

LES SERVICES RESSOURCES HUMAINES (RH) : DES MÉTIERS ESSENTIELS À LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES

ZOOM SUR LES PLANS MOBILITÉS



L'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence a provoqué des mutations considérables des organisations dans les entreprises. Pour répondre à ces changements, d'importantes transformations stratégiques et d'organisations sont mises en place et bouleversent le modèle managérial. Les Ressources Humaines (RH) sont devenues des acteurs incontournables de la stratégie d'entreprise pour accompagner les grandes mutations impactant le capital humain. Toutefois elles restent l'une des fonctions supports les plus délaissées dans les prises de décisions stratégiques et les moyens concédés.

LES RH, PARENTS PAUVRES DES PROJETS DE TRANSFORMATION DES ENTREPRISES, AU DÉTRIMENT DES SALARIÉS

Détachés des unités de production, sous-traités et parfois complètement délégués et supportés par les managers, les services RH fondent comme neige au soleil.

Dans certaines directions, acquérir un poste de responsable RH ne nécessite plus de compétences dans le domaine et ce sont des ingénieurs généralistes qui sont recrutés. Pourtant, le DRH (Directeur.rice des Ressources Humaines) ou le RRH (Responsable des Ressources Humaines) a un des rôles les plus stratégiques de l'entreprise. Pour assurer leurs tâches, managers et fonctions RH disposent d'un « manuel de gestion des RH » qui décrit l'ensemble des méthodes et des outils développés dans nos entreprises. Son utilisation concrète est variable en fonction des connaissances de chacun... et c'est bien là le problème !

Disposer d'un capital humain réactif et adapté

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois Compétences) est un concept mal apprivoisé, car l'anticipation n'est pas une prédiction et ne se réduit pas à une simple planification. Cela consiste à prévoir les stratégies et les moyens qui vont fournir à l'entreprise un capital humain adapté et réactif. La GPEC est l'outil fondamental pour y parvenir. Le recrutement consiste à prévenir les insuffisances quantitatives et/ou qualitatives en personnel et constitue une anticipation sur les résultats à venir. Cet outil est stratégique pour la survie de l'entreprise, pourtant il est souvent inexistant et au mieux quelques rares managers y sont formés. Car ce n'est pas parce qu'existe un document intitulé GPEC que cela prouve qu'il y a une réelle GPEC.

La GPEC
est un outil
stratégique
pour la survie
de l'entreprise

Chaque plan d'économie (Altitudes 7500, Phare & Balise, Mimosa à EDF, Perform, Calista à ENGIE...) passe par la case « réduction des effectifs », ce qui pour la CGT est une erreur stratégique. Et en plus des suppressions de personnel cœur de métier, les directions réalisent aussi de substantielles économies dans les processus « support » et donc dans les effectifs RH.

Avec la financiarisation des entreprises, les compétences et l'anticipation des ressources sont de plus en plus mal gérées. Elles ne sont plus de la responsabilité d'un service compétent, mais sont gérées par des managers issus de la technique : des ingénieurs généralistes. Cette perte de compétences se fait ressentir car les fondamentaux des métiers ne sont plus assurés. Par exemple dans le secteur du nucléaire les incidents se multiplient...

Les fondamentaux des métiers RH ne sont plus assurés

La CGT revendique l'urgence de ré-internaliser la gestion des RH au sein des unités, d'autant que le télétravail et la délocalisation sur des plateformes accentuent les difficultés dans la gestion du personnel, avec des managers contraints d'absorber une partie des activités RH. Augmenter les moyens de ces services est indispensable pour qu'ils puissent se recentrer sur leur cœur de métier.



DES PLATEFORMES LOGICIELLES SUR ÉTAGÈRE, À PEINE PERSONNALISÉES POUR LA GESTION RH

Les retours des salariés ont tendance à être négatifs sur l'utilisation des outils RH, car le.la salarié.e seul.e devant son PC, doit lui-même pré-remplir ses formations, ses entretiens...

Transformations économiques, recherche de compétitivité... la multiplication des outils informatiques modifie non seulement le travail, mais aussi profondément les modes de vie. Cela impacte fortement le travail des salariés, voire même augmente leurs activités avec une gestion parallèle de saisie des éléments RH, dont ils ont maintenant la responsabilité.

