçus, à l'occasion du PSE, que nombre de salariés avaient des projets personnels ne demandant qu'à être mis sur pied. Pour peu que la démarche soit sécurisée. « Avant

le pôle, un salarié fatigué ou désirant se reconverter n'avait le choix qu'entre la démission et une conduite conflictuelle pour se faire virer », relève Mohammed Derouich. Le délégué central CFTC de STMicroelectronics considère que le pôle comble une lacune du Code du travail.

De 20 000 à 30 000 euros de cotisation. Pour inciter les salariés à utiliser le pôle en confiance, le choix de Thierry Denjean s'est arrêté sur une structure associative située à l'extérieur du site de production, de façon à permettre aux salariés de dévoiler leurs intentions en toute discrétion. Autre caractéristique de l'association, sa vocation à s'ouvrir à d'autres entreprises présentes dans le bassin d'emploi. « Les salariés sont très attachés à leur région d'origine. Peu de Bretons ont accepté un poste sur un autre site en 2003, par exemple. Si nous voulons favoriser la mobilité, il nous faut travailler sur tous les bassins d'emploi où nous sommes présents », indique Thierry Denjean. Une analyse partagée par Maurice Glatigny, DS CFE-CGC. « Les gens ne veulent pas changer de région. C'est pour cela que nous avons intégré ce point dans notre demande d'ouverture de négociation de la GPEC après les plans sociaux. » Concrètement, les entreprises de plus de 3 000 salariés paient 30 000 euros de cotisation annuelle. En dessous, le tarif est

de 20 000. À terme, les PMI pourront adhérer au dispositif pour un tarif moins élevé. Afin de clarifier les conditions d'utilisation du pôle, les entreprises adhérentes s'engagent à suspendre leur participation au dispositif en cas de projet de restructuration.

Bilan de compétences. Loin de ces considérations stratégiques, les quatre consultants du pôle reçoivent tout le monde. « Dans le cadre de leur GPEC, les entreprises adhérentes ont déterminé les métiers susceptibles de disparaître sous le coup de mutations technologiques. Nous commençons par vérifier que le métier ou le poste de la personne sont prioritaires pour bénéficier des aides à la mobilité de l'entreprise. Mais, même si cela n'est pas le cas, nous discutons de la faisabilité du projet. Et nous encourageons ceux qui souhaitent se lancer dans la création d'entreprise à passer un bilan de compétences », explique Alain Brémon. Règle d'or pour le salarié volontaire : être acteur de son projet. Une fois sa réflexion menée à terme, le salarié volontaire s'adresse à la DRH s'il envisage une évolution professionnelle interne. Mais s'il veut partir, son projet doit être validé par une commission au sein de laquelle siègent les représentants syndicaux ainsi que le directeur de l'ANPE locale, celui de l'Assedic et le responsable de la DDTEFP.

