



Modernisation des filières : Attention à la poudre aux yeux

Roissy, le 25 juillet 2008 - Bureau Central - n° 34/08

Une réunion plénière s'est tenue le 11 juillet dernier sur la modernisation des filières du personnel au sol. Elle était présidée par Yves Le Petitcorps (Directeur des Ressources Humaines des Systèmes d'Information, chargé du dossier). Elle a permis d'examiner les conclusions des groupes de travail chargés de faire l'état des lieux de la grille actuelle, puis d'avancer quelques orientations.

Restitution des groupes de travail

Ces groupes, auxquels ont participé 400 personnes (RH, managers, salariés, organisations syndicales) appartenant aux grands secteurs de l'Entreprise ont eu à réfléchir sur 4 thèmes : filières, politique salariale, développement professionnel et mobilité.

L'objectif de ces travaux était d'isoler les avantages et les inconvénients de notre système actuel.

Si, de l'aveu de la Direction, il a été quelque peu difficile de trouver des avantages à notre grille actuelle, cet « audit interne » a permis de révéler certains points de convergence sur ses inconvénients entre la perception des salariés, celle des managers, des RH et des syndicats.

Le système est notamment jugé « rigide », « cloisonné », « complexe », « peu valorisant » et « démotivant ». Trop de filières, trop de niveaux, manque de valorisation des promotions. La période de référence prime sur la démarche de compétences.

On retrouve des analyses similaires quant aux évolutions souhaitées. Il s'agit notamment de la réduction attendue du nombre de filières et de niveaux, et de la revalorisation des promotions. A noter que salariés et managers disent qu'il faut mettre fin aux automatismes (ancienneté pour les managers, mécanique en début de carrière pour les salariés), ce que n'évoquent pas les RH et les syndicats qui abordent par contre leurs attentes en termes de transversalité.

Diagnostic

Il faut noter qu'il existe aujourd'hui 85 filières sur lesquelles 41 regroupent chacune moins de 100 salariés (dont 16 moins de 15 salariés). Ainsi, ce sont plus de 170 emplois types répartis sur 13 niveaux avec des plages hiérarchiques à très fort chevauchement.

Le cabinet Towers Perrin chargé d'étudier notre système par rapport « aux pratiques ou salaires du marché » a communiqué les résultats de ses travaux. Pour lui, le système actuel n'est pas une vraie classification, il faut « sortir de la logique Fonction Publique » en « mettant fin aux automatismes et au paritarisme » et en « déconnectant classification et gestion du salaire de base ». Toujours pour lui, il faut « valoriser la notion de performance / contribution pour individualiser et différencier » et « s'inspirer des bonnes pratiques du marché ».

Orientations

En conclusion, la Direction a avancé un certain nombre d'orientations, précisant que des scénarii seraient proposés en octobre prochain.

Voici un résumé des orientations présentées :

- simplifier en réduisant le nombre de filières et le nombre de niveaux,
- décloisonner et harmoniser pour favoriser la transversalité, fluidifier la mobilité et donner de la cohérence,
- créer un système motivant et valorisant, moins mécanique, avec une gestion plus individualisée de la performance,
- mettre en place des règles connues, communes et cohérentes à la main des managers accompagnés par les RH.



Nos commentaires

Nous partageons bien sûr l'analyse du système actuel telle qu'elle a été présentée. Nous sommes par contre très réservés, pour ne pas dire en désaccord, sur le diagnostic du cabinet d'audit. L'individualisation conduit toujours à des pratiques injustes. Ce qui peut être admis pour un cadre supérieur, entièrement responsable de ses objectifs, ne saurait s'appliquer à des salariés travaillant collectivement dans un bureau ou dans un atelier. Une dose de reconnaissance de la différence de « performance » entre chacun ne doit pas être, selon nous, supplantée par une individualisation outrancière et génératrice aussi de démotivation. Quant aux « bonnes pratiques du marché », cela ferait sourire si le constat n'était pas aussi lamentable.

Nous n'accepterons pas, non plus, la remise en cause de certains acquis en termes de rémunération telle que l'a imaginée la Direction. D'ores et déjà, nous avons affirmé notre opposition à voir regrouper les enveloppes d'augmentations générales et individuelles ainsi qu'à une hypothétique disparition des échelons d'ancienneté. Une telle pratique caractérise la volonté de se servir des acquis des salariés pour les distribuer sous une autre forme et semer ainsi l'illusion d'une amélioration ! Le mécanisme des périodes de référence et de l'ancienneté sur les plages hiérarchiques, dénoncé par les salariés eux-mêmes, n'a rien à voir avec l'échelon d'ancienneté. Celui-ci permet des améliorations salariales sensibles face à d'autres types d'évolutions déjà plus individualisées, comme avancements et promotions, sans parler des primes distribuées selon une logique très opaque. Dans notre esprit, la revalorisation indispensable et très sensible des promotions ne doit pas trouver son origine dans un système de vases communicants dont le but serait de faire payer aux salariés les améliorations attendues ! Ce ne serait que de la poudre aux yeux.

Enfin, nous estimons que, quel que soit le « scénario » qui sera mis en place, il ne devra y avoir aucune possibilité d'adaptation ou d'interprétation locale comme nous y sommes tant habitués ! Le « chacun fait sa cuisine » devra être strictement éliminé des pratiques managériales et RH. Il faut certes changer l'outil, mais aussi et surtout que la Direction en garantisse l'homogénéité et la cohérence dans sa mise en application.

Pour le SG.FO.AF

Patrick Hurel