



CHSCT Pôle emploi Basse Normandie

Analyse des impacts sur les conditions de travail dans le cadre de la mise en œuvre de la classification

SECAFI

Changement Travail Santé

Cabinet agréé par le ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction Régionale Ile de France

20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 910 599 €

328 921 119 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 23 328 921 119

- ▶ Le CHSCT de Pôle emploi Basse Normandie a désigné notre cabinet, le 30/06/15, pour exécuter une expertise prévue par l'article L. 4614-12 du Code du travail. Cette expertise est consacrée à l'analyse des « *conséquences sur les conditions de travail du projet de mise en œuvre de l'accord du 19 décembre 2014 relatif à la classification et à la révision de certains articles de la CCN de Pôle emploi* ».
- ▶ L'expertise a donné lieu à la rédaction d'une lettre de mission précisant les conditions de réalisation de nos travaux ; il convient de souligner que la démarche définie dans ce cadre a été approuvée par la direction, sauf en ce qui concerne la demande d'élargissement de l'état des lieux préalables à la région Haute Normandie (qui sera au 1/01/16 regroupée avec celle de Basse Normandie) : les demandes d'informations comme celle de rencontre avec la directrice préfiguratrice ont été refusées.
- ▶ Les investigations se sont déroulées conformément à la lettre de mission ; les informations requises ont été transmises aux experts ; 6 groupes (30 agents et 15 cadres au total) ont été réunis. La composition de ces groupes a – suite à une intervention des organisations syndicales – été ajustée afin que l'ensemble des collaborateurs intéressés puissent effectivement y participer.
- ▶ La présente version de ce rapport constitue une version provisoire dans l'attente des réunions de présentation à l'issue desquelles nous diffuserons un rapport définitif prenant en compte les éventuelles corrections nécessaires.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter les explications que vous estimeriez nécessaires.

Paris, le 18 août 2015

Marc Guillier - Directeur associé

L'article L.4614-9 du Code du travail dispose que les membres du CHSCT sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le chef d'établissement ou son représentant. Ils sont, en outre, soumis au secret professionnel pour toutes les questions relatives aux procédés de fabrication.

En application des articles L.4641-13 et R.4614-17 du Code du travail, l'expert mandaté par le CHSCT est tenu aux obligations de secret et de discrétion qui sont imposées par l'article L.4614-9 du Code du travail aux membres du Comité.

Ces obligations de confidentialité et/ou discrétion ne s'imposent qu'à l'égard des tiers à l'entreprise.

Contexte général de l'expertise et présentation du dispositif de déploiement analysé	page 4
Les spécificités du contexte en région Basse-Normandie	page 25
L'analyse du dispositif de déploiement en région	page 31
Préconisations	page 57
Annexes	page 64



Contexte général de l'expertise et présentation du dispositif de déploiement analysé

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Contexte général de l'expertise et présentation du dispositif de déploiement analysé

Les points clés de la classification à déployer

Les points clés de la classification : une analyse indispensable à l'évaluation du dispositif de déploiement

Préliminaire : **La consultation des IRP porte sur le processus de déploiement prévu et non sur le contenu de la classification elle-même.** Cette classification qui a donné lieu à une négociation entre partenaires sociaux et à la signature par 3 OS (CFDT, CFTC, CFE-CGC) d'un accord le 19 décembre fait l'objet **d'un recours en cours de la part des OS non signataires : dans l'attente de la décision de justice (audience le 5 novembre 2015), le déploiement se poursuit.**

. La classification constitue donc ici un élément de contexte ; toutefois ses ambitions, ses caractéristiques, les questions et réactions qu'elle suscite sont bien entendu au centre de l'expertise menée.

	Enjeux du dispositif de déploiement	Risques du déploiement
Ambition / « intentions » des négociateurs	<ul style="list-style-type: none"> Traduire de façon opérationnelle les ambitions / « intentions » des négociateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Ne pas valoriser à leur « juste » valeur les ambitions assignées Ne pas respecter les « intentions » des négociateurs
Caractéristiques de la classification et évolutions qu'elle introduit	<ul style="list-style-type: none"> Faire comprendre les caractéristiques de cette nouvelle classification Valoriser les apports qui peuvent être les siens Expliciter les nouvelles règles de fonctionnement : principes de transposition, gestion en « régime de croisière » 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir un discours partiel et/ou peu transparent/ honnête Créer un sentiment d'opacité Alimenter ainsi la méfiance des collaborateurs à l'égard du dispositif
Questions et réactions que cette nouvelle classification suscite	<ul style="list-style-type: none"> Traiter l'ensemble des questions / objections suscitées par : les règles de transposition / les règles de gestion des évolutions au-delà Maîtriser certaines tensions psycho-sociales existant aujourd'hui 	<ul style="list-style-type: none"> Renvoyer à plus tard l'explicitation aux cadres, aux agents des règles de gestion de cette nouvelle classification Créer des tensions nouvelles / renforcer des tensions existantes : alimenter le RPS



Les points clés de la classification : une étape du processus d'intégration engagé avec la fusion

- ▶ Une classification annoncée depuis la fusion ANPE / ASSEDIC ...
 - ▶ Jusqu'à présent les dispositions applicables aux agents de droit privé de Pôle emploi (PE) sont issues de l'Assurance Chômage.
 - ▶ De fait cette nouvelle classification « *concrétise l'ambition des parties de se doter **d'une classification adaptée aux réalités de l'ensemble des métiers de Pôle emploi*** ».

- ▶ ... qui constitue pour les acteurs une ultime étape de l'intégration et se donne l'ambition de doter PE d'un cadre de classification, liant emploi et rémunération, adapté.
 - ▶ Elle participe dans ce cadre à la **construction d'un socle commun de gestion des Ressources Humaines pour les agents (de droit privé) et concourt au renforcement d'une identité commune et au développement du sentiment d'appartenance des agents de Pôle emploi.**
 - ▶ Le nouveau dispositif a ainsi pour objectif de donner à tous les agents « *une meilleure visibilité des attendus des emplois, du déroulement de carrière et des modalités de progression dans la grille de rémunération* » ; il est de fait **articulé avec le référentiel des métiers et la démarche GPEC dont est en train de se doter l'organisme.**

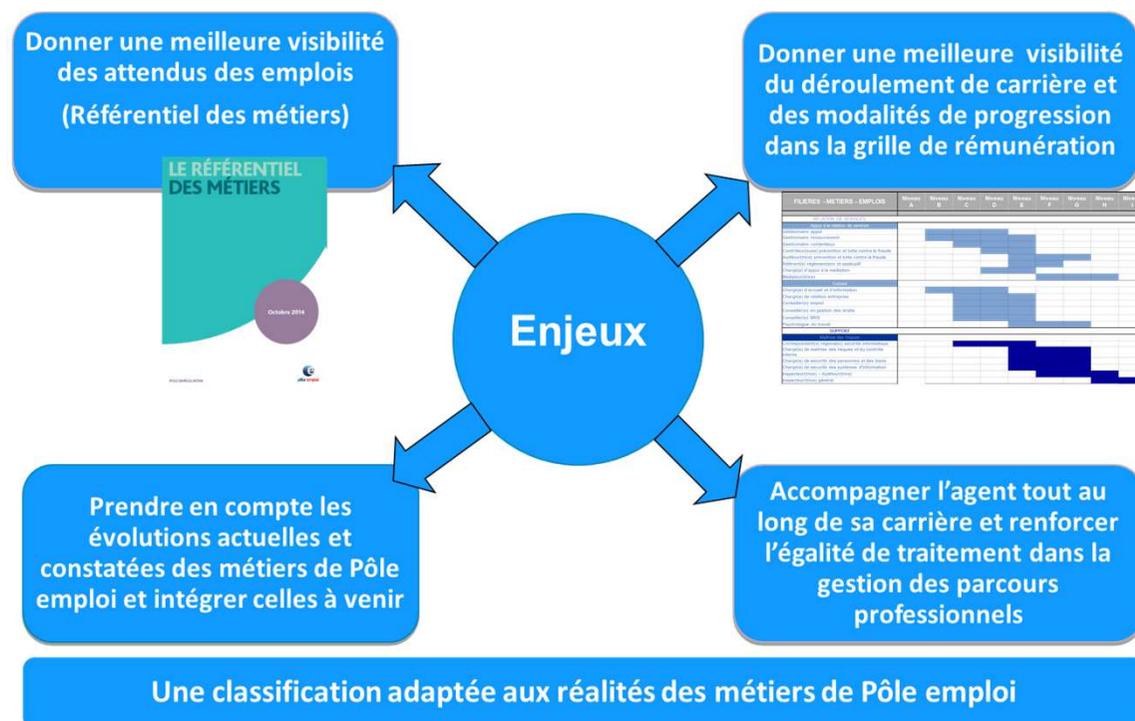
- ▶ Notons qu'en ce qui concerne les agents de droit public, l'accord signé le 19/12/14 prévoit que « *la Direction Générale s'engage à ouvrir une concertation sociale... dans le trimestre qui suit la signature* » de l'accord. Dans les faits, les emplois des agents de droit public ne sont pas à ce stade « mis en concordance » avec les emplois du dispositif ; toutefois il nous a été indiqué que ces agents bénéficieraient – comme les autres agents – d'un rattachement à l'un des emplois du référentiel métiers.



Les points clés de la classification : articulation référentiel métiers / classification

▶ La démarche est ancrée sur le **principe de rattachement de chaque agent à un emploi du référentiel** ; ces emplois constituent le gage de l'adaptation de la classification « aux réalités des métiers de Pôle emploi » (document IRP).

- ▶ Questions à examiner dans le cadre de l'expertise relative au déploiement : ce rattachement est-il aisé et sans ambiguïté ? Le contenu des descriptions (missions, activités, compétences) reflète-t-il bien la réalité du travail réalisé ?
- ▶ A travers cette définition est établie le principe d'une reconnaissance (et donc d'une rémunération) conforme à l'activité actuelle des agents (indépendamment des parcours antérieurs et des compétences développées au-delà du poste occupé).



▶ **Un dispositif d'actualisation paritaire du référentiel est prévu afin de tenir compte des évolutions des emplois, travail qui sera confié à l'Observatoire des métiers.**

▶ **Chaque emploi est positionné sur plusieurs niveaux qui définissent la plage d'évolution possible de l'agent au sein de son emploi.** Le dispositif est de fait présenté comme « *offrant une meilleure visibilité du déroulement de carrière* ».

- ▶ Questions à examiner dans le cadre de l'expertise relative au déploiement : cet apport du dispositif à l'éclairage des parcours possible au sein de l'emploi est-il explicite ? Quel enjeu recouvre-t-il pour les agents ?

Les points clés de la classification : structure

Structure	Contenu	Caractéristiques
Niveaux	10 9 niveaux de A à I + un niveau « cadres dirigeants »	<p>Ces niveaux sont définis de façon « générique » en fonction de différents critères (non explicites) faisant référence à la complexité et au degré d'expertise de l'activité exercée, au degré d'autonomie (degré d'encadrement procédural, choix des méthodes de traitement), au degré d'interactions et de relations (internes / externes), à la responsabilité managériale et à la dimension stratégique (plus ou moins long terme).</p> <p>Le changement de niveau au sein de l'amplitude de son emploi reconnaît et valorise la montée en qualification : <i>« Afin d'enrichir le dispositif de déroulement de carrière, les parties conviennent d'engager, suite à la mise en œuvre de cet accord, une négociation ... sur les critères d'évaluation utiles à l'appréciation de la qualité professionnelle des agents par les managers »</i> (à ce jour cette négociation n'est pas engagée).</p>
Echelons	30 échelons De 1 à 4 échelons selon les niveaux	<p>La progression d'échelon dans son niveau de classification au sein de son emploi reconnait et valorise la pratique courante des activités professionnelles et la qualité du travail fourni.</p>
Coefficient	30 coefficients Correspondant à chaque Niveau/Echelon	<p>Ces coefficients se substituent aux 22 coefficients « hérités » du système antérieur, ce qui justifie pour la Direction l'énoncé d'un apport du nouveau dispositif : <i>« le nouveau dispositif de classification met en place un déplafonnement des carrières au travers de nouvelles amplitudes plus larges »</i> (extrait du document présenté aux IRP).</p> <p>C'est sur la correspondance <u>automatique</u> entre ancien et nouveau coefficients qu'est fondé l'exercice de « repositionnement » proposé dans le cadre du déploiement.</p>



Les points clés de la classification : évolution de carrière

▶ Ce dispositif conventionnel vise à « accompagner l'agent tout au long de sa carrière et à renforcer l'égalité de traitement dans la gestion des parcours professionnels » (préambule de l'accord relatif à la classification).