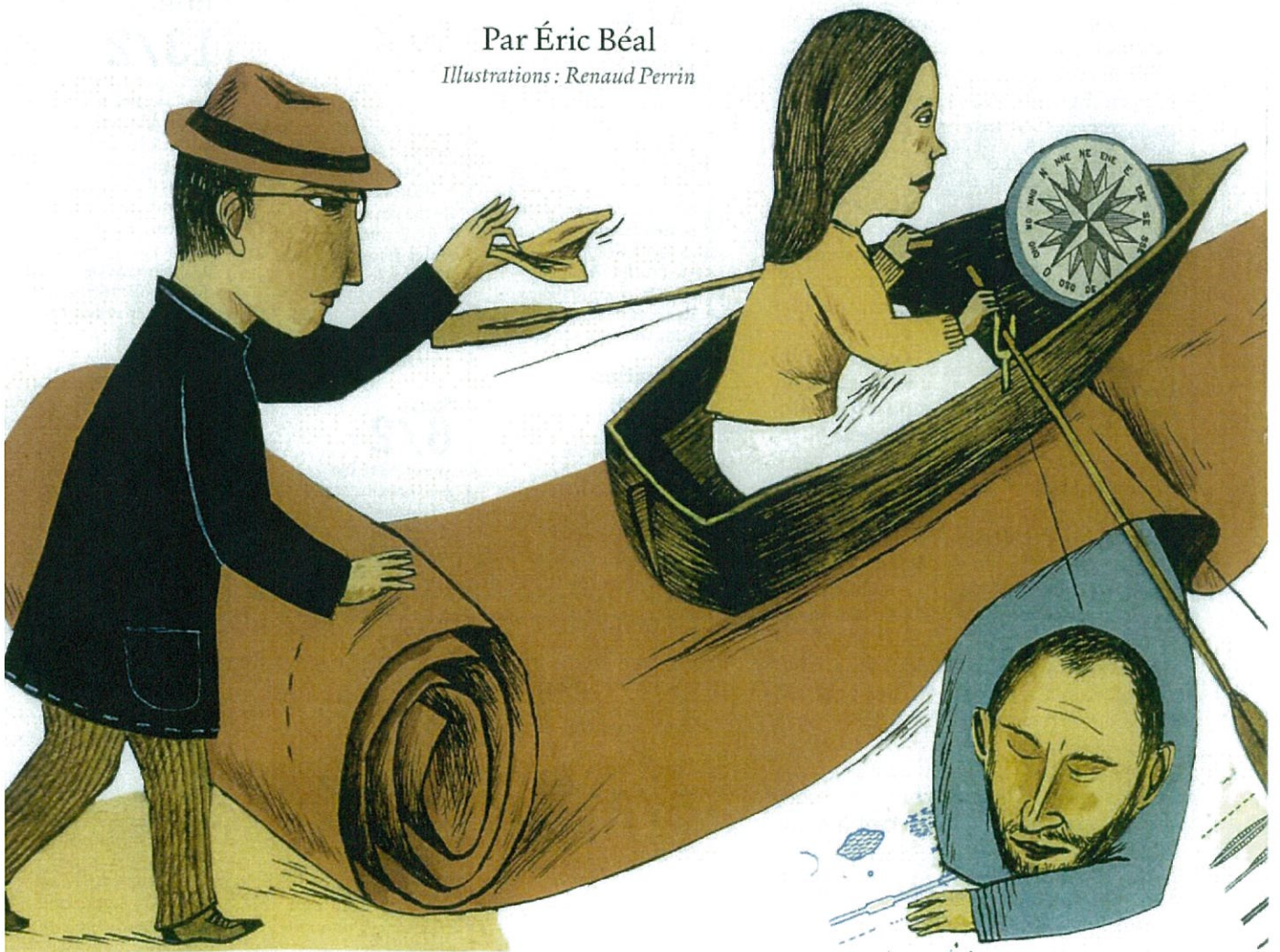
Reste un détail qui chiffonne Thierry Denjean. S'il a obtenu le soutien de la DGTEFP et des Assedic pour que les créateurs d'entreprise bénéficient de l'Accre, les indemnités perçues par les salariés, après rupture à l'amiable de leur contrat de travail, ne sont pas défiscalisées. Contrairement à celles perçues lors d'un PSE. Sur ce point, le DRH de STMicroelectronics fait pourtant valoir que son entreprise ne se débarrasse pas de ses salariés. Elle a prévu de les réintégrer lorsque l'aventure se solde par un échec pendant les trois mois de leur période d'essai, pour ceux ayant trouvé un poste salarié, ou durant l'année suivant la création de leur entreprise, pour les indépendants. Une possibilité que Gérard n'envisage pas. « Ma société veut se séparer de ses salariés français pour investir dans des pays *low cost*. Moi, je ne veux pas faire partie de la dernière charrette », assure-t-il d'un air sombre. Une méfiance qui n'empêche pas Thierry Denjean de persévérer. Un autre pôle vient de voir le jour à Aix-en-Provence, un troisième est prévu à Tours. À l'évidence, la gestion des ressources humaines de STMicroelectronics suit une évolution irréversible... ■

Ces groupes qui recasent leurs salariés hors plan social

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet aux entreprises d'innover. En troquant des licenciements contre des départs volontaires accompagnés, elles gèrent leurs sureffectifs sans PSE. Et sans envenimer le climat social.

Par Éric Béal

Illustrations : Renaud Perrin





Quitter son entreprise par consentement mutuel, sans scène de ménage? Jusqu'à ce jour, employeurs et salariés français ne savaient pas faire. Mais les choses pour-

raient bien prendre une autre tournure. Les partenaires sociaux viennent de s'accorder sur un nouveau mode de rupture, à l'amiable, pour les départs individuels (voir encadré page 16). Un outil supplémentaire, de l'avis des DRH, qui n'ont pas attendu ces négociations interprofessionnelles pour expérimenter, au niveau collectif, les départs d'un commun accord.