Pour les responsables d'équipe, c'est loin d'être la panacée, en effet des algorithmes analysent, extraient et alertent la direction des commentaires négatifs laissés par les salariés pour leur entretien annuel. Par le passé, tout cela restait l'affaire entre le manager et le collègue évalué, avec juste un exemplaire papier dans le tiroir. Aujourd'hui ces commentaires négatifs font même partie des indicateurs sur lesquels les encadrants sont objectivés.

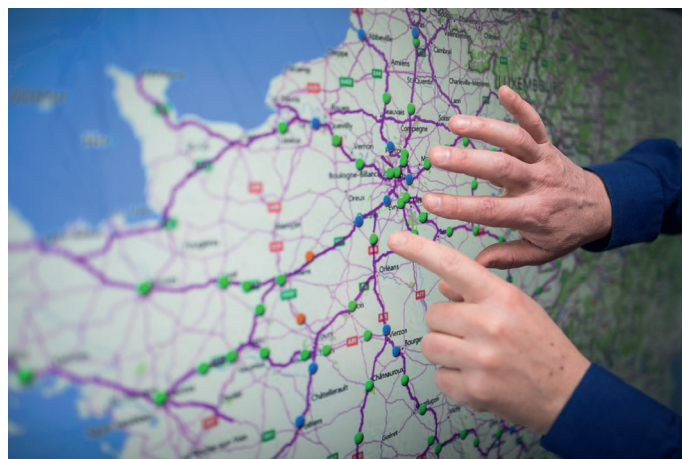
**Les salariés
ont la responsabilité de ce
qu'ils saisissent**

Des parcours professionnels plus complexes

En postulant sur un nouveau poste, chaque salarié vise une activité en lien avec ses compétences, ses motivations, sa mobilité géographique... Chaque « carrière professionnelle » se construit aussi en fonction des opportunités offertes... ou des contraintes induites par les évolutions des entreprises. Or, ces dernières années, les salariés ont du mal à se projeter au niveau de leurs parcours professionnels. Les raisons inhérentes aux entreprises sont multiples : une absence de stratégie des entreprises qui complexifie la détermination de leurs besoins d'aujourd'hui et de demain, des réorganisations à répétition au sein des entités qui ont réduit comme peau de chagrin les possibilités pour les salariés de retrouver un emploi en adéquation avec leurs motivations, leurs mobilités géographiques ainsi que leurs compétences. Le plus bel exemple est celui

de l'absence de passerelle, et cela depuis de nombreuses années, entre EDF et son ancien cousin Gaz de France (ENGIE désormais). Mais cela pourrait encore empirer si le projet HERCULE voyait le jour. Cela supprimerait à terme toute mutation possible entre le nucléaire, l'hydro, Enedis... contrairement à tout ce qui a pu nous être raconté durant la campagne d'intox sur le projet HERCULE.

**Les salariés ont du mal à se
projeter au niveau de leurs
parcours professionnels**



Des Conseillers Mobilités Parcours Professionnels (CMPP) démunis

Souvent seuls dans chaque unité, les CMPP ne sont pas en mesure d'accompagner au mieux les salariés dans leur projet d'évolution. Ils couvrent de trop larges périmètres, alors que les entités ont un réel besoin de fonctions support, en particulier dans la filière RH. C'est le résultat de la politique mortifère des directions consistant à dégraisser ces fonctions essentielles. Chez ENGIE, la mobilité est même déléguée à des cabinets externes, donc à des conseillers qui souvent ignorent le statut des IEG et le fonction-

nement de l'entreprise ainsi que ses interactions. Dans ces conditions, comment bien orienter les salariés dans les entreprises du groupe ? Certains managers se retrouvent parfois démunis lorsqu'il s'agit d'offrir des perspectives à leurs équipes. Ils manquent de temps pour réfléchir à une GPEC digne de ce nom et souvent ils n'ont pas été formés à la GPEC. Faute de pouvoir bénéficier de ressources suffisantes, certains se voient contraints de ne pas accepter telle ou telle mobilité à des salariés qui malgré tout ont honoré leur « contrat moral » (entre 3 et 5 ans en général dans un emploi). Ils sont démunis, parce qu'il n'existe pas d'offres d'emploi en lien avec le profil du salarié ou qu'eux aussi ne voient pas de perspectives dans les stratégies des directions...