▶ De fait, l'accord prévoit l'évolution de chaque agent :

Le déroulement de carrière d'un agent s'opère au sein de son emploi

1 Par changement d'échelons successifs au sein du même niveau de classification

2 Par changement de niveau de classification dans l'amplitude de son emploi quand les attendus requis au regard de la définition du niveau de classification de l'emploi tenu sont atteints

3 L'agent qui a atteint le dernier échelon de l'amplitude de son emploi ou l'agent hors cadre peut voir sa rémunération progresser par attribution d'un relèvement de traitement

Le changement d'échelon ou de niveau peut être évoqué à l'initiative de l'agent ou de son supérieur hiérarchique au cours de l'EPA ou de l'entretien professionnel prévu à l'article L. 6315-1 alinéa 2 du code du travail.

La décision du passage d'un échelon à l'autre, ou d'un niveau à l'autre à l'intérieur de l'amplitude de l'emploi, s'effectue sur proposition du hiérarchique dans le cadre du processus annuel de promotion de l'établissement. L'accord garantit une enveloppe budgétaire annuelle de la campagne de promotion représentant a minima 0,8 % de la masse salariale.

Certaines situations spécifiques déterminent une évolution « automatique » (prévue en annexes de l'accord).

Tout agent n'ayant connu aucun changement d'échelon ou de niveau depuis 3 ans voit sa situation systématiquement examinée la 4^{ème} année et, après mise en œuvre d'un plan d'actions d'une durée maximale de 6 mois, bénéficie la sixième année d'une progression, sauf justification écrite.

Le déroulement de carrière d'un agent s'opère par mobilité fonctionnelle (passage d'un emploi à l'autre)

4 L'agent peut également évoluer par changement d'emploi, changement de métiers, de filières dans le cadre d'une mobilité professionnelle.

Tout agent peut ainsi candidater sur un poste d'un niveau supérieur à celui qu'il occupe. S'il est admis, il bénéficie alors de l'échelon et du niveau d'entrée correspondant à l'offre d'emploi. En aucun cas il ne peut voir son coefficient dégradé.

Les points clés de la classification : 1^{ère} année = déploiement

- ▶ Le déploiement de la classification est conventionnellement prévu et intègre 2 opérations :
 - ▶ Le **rattachement** à un des emplois du référentiel métiers et la rédaction d'une fiche de poste précisant les activités réelles mises en œuvre ;
 - ▶ Le **repositionnement** sur l'un des coefficients de la nouvelle classification.
- ▶ Le repositionnement est prévu selon les modalités suivantes :
 - ▶ La situation actuelle de l'agent est « transposée » : correspondance « ancien » coefficient (post campagne de promotion 2015 qui se déroulera avant les entretiens de repositionnement) → nouveau coefficient.

A noter : la correspondance se fait sur le coefficient et non les points payés ; les éventuels bénéfices de l'article 19.2 dont auraient pu bénéficier certains agents font en particulier l'objet d'un traitement spécifique, fonction du résultat de la transposition (réintégration totale ou partielle de l'avantage acquis, le solde de rémunération éventuellement subsistant restant dû à l'agent sur les années ultérieures – voir article 6.3.3 de l'accord relatif à la classification).

- ▶ Cette transposition est complétée de l'examen des **spécificités** présentées par la **situation de l'agent** (voir article 6.4 de l'accord relatif à la classification).
 - ▶ Ce repositionnement **garanti**, a minima, le **niveau de salaire brut mensuel actuel** à chaque agent au moment de l'opération.
- ▶ Ces opérations seront réalisées sur 4 mois et devront permettre une mise en œuvre de la nouvelle classification à une date unique pour tous les agents, à ce jour cette date est fixée au 1/04/16.
- ▶ *Questions à examiner dans le cadre de l'expertise relative au déploiement : Comment le processus de déploiement prévu garantit-il la compréhension de ce dispositif et l'atteinte des objectifs que se sont fixés les négociateurs (extraits du document d'info consultation) : « donner davantage de sens », « concourir au renforcement d'une identité commune et au développement du sentiment d'appartenance des agents de Pôle emploi », « donner une meilleure lisibilité sur les principes d'évolution professionnelle au sein de Pôle emploi » ?*



Contexte général de l'expertise et présentation du dispositif de déploiement analysé

Notre analyse des enjeux CHSCT de ce déploiement

Le déploiement de la classification et les risques psychosociaux : première approche (1/2)

- ▶ La définition d'une classification constitue un élément structurant pour toute entreprise ; elle constitue aussi pour les salariés un facteur de déstabilisation car « les règles du jeu changent ».

De fait, en fonction de la perception qu'ont les acteurs du dispositif mis en œuvre, le déploiement d'une classification aura des incidences sur les conditions de travail, viendra accroître les tensions psychosociales ou au contraire permettra de les réduire.

- ▶ La nouvelle classification de Pôle emploi ambitionne explicitement d'apporter un plus du point de vue des conditions de travail en adoptant une « focale Qualité de Vie au Travail qui s'appuie notamment sur l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à l'amélioration de la Qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » (extrait du document présenté aux IRP).

- ▶ Paradoxalement, le document soumis aux IRP paraît exclure toute incidence potentiellement négative sur les conditions de travail, et en particulier les risques psychosociaux.

- ▶ **Notre expertise cherchera à objectiver la réalité de cet impact.** Notre grille d'analyse des RPS (issue des travaux du collège d'experts GOLLAC) est présentée en annexe.

Les modalités de mise en œuvre de l'accord de branche

Les modalités de mise en œuvre du nouveau dispositif de classification sont présentées avec une focale Qualité de Vie au Travail qui s'appuie notamment sur l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à l'amélioration de la Qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, et notamment :

- le sens au travail
- les possibilités de développement professionnel renforcées
- la reconnaissance au travail
- la qualité de l'information partagée et de l'accompagnement

Cette nouvelle classification ne modifie pas :

- le cadre de travail et les conditions de travail de l'agent
- son rattachement hiérarchique
- son affectation professionnelle
- les activités mises en œuvre au quotidien

Le déploiement de la classification et les risques psychosociaux : première approche (2/2)



Facteurs de tension *	Impacts perçus potentiellement positifs	Impacts perçus potentiellement négatifs
Exigences du travail	Une organisation du travail clarifiée, que la classification des emplois reflète bien	Une classification des emplois qui apparaît déconnectée des exigences réelles du travail
Autonomie et marges de manœuvre	Une classification qui valorise l'utilisation et le développement des compétences	Une classification qui « ignore » le développement des compétences
Les rapports sociaux et les relations au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Une classification qui valorise les coopérations, apparaît « juste » / « équitable » - Une classification qui favorise la reconnaissance par le hiérarchique - Une classification qui renforce le sentiment et la fierté d'appartenance 	<ul style="list-style-type: none"> - Une classification qui est perçue comme injuste et nourrit les tensions interpersonnelles, - Une classification qui autorise le jugement subjectif, ne prévoit pas de contre-pouvoirs
Les conflits de valeur	Une classification qui donne du sens et traduit la mission et les valeurs partagées de l'entreprise	Une classification qui paraît remettre en question ce qui fonde la représentation que les salariés ont de leur mission
L'insécurité socio-économique	Une classification qui trace des évolutions lisibles pour les collaborateurs Un dispositif transparent	Une classification qui crée de l'incertitude Un dispositif qui semble opaque



Contexte général de l'expertise et présentation du dispositif de déploiement analysé

Le dispositif de déploiement

La classification est portée par une démarche très centralisée

1/ Un accord national structurant

- ▶ Négociation nationale avec un accord unique.
- ▶ Notion de référentiel supposant que des pratiques identiques soient appliquées dans l'ensemble de l'entreprise :
 - ▶ Un référentiel des emplois et métiers unique pour tous les salariés de Pôle emploi.
 - ▶ Une classification et une rémunération qui en découlent.
- ▶ Des règles d'entreprise :
 - ▶ Démarche déployée simultanément dans toutes les régions et pour tous les métiers (sauf contractuels droit public ?).
 - ▶ Encadrement budgétaire national des revalorisations salariales liées aux repositionnements (30 M€ = 1 % de la masse salariale).
 - ▶ Accord qui entraîne un encadrement du budget de promotion (0,8 % par an).
 - ▶ Processus de positionnement dans le référentiel des emplois encadré, à l'avenir, dans les EPA.

Un appui nécessaire et indispensable de la part des managers de proximité car :

- ▶ Cet accord concerne TOUS les salariés : modification du cadre conventionnel ayant des conséquences individuelles (rémunération, libellé d'emploi, parcours dans la carrière).
- ▶ Le relais managérial sera, comme il est habituel chez Pôle emploi, fortement mobilisé :
 - ▶ Dans son rôle d'information et d'explication,
 - ▶ Dans son rôle de « premier gestionnaire RH », dans la mesure où c'est de lui que proviendront en premier lieu l'analyse de l'activité et l'attribution du niveau de classification.

La classification est portée par une démarche très centralisée

2/ Une démarche de déploiement organisée par le niveau national

Fait par le niveau national

- ▶ Sensibilisation : ateliers classification pour les personnes intervenant sur le projet et les directeurs (une journée, en juillet) pour comprendre les impacts et les liens avec les processus RH.
- ▶ Conception des supports et de l'ingénierie de formation et de déploiement :
 - ▶ Elaboration de l'ingénierie de formation,
 - ▶ Elaboration du calendrier de formation,
 - ▶ Conception des supports de formation des RH et des managers,
 - ▶ Elaboration et fourniture de documents pour l'accompagnement des managers et l'information des agents (actuellement à l'état de documents de travail ; versions définitives livrées mi-septembre).
- ▶ Développement d'outils d'aide aux managers et d'écrans spécifiques dans le SI RH.
- ▶ Gestion de la logistique et des inscriptions aux formations (Université du management pour les managers, CIDC pour les RH).

Fait par le niveau régional

- ▶ Organisation opérationnelle en mode projet local, avec identification d'un chef de projet local et une déclinaison du « qui fait quoi » en local.
- ▶ Mobilisation et mise à la disposition du projet national d'experts et managers RH pour intervenir en tant que formateurs.
- ▶ Relais local pour la diffusion du calendrier des formations et le suivi des inscriptions.
- ▶ Accompagnement au moment de la réalisation des entretiens selon deux modes (exemple IDF) :
 - ▶ Mise en place de « séminaires » avec les managers formés pour répondre à leurs questions complémentaires, leur donner du sens et les appuyer dans l'apprentissage des outils et écrans spécifiquement développés en appui aux entretiens (NB : l'utilisation du SIRH ne sera pas présentée en formation).
 - ▶ Hotline réservée aux managers assurée par des interlocuteurs RH locaux.

La classification est portée par une démarche très centralisée

3/ Une mobilisation locale qui ira en s'amplifiant

EXEMPLE DE L'ILE-DE-FRANCE

▶ Experts RH :

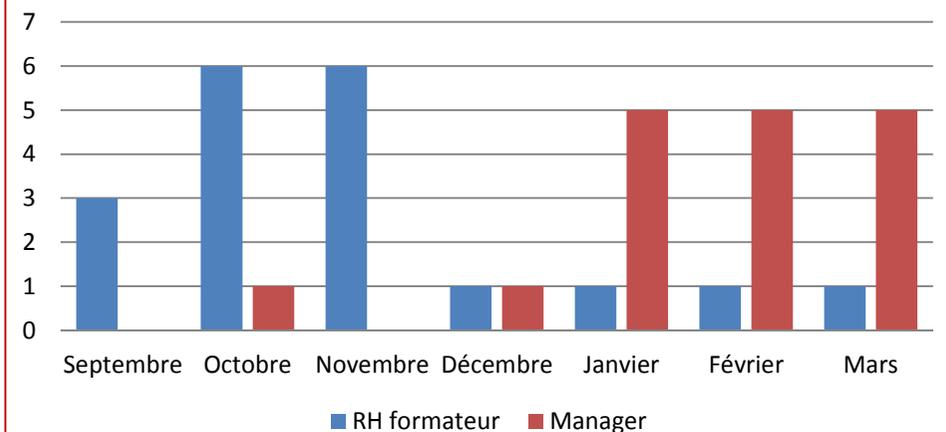
- ▶ IDF fournit 9 formateurs (5 experts, 4 managers) qui viennent de la fonction RH essentiellement.
- ▶ Un formateur anime entre 6 et 12 sessions nationales de 1 journée (octobre et novembre).
- ▶ Pour un RH intervenant comme formateur, la mobilisation est de **9 à 15 jours** entre septembre et novembre dont 3 jours de formation de formateur.
- ▶ Auxquels s'ajoutent l'accompagnement des managers pendant la période de réalisation des entretiens (26 séminaires managers de demi-journée prévus en IDF) et la « hotline ».

▶ Managers :

- ▶ 1 manager suit 1 jour de formation en octobre-novembre puis un séminaire d'une demi-journée en décembre-janvier.
- ▶ Suivent entre décembre et février :
 - ▶ Réunions d'information des agents à réaliser par les managers.
 - ▶ Préparation et réalisation des entretiens : entre 0,5 et 1 journée par agent.