Parmi les derniers exemples, celui de SKF. Le 18 décembre, le spécialiste du roulement a engagé un « plan de gestion de l'emploi ». Objectif : dynamiser la mobilité externe des salariés – vocabulaire politiquement correct pour parler de départs négociés –, sans passer par un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Sur le fond, le but est pourtant similaire puisqu'il s'agit de supprimer 200 postes sur les 500 que compte le site vendéen de Fontenay-

le-Comte. Mais sur la forme, ce n'est pas du Canada Dry. Les quatre syndicats présents sur le site ont signé un avenant à l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) négocié en 2005. Ce texte augmente les montants de l'aide financière et renforce les procédures d'accompagnement à la mobilité interne et externe, initialement prévues. Un programme de mutation intitulé « mobilité + » va être mis en place avec, notamment, la création d'un espace de mobilité où des consultants externes seront à la disposition des salariés pour les aider à préparer une reconversion ou créer une entreprise. « Les représentants syndicaux ont bien compris notre projet de pérenniser le site en le spécialisant dans des produits très techniques, à forte valeur ajoutée. Nous sommes tombés d'accord pour faire appel au volontariat sur une période de deux ans, qui devrait nous permettre d'anticiper pour ajuster les effectifs », explique Jean Thiébault. Et le DRH de SKF de préciser que sans la loi de janvier 2005 obligeant les entreprises de plus de 300 personnes à négocier un accord de GPEC, la discussion entre partenaires sociaux aurait été plus houleuse.

Favoriser la mobilité. Obligation légale ou pas, la logique de la gestion prévisionnelle des emplois fait son chemin. Surtout lorsqu'il s'agit de s'épargner les affres d'un PSE. « Le maître mot, c'est l'anticipation. Quand on a vécu les neuf mois de négociation autour d'un PSE, avec la tension sociale qui l'accompagne, on n'a pas envie de recommencer », indique Jean-Pierre Wilsch, DRH de Radiall Systems, une PME spécialisée dans les antennes et systèmes radio qui compte 1 300 personnes en France. Situé près de Grenoble, son principal site de production va utiliser le pôle régional et interentreprises de mobilité mis sur pied par STMicroelectronics. Cette structure d'accueil permanente aide les salariés des sociétés adhérentes à réfléchir à leur carrière et, éventuellement, à partir sur un projet personnel (voir reportage page 20).

Directrice d'études à Entreprise & Personnel et auteur de *Tous mobiles? Organisations flexibles* ■■■

“Les salariés des grandes entreprises ont pris l'habitude d'être maternés. Ils se font une image épouvantable du marché du travail. Il s'agit de les inciter à réfléchir à leur évolution de carrière”, note Entreprise & Personnel

... et politiques d'employabilité, publié en mai 2006, Martine Le Boulaire confirme l'engouement pour la mobilité externe. « Les grandes entreprises essaient de fluidifier leur marché interne du travail grâce au turnover. Ceux qui partent libèrent des places que leurs collègues peuvent combler. Avec ou sans formation complémentaire. » L'autre objectif des directions, selon la consultante, est d'éviter les blocages psychologiques. « Les salariés des grandes entreprises, particulièrement les ingénieurs et cadres, ont pris l'habitude d'être maternés. Ils se font une image épouvantable du marché du travail. Il s'agit de les inciter à réfléchir à leur évolution de carrière grâce à des moyens et à des règles clairs, sans stress ni obligation d'aboutir. »

Accompagnement. Une analyse similaire a conduit Schneider Electric à créer une structure permanente dès 1995. Schneider Initiatives Emploi accompagne les salariés français du groupe dans la création d'entreprise. Avec formation, suivi et aide financière à la clé. Fin 2005, le spécialiste de la distribution électrique a passé

la vitesse supérieure avec l'organisation de « rencontres horizons : talents et métiers » dans ses 50 sites français. Conçues comme des forums pour étudiants, ces journées mettaient à la disposition des salariés des informations sur les postes disponibles et l'évolution des métiers en interne. Les chambres consulaires y étaient invitées à venir présenter les besoins en compétences du bassin d'emploi. « Le groupe veut développer l'esprit d'entreprise de ses salariés et les inciter à gérer leur parcours professionnel de façon autonome. Chacun doit être acteur de son développement personnel », justifie Philippe Thévenin, directeur du développement économique des territoires chez Schneider. Mais l'impact de ces journées est difficilement quantifiable. Le turnover du groupe est resté à 2 %. Les volontaires au départ se font attendre...

