

direction des ressources humaines



LE « CEO FOR ONE MONTH » CHOISI PAR ADECCO
Adecco France renouvelle pour la troisième fois l'opération permettant à un étudiant d'exercer, durant un mois, en tant que bras droit du président, Christophe Catoir (à droite sur la photo). Maxime, 24 ans (emlyon), participera aux comités de direction du groupe et secondera le dirigeant lors de ses rendez-vous et déplacements chez des clients. Adecco attend de sa part un « œil neuf et une parole franche ».

26/06

OSEZ ENTREPRENDRE AU FÉMININ
Journée réservée à la reconversion des femmes à Toulouse. Ateliers interactifs sur la stratégie opérationnelle et commerciale, sur les réseaux, séances de coaching, etc.



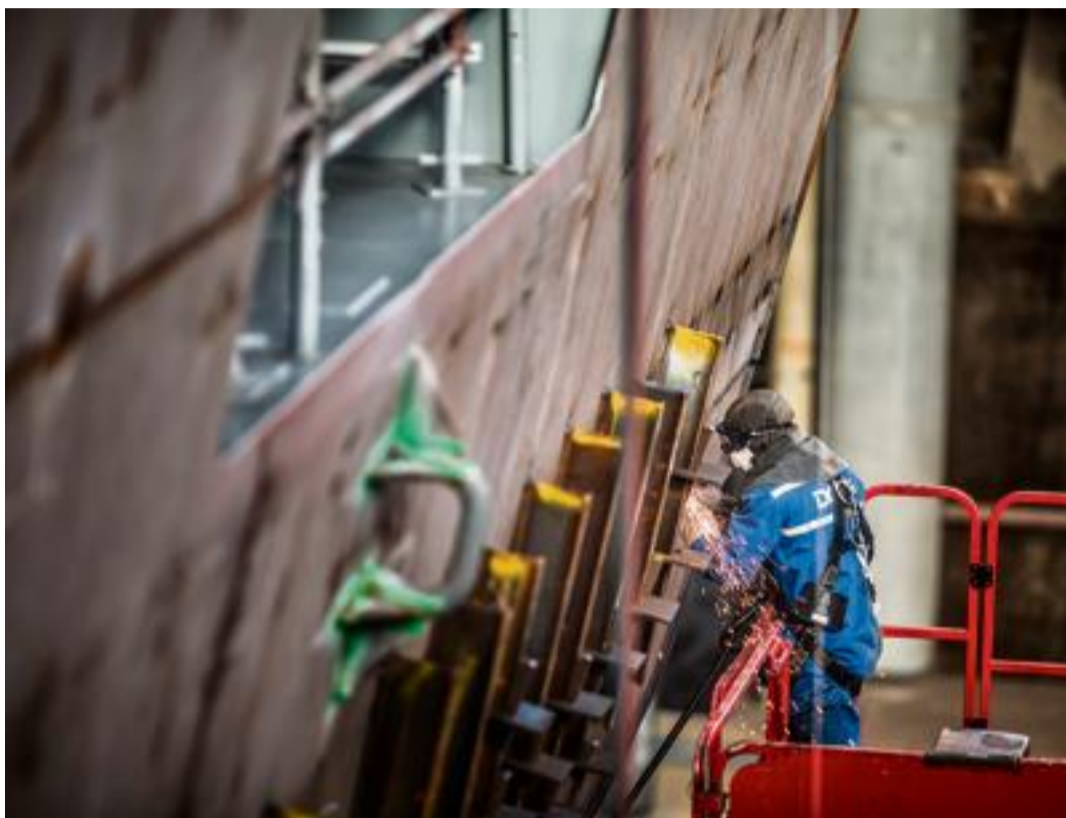
DCNS accroît l'efficacité au travail

HORAIRES // Sans toucher aux 35 heures, le groupe naval de défense augmente le temps de travail effectif en réduisant la variabilité des horaires.