EVALUATION SECAFI

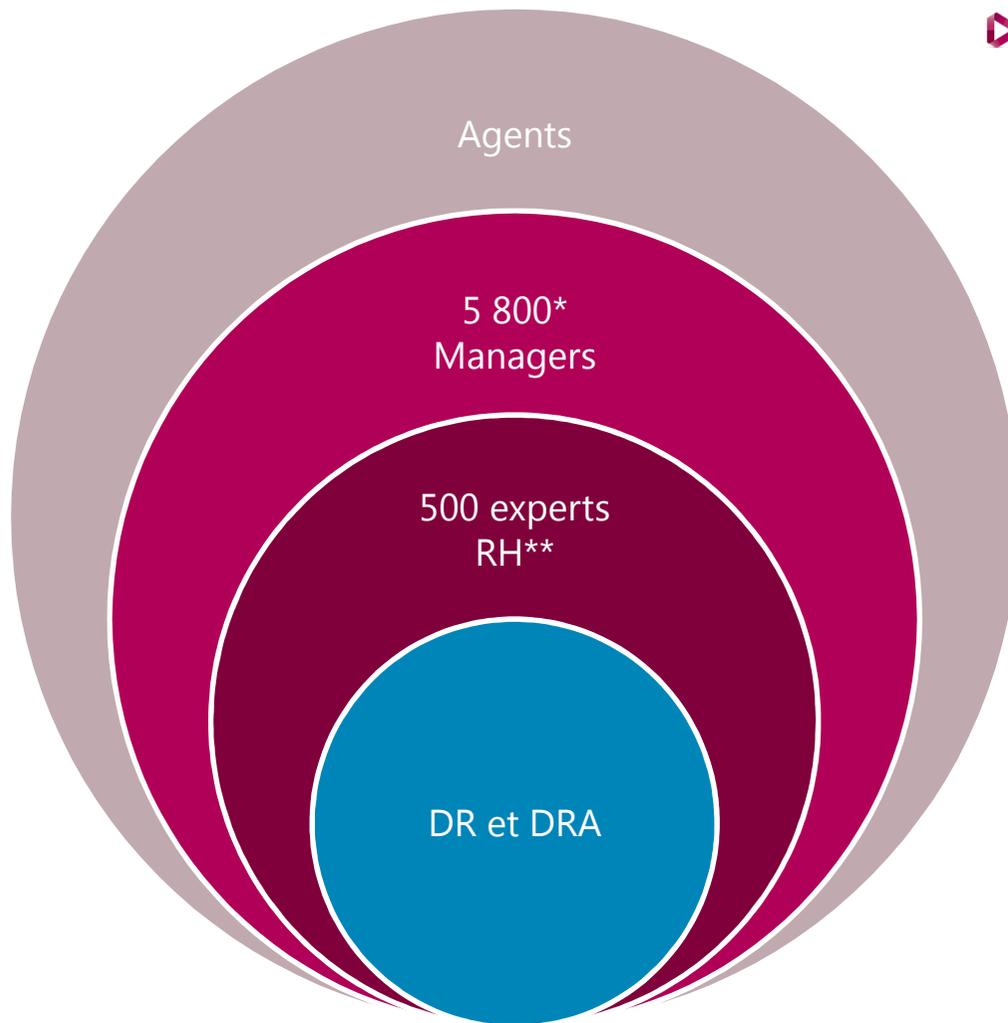
Evaluation du temps de travail lié à la classification pour un RH formateur et un manager* (en jours)



* Pour un manager ayant 15 agents dans son équipe

Les axes du déploiement envisagé

1/ Un important dispositif de formation (1/3)



▶ La formation s'adresse :

- ▶ Aux DR et DRA : 4 sessions de 1 jour dédiées aux cadres dirigeants (DR et DRA) en septembre.
- ▶ Aux experts RH* : 39 sessions de 2 jours (15 à 20 stagiaires par session) de début septembre à début octobre.
- ▶ Aux managers du réseau :
 - ▶ 4.862 managers (du DT aux REP) recensés par le service national de formation,
 - ▶ 226 sessions de 1 jour sont ouvertes, soit 15 à 20 stagiaires par session.
- ▶ Aux managers de certaines fonctions support (493 personnes) :
 - ▶ DSI : 10 sessions
 - ▶ PES : 4 sessions
 - ▶ SIEGE : 6 sessions.
- ▶ Les formations managers se déroulent en octobre (132 sessions) et novembre (114 sessions) :
 - ▶ Elles sont inter-régions pour le réseau,
 - ▶ Dédiées par fonction pour les supports.

* Source : document CCE

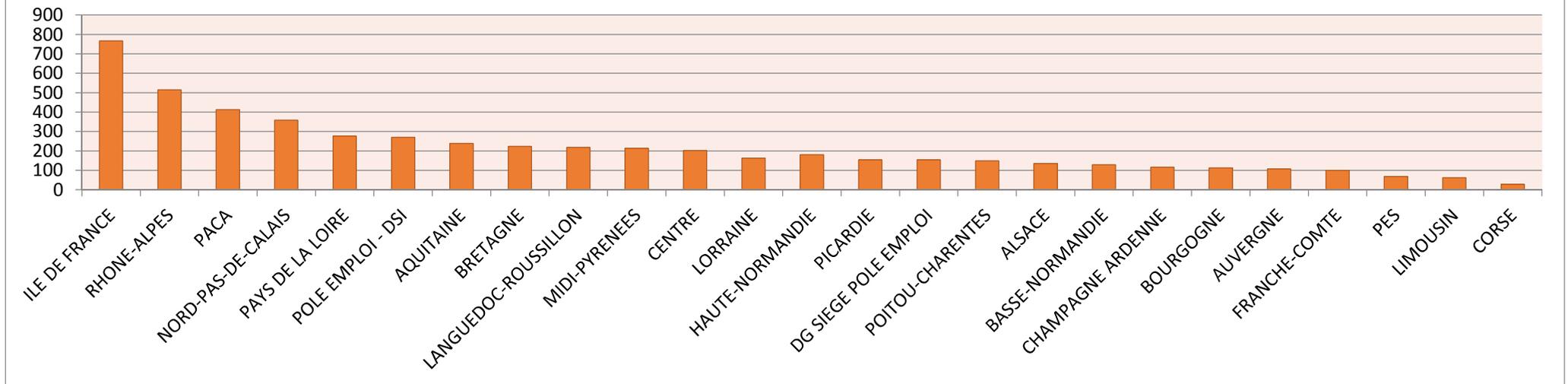
** Sont considérés comme experts RH pour cette formation : chargés de carrières et de mobilité, chargés de gestion administrative et paie, gestionnaires des données sociales, managers fonction RH



Les axes du déploiement envisagé

1/ Un important dispositif de formation (2/3)

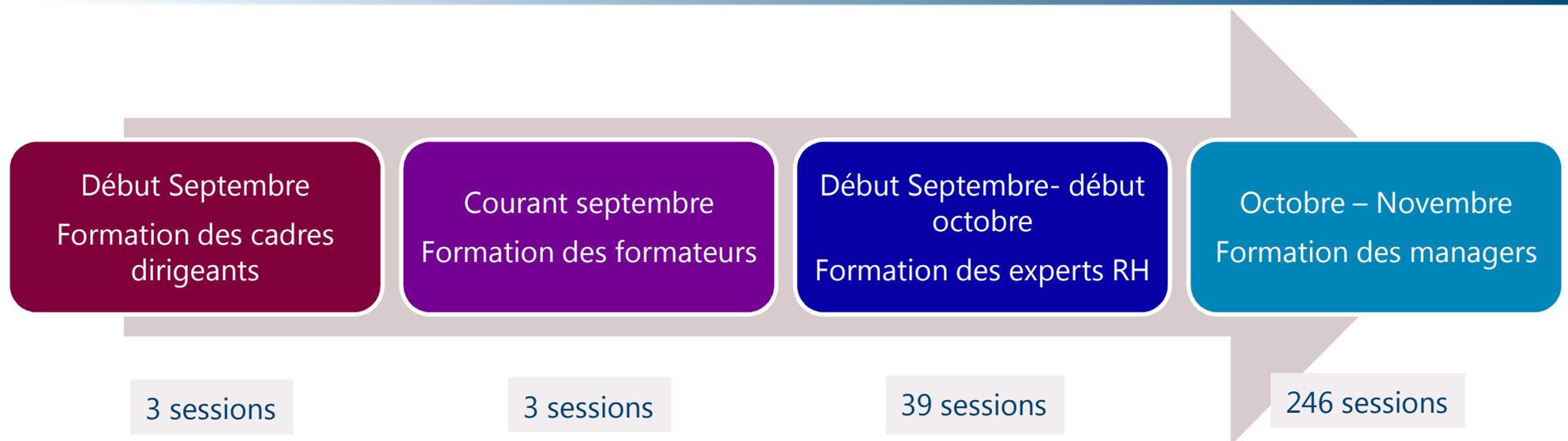
Nombre de managers formés



- ▶ De manière à assurer un **mixage géographique** des formés, des quotas de places sont réservés chaque semaine à chacune des directions régionales.
- ▶ Ces quotas respectent approximativement le poids de la DR dans les effectifs totaux à former (par exemple, l'Île-de-France a en moyenne 59 places réservées chaque semaine à répartir entre la trentaine de sessions d'une semaine).
- ▶ Les formations Corse et Limousin sont prévues sur un nombre plus restreint de semaines (respectivement 2 et 8 contre 12 ou 13 pour les autres régions).

Les axes du déploiement envisagé

1/ Un important dispositif de formation (3/3)



- ▶ La formation des managers est assurée par un binôme « formateur + expert RH ».
- ▶ Les formateurs sont au nombre de 45 et sont recrutés parmi les formateurs occasionnels ou des experts et managers RH volontaires :
 - ▶ Ils reçoivent une formation de 3 jours : 2 jours de formation à la classification (idem celle des experts RH) + 1 jour consacré à l'appropriation des outils pédagogiques.
 - ▶ Les 3 sessions de formation des formateurs sont programmées en septembre.
- ▶ L'Université du Management a fait appel à des formateurs externes eu égard à la période contrainte (**nombre ? Qui les forme ?**)
- ▶ **Point de vigilance : Le calendrier contraint (les fiches programme de formation ont été validées tardivement, le 16 juillet 2015, par la CPNF) implique un temps restreint pour l'élaboration et la mise en production des supports de formation, mais ne doit pas empêcher qu'une révision des contenus ait lieu, si ceux-ci se révélaient être inadaptés.**

Les axes du déploiement envisagé

2/ Contenu de la formation

▶ Formation des experts RH : Utiliser la classification des emplois en gestion des ressources humaines.

- ▶ « Cette formation a pour objet : de permettre aux agents des DRH de fournir des informations techniques relatives à la classification des emplois ; d'être un appui technique aux managers dans le cadre de la réalisation des entretiens de repositionnement ; de faciliter l'utilisation des éléments de la classification des emplois dans la réalisation de leurs activités »*.



Un contenu centré sur l'appui aux managers et les questions techniques et réglementaires

* Source : fiches programme

▶ Formation des managers : Connaître et utiliser la nouvelle classification.

- ▶ « Cette formation vous permet de vous approprier le nouveau dispositif conventionnel de classification de Pôle emploi et vous prépare à mettre en œuvre les entretiens prévus dans ce cadre pour les agents de droit privé placés sous votre responsabilité »*.



Un contenu centré sur la conduite de l'entretien de repositionnement et le traitement de situations concrètes pouvant se présenter au cours de l'entretien.

Illustration avec deux types d'emplois :

- le conseiller emploi pour le réseau,
- assistante et chargé de projet en fonction support.

Préconisation : Les contenus de formation étant encore en cours d'élaboration, nous préconisons qu'ils puissent, une fois prêts, être examinés et adaptés à la lueur des conclusions des expertises afin de mieux les adapter aux préoccupations des agents et managers.

Point de vigilance : Le fait de mixer les populations managers réseau et fonctions support au cours de formations assez courtes risque qu'un temps insuffisant soit consacré à chaque type de cas qui intéressera les différents stagiaires.



Les axes du déploiement envisagé

3/ La conduite du changement pour les agents

- ▶ La conduite du changement pour les agents repose essentiellement sur les supports « bruts » disponibles sur l'intranet national et la plaquette agent qui est très résumée.
- ▶ L'essentiel de sa compréhension de la nouvelle classification reposera donc sur l'échange que l'agent pourra avoir avec son manager sur les enjeux pour lui de ce repositionnement.
- ▶ **A cet égard, le cheminement complexe du processus de rattachement et repositionnement...**
 - ▶ Rattachement au métier,
 - ▶ Actualisation ou formalisation de la fiche de poste,
 - ▶ Rattachement à la nouvelle grille de classification,
 - ▶ Explication de la rémunération,
 - ▶ Explication du positionnement dans l'échelle de classification,
 - ▶ Traitement éventuel de situations particulières (ex : agents ayant plusieurs activités),
 - ▶ Positionnement dans un parcours professionnel (alors même qu'il n'existe pas de parcours prédéfini),
 - ▶ Etc.

