

■ Entretiens Louis le Grand ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales – Entreprises
Jeudi 26 et vendredi 27 octobre 2006
« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

Dialogue social et progrès social







Introduction

Un groupe d'enseignants en préparation des entretiens Louis le Grand sur Dialogue social et progrès social a posé la question : la mobilité est elle un progrès social ?

L'exemple de l'application des accords relatifs aux Principes de Mobilité et à la Gestion Prévisionnelle des Métiers signés en janvier 2004 pour le premier, et janvier 2005 pour le second, par le Groupe AREVA permettra une première réponse.

Première partie

Présentation de l'entreprise AREVA

Le statut de la société

Société des Participations du Commissariat à l'Energie Atomique. Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance auquel siège un contrôleur d'Etat. Le CEA détient 79 % du capital, 17 % environ sont détenus par des institutionnels (EDF, Calyon, TOTAL...), 4% du capital est ouvert au public sous forme de certificats d'investissements, dont une partie donne un droit de vote.

AREVA a une caractéristique particulière, c'est une société privée à capitaux publics.

AREVA a été créé en 2001, par le rapprochement de COGEMA, FRAMATOME ANP, FCI et TECHNICATOME. La configuration du Groupe s'est modifiée avec le rachat de T&D au Groupe ALSTOM en 2004 et la cession de FCI en 2005.

Comme tout groupe, le périmètre est évolutif. Le groupe est implanté dans les différentes régions du monde : Europe, Asie Pacifique, Amériques, Afrique. Le tiers des effectifs se trouve en France.

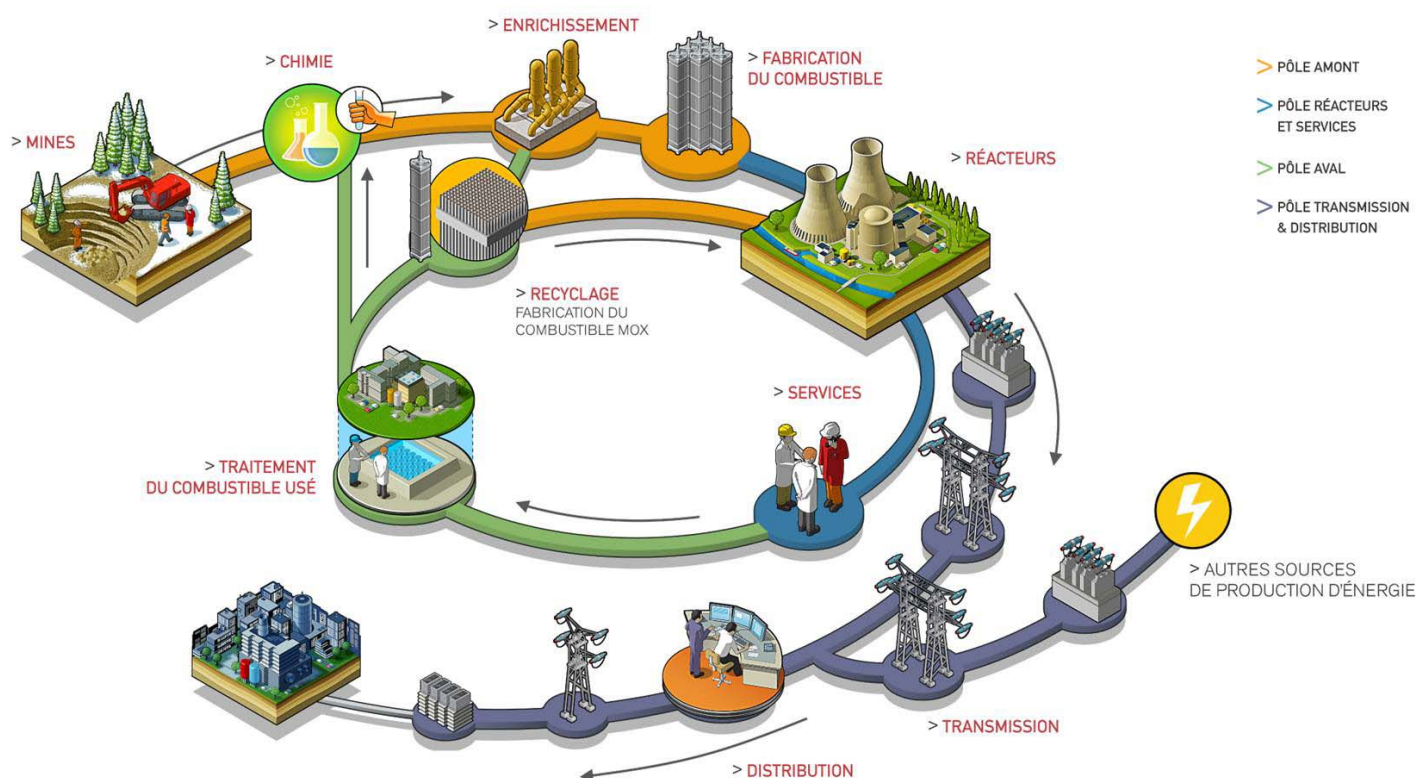
Quelques chiffres :