Les managers n'ont pas été formés à la GPEC

Des aides ridicules à la mobilité

Être mobile devrait améliorer son pouvoir d'achat et non le contraire. Par exemple, avec une aide mensuelle dérisoire au logement, comment déménager au centre-ville d'une métropole ? La seule politique des entreprises : mettre leurs pions humains là où la nécessité des réorganisations l'impose, mais sans les compensations indispensables aux agents et qui étaient auparavant en vigueur. Ainsi, les « Niveaux de Rémunération mobilité » sont octroyés au compte-gouttes, les évolutions lors des mutations sont quasi-inexistantes, les Aides Individuelles au Logement (AIL) disparaissent au profit de dispositifs moins intéressants pour les salariés qui mutent (voir encadré)... Aujourd'hui, même si un salarié démontre son engagement par sa mobilité, il doit en plus faire ses preuves pour espérer évoluer.

Chez ENGIE, la mobilité est même déléguée à des cabinets externes

Des salariés en souffrance

Nombre sont ceux qui stagnent dans leur carrière parce que leur « fiche d'évolution de carrière » ne semble pas attractive aux yeux d'un recruteur. Il s' imagine que le candidat ne sera plus à même de produire les résultats escomptés du fait de son âge avancé, de la durée passée dans son ancien emploi... Et que dire des salariés retenus à leur poste car leur manager juge qu'ils manquent de compétences ou de performance, ou bien encore parce qu'il manque d'effectifs dans son équipe ? Et le jour où ils sont (enfin) libérables, certaines directions « preneuses » se méfient parfois d'un candidat qui a stagné trop d'années dans son emploi...

En région parisienne, de nombreux salariés y séjournant depuis plusieurs années souhaiteraient partir en région, mais ils hésitent en raison des fermetures de sites ou des décalages rémunérations-responsabilités entre directions. Certes, si quelques modules de formation relatifs à la

Plan mobilité à EDF : Deux nouveaux dispositifs remplacent l'AIL

L'Aide Individualisée au Logement (AIL) est supprimée sur décision unique d'employeur (sans concertation préalable avec les organisations syndicales) depuis le 26 juillet 2021 au profit du « Pack Sérénité » et du « Capital Mobilité Modulé ».

Le « **Pack Sérénité** » est géré par un prestataire externe (l'entreprise n'en finit décidément pas de sous-traiter...). Il repose sur l'attribution au salarié d'un nombre d'UV (1 Unité de Valeur = 30 €) en lien avec la prise en charge du déménagement... Concrètement, pour un célibat géographique, compter de 30 à 300 UV pour une mobilité prioritaire (900 à 9 000 €).

Précisons que la première proposition de la Direction ne couvrirait pas les frais de déménagement... et la CGT est intervenue pour que l'Article 30 du statut (correspondant à 2 mois de salaire) soit respecté.

Le « **Capital Mobilité Modulé** » : ce nouveau dispositif est versé en 3 fois et ne s'applique que sur 32 mois, soit moins de 3 ans, alors que l'AIL était versée mensuellement sur 5 ans, puis de manière dégressive sur 5 ans. En outre, ce capital est calculé sur la base d'un loyer de référence pour un logement de 60 m² (augmenté de 15 m² par enfant), sans, bien sûr, ne faire aucune référence à la pièce dédiée au télétravail, pourtant d'actualité depuis plus de 18 mois...

Cette nouvelle décision unilatérale de l'employeur pose de nombreuses questions !

Ce nouveau dispositif vise à réduire, encore et toujours, les compensations financières des salariés désirant muter géographiquement. Toutes les conditions sont donc loin d'être réunies pour favoriser la mobilité de salariés incapables de se projeter dans l'avenir, avec une valeur d'UV et un montant non garantis. Ce nouveau système n'offre quasiment aucune reconnaissance financière à la mutation, en effet nombreux seront les agents bloqués pour 5 ans dans leur poste et qui en seront de leur poche moins de 3 ans après leur mutation !

La disparition de l'AIL au profit d'un dispositif flou, externe à l'entreprise, « saigne », une fois de plus, les agents au profit des « gains financiers » de l'entreprise... Quand les directions prendront-elles conscience que les facteurs de motivation sont sources de bien-être pour les salariés et d'une relation constructive entre les agents et les directions ?

connaissance de soi (développement personnel) et aux parcours professionnels ont été dispensés, ces actions paraissent bien insuffisantes au regard du nombre d'ICTAM en difficultés dans les entreprises.