▶ **Point de vigilance : Dans la mesure où le manager ne serait pas suffisamment préparé, il existe un risque que cette démarche qui se donne pour ambition d'« accompagner l'agent tout au long de sa carrière » et de « donner une meilleure visibilité (...) du déroulement de carrière »* soit au contraire une source de frustration et d'incompréhension, générant un nombre important de recours.**

- ▶ **Préconisation : la question se pose donc :**
- ▶ **En amont du processus d'entretien, de pouvoir faire une revue de personnel avec les RH afin d'examiner les cas qui pourraient « poser problème » à l'entretien et appuyer les managers dans les réponses possibles.**
 - ▶ **Pendant l'entretien, de pouvoir interrompre l'échange provisoirement pour les cas où le manager souhaiterait demander conseil à son appui RH avant de poursuivre.**

... fait reposer sur le manager un poids très important.

** Source : accord relatif à la classification des emplois*

Les axes du déploiement envisagé

4/ Outils pour le manager

- ▶ Les managers pourront s'appuyer sur un **outil d'aide à la réalisation** des entretiens.
- ▶ Cet outil vise à faciliter la gestion de la transposition en proposant les fonctionnalités suivantes* :
 - ▶ Situation actuelle : la situation actuelle de l'agent est automatiquement mise à jour depuis les données administratives saisies dans son dossier principal PPS.
 - ▶ Situation suite Campagne Promotion : la situation de l'agent est alimentée des décisions de promotion individuelle associées à un changement de coefficient suite à la campagne promotion.
 - ▶ Nouveau positionnement : l'outil indique le positionnement théorique de l'agent dans la nouvelle classification en fonction des données actuelles de rattachement et de positionnement et de promotion.
 - ▶ Emploi du Référentiel Métier : les données de rattachement et de repositionnement de l'agent sont alimentées avant le lancement des entretiens (début novembre).
 - ▶ Création de la fiche de poste : lors de la création par le manager, la fiche de poste est pré-alimentée des missions et activités de la fiche d'emploi relative au code emploi de rattachement de l'agent. Le manager peut contextualiser la fiche de poste.
 - ▶ Gestion de la date de réalisation de l'entretien et suivi de la réalisation des entretiens (fait / non fait).

Point de vigilance : L'outil présente un certain nombre de tables de correspondance entre ancienne et nouvelle classification. Ces dernières doivent viser à faciliter pour le manager le travail de transposition mais ne pas s'y substituer. Dans l'enchaînement des écrans il est important que soit strictement suivie la chronologie de l'entretien à savoir le rattachement au métier et la création de la fiche de poste, puis le positionnement dans un niveau de classification. Cela ne semble pas être le cas dans le synopsis qui nous a été remis, mais celui-ci étant sommaire, ceci reste à vérifier.

Préconisation : L'outil étant en cours de construction, nous préconisons qu'une maquette aboutie et opérationnelle de l'outil puisse être présentée aux managers et aux CHSCT avant déploiement.

* Source : DRH - document « Synopsis de l'outil de rattachement et de repositionnement »





Les spécificités du contexte en région Basse Normandie



Les caractéristiques régionales : la population concernée par le déploiement

- ▶ Au 31/12/14, **Pôle emploi Basse Normandie compte 1.147 salariés dont 1.005 CDI** et 142 CDD ou contrats aidés (droit privé) **et 30 salariés de droit public.**
 - ▶ Ces derniers ne sont concernés que par un des volets du dispositif de déploiement : le rattachement à un emploi du référentiel.
- ▶ Certains agents bénéficient dans le dispositif d'un traitement spécifique :

Délégations syndicales	Nombre de personnes
Estimation délégations à + de 50 % du temps de travail	13

Entretien réalisé, à défaut du responsable hiérarchique, avec un responsable du service RH

Missions	Nombre de personnes
Mission en externe	1
Mission en interne (autre établissement pôle emploi)	1
Soit au total	2

L'agent reçoit à son domicile une notification de rattachement et de repositionnement. Dès sa reprise d'activité il est reçu dans les 15 jours suivant sa reprise par son responsable hiérarchique selon le processus commun à tous les agents

Absence de longue durée (contrats suspendus + maladie)	Nombre de personnes
Congé parental et maternité	4
Congé sans solde	7
Convenance personnelle (Droit Public)	1
Invalité temporaire	4
Longue Maladie	11
Soit au total	27

- ▶ Le dispositif de formation prévoit à ce jour la formation de **129 managers** en Basse Normandie.

Les caractéristiques régionales : les enjeux spécifiques du déploiement (1/2)

- ▶ Dans la région, l'ancienneté moyenne s'élève à 14 ans et 75 % des agents ont plus de 5 ans d'ancienneté ; dans ce contexte, la plupart des agents sont issus des structures regroupées au sein de Pôle Emploi et **l'enjeu de « parfaire » l'intégration de l'ensemble de ces collaborateurs constitue un élément important.**
- ▶ Les EPA constituent une pratique ancrée (même si les managers signalent une tendance croissante des refus) : 98 % des collaborateurs en ont bénéficié en 2014.
 - ▶ Lors de cette dernière campagne la notion de rattachement à un emploi GPEC a commencé à apparaître, en lien avec un premier recensement des activités exercées ; de fait l'exercice de rattachement prévu au titre du déploiement de la classification est du point de vue de la direction partiellement engagé.
- ▶ La question de l'évolution constitue un sujet bien entendu important ; elle se trouve évoquée lors des EPA (et depuis 2015 des EP) à travers le recensement des souhaits d'évolution formulés par les agents :
 - ▶ 133 souhaits de mobilité professionnelle en 2014,
 - ▶ 25 souhaits d'élargissement d'activité,
 - ▶ 44 souhaits de mobilité géographique interrégionale et 35 souhaits de mobilité intra régionale.
- ▶ L'évolution est l'objet des campagnes de promotions annuelles. Le degré d'attente n'est pas quantitativement évaluable ; toutefois le nombre d'agents n'ayant pas fait l'objet d'une évolution salariale depuis plus de 3 ans est estimé (par la DRH comme par les cadres rencontrés) à +/- 30 % (soit de l'ordre de 300 agents). Certains managers évoquent des situations d'agents en « *second plan de progrès et à qui on a rien à offrir* ».

De fait, la question de la classification et des modalités de progression revêt un caractère très important.



Les caractéristiques régionales : les enjeux spécifiques du déploiement (2/2)

- ▶ Les impacts du repositionnement en région ne sont (étonnamment) pas évalués à ce stade : il nous a été indiqué qu'aucune simulation n'avait été réalisée sur l'impact – pour les agents mais aussi sur la masse salariale – des mesures prévues.
- ▶ L'impact de certaines dispositions n'est apprécié que sur la base d'estimations réalisées au niveau national :
 - ▶ Traiter des situations spécifiques (article 4.2.4) :

Dispositif		Bénéficiaires
B1->B2	Agents avec 1 an ou plus au K170 au 01/07/2015	620
B2->C1	Chargé d'accueil / Gestionnaire appui avec 2 ans ou + au K180 au 01/07/2015	62
E1->E2	Resp. d'accueil / Resp. Equipe Production / Resp. Equipe Sup. avec 2 ans ou + au K250 au 01/07/2015	190
F1->F2	DAPE, Resp. de Service avec 2 ans ou + au K300 au 01/07/2015	111
C1->C2 (K190)	Ex K190-2 étant en K190-base repositionnés en C2	1 012
C3->D1 (K210)	Ex K210-2 étant en K210-base repositionnés en D1	276
D2->D4 (K230)	Ex K230-2 étant en K230-base repositionnés en D4	637
E1->E2 (K260)	Ex K260-2 étant en K250-base repositionnés en E2	173
E3->E4 (K280)	Ex K280-2 étant en K280-base repositionnés en E4	131
F1->F2 (K300)	Ex K310-2 étant en K300-base repositionnés en F2	34
Bi-compétents	Bi-compétent depuis 2 ans ou + au 01/07/2015	1 350
Rattrapage	Agents en dessous de l'amplitude de leur emploi	1 422
ENSEMBLE		6 018

- ▶ Gérer la situation d'agents aujourd'hui en « butée de carrière » (c'est-à-dire dont le coefficient actuel se situe à la limite ou au-delà du coefficient maximal de l'emploi occupé) :

245	Employé	3 199
295	Agent de Maitrise	1 057
500	Cadre	98

Les caractéristiques régionales : la perspective du regroupement en une région normande (1/2)

- ▶ Le déploiement de la classification s'inscrit en Basse-Normandie dans un contexte spécifique : celui du regroupement programmé au 1^{er} janvier 2016 avec la région Haute Normandie.

- ▶ Bien que la Direction minimise l'impact de ce regroupement (qui n'emportera d'après elle aucune modification de structure à court terme) et le déconnecte de la présente consultation, plusieurs questions doivent être posées (voir page suivante).

- ▶ Il nous semble de fait que la communication rapide de ces éléments constitue un élément important pour tous les acteurs (agents chargés de l'appui au déploiement, managers, OS et salariés) :
 1. Préciser les conditions régionales de support afin que les opérations de déploiement soient connues de tous les agents de chacune des actuelles régions et adaptées ;
 2. Garantir la prise en compte des spécificités de gestion existantes et assurer / rassurer sur l'équité de traitement de l'ensemble des agents de la future région en se dotant de pratiques harmonisées ;
 3. Définir une commission de recours qui garantisse à l'ensemble des agents un accès aisé et identique aux possibilités offertes par l'accord.

Les caractéristiques régionales : la perspective du regroupement en une région normande (2/2)

Modalités d'appui régional

- ▶ Bien que conçu au niveau national, le dispositif de déploiement supposera (cf. nos conclusions ci-après) un support régional. De fait, ces modalités d'accompagnement du déploiement (qui s'étalera sur le premier trimestre 2016) feront l'objet de décisions prises par la Direction de la nouvelle entité régionale.

Prises en compte et harmonisation des pratiques

- ▶ Nos expertises réalisées sur plusieurs régions montrent que malgré leur caractère national certaines règles de gestion sont mises en œuvre de façon différenciée (ex : le lancement d'un premier rattachement des agents à un emploi ou un premier recensement des activités effectivement exercées en BN, alors qu'ailleurs ces travaux paraissent balbutiants). Il apparaît donc important que les éventuelles différences existantes entre les 2 régions normandes puissent être bien intégrées et prises en considération ; les conditions d'une éventuelle harmonisation doivent aussi probablement être définies.

Clarification composition commission locale de recours

- ▶ Le dispositif de recours repose – au-delà du 1^{er} niveau – sur une instance locale composée de façon paritaire. Or la composition de cette commission s'inscrira dans un cadre de renouvellement des IRP qui reste à définir compte tenu de la recomposition des IRP à l'issue du regroupement régional. De fait les agents de Basse-Normandie (comme ceux de Haute Normandie) ignoreront les interlocuteurs susceptibles de porter et arbitrer leur recours, au moins durant la première phase du déploiement.

Un enjeu de précisions rapides des conditions de déploiement dans le nouveau cadre régional

L'analyse du dispositif de déploiement en région

Formations

Conditions de travail

Enjeux sociaux

Emplois

Perspectives économiques

L'analyse du dispositif de déploiement en région

Le contexte et les risques psychosociaux

Un contexte « de départ » difficile à apprécier mais plusieurs signes de tensions existent

- ▶ Au cours de nos travaux, nous avons à plusieurs reprises demandé (au niveau national comme local) à avoir accès au baromètre national censé éclairer le climat social mais aussi les tensions susceptibles d'exister : ce document ne nous a pas été fourni **rendant impossible une évaluation globale et un minimum quantifié de la situation existante aujourd'hui**.
 - ▶ Notons qu'en **Basse-Normandie un questionnaire spécifique**, visant à intégrer le **risque psychosocial** dans le DUERP, a été lancé mais **n'est pas encore exploité**. Bien qu'il reste selon nous partiel (il explore les facteurs de tension susceptibles d'être ressentis par les agents sans appréciation prévue de leur impact sur la santé), ce questionnaire nous paraît intéressant et de nature à confirmer ou préciser les éléments ci-dessous (cf. liste des questions en annexe).
- ▶ A l'occasion des entretiens, nous avons en effet perçu **plusieurs types de tensions : le déploiement intervient de fait dans un contexte globalement tendu dont le risque psychosocial n'est pas absent** :
 - ▶ Tension majeure en lien avec la **reconnaissance** de la ligne hiérarchique de proximité mais probablement encore plus de l'entreprise considérée au sens large (Direction nationale, tutelle).
 - ▶ Tension en lien avec la « **valeur** » **du travail réalisé** ; ce point fait référence à l'image perçue comme très dégradée que les demandeurs d'emplois renvoient aux salariés de Pôle emploi mais aussi à la série de transformations que l'entreprise a connue et connaît aujourd'hui.
 - ▶ Manque corollaire de **sentiment d'appartenance à l'entreprise** des agents rencontrés qui conservent une perception forte des structures à l'origine différentes dont ils sont issus pour nombre d'entre eux.
- ▶ **Dans ce contexte, les sources de tension nouvelles qui pourraient apparaître à l'occasion du déploiement nous paraissent préoccupantes : incertitudes** susceptibles d'augmenter sur les « règles de gestion », **frustration et malaise** qui risquent d'apparaître à l'issue de l'exercice de repositionnement, **sentiment d'isolement** (agent de droit public dont le repositionnement est différé), et, **pour les managers, complexité du rôle qui leur est confié**.