Prévenir les problèmes plutôt que de les traiter dans l'urgence est également l'objectif de Frédéric Agenet, directeur des relations sociales d'EADS. Le groupe aéronautique, qui a signé un accord de GPEC en décembre 2007, entend dyna-

miser la mobilité externe de ses salariés. « Dans nos métiers, les innovations technologiques ou les retournements de marché sont monnaie courante. Nous devons en permanence nous efforcer de les anticiper. Grâce à la GPEC, nous donnerons à nos salariés les moyens de réfléchir à leur avenir, et même, si nécessaire, de rebondir ailleurs. » Car la négociation d'un accord de GPEC peut, depuis une circulaire du 12 mai dernier, également porter sur la détermination des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques. Ce texte instaure un traitement fiscal et social favorable aux indemnités versées aux salariés en partance.

Thierry Rieutord, le DRH France de Thales, compte saisir cette opportunité. « Parmi nos 68 000 salariés, 10 000 travaillent dans les métiers du logiciel en France. Or l'évolution du contenu des missions est telle que 2 000 d'entre eux pourraient se retrouver en difficulté dans quatre ans. » Pour éviter un PSE, l'entreprise a initié un plan de formation vers les métiers porteurs de la filière et un accompagnement. Des conventions tripartites pourront être signées avec des entreprises à la recherche de compétences situées dans ses bassins d'emploi. Des congés de mobilité seront aussi proposés aux salariés volontaires pour partir, avec l'assurance de pouvoir revenir si la reconversion est un échec. Ces dispositifs innovants ne surprennent pas Xavier Lacoste, DG du cabinet Altedia. « La tendance est au renforcement du dialogue social et de la négociation en entreprise. En cas de restructuration, les entreprises ont deux possibilités. Elles peuvent utiliser leur accord de GPEC pour dynamiser les départs volontaires ou bien négocier l'accompagnement social d'un futur PSE. Mais, dans ce dernier cas, le plan social est de plus en plus souvent glissant : une fois passée l'information-consultation des représentants du personnel, l'entreprise fait appel au volontariat et se donne du temps. En espérant qu'un nombre suffisant de volontaires au départ règle le problème sans mener le PSE à son terme. »

Exemple type de cette nouvelle approche d'une restructuration, le plan de réduction de 4 850 emplois annoncé par PSA Peugeot Citroën en mai 2007. « Nous

Vive la rupture à l'amiable ?

Sacré pari pour les partenaires sociaux. En paraphant, à la mi-janvier, l'accord sur la modernisation du marché du travail, ils ont donné naissance à un nouveau mode de rupture du contrat de travail : la « rupture conventionnelle ». Une séparation à l'amiable, à mi-chemin entre la démission et le licenciement, susceptible de contenter employeur et salarié. Le premier y gagne une sécurisation juridique de la séparation, le second le versement d'une indemnité spécifique de rupture et le droit de bénéficier des allocations chômage. Âprement défendu par Laurence Parisot, la patronne du Medef, ce divorce par consentement mutuel pourrait bien bousculer les habitudes. Du côté des DRH,

on craint qu'il ne tarisse les démissions. Pourquoi les salariés accepteraient-ils, demain, de partir les poches vides, sans garde-fou, alors qu'ils peuvent prétendre à une rupture d'un commun accord, plus avantageuse ? Du côté des syndicalistes, l'inquiétude est aussi palpable. Mais pas pour les mêmes raisons. Les représentants des salariés craignent, eux, que la « rupture conventionnelle » ne facilite la tâche des employeurs désireux de se débarrasser, sans raison valable, de leurs employés. En principe, la « liberté de consentement » des parties est garantie par l'accord. Le salarié peut ainsi se faire assister pendant la procédure et il dispose d'un délai de rétractation. Surtout, la convention est envoyée, pour contrôle,

au directeur départemental du travail, qui « dispose à cet effet d'un délai préfix de quinze jours calendaires à l'issue duquel son silence vaut homologation ». C'est là que le bât blesse. On voit mal comment les directions départementales du travail (DDTEFP), déjà surchargées, trouveront le temps de vérifier le libre consentement des parties. Par ailleurs, l'accord ne dit rien des possibilités de contester, devant les tribunaux administratifs, les décisions des DDTEFP, alors même que leurs éventuels refus privent les salariés des droits à l'assurance chômage. En tout état de cause, rien n'interdira aux salariés de recourir au juge pour contester la réalité de leur consentement. De belles batailles juridiques en perspective...