- **Capital : 96 % détenu par les pouvoirs publics**
- **Chiffre d'affaires 2005** **10 125 M€**
- **Résultat opérationnel 2005** **746 M€**
- **Résultat net, part du groupe 2005** **1 049 M€**
- **Collaborateurs (Nov 2005)** **58 000**

Les activités du groupe

Les activités du Groupe sont centrées sur les secteurs de l'énergie. C'est une activité intégrée de la matière première à la distribution.

Exploration et exploitation des mines, traitement et enrichissement de l'uranium pour la fabrication du combustible nucléaire, conception et construction des réacteurs nucléaires (aujourd'hui construction du réacteur nucléaire EPR en Finlande), maintenance, produits et services, remplacement des équipements lourds (générateurs de vapeurs pour la France, les USA...). AREVA traite et recycle les combustibles après leur utilisation dans les centrales nucléaires. La société assure au final le démantèlement et l'assainissement des sites.

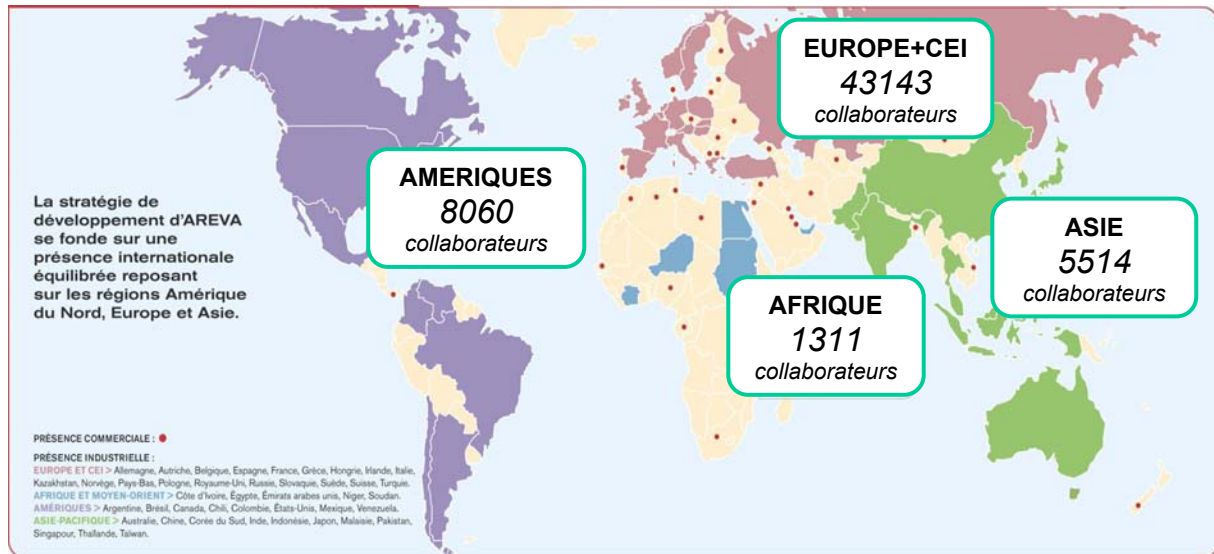


Le personnel

La société AREVA exerce une activité industrielle à forte valeur ajoutée, dont les cycles de production sont longs (il faut trois ans pour construire un générateur de vapeur, cinq ans minimum pour construire un réacteur) et les contraintes de sécurité draconiennes.