Reconnaissance, valeur et sentiment d'appartenance : des sources de tensions existantes aujourd'hui (1/2)

- ▶ La première dimension est liée à celle de **l'identité professionnelle des agents** : dans ce cadre, force est de constater qu'après 4 années, la fusion des différentes structures regroupées reste inachevée : la plupart des agents se réfère à son « métier d'origine » (accompagnement des DE, gestion des droits, appui psychologique) pour se définir comme si, au sein de Pôle emploi, rien n'avait été construit de notable et de fondateur d'une nouvelle façon de prendre en charge les DE.
- ▶ Pourtant, tous soulignent les évolutions du « métier » / de l'entreprise : managers et agents reviennent en continu sur l'idée qu'il a fallu s'adapter, développer de nouvelles compétences et ceci au prix d'efforts souvent importants (formation, apprentissage de nouveaux savoir-faire mais aussi acceptation de changements dans les approches du DE qui fondaient leur identité d'origine) : « *on nous a retiré...* » ; « *on m'a enlevé...* »
- ▶ Le fait que le modèle « organisationnel » soit toujours fortement évolutif et donc n'apparaisse pas stabilisé (passage de la polyvalence à la spécialisation, évolutions régulièrement apportées au « parcours du DE », ...) accentue encore les difficultés à se projeter dans un avenir « Pôle emploi » car il témoigne surtout (du point de vue de nos interlocuteurs) de l'incapacité à concevoir un modèle qui « fonctionne » dans un contexte de tension croissante sur le marché de l'emploi.
- ▶ Ce point est d'autant plus important qu'il vient questionner le **sens des évolutions conduites** mais aussi la **valeur que les agents peuvent attacher à leur contribution, la fierté qu'ils pourraient tirer de leur mission** : « *à l'extérieur tu ne dis jamais que tu travailles pour Pôle emploi* ».

La mise en œuvre de cette nouvelle classification peut-elle dans ses conditions de déploiement prévues constituer un facteur de renforcement de l'identité professionnelle des agents et de leur sentiment d'appartenance ?

Selon nous une condition existe : faire de la présentation du référentiel et l'entretien de rattachement, un réel temps d'échange sur les transformations de l'entreprise, son organisation présente et la valorisation de la contribution de l'agent à la mission de PE.

Reconnaissance, valeur et sentiment d'appartenance : des sources de tensions existantes aujourd'hui (2/2)

- ▶ La question de la **reconnaissance** (particulièrement importante dans un tel contexte de questionnement de son « utilité ») est de fait au cœur des débats ; elle est d'autant plus importante que la rémunération constitue un levier évident de cette reconnaissance.
- ▶ La première source de reconnaissance est bien entendu celle que renvoient les publics accueillis ; or cette dernière est bien entendu dégradée : le DE, lui-même placé dans une situation de grande tension, n'a pas (ou très marginalement) la possibilité de restituer une vision objective et positive du soutien qui lui est apporté : *« les incivilités sont nombreuses, l'agressivité très importante » ; « on nous renvoie toujours à la figure notre pseudo « sécurité de l'emploi » et notre « confort de travail » ».*
- ▶ Pourtant, **le problème identifié ne vient pas tant de cette absence de reconnaissance externe que de l'absence de reconnaissance « interne »** :
 - ▶ Des politiques et de la tutelle qui de façon régulière s'attachent davantage à « désavouer » l'outil qu'ils ont construit.
 - ▶ De la direction nationale qui peine à stabiliser un modèle organisationnel pertinent et qui – en enchainant les changements – donne le sentiment que sa capacité à agir est limitée.
 - ▶ De la hiérarchie locale qui paraît avoir peu de marges de manœuvre et relaie des orientations nationales.
« notre contribution, elle est reconnue une fois par an, à l'occasion des vœux !! »
- ▶ Au final émerge un **sentiment de méfiance des agents vis-à-vis de leur hiérarchie**, tous niveaux confondus.

Dans ce contexte, le déploiement d'un nouveau dispositif prétendant améliorer la reconnaissance revêt un caractère extrêmement important : les attentes sont très fortes / le risque de les décevoir est très important.

Selon nous le processus de déploiement doit être aussi clair que possible sur les apports réels de ce nouveau dispositif et donner lieu à une réflexion sur la façon de reconnaître et valoriser les agents (que le seul entretien prévu à ce stade ne saurait garantir).

Risques psychosociaux en lien avec la mise en œuvre de la nouvelle classification (1/2)

- ▶ **La première crainte exprimée est celle que l'exercice de déploiement vienne raviver ou nourrir des tensions entre agents.**
 - ▶ Nous l'avons dit le sentiment d'appartenance reste faible : « *nous les anpe* » / « *nous les assedic* » / « *nous les fonctionnaires* », particulièrement dans une région dans laquelle 75 % des agents sont issus des structures d'avant Pôle emploi. Or les agents – s'ils reconnaissent la vertu d'un système unique – mettent l'accent sur le fait que **les écarts existants vont subsister et vont être « remis en lumière » à l'occasion du repositionnement** : « *les tensions risquent d'être ravivées* ». Alors que la relation aux collègues constitue un facteur de régulation des tensions important, **cette possible dégradation des relations entre groupes est importante à prendre en compte.**
 - ▶ Dans ce contexte, notons également que la **situation des agents de droit public** – dont on ne sait aujourd'hui comment ils entreront dans le dispositif – pose problème.
- ▶ Le second problème posé par le déploiement de cette nouvelle classification tient, pour les agents, à **l'absence de reconnaissance des efforts d'adaptation qui ont été les leurs** : le rattachement à un emploi (qui détermine ensuite les plages d'évolutions possibles de l'agent) ne tient pas compte des diplômes ou qualification qui ont constitué le critère de recrutement à l'origine, des compétences développées pour s'adapter aux évolutions d'emploi : « *Notre métier a changé, nous faisons de nouvelles activités et il a fallu acquérir de nouvelles compétences, de nouveaux champs d'expertise, la notion de partenariat a changé, comment cela va-t-il être pris en compte ?* ».
- ▶ Le troisième problème est lié à la **possible dégradation de la relation des salariés à l'entreprise**, en lien avec certaines frustrations que pourraient générer des « promesses » non tenues : reconnaissance des activités réalisées, déblocage de carrière, perspective de marges de progression, ... Le **risque d'une augmentation de la méfiance que les agents ont à l'égard de l'entreprise** en sera accru.



Risques psychosociaux en lien avec la mise en œuvre de la nouvelle classification (2/2)

- ▶ En ce qui concerne spécifiquement les **managers** (et dans une moindre mesure le service RH) notons le risque que présente la complexité du rôle qui leur est assigné dans le cadre de la mise en œuvre :
 - ▶ Charge de travail spécifique sur une période déjà chargée.
 - ▶ Ambiguïté du rôle à jouer (que certains d'ailleurs n'ont pas à ce stade compris) : entre entretien d'information et d'explication (« *on a besoin de 15 mn ; le gros du travail c'est aux RH de le jouer* ») et entretien – long – de rattachement du collaborateur pour « *bien rendre compte des activités effectivement exercées, expliquer ce que les compétences / le parcours antérieur peuvent apporter au futur parcours, expliquer dans le détail la classification* ».
 - ▶ Complexité des messages à transmettre dans un contexte où apparaissent un certain nombre d'ambiguïtés, où les perspectives énoncées ne doivent pas générer des frustrations ultérieures.

- ▶ Notons également la **Crainte que génère chez eux la procédure de recours de premier niveau** :
 - ▶ Risque d'être désavoué par le n+2 et de perdre de fait en légitimité.
 - ▶ Si la ligne hiérarchique reste soudée, risque que les agents vivent ce premier niveau de recours comme « *un tour de manège totalement inutile* ».



Risques psychosociaux : en synthèse

► Incertitudes face à l'avenir :

- ▶ Des règles du jeu qui changent : « *que se passera-t-il au-delà de l'exercice de repositionnement ?* »
- ▶ La complexité de la classification qui – la confiance n'existant pas – génère des appréhensions : « *quel risque prend on quand on accepte le rattachement à un métier ; est-ce que cela ne va pas nous fermer des portes ?* » ; « *à quelle sauce serons-nous mangés ?* ».

► Risques de frustration :

- ▶ Une classification présentée comme une source de reconnaissance qui ne tient pas compte des efforts d'adaptation consentis, des compétences développées ces dernières années.
- ▶ Un dispositif qui énonce des possibilités de carrière renouvelées alors que tous les acteurs rencontrés reconnaissent qu'il s'agit essentiellement de « *diviser un même gâteau en plus de petites parts* ».
- ▶ Un déploiement qui prévoit un entretien de repositionnement mais qui annonce que celui-ci sera automatique.

► Complexité du travail des encadrants (et charge représentée) :

- ▶ Une classification à bien comprendre car « *les agents auront de nombreuses questions* ».
- ▶ Un discours complexe : restituer les objectifs mais être honnête et ne pas survendre l'apport du dispositif.
- ▶ De nombreux entretiens à prévoir : de 2 jusqu'à 14 collaborateurs encadrés ...
- ▶ ... qui s'inscriront dans un programme chargé : évolutions organisationnelles en cours, nouvelle région, campagne de promotions 2015, EPA à repositionner début 2016.

► Risques de tension accrue entre agents :

- ▶ Des situations d'écart préexistantes que l'on va (re)mettre en lumière (sans les résoudre).
- ▶ Un isolement ressenti des agents de droit public qui ne bénéficient pas de ce repositionnement alors que le déploiement est présenté comme un acte fort de consolidation du sentiment d'appartenance à PE.
- ▶ Un processus de recours de 1^{er} niveau (n+2) qui risque de mettre en difficulté les n+1.

L'analyse du dispositif de déploiement en région

La perception des agents et managers rencontrés

L'exercice de rattachement au référentiel métiers suscite des questions fondamentales

- ▶ Les salariés espèrent que le référentiel métiers donnera plus d'homogénéité régionalement et nationalement.
 - ▶ Une des questions qui revient dans tous les groupes, est la correspondance libellé d'emploi sur la fiche de paie et intitulé d'emploi auquel les salariés seront rattachés : le rattachement implique-t-il un changement d'intitulé ?
 - ▶ La nomenclature des emplois du référentiel s'applique-t-elle à tous les statuts y compris les salariés de droit public ?
- ▶ Ils attendent aussi une plus grande clarté dans l'organisation, notamment en cas de changement de fonction, et une définition plus claire des emplois à pourvoir lorsque les salariés souhaitent postuler.
- ▶ Si certains agents travaillent sur des emplois bien « détournés », d'autres ne s'y retrouvent pas :
 - ▶ Des fiches emplois apparaissent peu claires : chargés de la relation entreprise, conseillers emplois, chargé de mission.
 - ▶ Des salariés qui cumulent plusieurs fonctions, se demandent comment ils vont définir leur activité dominante ?
 - ▶ Des salariés qui cumulent plusieurs fonctions, et qui se demandent s'ils vont devoir rentrer dans une seule case, et devoir abandonner leur activité dite secondaire ?
 - ▶ Des salariés en cours de formation (période de tutorat) qui se demandent à quel emploi ils seront rattachés ?
 - ▶ Comment seront affectés les salariés qui ont des missions transverses ?
- ▶ Les managers ont l'habitude des fiches de postes actuelles, sur lesquelles ils s'appuient lors de l'EPA, ils constatent que les intitulés actuels n'ont pas toujours à voir avec les intitulés d'emplois du référentiel.