avons répondu aux obligations d'un plan social, explique Jean-Luc Vergne, le DRH. Nous avons présenté notre stratégie au comité d'entreprise et négocié avec les syndicats sur l'ampleur et l'utilisation des mesures sociales d'accompagnement. Mais nous avons choisi de mener ces adaptations sans recourir à un PSE avec licenciements ou préretraites. » Car le volontariat n'est pas sans avantage pour l'entreprise. Il lui évite d'obéir aux critères sociaux imposés par le Code du travail pour le choix des partants, lesquels sont largement fondés sur l'ancienneté. D'autre part, PSA a pu cibler ses efforts. Tous les métiers de la fabrication ou de la commercialisation, ainsi que les experts en électronique, qualité ou gestion de projet ont été exclus des mesures incitatives à la mobilité externe.

Des plans onéreux. Seul bémol, les départs volontaires coûtent cher. L'opération aurait coûté de 120 à 150 millions d'euros à PSA, soit un peu plus qu'un PSE. Mais la différence n'est pas significative pour le DRH, Jean-Luc Vergne, « surtout si l'on évite des débordements sociaux très pénalisants lorsqu'on est confronté à la concurrence internationale ». Preuve que le dispositif donne satisfaction, PSA vient de remettre le couvert, en annonçant un nouveau plan visant, cette fois-ci, un millier d'ouvriers et une centaine de techniciens.

Pour ce qui est de l'accompagnement, les outils classiques d'un PSE comme le comité paritaire de pilotage et la cellule « emploi-mobilité » avec consultants extérieurs dans chaque site ont été utilisés. Mais le groupe a innové en organisant des

« rencontres pour l'emploi » sur ses sites, au cours desquelles les entreprises voisines étaient invitées à recruter les collaborateurs de Peugeot. « Nous avions la volonté de ne pas laisser les salariés seuls face à leur problème d'emploi. Et nous souhaitions éviter des mouvements sociaux. C'est pourquoi tous les syndicats, y compris la CGT qui n'a pas signé les accords, étaient associés aux mesures et pouvaient vérifier que nos engagements étaient tenus », affirme Jean-Luc Vergne. Début décembre, 5 090 départs, dont 3 740 dans le cadre d'un projet personnel et professionnel, étaient recensés. Le DRH notait avec satisfaction que les partants étaient plus âgés que la moyenne des salariés. Et que, chez les cadres, ils affichaient des performances et des perspectives de carrière inférieures à ceux qui sont restés.

La souplesse de gestion des sureffectifs dans le cadre de la GPEC est telle que la direction de France Télécom est passée outre l'opposition de ses partenaires sociaux. L'accord signé en 2005 a été dénoncé par la majorité des syndicats, mais la direction n'y a pas renoncé pour autant. « Le groupe est confronté à une concurrence accrue et à la nécessité de répondre aux besoins du marché. Nous devons développer de nouvelles compétences et faire évoluer nos savoir-faire en dynamisant la mobilité interne et externe », note Brigitte Dumont, directrice du management des compétences et de l'emploi. Un plan d'action sur trois ans baptisé ACT (pour anticipation et compétences pour la transformation) a l'ambition d'informer les salariés de l'évolution des métiers et



d'apporter à chacun les moyens de construire son projet. Il comprend un programme destiné à accompagner les volontaires au départ vers le secteur privé ou la fonction publique – environ 70 % des 108 000 salariés français sont des fonctionnaires. Au 30 juin 2007, 12 300 salariés étaient partis volontairement.

« En réalité, de nombreux salariés sont victimes de pressions de la part de leur hiérarchie, affirme Verveine Angeli, déléguée syndicale SUD. Nous passons notre temps à défendre des fonctionnaires femmes qui n'ont le choix qu'entre la démission ou la mise en disponibilité pour pouvoir suivre leur conjoint. » À la DRH, on n'exclut pas quelques dérapages de managers, sans plus. Mais la syndicaliste pointe du doigt l'augmentation des démissions ou des licenciements pour faute grave, preuve, à ses yeux, d'une volonté d'atteindre les objectifs d'ACT, rebaptisé « allez, casse-toi ».

À IBM, Carrefour ou SFR, des syndicalistes s'inquiètent également des conséquences de cette nouvelle gestion au cas par cas des sureffectifs. Pour Xavier Lacoste, le patron d'Altedia, l'intérêt d'un dispositif de mobilité externe dépend fortement de la qualité du dialogue social. Mais aussi de la solidité et de la préparation des représentants syndicaux. Vu la faiblesse du tissu syndical français, l'affaire n'est pas gagnée. ■