Le groupe AREVA compte environ 58 000 salariés au début 2006. La part des ingénieurs et cadres est de 31 % environ, celle du personnel technique et administratif est de l'ordre de 39%. La part des personnels ouvriers reste stable à 30%.

Les sociétés du groupe sont rattachées à différentes branches et conventions collectives : Métallurgie, Chimie, Syntec ... pour la France. Les sociétés de tête (AREVA, COGEMA, FRAMATOME ANP) sont rattachées à la CCN de la Métallurgie.



Deuxième partie

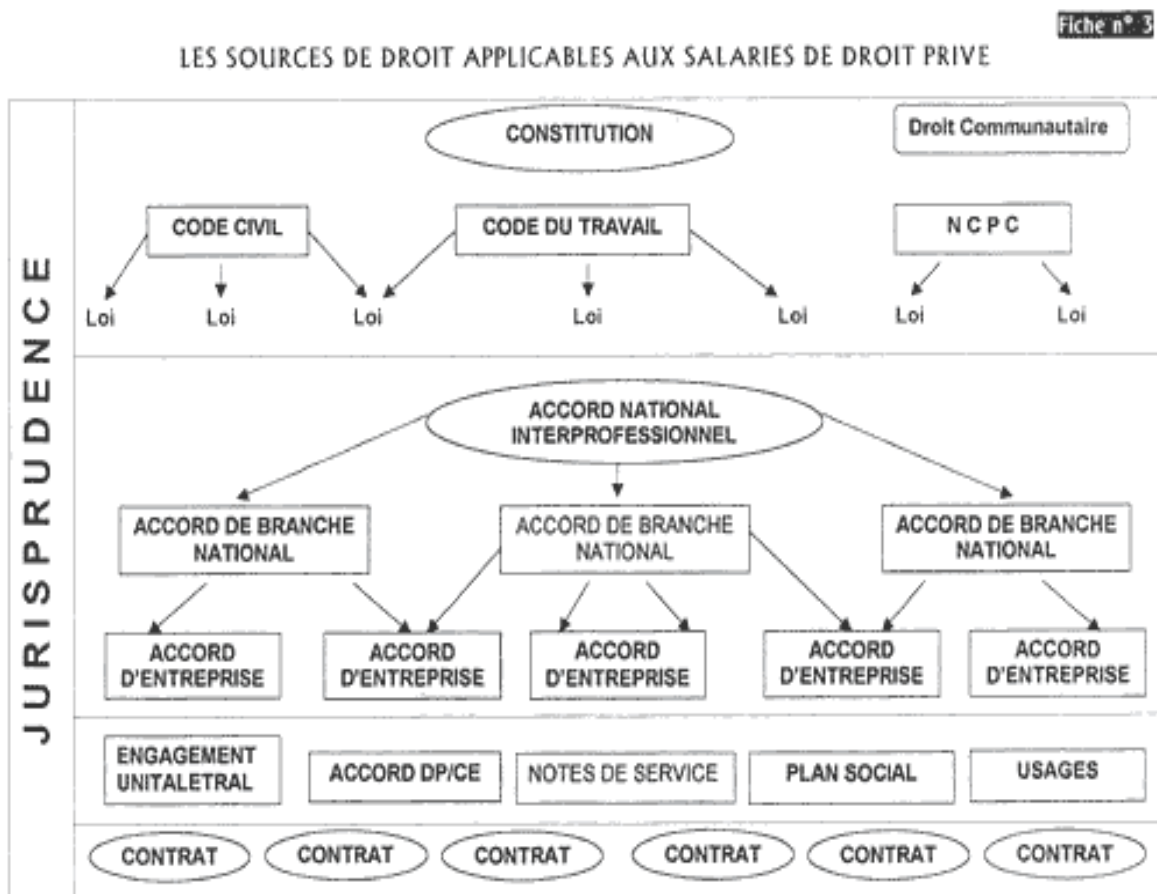
La négociation

Les niveaux de la négociation

AREVA est une société de droit français. Elle est soumise au code du travail, aux accords interprofessionnels de branches (conventions collectives). Elle peut signer des accords au niveau du groupe, au niveau d'une société ou au niveau d'un établissement.

L'accord groupe s'impose aux filiales, sauf si les dispositions de l'accord filiale sont plus avantageuses.

La loi ou la convention collective s'impose au groupe ou à la société si elles sont plus avantageuses, mais existe la possibilité de signer des accords dérogatoires.



Dans le cadre de la construction du groupe, AREVA entend « développer une politique sociale innovante et responsable » dont l'objectif est de « renforcer le dialogue social au sein du groupe » et, alors qu'il intervient dans des marchés de plus en plus concurrentiels, « anticiper et accompagner les restructurations ». (Rapport annuel 2004 p.224).

Le dialogue social

Le Comité de Groupe Européen a été mis en place en décembre 2003.

Il comprend 35 membres représentant 15 pays (y compris, en tant qu'observateurs, la Suisse et la Turquie).

Pour la France, un accord prévoyant l'organisation de la négociation a été signé en février 2002. Cet accord a mis en place des coordinateurs syndicaux, un groupe de négociation, définit des thèmes et des groupes de travail.