Le rattachement doit faire sens

- ▶ L'EPA fournit une base pour débiter les rattachements mais cette **base est variable** selon les agences et services.
 - ▶ Le rattachement à des emplois a débuté lors de certains EPA 2015 ; toutefois, avec une pratique assez variable selon les équipes et/ou plus ou moins explicite selon les managers.
 - ▶ De la discussion ouverte sur l'emploi de rattachement avec référence à la fiche emploi, à l'intitulé (dont on ne se souvient même plus) mais qui a été communiqué lors de l'échange.
- ▶ Les EPA sont aussi ressentis comme des occasions de s'exprimer (« *ça fait du bien* ») mais constituent aussi un moment de frustration : des évolutions non satisfaites, un projet d'activité qui ne voit pas le jour, une difficulté de réponse des managers aux attentes formulées (« *on a envie d'évoluer car parfois on est usé dans nos métiers* »).
- ▶ De multiples interrogations apparaissent sur le **sens du rattachement** :
 - ▶ L'absence de compréhension du sens de cet exercice suscite des réactions : sentiment que l'on cherche à « *nous mettre dans des cases* » ; dans une entreprise dans laquelle domine une impression de méfiance cela se traduit naturellement par des craintes et un rejet « a priori ».
 - ▶ Dans ce cas la forme même de l'échange avec le manager revêt un caractère essentiel : « *lors du dernier EPA, mon manager est arrivé avec sa fiche emploi en me disant voilà c'est ton emploi ; j'ai eu l'impression qu'on m'enfermait et que je n'avais rien à dire* ».
 - ▶ Visiblement la question de ce à quoi sert le rattachement ne leur semble pas claire.



Le rattachement dans le cadre des situations spécifiques

- ▶ Quand un collaborateur couvre un seul emploi le rattachement ne devrait pas poser de problème. En revanche, quand ses **activités recouvrent des emplois différents** comment peser ce qu'est l'activité principale pour le rattacher à un emploi donné ?
- ▶ Plusieurs collaborateurs rencontrés sont sur différents champs d'activités ; ils s'interrogent alors sur leur rattachement à un emploi. D'autres questions se posent également :
 - ▶ « L'expérience acquise antérieurement sur un autre emploi que celui occupé actuellement joue-t-elle favorablement sur le repositionnement dans la nouvelle classification ou bien doit-on se positionner uniquement par rapport au poste occupé au moment de l'entretien ? »
 - ▶ Comment définir l'activité dominante lorsqu'on a exercé ou exerce plusieurs activités : sur un an ? Sur 6 mois ?
- ▶ Il y a également la problématique de ceux qui sont partis en formation en vue de changer de poste et qui sont actuellement en période de tutorat, comment seront-ils rattachés à un emploi ?
- ▶ Les chargés de mission ont une appellation commune mais souvent ne font pas la même chose, comment cela se traduira-t-il dans le rattachement ?
- ▶ Certains salariés ont 2 fonctions distinctes et se demandent comment cela va se passer ? Certains y ont trouvé un équilibre (diversité, enrichissement des compétences) et ne se voient pas retourner sur une seule activité.



Le repositionnement, un exercice difficile pouvant être générateur de tensions à court et à moyen terme (1/2)

- ▶ Le manque de clarté sur ce que doit être le repositionnement :
 - ▶ Une simple transposition comme l'ont compris une partie des managers ou un entretien où l'on échange les points de vue pour en déduire le positionnement ?
 - ▶ Un exercice mécanique et dans ce cas pourquoi faire des entretiens ? À quoi vont servir ces entretiens s'il s'agit d'une simple information ?
 - ▶ Cette question est pertinente notamment si la campagne de promotion prend déjà en compte des régularisations dans l'optique du futur positionnement, comme nous l'a indiqué la Direction.
- ▶ La difficulté de repositionner un certain nombre de salariés et la frustration que cela risque fort de générer :
 - ▶ Les salariés qui pensent que le repositionnement n'est pas automatique, qu'un débat peut et doit avoir lieu sur ce sujet lors de l'entretien.
 - ▶ Les salariés qui s'attendent à ce que leur niveau de classification augmente.
 - ▶ Les salariés qui ont plusieurs activités ou des activités transverses qui ne seraient pas réellement reconnues.
 - ▶ Les salariés dont l'indice est trop élevé par rapport à l'activité réellement exercée et qui seront (après comme avant) « hors grille ».
 - ▶ La compréhension des « cas spécifiques » prévus dans l'accord, qui peut être perçue par certains comme contraire à l'idée d'homogénéisation.
 - ▶ La réaffirmation de différences de rémunérations qui existent aujourd'hui et existeront demain (même si le coefficient a changé).
 - ▶ L'équité de traitement qui revient régulièrement dans les échanges des groupes.



Le repositionnement, un exercice difficile pouvant être générateur de tensions à court et à moyen terme (2/2)

- ▶ La confusion entre performance et repositionnement :
 - ▶ Les salariés qui font bien leur travail, dont la performance est reconnue par le manager et qui attendent une reconnaissance au travers de leur niveau dans la nouvelle grille.

- ▶ La prise en compte des compétences et de l'expérience passée dans une autre fonction :
 - ▶ Les salariés s'attendent naturellement à ce que les compétences acquises antérieurement dans une autre fonction soient prises en compte dans le repositionnement.
 - ▶ Les salariés qui estiment que leur expérience passée doit être prise en compte dans le positionnement (ce que prévoit actuellement l'article 19.2 de la CCN).

- ▶ L'équité de traitement entre les salariés en agence et ceux en plateforme.

Le repositionnement : la transposition automatique n'est pas une évidence

- ▶ La transposition automatique entre l'ancienne et la nouvelle classification ne fait aucun doute pour certains managers, c'est « *un non sujet* » puisque c'est automatique, « *le rattachement emploi et le positionnement dans la grille de classification sera réalisé en amont, par la direction, sur la base des infos disponibles, notamment dans les EPA* »
 - ▶ Le seul souhait est que les agents soient bien informés de cet automatisme et que les managers puissent disposer des éléments permettant d'expliquer la proposition de positionnement qui sera faite (transposition de base + éléments issus des cas particuliers).
 - ▶ Ces managers évoquent le travail (entrepris lors de la dernière campagne de promo) consistant à traiter certains de ces cas par anticipation (en particulier la question de la double compétence), qui de fait rend partiellement caduque l'enjeu de certaines dispositions de la classification.
 - ▶ Pour ces managers ce n'est donc pas un sujet ; sous réserve que l'information leur soit communiquée un peu en amont et que le principe ait été clairement présenté aux agents, l'entretien (pour eux « d'information », c'est-à-dire très court et ne donnant pas lieu à débat) constitue une simple formalité.
- ▶ Pour d'autres c'est moins évident, et parce qu'il faudra composer avec l'héritage de la fusion de 2009 « *les collaborateurs n'ont pas été positionnés en fonction de leur poste, et des activités de ce poste* » et « *certaines sont surclassés* », le risque avec la nouvelle classification qui est fondée sur le principe du maintien de la rémunération, est une augmentation des écarts et de fait un risque de frustration collective.
 - ▶ Certains sont troublés par l'idée que des collaborateurs vont passer « cadre » alors qu' « ils ne sont pas au niveau » : « *Cela sera compliqué, concordance statut AM vers cadre, ou AT vers AM alors que certains n'ont pas le niveau* ».



Le repositionnement : la complexité de l'exercice

- ▶ L'exercice de repositionnement n'apparaît pas aisé : les agents ne connaissent pas systématiquement leur coefficient (notamment pour ceux qui bénéficient d'un article 19.2) ; une clarification est nécessaire sur la base de transposition en « coefficient actuel » et non en « points payés ».
- ▶ Pour certains managers, la transposition automatique est moins évidente, parce qu'il faudra composer avec l'héritage de la fusion de 2009 : « *les collaborateurs n'ont pas été positionnés en fonction de leur poste et des activités de ce poste* » et « *certain sont surclassés* », le risque avec la nouvelle classification qui est fondée sur le principe du maintien de la rémunération, est une augmentation des écarts et de fait un risque de frustration collective.
- ▶ Pour qu'il y ait transposition automatique, il est impératif qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur le rattachement. Pour certains managers, le rattachement constituera un exercice discuté, notamment pour les fonctions supports :
 - ▶ En agences, les managers estiment à « *80 % de conseillers pour lesquels le rattachement est quasiment sans ambiguïté* » (ce qui n'est pas nécessairement l'avis des agents).
 - ▶ Sur les fonctions supports (et de siège), des débats sont susceptibles d'exister sur le niveau d'emploi compte tenu de la diversité des activités réalisées, de la non-reprise de certains emplois et de la superposition des plages de rémunérations.

L'entretien de rattachement et repositionnement : plusieurs situations spécifiques risquent de générer des discussions et des tensions (1/2)

- ▶ Le fait que le coefficient détermine le statut et le niveau de repositionnement représente – pour les managers – un risque de collaborateurs déçus par leur positionnement dans la grille et des débats importants ; d'où les questions suivantes :
 - ▶ Comment s'assure-t-on qu'un collaborateur maîtrise tout ou partie de ce qui est demandé dans la description de l'emploi (d'autant que les fiches emplois sont très détaillées) ?
 - ▶ Comment rentrer les collaborateurs dans les bonnes cases : pour les salariés dont le poste est bien détourné, il ne devrait pas y avoir d'ambiguïté pour la transposition ; mais cela semble plus compliqué pour les salariés qui sont à cheval sur plusieurs activités même si l'accord prévoit des cas spécifiques ?
 - ▶ Comment expliquer à des agents qu'ils sont positionnés sur tel échelon alors qu'ils pensent qu'ils sont au niveau supérieur ?
- ▶ Au final, la question qui se pose pour les managers qui comprennent l'entretien comme un véritable entretien de repositionnement, c'est que « *chacun va y voir l'opportunité de se positionner plus haut, et cette nouvelle classification ne résout rien, on va rester avec les mêmes cas de dichotomies, voire avec des écarts plus importants* ».
- ▶ A contrario, s'il est mécanique, le sens de l'exercice ne leur paraît pas évident : « *à quoi va servir l'entretien ?* », « *quel sera notre rôle ?* », et en un mot : pourquoi mettre en place un tel dispositif si les positionnements sont déjà préétablis ?



L'entretien de rattachement et repositionnement : plusieurs situations spécifiques risquent de générer des discussions et des tensions (2/2)

- ▶ La questions des dossiers transverses avec un probable débat sur le poids qu'ils peuvent avoir sur le positionnement : trois quarts des collaborateurs se voient confier un dossier transverse (mission ponctuelle), d'autres ont des fonctions transverses (de longue durée), ce qui n'est pas la même chose.
 - ▶ « *Les dossiers transverses sont nécessaires pour donner de l'oxygène aux collaborateurs, c'est ponctuel et cela fait partie du job* ».

- ▶ Les dossiers transverses se gèrent au quotidien. Pour les cadres c'est une évidence, mais les collaborateurs ne l'entendent pas tous ainsi.
 - ▶ La question de la reconnaissance de certaines activités transverses (référents, formateurs occasionnels, auditeurs, contrôleur, ...) fait débat : « *comment c'est valorisé ?* ».
 - ▶ Pour les cadres, elle est considérée comme à traiter comme aujourd'hui : « *on s'en sert lors des campagnes de promo comme arguments vis-à-vis des RH* ».



L'entretien : les points critiques identifiés par les managers

- ▶ Un risque d'incompréhension, voire de frustration, pour les agents : pour les managers, « *la discussion risque d'être tendue avec certains* ».
 - ▶ Crainte de devoir gérer des frustrations, et des tensions dans les services, à court ou à moyen terme, même si « *comme d'habitude, ce sera transitoire comme au moment des promotions* ».

- ▶ Selon les participants – collaborateurs ou managers – cela va mettre de la tension entre les générations « *crainte que, si des choix sont à opérer entre plusieurs niveaux de classification possibles, cela dépende de la relation que l'on a avec le manager* », « *ce repositionnement va booster les niveaux les plus faibles, et ceux qui négocient bien mais après cela va être long* ».

- ▶ Beaucoup ont évoqué les risques psychosociaux possibles, surtout liés à la déception / frustration pour tous ceux pour qui ça ne changera rien :
 - ▶ « *Une nouvelle occasion de reconnaissance manquée* » et un risque de sentiment d'iniquité,
 - ▶ Pour ceux qui ont évolué sur un emploi où ils peuvent avoir un positionnement / une perspective plus intéressante : « *ça se verra davantage* ».

L'entretien vu par les collaborateurs : un réel entretien ou un entretien d'information ?

- ▶ Les collaborateurs attendent un entretien d'échange « *et pas des managers arrivant avec une fiche toute remplie* ».
- ▶ De ce fait, un certain nombre de collaborateurs se demandent comment cela va se passer : « *le manager a-t-il des marges de manœuvre ou bien est-ce que c'est déjà joué* » et tous se demandent au fond « *quel est l'intérêt de cet entretien ?* »
 - ▶ Crainte des salariés qui ont un indice plus haut, qui ne correspond pas au poste actuel : comment cela sera vécu même s'il n'y a pas de remise en cause de la rémunération « *quelles seront leurs perspectives notamment s'ils ont encore 10 ou 15 ans à faire ?* ».
- ▶ Les collaborateurs sont unanimes pour dire que, compte tenu des budgets, de toutes façons il ne faut pas s'attendre à des changements de niveau majeur.
- ▶ Les agents souhaitent, pour mener à bien ces entretiens, une vraie information / formation : « *si seuls les managers sont formés, c'est déséquilibré* » ; « *les managers sont formés pour nous mettre dans la bonne case mais pour nous ce n'est pas normal d'être positionnés sans qu'on ait pu y réfléchir* ».
- ▶ Le souhait d'avoir accès à des experts qui pourront expliquer les règles et répondre aux questions une fois que l'information aura été faite est largement exprimé : « *il nous faut un temps de préparation comme pour les EPA, on ne peut pas aller en entretien sans préparation* ».
- ▶ La complexité de l'accord est partagée par tous : « *un accord trop technique pour les non-initiés* » donc « *il faut que l'on soit outillé* ».