A EDF, pour les agents qui souhaitent élargir leur mobilité à l'externe, il existe le dispositif PAME : Projet d'Accompagnement de Mobilité Externe. Il a notamment pour objectif de proposer aux salariés volontaires de suspendre leur contrat de travail avec EDF SA au maximum durant une période de 5 ans. Ainsi ils peuvent partir sur un emploi salarié au sein d'une entreprise hors IEG. Coté ENGIE SA, le nouvel accord Gestion des Emplois et des Parcours Pro-

fessionnels (GEPP), moins favorable que l'accord existant, propose aussi un parcours mobilité, pour un an seulement. Mais les réorganisations incessantes rendent d'autant plus difficiles et improbables la réintégration de la personne dans son ancien poste ou son ancienne structure.



Plan mobilité : un danger pour la filière de l'énergie

La mobilité est un marqueur essentiel de la santé des entreprises, et, pour les salariés, leurs parcours professionnels et de formation sont indispensables pour maintenir un haut niveau de qualification dans nos entreprises. Garantir un parcours professionnel et offrir une vision sur l'avenir à toutes et tous les salarié.e.s doit être une priorité. La mobilité peut se caractériser par quelques éléments clés : attractivité des métiers de l'énergie, accompagnement RH de haut niveau, dialogue social à la hauteur des enjeux, maintien d'une forte technicité dans les métiers, fidélisation et attachement aux entreprises des salariés... les parcours de professionnalisation et d'intégration doivent être clairs et connus, avec un ascenseur social renouvelé.

Attractivité des métiers de l'énergie

Chaque salarié doit avoir les moyens de se positionner, en toute connaissance de cause, sur son avenir professionnel, avec des métiers connus et mis en valeur dans l'ensemble du secteur. Car l'industrie est actuellement sérieusement percutée par un manque d'attractivité : 70 000 emplois sont vacants pour début 2022, dont plus de 1 000 emplois chez Dal-
kia. Or le transfert des savoir-faire et des compétences est en danger quand les métiers à forts enjeux techniques restent non pourvus. Tout doit être mis en œuvre pour l'accompagnement RH des salariés qui sont mobiles, pour faciliter le transfert des familles d'une région à une autre. Aucune perte de rémunération, ni d'acquis n'est acceptable et un retour éventuel dans l'entité d'origine ne doit pas être écarté et doit faire l'objet d'une convention tripartite. Pour atteindre ces objectifs, la formation des RH d'entreprise doit être de haut niveau et renouvelée.

L'industrie est sérieusement percutée actuellement par un manque d'attractivité

Le maintien d'une forte technicité fait aussi partie de la mobilité

Les entreprises de l'énergie ont toujours eu une politique de mobilité de haut niveau. C'est une condition majeure du maintien et du développement des qualifications et des compétences et cela a fait toute la force du secteur énergétique en France. Des parcours de formation et d'intégration clairs et connus doivent être mis à la connaissance des salariés et des managers en charge des entretiens professionnels. Les entreprises doivent beaucoup plus travailler sur les qualifications et non pas se restreindre exclusivement aux compétences ou aux blocs de compétences. La formation professionnelle doit redevenir émancipatrice et non se contenter de formations parcellaires. Les entreprises doivent également pleinement intégrer la mobilité dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). C'est la condition pour gérer efficacement charges de personnel et développement des qualifications.

La formation professionnelle doit redevenir émancipatrice

La CGT revendique la garantie du plein emploi, de la sécurisation de l'emploi (en portant par exemple de nouveaux projets industriels, sociaux et respectueux de l'environnement), avec des perspectives de parcours professionnels. Elle demande la réouverture des écoles de métiers, la mise en place de «nouvelles passerelles», la création d'un dispositif de solidarité de branche, un statut de l'énergéticien (avec transférabilité des droits), la mise en place d'une procédure permettant un rapprochement familial, des règles collectives garantissant transparence et contrôle social, la rénovation de la bourse de l'emploi... Il faut aussi revoir l'attractivité des métiers, redynamiser l'ascenseur social (en lien avec les accords formation), tout en donnant un rôle plus important aux différentes instances représentatives du personnel.