Il s'est déjà concrétisé par des accords groupe, signés en 2004, 2005 et 2006 (mobilité, négociation, gestion prévisionnelle des métiers, formation...).

En matière de restructuration, AREVA a pour principe de « trouver une solution pour chaque salarié » (A.Lauvergeon) et de « privilégier la solidarité afin de minimiser les conséquences sociales des décisions prises en termes industriels ».

De nombreux autres accords collectifs ont par ailleurs été signés dans les filiales.

Anticiper et rendre sensible à l'évolution des métiers

Ce dialogue social représente pour AREVA le passage de relations sociales conventionnelles à une politique sociale qui assure une intervention en amont, volontariste pour traiter dans un cadre général (groupe) la gestion de l'emploi au niveau individuel.

Le groupe s'engage ainsi à :

- accorder systématiquement la priorité à la mobilité interne,
- anticiper l'évolution des métiers en terme de qualification et de quantité,
- transmettre et renouveler les compétences compte tenu du déséquilibre de la pyramide des âges,
- développer la gestion par proximité géographique pour éviter si possible les déménagements,
- travailler avec les instances représentatives du personnel dans l'observatoire des métiers.

L'approche repose sur la volonté de maîtriser la gestion des ressources humaines dans l'intérêt d'AREVA et de ses contraintes et dans le respect de ses salariés.

L'activité d'AREVA dans le nucléaire, son actionnariat à majorité public, et les moyens financiers dont elle dispose se doit d'avoir un comportement exemplaire.

Accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Métiers

Accord signé le 28 janvier 2006.

Accord groupe FRANCE, signé par les organisations syndicales (par les coordinateurs syndicaux du Groupe AREVA) CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, SPAEN/UNSA.