La garantie de recours : une possibilité plus ou moins bien appréciée (1/2)

- ▶ Les points de vue sur la procédure de recours divergent mais de nombreux managers pensent que c'est un passage délicat : « *une décision peut être remise en cause car PE n'a pas assez de moyens budgétaires pour satisfaire toutes les demandes sachant que certains salariés sont en attente* » (opportunité pour avoir un niveau supérieur).
 - ▶ Les risques en cas de recours : la partie conclusion de l'entretien doit être factuelle car « *cela peut remonter haut dans la hiérarchie voire jusqu'au national* », et cette possibilité peut fragiliser les cadres ou les diviser (cas du recours de 1er niveau).
 - ▶ Pour les cas spécifiques (coefficients trop élevés, collaborateurs « *à cheval sur plusieurs postes* »,...), « *il peut y avoir des discussions et une insatisfaction du collaborateur* ».
- ▶ De fait, les managers estiment qu'un accompagnement important de la part de leur hiérarchie et des RH sera nécessaire : « *il faut que ce soit un travail collectif entre les managers, que l'on puisse croiser les regards, et avoir une équité de traitement* ».
- ▶ Concernant le recours, ils souhaitent avoir un retour de l'examen de la situation du collaborateur par le n+2 et que l'on anticipe et accompagne les cas particuliers notamment « *comment préparer les collaborateurs à d'autres métiers à moyen terme ?* ».
- ▶ Les cadres qui considèrent l'entretien de repositionnement comme une simple information n'expriment pas de craintes particulières (notamment de pouvoir être désavoués par le n+2) ; en revanche, ils s'interrogent sur la pertinence de ce recours : « *si la décision de positionnement est prise plus haut, quel sens le recours au n+2 a-t-il ?* », « *c'est un tour de manège pour rien* ».



La garantie de recours : une possibilité plus ou moins bien appréciée (2/2)

- ▶ Néanmoins, les managers formulent une remarque de forme : « *les trois quarts des slides diffusés en information-consultation portent sur les recours ; ce n'est pas un signal positif à donner* ».

- ▶ Ils évoquent également la nécessité de bien structurer le processus :
 - ▶ Un envoi en A/R du courrier de notification (ou une remise en main propre contre signature),
 - ▶ Un rappel des possibilités de recours dans ce courrier,
 - ▶ Un courrier type (et une liste de motifs) de traitement des recours au niveau n+2.

- ▶ Concernant les collaborateurs, unanimement, la garantie de recours risque selon eux d'être beaucoup utilisée... mais sans garantie de résultat : « *c'est décourageant et long* », « *il sera encadré, il y aura des règles mais rien de certain au bout du compte* ».

- ▶ Pour d'autres collaborateurs, le recours « *ne sert à rien ; cela ne marche pas, alors quel est l'intérêt ?* ».

Le déploiement doit être synonyme de préparation et de communication

- ▶ Tous les agents et managers rencontrés s'accordent sur une communication forte préalable au lancement du déploiement :
 - ▶ Il s'agit avant tout d'expliquer à tout le monde le dispositif et ses conséquences,
 - ▶ L'accord est complexe à comprendre et les salariés ont besoin de se l'approprier,
 - ▶ Certains collaborateurs demandent à qui ils devront s'adresser s'ils ont des questions ?

- ▶ Pour les managers , plusieurs attentes fortes :
 - ▶ La direction doit informer et expliquer les enjeux de l'entretien et doit préciser aux managers quelles seront leurs marges de manœuvre,
 - ▶ S'il s'agit d'une transposition simple, mieux vaut l'appeler « *entretien d'information* »,
 - ▶ Organiser des réunions d'échanges entre managers avec participation des RH,
 - ▶ Organiser des réunions de retour d'expérience pour partager entre managers,
 - ▶ Prendre en compte le cumul EPA / entretien de rattachement qui demande du temps pour préparer en amont et prévoir du temps à passer avec les collaborateurs,
 - ▶ Obtenir un retour sur les éventuels recours.

Une simple application de l'accord ou une volonté d'anticiper les évolutions de l'emploi ? (1/2)

- ▶ Le nombre de pas plus important dans la nouvelle classification suscite des espoirs pour certains, de la méfiance pour d'autres. Mais dans tous les cas le manque de vision à moyen terme est un frein à l'adhésion au nouveau dispositif :
 - ▶ Plus d'échelons à gravir permet pour certains d'entrevoir plus de possibilités d'évoluer « *mais à plus petits pas* ». Pratiquement tous (agents comme managers) s'accordent pour dire qu'il n'y aura pas d'augmentation des perspectives mais des possibilités de les offrir de façon plus progressive (« *le même gâteau divisé en parts plus fines* »).
 - ▶ Tous estiment également que ce nouveau dispositif boostera essentiellement les niveaux les plus faibles et les jeunes.
 - ▶ Cependant, les perspectives d'évolutions ne sont pas explicites et tous s'accordent sur le manque de visibilité, que ce soit sur les évolutions professionnelles et leurs règles ou les évolutions des emplois : « *finalement tout est renvoyé à plus tard avec un risque boomerang* ».

- ▶ La question des changements de catégorie socioprofessionnelle lors du repositionnement :
 - ▶ L'accès à un niveau cadres de populations qui n'y étaient pas antérieurement pose question aux cadres notamment : « *comment s'assurer qu'ils sont bien au niveau, et qu'ils couvrent la fonction ?* ».
 - ▶ Le positionnement de l'emploi de psychologue sur une catégorie maîtrise en début de carrière constitue – du point de vue des agents concernés – une régression.
 - ▶ Il apparaît, au vu des textes régissant cette profession, que ceci n'est d'ailleurs pas possible.

Une simple application de l'accord ou une volonté d'anticiper les évolutions de l'emploi ? (2/2)

- ▶ L'évolution professionnelle est essentiellement perçue comme passant par un changement de métier pour ceux qui sont arrivés au dernier échelon de leur catégorie ; mais plusieurs limites sont évoquées :
 - ▶ Progression à condition qu'il y ait des vacances d'emplois.
 - ▶ Les participants se demandent comment seront accompagnés les postulants (règle de candidature, formation, moyens alloués).
« et pour ceux qui n'envisagent pas de changer de métier, ils resteront bloqués jusqu'à la fin de leur carrière »
 - ▶ Au final les cadres souhaitent pouvoir répondre à la question que ne manqueront pas de poser les agents :
« comment peuvent évoluer les conseillers, réfléchir à des évolutions horizontales, et pas nécessairement hiérarchiques en acquérant un coefficient plus élevé ? ».

- ▶ La compréhension de ce qu'est la GPEC est d'autant plus difficile qu'il est perçu que, à Pôle emploi, l'on a d'un côté des perspectives théoriques de parcours et de l'autre une réalité très contrainte :
 - ▶ Les outils/notions utilisées (fiches de postes en particulier),
 - ▶ L'enjeu : à quoi ça sert ?

Un risque psychosocial pressenti

- ▶ Une majorité de collaborateurs pensent qu'il y a un vrai risque psychosocial : « *trop d'incertitudes pèsent, de l'inquiétude qui est générée par les changements qui ne sont pas accompagnés et qui bouleversent tout, pouvant générer de la démotivation* ».
- ▶ À cet effet, ils évoquent des rivalités entre agents qui viendraient des disparités actuelles indice / poste tenu à poste identique : « *vu les tensions qui existent déjà, cela peut les amplifier surtout si les gens ne sont pas satisfaits et s'il y a des différences entre postes de même niveau mais de classifications différentes* »...
- ▶ ... et un probable découragement avec le risque que « *chacun fasse ce pourquoi il est payé, ni plus ni moins* » ; ils estiment que ce nouveau dispositif remettra en question les objectifs de chacun.
- ▶ En conclusion, nombreux sont ceux qui se demandent – quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle – ce qui se passera ensuite : est-ce que tout ce processus sert uniquement à appliquer l'accord ou « *va-t-on vers plus d'anticipation sur les évolutions métiers et carrières* » ?



Préconisations



Clarifier le processus, ses objectifs et modalités (1/2)

- ▶ Présenter les principes de repositionnement en expliquant clairement et de façon transparente :
 - ▶ La classification et ses principes,
 - ▶ Le mécanisme automatique de repositionnement (transposition),
 - ▶ Ses conséquences pour les agents,
 - ▶ Les possibilités réelles qui seront offertes par le nouveau dispositif.
- ▶ Sécuriser les cadres qui réaliseront les entretiens :
 - ▶ En clarifiant bien le rôle qu'ils ont à jouer.
 - ▶ L'outil d'aide à la réalisation des entretiens étant en cours de construction, nous préconisons qu'une maquette aboutie et opérationnelle de l'outil puisse être présentée aux managers et aux CHSCT avant déploiement.
 - ▶ Organiser un dispositif d'appui régional intégrant : temps d'échanges en équipes managériales sur les modalités de conduite des entretiens et de traitement de certaines situations complexes, avec un appui technique de la fonction RH au traitement des questions des équipes, et un temps de partage des premières expériences.
- ▶ Donner de la visibilité aux collaborateurs :
 - ▶ Former tous les agents sur le dispositif afin qu'ils soient rassurés sur le processus mais aussi sur les évolutions de « règles du jeu » sous-jacentes à la nouvelle classification (évolutions professionnelles, ...).
 - ▶ Mettre à la disposition des agents un support « expert » RH susceptible de traiter leurs questions (FAQ, hotline).
- ▶ Porter une attention particulière aux collaborateurs « éloignés » du service, particulièrement pour des raisons de maladie.



Clarifier le processus, ses objectifs et modalités (2/2)

► Formation :

- ▶ Les contenus de formation étant encore en cours d'élaboration, nous préconisons qu'ils puissent, une fois prêts, être examinés et adaptés à la lueur des conclusions des expertises afin de mieux les adapter aux préoccupations des agents et managers.
- ▶ Le fait de mixer les populations managers réseau et fonctions supports au cours de formations assez courtes risque qu'un temps insuffisant soit consacré à chaque type de cas qui intéressera les différents stagiaires.

► Communication :

- ▶ Clarifier l'objectif de l'entretien et de sa triple composante (rattachement, fiche de poste, repositionnement).
- ▶ Clarifier le rôle des managers (et les limites de leur rôle).
- ▶ Honnêteté sur le gain en rémunération apporté par la classification.

► Regroupement régional normand :

- ▶ Communiquer le plus rapidement possible sur le projet de regroupement régional et ses impacts possibles à court ou moyen termes (impact sur les lignes hiérarchiques, sur la représentation syndicale, sur les fonctions supports, sur les modalités de gestion, ...).
- ▶ Organiser rapidement des échanges entre les OS et les fonctions RH des deux régions actuelles afin de définir des modalités d'appui et de gestion harmonisées de la mise en œuvre de la classification.



Nécessité de dissocier rattachement et repositionnement (1/2)

- ▶ Vouloir associer dans un même entretien rattachement, élaboration de la fiche de poste et repositionnement va engendrer des risques forts, en particulier d'un point de vue psycho-social.
- ▶ En effet, le repositionnement étant automatique, une incompréhension forte va naître entre un début d'entretien individualisé (élaboration de la fiche de poste en reconnaissant les diverses activités d'un salarié) et une fin d'entretien purement informative puisque automatique.
- ▶ Il est donc préférable :
 - ▶ Soit de faire le rattachement dans un premier temps, en débouchant sur une fiche de poste en correspondance avec les activités réalisées par les salariés. Cela prolongerait le travail parfois (mais certainement pas toujours) engagé lors des EPA.
 - ▶ Soit de reporter le rattachement en l'associant aux EPA/EP 2016 qui devrait s'effectuer plus tôt dans l'année. Cela donnerait une dynamique positive à ces entretiens. Cela permettrait aussi de mieux tenir compte des évolutions en cours sur certains métiers (Dominante entreprise, Nouveau parcours du DE).
- ▶ Faire le repositionnement simultanément au rattachement, c'est prendre le risque que, dans un certain nombre de cas, on adapte la fiche de poste pour qu'elle corresponde au niveau et à l'échelon de repositionnement, sans prise en compte du travail réellement effectué.
- ▶ C'est ainsi prendre le risque de nombreuses frustrations, de tensions dans les équipes et de multiples recours.
- ▶ C'est aussi prendre le risque fort de mettre en mauvaise posture les managers (se retrouvant « *entre le marteau et l'enclume* »).