Marie-Sophie Ramspacher
@msramspacher

DCNS est bel et bien remonté à la surface. Le plan de progrès, déployé à son arrivée par le PDG, Hervé Guillou, a commencé à faire virer de bord les anciens arsenaux. Lentement, les équipes adoptent les standards du privé. Process de fabrication et coûts de structure ont été améliorés. L'accord global de performance, négocié en 2015, n'avait, en revanche, pas permis de conclure sur l'organisation du temps de travail. « Or, seule la recherche d'une meilleure efficacité est à même de renforcer significativement notre compétitivité face à la concurrence asiatique et européenne », rappelle Alain Guillou, directeur des ressources humaines et des opérations de DCNS. Déterminé à aboutir en 2017, le DRH a dénoncé en novembre dernier l'accord d'entreprise, contraignant de facto les syndicats à décrocher le mandat de négociation que leurs centrales leur refusaient jusque-là. Etabli en 2004, l'ancien texte ne correspondait plus aux cadres d'exercice des 13.000 personnels de la maison. « Les dispositions étaient fortement inspirées de l'ancienne structure administrative. Quant aux grilles de classification, elles rigidifiaient les évolutions professionnelles au lieu de les encourager », décrit le DRH.

Pour autant, la stratégie de la direction n'a pas marché aussi vite qu'espéré. Les syndicats (CFDT, CFE-CGC Unsa et la CGT) ont rompu à plusieurs reprises les négociations. « Le consensus s'est finalement trouvé dans le respect et la compréhension des lignes rouges de l'autre, des constats communs ayant émergé entre les négociateurs », estime Alain Guillou. Une allusion directe à sa botte secrète, une série de séminaires qui ont réuni, en 2016, ouvriers, directeurs de production et syndicalistes pour débattre de l'efficacité au travail. Une première dont les syndicats eux-mêmes se sont félicités, reconnaissant la conduite de discussions « franches » abordant « les contraintes de chacun », selon l'Unsa. « Le constat, unanime sur les distorsions d'horaires, a par exemple débouché sur la nécessité de disposer de plages de travail communes plus longues entre ingénieurs et techniciens », relate Alain Guillou. Par service, des expérimentations ont été menées pour



CONSENSUS. L'accord devrait permettre de gagner vingt minutes de temps de travail collectif par jour.

Photo Ian Hanning/REA

valider les bénéfices d'une révision des horaires, « ce qui a permis de créer de la norme sociale par l'expérimentation portée par le terrain, sans passer par le cadre formel de l'information consultation », se félicite le DRH.

30 millions d'euros de gain annuel

Qualifié « d'innovant » par la direction, l'accord, signé en fine par la CFDT et la CFE-CGC, couvre l'ensemble des établissements, instaurant une équité entre les collaborateurs engagés à des époques différentes. Principal chamboulement, la variabilité des horaires à l'embauche est limitée, sans toucher aux 35 heures ni à la durée journalière (7 h 30). « Les prises de poste en production devront s'opérer dans le quart d'heure suivant l'horaire de référence, alors que jusqu'ici les arrivées perlées pouvaient s'étaler dans une amplitude de 90 minutes, ce qui permettra de consolider le collectif », décrypte le DRH. Pour éviter le gaspillage de temps, les périodes affectées à l'habillage, au déshabillage et à la douche ont également été extraites du temps de travail effectif. « La consigne est de badger en bleu de travail, là aussi pour accroître les périodes de présence commune des équipes », résume le DRH, qui compense cette moindre

variabilité – et la sortie des temps de douche – par une prime mensuelle de 180 euros. Répercutée sur 7.000 ouvriers et techniciens, cette mesure devrait dégager 20 minutes de temps de travail collectif efficace, soit un gain annuel estimé à 30 millions d'euros jusqu'en 2020. Ce budget sera réinvesti, selon les termes de l'accord, dans les embauches. 2.200 emplois sont attendus en production sur quatre ans, qui compensent tout juste le solde des départs selon les syndicats.