Pour respecter les engagements du groupe cités précédemment, AREVA et les organisations syndicales signataires ont décidé :



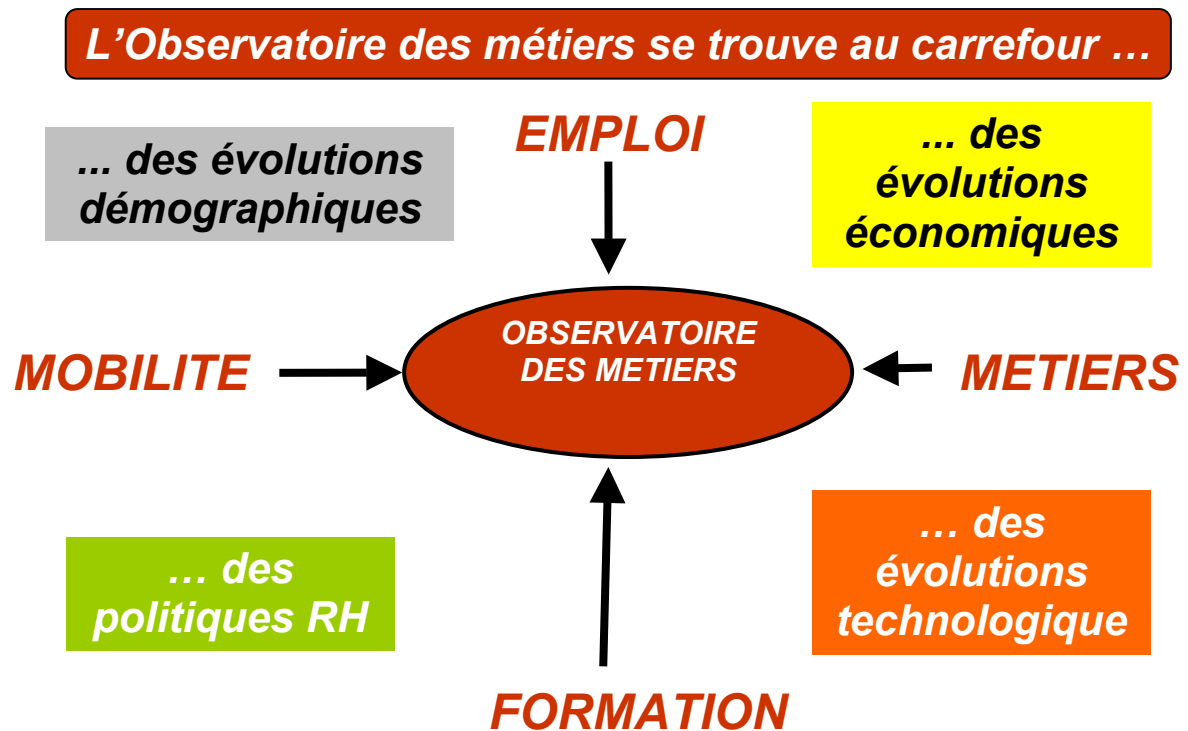
- . de créer un Observatoire des métiers
- . d'assurer la gestion par bassin et/ou région
- . d'accompagner les mobilités volontaires...

Troisième partie

L'observatoire des métiers

Cet observatoire est composé d'un responsable AREVA, des directions des ressources humaines et des coordinateurs syndicaux.

Il a comme objectif « d'identifier les passerelles possibles entre les métiers et anticiper les évolutions sociales aux projets industriels majeurs du groupe. », mettre en rapport les entités du groupe sur les différents bassins, faire évoluer éventuellement les métiers d'AREVA.



31 métiers ont été référencés. Le tableau présentant le référentiel comporte deux colonnes : les fonctions et le contenu de ces groupements d'activités.