Nécessité de dissocier rattachement et repositionnement (2/2)

- ▶ De surcroît, le mécanisme de rattachement d'élaboration des fiches de poste requiert tant un travail amont structuré de préparation par les managers et les RH, qu'un travail aval entre les mêmes acteurs pour aboutir à des rattachements et fiches de poste qui soient le plus homogène possible (au sein des régions et au sein de Pôle emploi).
- ▶ C'est donc un processus qui demande du temps et donc devrait alors s'articuler avec les prochains EPA.
- ▶ D'autant que la Direction nous a indiqué que l'entretien de repositionnement ne permettant pas de discuter la situation de l'agent, ceci serait renvoyé aux EPA et campagnes de promotions suivantes.
- ▶ Quant au repositionnement, une campagne d'information générale, d'information dans les équipes par les managers et/ou les experts RH, voire individuellement si un salarié en exprime le besoin, apparaît suffisant vu l'automatisme de ce processus (c'est d'ailleurs ce qui se fait en pareil cas dans nombre d'entreprises).
 - ▶ Il faut aussi prévoir un dispositif de questions/réponses (FAQ, hotline, ...) en mobilisant les experts RH formés sur cette question.



Donner du sens et des perspectives claires avec la GPEC

- ▶ Expliquer ce qu'est la GPEC, la notion de passerelles et de parcours professionnels :
 - ▶ Valoriser l'enjeu du rattachement à un emploi et mettre en évidence l'intérêt pour Pôle emploi de se doter d'une démarche GPEC (enjeux pour les salariés, pour l'entreprise).
 - ▶ Expliquer clairement les notions de filières, métiers, emplois et postes, ainsi que leurs articulations.
 - ▶ Préciser les conditions de passage d'un emploi à l'autre, au sein d'une filière / en inter-filière (en expliquant la distinction entre passerelles théoriques et « *parcours réels susceptibles d'être proposés aux agents* »).
 - ▶ Expliquer les modalités d'anticipation des évolutions de l'entreprise et la façon dont elles se traduiront au niveau du référentiel emplois.
 - ▶ D'autant que ce référentiel apparaît déjà daté à certains avec Dominante Entreprise ou le Nouveau parcours des DE.
 - ▶ Écrire des procédures (modalités de passage d'un emploi à l'autre, modalités d'actualisation des emplois et des fiches de postes,...) et les porter à la connaissance de tous.

- ▶ Donner une vision d'avenir sur les évolutions de l'emploi (quantitative et qualitative) sur les 3 à 5 ans et faire de la GPEC un outil de stratégie RH et non une juxtaposition d'outils :
 - ▶ Les tendances de l'emploi (dont les conséquences du Digital),
 - ▶ Les conséquences de la fusion des régions notamment sur les fonctions supports,
 - ▶ Les évolutions démographiques et leurs conséquences par métier.
 - ▶ L'articulation entre GPEC et plans de formation pluriannuels.



Prévenir les risques liés à la mise en œuvre

▶ S'attacher à suivre et maîtriser les RPS :

- ▶ Utiliser la grille de questionnement RPS en cours d'administration en région pour suivre l'évolution des perceptions des agents.
- ▶ Exploiter en CHSCT cette grille et, à partir des problématiques identifiées, bâtir un plan d'action adapté.
- ▶ Lors de la prochaine administration (recommandée à l'été 2016), enrichir cette grille d'items complémentaires et d'un volet « santé au travail ».
- ▶ Faire de cet outil un support de l'analyse des RPS partagé avec la Haute Normandie.

▶ Prévenir le risque d'isolement / de stigmatisation de certains salariés :

- ▶ Ne pas distinguer dans le déploiement les agents de droit privé et de droit public (qui doivent être concernés par le rattachement à un emploi au même titre que les autres).
- ▶ Prévoir en CHSCT une communication destinée aux agents « éloignés du service » afin de ne pas renforcer leur isolement.
- ▶ Expliciter – en lien avec l'histoire de l'entreprise – les écarts de positionnement susceptibles d'exister et assumer le souhait de l'entreprise de valoriser l'ensemble de ses collaborateurs qui ont à un moment donné dû se voir proposer un emploi moins bien positionné que celui qu'ils occupaient précédemment.

▶ Faire de la reconnaissance des agents, de leur mission, un sujet prioritaire de travail.

- ▶ Travailler en CHSCT – et en mobilisant des groupes d'agents et de cadres – les différentes modalités de meilleure reconnaissance des agents (au-delà de la rémunération).



Annexes



Composition des ateliers

	Management		Collaborateurs		
			Fonction support	Agence	Psychologue
Caen	1		1	1	1
Saint-Lô	1			1	
Nombre d'ateliers	2		1	2	1
Nombre de participants	15		8	17	5

- ❖ 6 ateliers ont été constitués, durée de chaque atelier 2h30.
- ❖ Les ateliers se sont tenus les 28 juillet, et 6 août 2015 à Caen et à Saint-Lô.
- ❖ Dans la plupart des cas, les agents et managers ont été informés peu de temps avant les dates retenues, certains à leur retour de congés pour le lendemain.
- ❖ La direction régionale a envoyé les documents à lire notamment l'accord de 2014, le référentiel métiers, le guide de déploiement pour les cadres. La prise de connaissance de ces documents n'a généralement pas pu être faite dans le détail compte tenu du laps de temps entre leur réception et les ateliers.
- ❖ Nos objectifs lors des entretiens collectifs : comprendre les attentes par rapport au projet de rattachement et repositionnement, identifier les points positifs et les points critiques sur 3 grands items (rattachement, entretien de repositionnement, enjeux et modalités de déploiement).

Extrait du document IRP - Évolution au sein du dispositif conventionnel de classification : les situations spécifiques (article 4.2.4)

Chapitre 4 LES EVOLUTIONS AU SEIN DU DISPOSITIF CONVENTIONNEL DE CLASSIFICATION		
Article 4.2 LE DEROULEMENT DE CARRIERE		
4.2.4 LES SITUATIONS SPECIFIQUES		
4.2.4.1 Début de carrière	- agent recruté sur les emplois dont l'amplitude débute au niveau B	L'agent recruté à l'échelon B1 (coefficient 426), est positionné, sauf cas dûment justifié, par écrit, sur des critères professionnels, à l'échelon B2 (coefficient 453) au plus tard au premier jour du mois qui suit la date du premier anniversaire de son accès à l'emploi.
4.2.4.2 Début de carrière	- conseiller - chargé (e) de relation entreprise	Les conseillers et les chargés de relation entreprises sont embauchés, à minima, au niveau C1 (coefficient 478). Pôle emploi dans le cadre du processus de promotion examinera de façon toute particulière durant leurs premières années d'exercice, l'évolution professionnelle des agents occupant les emplois de conseillers et de chargés de relations entreprise jusqu'à ce qu'ils aient atteint le niveau D1. Cette orientation sera inscrite dans les instructions annuelles relatives à la promotion.
4.2.4.3 Début de carrière	- responsable d'équipe, - responsable d'accueil, - responsable d'équipe support	L'agent recruté ou promu par mobilité interne, en cas de changement d'emploi, à l'emploi de responsable d'équipe, responsable d'accueil et responsable d'équipe support, à l'échelon E1 (coefficient 648) est positionné, sauf cas dûment justifié, par écrit, sur des critères professionnels, à l'échelon E2 (coefficient 675) au plus tard au premier jour du mois qui suit la date du deuxième anniversaire de son accession à l'échelon E1.
	- directeur d'agence - responsable de service	L'agent recruté ou promu par mobilité interne, en cas de changement d'emploi, à l'emploi de directeur d'agence et de responsable de service, à l'échelon F1 (coefficient 759) est positionné, sauf cas dûment justifié, par écrit, sur des critères professionnels, à l'échelon F2 (coefficient 789) au plus tard au premier jour du mois qui suit la date du deuxième anniversaire de son accession à l'échelon F1.
4.2.4.4 Evolution	- chargé (e) d'accueil et d'information - gestionnaire appui	Le chargé d'accueil et d'information ou le gestionnaire appui ayant exercé son emploi à l'échelon B2 (coefficient 453) se voit attribuer l'échelon C1 (coefficient 478), sauf cas dûment justifié, par écrit, sur des critères professionnels, au plus tard au premier jour du mois qui suit la date du deuxième anniversaire de son accession à l'échelon B2.
4.2.4.5 Début de carrière	- psychologue du travail	La Direction générale réaffirme que conformément à l'accord du 18 juin 2010, le recrutement de psychologues du travail expérimentés se réalise au niveau F1 (coefficient 759). Il en va de même pour la mobilité interne. Par exception, pour favoriser la mobilité professionnelle interne et l'accès à l'emploi pour les agents diplômés, non expérimentés, l'emploi est ouvert au niveau E1 (coefficient 648). Les agents positionnés à ce niveau E1 accède au niveau F1 au plus tard au premier jour du mois qui suit la date du troisième anniversaire de leur accession au niveau E1, sauf cas dûment justifié, par écrit, sur des critères professionnels.

Présentation des facteurs de tension

Typologie extraite des travaux du collège d'expertise Gollac

Thèmes	Sous-thèmes
Les exigences du travail	La quantité de travail, l'intensité du travail / le rythme
	L'organisation du travail et répartition des activités
	La complexité du travail, l'inadéquation des compétences
	L'équilibre vie personnelle / vie professionnelle
	Les conditions de travail : les locaux, le matériel, les outils
Les exigences émotionnelles	La relation au public
	L'empathie, le contact avec la souffrance
	La peur au travail
L'autonomie et les marges de manœuvre	L'autonomie procédurale
	La participation, la représentation
	L'utilisation et l'accroissement des compétences
	La monotonie, l'ennui
Les rapports sociaux et les relations au travail	Les relations avec les collègues : échanges, solidarité, entraide
	Les relations hiérarchiques : soutien, évaluation, reconnaissance, justice
	Les relations avec l'entreprise : rémunération, carrière, communication
Les conflits de valeur	Les conflits éthiques
	La qualité empêchée
	Le travail inutile
L'insécurité socioéconomique	La soutenabilité du travail (capacité à exercer cette activité dans la durée)
	Les inquiétudes face à l'avenir, la compréhension du changement
	L'accompagnement du changement



Questionnaire Evaluation du RPS en Basse Normandie (en cours d'administration) (1/2)

Typologie extraite des travaux du collège d'expertise Gollac

Cochez la colonne correspondant à votre réponse pour chaque question et expliquez dans la colonne commentaire, le cas échéant, ce qui était votre réponse

Question	Vert	Jaune	Orange	Rouge	Abstention	Commentaire
1 - Les conditions physiques et techniques permettent-elles la réalisation de votre travail ?						
2 - L'information nécessaire pour travailler est-elle facilement accessible ?						
3 - Au quotidien, votre quantité de travail vous paraît-elle régulée ?						
4.1 Les changements sont-ils suffisamment anticipés ?						
4.2 Les changements sont-ils suffisamment accompagnés ?						
4.3 Les changements vous sont-ils suffisamment expliqués ?						
5 - Vous projetez-vous dans votre avenir à Pôle emploi ?						
6 - Estimez-vous en général que votre travail est perçu comme utile ?						
7 - Considérez-vous que vous faites un travail de qualité ?						
8 - Etes-vous confrontés à des situations de tension avec le public ?						
9 - Dans le cadre de votre activité professionnelle, êtes-vous amenés à devoir traiter la situation de personnes en souffrance ?						
10 - Dans votre travail, devez-vous « faire bonne figure » en toutes circonstances ?						
11 - Votre travail est-il globalement intégré dans le temps de travail défini ?						



En orange et en jaune les items qui pourraient être analysés en lien avec nos travaux
Ex : Question 5 : Vous projetez-vous dans votre avenir à Pôle Emploi ? particulièrement intéressante en lien avec l'enjeu de déploiement d'une classification visant à élargir les possibilités d'évolution



Questionnaire Evaluation du RPS en Basse Normandie (en cours d'administration) (2/2)

Typologie extraite des travaux du collège d'expertise Gollac

Question	Vert	Jaune	Orange	Rouge	Abstention	Commentaire
12 - Vos relations avec vos collègues sont-elles bonnes ?						
13 - Votre contribution aux objectifs collectifs ou vos objectifs individuels sont-ils clairement définis ?						
14 - Avez-vous des marges de manœuvre et d'autonomie dans le travail ?						
15 - Recevez-vous un soutien de la part de votre encadrement local ?						
16 - Vous sentez-vous exposé à des contraintes de rythme ?						
17 - Pôle emploi vous permet-il de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?						
18 - Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre vous ?						
19 - Recevez-vous des marques de reconnaissance de la part de Pôle emploi ?						
20 - Recevez-vous des instructions, des ordres ou des demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?						
21 - Selon vous, l'encadrement dispose-t-il de suffisamment de soutien et d'appui de sa ligne hiérarchique ?						
22 - Selon vous, l'encadrement dispose-t-il de suffisamment d'appui des services support ?						