Les futures recrues, en revanche, ne seront pas intégrées sur les mêmes barèmes. Les grilles de classification ont été allongées pour démarrer plus bas et... finir plus haut. « Des échelons intermédiaires ont été créés, de manière à donner davantage de récurrence aux promotions et à recréer des étapes de carrière », insiste Alain Guillou. Un jeune ingénieur embauché à un salaire actuellement décorré du marché, en vertu des classes de postes

héritées de l'ancienne fonction publique d'Etat, se voyait bloqué dans sa progression professionnelle. « Les grilles ne permettaient pas non plus de valoriser la haute technicité requise pour les agents de maîtrise, ni de saluer l'acquisition de compétences d'un chef d'équipe, ce qui constituait potentiellement un facteur de démotivation », détaille Alain Guillou, qui s'engage à accroître les promotions non automatiques d'un tiers. Parallèlement, le DRH a conduit un chantier d'harmonisation des fiches de postes entre les sites qui étaient, « pour caricaturer, aussi nombreuses que les postes eux-mêmes ». Les primes subsistent (astreinte, travail dominical, embarquement sur navire, etc.) mais elles ont été harmonisées au niveau groupe, là aussi pour ne pas freiner la mobilité intersite. Autre révolution de l'accord, le déplaçonnement des heures supplémentaires, passé de 150 à 180 heures annuelles, « pour anticiper les pics d'activité », selon le DRH. Une mesure qui a rencontré l'opposition de la CGT et de l'Unsa contestant l'absorption du plan de charge par les seules heures supplémentaires. Une plus grande efficacité au travail est également attendue de la part des cadres. 5.500 d'entre eux passeront au forfait jours, avec 210 jours par an, un autre point d'alerte pour les syndicats, inquiets de la surcharge de travail avérée « non compensée par des embauches ».

De la place pour l'expérimentation

Baptisé « pacte industriel et social », ce nouvel accord a une particularité selon le DRH : « Il n'est pas figé et s'adaptera aux contraintes nouvelles. » En pérennisant les espaces d'expression, jusque-là expérimentaux – dotés d'un budget de 3 millions d'euros –, la direction encourage les initiatives locales. « Au-delà d'horaires plus compétitifs, notre attente est celle d'un autre management, d'une meilleure écoute du collectif », précise Angelo Martin, signataire pour la CFDT. L'une des expérimentations a d'ailleurs débouché sur une conclusion inattendue pour la direction : « A Saint-Tropez, un test d'organisation librement adaptée aux contraintes de production, sans créneau de badge, a montré que les parties prenantes trouvaient bénéfice à s'extraire du cadre de l'accord », se félicite Jean-Christophe Archimbaud, de l'Unsa. Pour gagner en compétitivité interne, optimiser les flux, réduire la non-qualité et stimuler l'engagement, DCNS semble prêt à faire cohabiter deux systèmes, une organisation unifiée permettant une vision centralisée et des initiatives locales, l'essentiel étant de faire tourner les arsenaux plus vite... ■

**SOCIALEMENT
VÔTRE**

Un employeur qui omet d'établir un règlement intérieur peut-il exercer le pouvoir disciplinaire ?

La réponse à cette question est claire depuis un arrêt du 23 mars 2017 et varie selon l'effectif de l'entreprise. Dans les TPE de moins de vingt salariés, le règlement intérieur n'étant pas obligatoire, l'employeur peut infliger les sanctions de son choix, à condition, bien sûr, de respecter la procédure imposée par la loi. Dans les entreprises d'au moins vingt salariés, au contraire, l'employeur qui ne respecte pas son obligation d'établir un règlement intérieur fixant la nature et l'échelle des sanctions se prive de toute possibilité d'en prononcer une, mis à part le licenciement. C'est une association d'aide à domicile qui l'a appris à ses dépens : bien que son effectif ait dépassé vingt salariés, elle avait négligé d'établir un règlement intérieur. Ayant reçu une plainte d'un client, elle adressa un avertissement disciplinaire à l'une de ses salariées, précisant que celui-ci serait versé à son dossier. La salariée contesta cette mesure et en demanda l'annulation devant le juge des référés. L'employeur, sûr des motifs qui l'ont conduit