Le référentiel AREVA

FONCTIONS	CONTENU
Management	management de site, management d'activité... toutes fonctions dont l'objet principal est le management et non la technique
Stratégie	fonctions stratégiques industrielles et organisationnelles, fusions-acquisitions
R&D	prospection minière, R&D, brevet, veille... en amont de la production
Commercial	ingénieur d'affaires, account manager, support technique affaires, administration des ventes, customer service
Marketing	chef de produit, responsable de marché, responsable de zone
Communication	communication interne, communication externe, relations publiques, publicité
Finances	comptabilité, finances, contrôle de gestion
RH	paie, développement RH, relations sociales, formation, activités sociale
Gestion administrative	secrétariat, employés administratifs
Utilités	gestion de site, moyens généraux, intendance, accueil, standard
Juridique	tous métiers juridiques
Informatique	informatique industrielle, informatique de gestion, génie logiciel
Logistique	logistique transport, magasins, stock
Achats	toutes fonctions achats
Qualité	qualité client et produit : contrôle qualité, audit qualité, démarche qualité, TQM, management du changement
Environnement	normes iso, y compris conformité environnementale, experts environnement
Gestion de projet	maîtrise d'ouvrage, intégration de solutions, pilotage, montage de centrales, supervision de gros projet
Ingénierie	études, conception, technologie et outillage de mesure, méthodologie d'exploitation
Intervention	maîtrise d'œuvre, chantier, essais industriels, service de maintenance et d'amélioration client
Production	contrôle géologique, extraction minière, conduite d'installations mécanique et/ou chimique, fabrication
Maintenance	travaux neufs, maintenance curative, maintenance d'amélioration de production
Laboratoire	essais en laboratoire, suivi et contrôle de process, contrôle final
Études / Méthodes	mise au point des produits et process, amélioration du process, mise en production
Planning / ordonnancement	planning industriel et de fabrication
Sécurité des personnes et des biens	sécurité du travail, animateurs sécurité, FLS (sécurité des personnes et des biens), pompiers
Médical	médecin, infirmier, pharmacien, biologiste, assistante sociale
Radioprotection	surveillance, radioprotection des personnes, radioprotection de l'environnement
Sûreté	sûreté nucléaire, sûreté chimique
Mesures nucléaires	contrôle/mesures des matières nucléaires, gestion des matières nucléaires
Transport nucléaire	réalisation et maintenance de château de transport, transport nucléaire
Assainissement	gestion des déchets nucléaires, décontamination, démantèlement / assainissement

La remontée des informations par région se présente en cinq temps :

1. Présentation des unités, des effectifs de la région, de l'activité principale des unités,
2. Situation de l'emploi :

Elle indique le niveau de l'activité de l'unité (commandes, investissements...), l'évolution en cours des effectifs, la mobilité réalisée (ex pour St Marcel, l'accueil d'une vingtaine de salariés venant de T&D), la répartition des effectifs par métier et par catégories,

3. Evolution à trois ans :

Estimation de l'activité future : par exemple pour St Marcel, l'activité de l'usine s'inscrit dans la perspective de la reprise de l'activité de construction de centrales, et le remplacement de gros équipements pour les marchés en France, et à l'export...

Prise en compte de l'évolution démographique, qui induit les départs naturels à la retraite, la cessation anticipée ou l'allongement des carrières.

A partir de ces analyses, il est possible d'anticiper les besoins à trois ans par métiers. Un tableau fait apparaître au final un solde négatif ou positif en face de chaque métier, en



fonction de la situation à date, des départs naturels prévus, et de l'estimation des besoins.

4. Analyse des métiers sensibles :

Sont considérés comme sensibles, les métiers stratégiques pour lesquels l'entreprise doit assurer la pérennité du savoir faire et des compétences (les téléopérateurs de la Hague...) ou nécessitant une période longue d'apprentissage ou difficiles à recruter (les soudeurs qualifiés...), les métiers dont les compétences évoluent rapidement (environnement, informatique ...) et ceux dont le volume évolue en fonction de l'activité (production) et, enfin, les nouveaux métiers.

A partir de ce constat prévisionnel, un plan d'action est élaboré en matière de formation au niveau de chaque unité, puis au niveau de la région, et au niveau national (l'accord de formation s'appuie notamment sur les résultats de l'Observatoire des Métiers).

Ainsi a-t-il été décidé de mettre en place des parcours de professionnalisation dans les domaines tels que : logistique nucléaire, électromécanique, management de projet, démantèlement, contrôle non destructif, sûreté nucléaire, ressources humaines...

A travers l'information proposée au salarié, soit par les organisations syndicales, soit par les responsables ressources humaines, celui-ci pourra organiser son avenir professionnel à travers la mobilité et la formation.