MARIE HAUTEFORT
Juriste aux Editions Lamy



Bruno Levy

à sévir, soutient que le juge des référés n'est pas compétent car il existe une contestation sérieuse que seul le juge prud'homal statuant sur le fond peut trancher. Mais le juge des référés ne se laisse pas impressionner ; il lui suffit de constater l'absence de règlement intérieur, fait patent que l'employeur ne peut nier, pour pouvoir accéder à la demande de la salariée. Cet arrêt du 23 mars 2017 n'est que la traduction, dans son hypothèse la plus extrême, du principe bien établi selon lequel l'employeur ne peut prononcer que les sanctions prévues par son règlement intérieur (Cass. soc., 26 oct. 2010 ; 11 déc. 2015). Pas de règlement intérieur, pas de sanction ! ■

**RENDEZ-VOUS
PARTENAIRES**

**EVERSHEDS
SUTHERLAND**

Organisez la déconnexion dans votre entreprise !

L Bien qu'elles ne soient plus si « nouvelles », les nouvelles technologies de l'information – aussi connues sous l'acronyme « NTIC » – ont largement contribué à rendre ténue la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Logiquement, la déconnexion s'est progressivement imposée comme une solution pour protéger l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés. Introduite en 2014 à l'occasion de la modernisation de la convention collective Syntec, la notion a véritablement été consacrée en 2016 par la loi Travail.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, le droit à la déconnexion se scinde en deux nouvelles obligations à la charge de l'employeur. Le premier versant s'inscrit dans le cadre de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail et concerne tous les salariés (hormis les cadres dirigeants). Ainsi, toutes les entreprises assujetties à l'obligation à la négociation annuelle obligatoire (NAO) doivent être couvertes par un document définissant les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion par les salariés. Ce document doit détailler les mesures de régulation de l'usage des outils numériques propres à garantir les temps de repos des salariés, ainsi qu'à préserver leur vie personnelle et familiale. Il s'intègre dans l'accord de NAO, ou prend la forme d'une charte dans les entreprises non soumises à l'obligation de conduire une NAO, ou qui n'ont pas conclu d'accord au terme

de celle-ci. L'adoption de la charte de déconnexion est notamment soumise à la consultation préalable du CE et du CHSCT.

Le second versant du droit à la déconnexion est entré en vigueur le 10 août 2016. Désormais, les nouveaux accords collectifs autorisant la conclusion de conventions individuelles de forfait en jours sur l'année doivent se référer aux modalités d'exercice du droit à la déconnexion prévues par l'accord de NAO ou la charte de déconnexion.

Dans un cas comme dans l'autre, le législateur s'est bien gardé de définir le contenu matériel du droit à la déconnexion. Il laisse le soin aux partenaires sociaux – ou éventuellement aux employeurs – d'en définir les contours. Ils sont en effet mieux à même de définir les mesures adaptées et pertinentes dans leur entreprise. Et le champ des possibles est vaste : de la simple recommandation sur l'utilisation de la fonction « répondre à tous » à la coupure totale des accès en-dehors des horaires de travail !

L'absence d'accord de NAO ou de charte de déconnexion ne fait pas l'objet de sanction. Son absence serait néanmoins de nature à remettre en cause la validité des conventions de forfait en jours sur l'année. De plus, sa présence – et son respect – pourrait devenir un critère pour apprécier le respect de l'obligation de sécurité de résultat incombant à l'employeur.

Ce contenu a été réalisé par Eversheds Sutherland



DÉBORAH ATTALI
avocate associée au sein
du département droit social