Sont mis à la disposition des salariés, les outils :

- Journal Opportunités Mobilité
- Campagne de Communication
- Espaces mobilité sur les sites

Quatrième partie

Les bassins et régions d'emploi

Besoins / Ressources à 3 ans par région

REGIONS	Référence 2005	Projection des ressources	Prospective 2008	Calcul de besoin	Evolution nette	% d'évolution 2005-2008
Ile de France	7510	-1170	8343	2003	833	11,09%
Nord	851	-82	826	57	-25	-2,94%
Est	1698	-125	1722	149	24	1,41%
Rhône-Alpes	4212	-394	4346	528	134	3,18%
Sud	8737	-509	8782	554	45	0,52%
Ouest	5748	-358	5561	171	-187	-3,25%
TOTAL	28756	-2638	29580	3462	824	2,87%

Observatoire des métiers – réunion du 9 mars 2006 - DRH/CF

22

Pour privilégier la mobilité par proximité géographique et compte tenu des implantations des unités du Groupe sur le territoire français, il a été convenu de créer des bassins d'emploi regroupant les unités distantes de moins de 50 km, ou à moins d'une heure de trajet.

Les unités situées au delà de ce périmètre sont rattachées à une région. Toutes les unités ne sont pas dans un bassin, mais toutes les unités sont dans une région.

Exemple : Bassin d'emploi Lyon (Lyon, Villeurbanne, Vénissieux, Saint Priest), région : Rhône Alpes (Annecy, Aix les Bains, Ugine, Jarrie, Chambéry,)

Cinquième partie

L'accompagnement des mobilités

Sont identifiés différentes catégories de mobilité :

- « fonction de même nature »
- « fonction proche qui nécessite un parcours de formation »
- « fonction représentant une reconversion professionnelle », nécessité d'acquérir de « nouvelles compétences »

La mobilité est précisée « volontaire » à la demande des organisations syndicales signataires pour distinguer la démarche de celle qui serait à mettre en œuvre dans un plan de restructuration. Par exemple concernant le PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) de T&D : les mobilités réalisés l'ont été pour satisfaire des besoins d'unités d'accueil qui figurent dans l'Observatoire des métiers, mais les conditions d'accompagnement sont celles prévues au PSE et non celles prévues par l'accord mobilité. Les conditions financières d'un PSE étant en général plus favorables, la mobilité étant contrainte, et non plus à l'initiative du salarié.

Les postes à pourvoir à St Marcel l'ont été pour partie par des mobilités collectives venant d'unités de T&D en restructuration, et dans le cadre d'un PSE , et pour partie par des salariés, qui à titre individuel, ont manifesté leur souhait de mobilité venant de Jeumont, FBFC....

Une information sur les postes disponibles est à la disposition des salariés (support écrit, intranet). Les postes sont en priorité réservés aux salariés, les candidatures externes étant examinées dans un deuxième temps. Dans cette démarche, les équipes RH accompagnent, conseillent avant la mutation et dans le cadre de l'intégration.

Conclusion

L'intérêt de cette politique et de cet accord, par rapport au cadre légal de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est :

- d'élargir et adapter le périmètre géographique pour favoriser la proximité. La négociation ne s'inscrit pas dans le cadre de la société, ou de l'établissement, mais de façon transverse, répondant à une logique de zones géographiques d'emploi.
- De raisonner en perspectives d'emploi à trois ans, dans ce même périmètre, et d'apporter les informations utiles aux Instances de Représentation du Personnel et aux salariés en termes de besoins métiers, offre de formation, opportunités de mobilité.
- Pour les Instances de Représentation du Personnel, la société s'engage sur des objectifs qui vont au-delà des objectifs prévus par la loi, et sur des indicateurs. De plus ils sont associés à l'information prévisionnelle.



Cet accord sur la gestion des métiers est l'un des trois volets visant à mettre en place une politique sociale à travers la négociation. Le premier volet a été l'accord sur la mobilité, et le troisième volet est l'accord sur la formation.

Annexes



Annexe 1.....Réunion RH du 30 mars 2006 Observatoire des métiers