

Groupe d'échanges sur l'évolution de la fonction RH

L'UNSA-Ferroviaire présente et proactive !



Paris, novembre 2017

La réunion s'est tenue sur invitation de Jean-Marc AMBROSINI, DRH SNCF, en présence de Mme Anne DECRESSAC, Directrice de l'animation du réseau & conduite du changement. A ce titre, elle est en charge de l'accompagnement de l'évolution de la fonction RH.

Les organisations syndicales représentatives ont toutes été conviées mais seules **l'UNSA-Ferroviaire** et la CFDT ont accepté de participer.

L'ordre du jour comportait trois points :

- ✓ **Détails des évolutions engagées en matière de professionnalisation de la fonction RH,**
- ✓ **Retour d'expérience sur l'expérimentation du dispositif promotionnel non statutaire « Bachelor RH » pour les Agences Paie & Famille,**
- ✓ **Présentation de fiches descriptives de parcours professionnels possibles dans les métiers RH.**

En préambule à la réunion, M. AMBROSINI nous a informés que des réunions sont en cours de programmation par RS, en collaboration avec les différentes fédérations, sur les sujets suivants :

- Agenda social 2018,
- Bilatérales sur la mission SPINETTA,
- Réunions de partage de la lecture juridique des textes (« ordonnances MACRON ») associées à une étude d'impact : un inventaire est en cours pour identifier les dispositifs impactés par les ordonnances.

**SUIVEZ-
NOUS...**



UNSA-Ferroviaire

56, rue du Faubourg Montmartre • 75009 PARIS

Tél : **01 53 21 81 80** • Fax : **01 45 26 46 65**

E-mail : **federation@unsa-ferroviaire.org**



Le raisonnement de la DRH Ferroviaire s'est effectué autour des données chiffrées suivantes, issues de l'outil Rhumba (situation de l'effectif réel au 1^{er} octobre 2017, hors médicosociaux) :

RÉPARTITION DE L'FFECTIF PAR MÉTIER :

MÉTIER	TOTAL DE L'FFECTIF RÉEL
FC-Gest utilisation du personnel	1568
FB-Agent administration du personnel	918
FA-Formateur	669
FS-Responsable activité RH	479
FM-Responsable en gestion RH	464
FH-Consultant en formation	449
FG-Conseiller RS RT GRH	439
FE-Dirigeant équipe gestion RH	382
FN-Chargé études RH	285
FL-Conseiller mobilité carrière	230
FR-Psychologue	123
FF-Conseiller recrutement	118
FD-Dirigeant service formation	94
FJ-Consultant RH	94
TOTAL GENERAL	6312

A ce jour, la DRH Ferroviaire fait le constat que la fonction RH n'a pas d'impact dans la stratégie de l'Entreprise, ce qui est pour le moins incongru dans une entreprise en grande mutation.

Le chantier concernant l'évolution des métiers RH met en évidence le besoin de professionnaliser la filière RH afin de positionner ses acteurs comme une aide au pilotage au sein des 3 EPIC.

Cette évolution des métiers RH passe essentiellement par une animation des processus RH comme :

- ✓ Proposer une vision RH des enjeux stratégiques du GPF,
- ✓ Rénover le dialogue social,
- ✓ Devenir acteur de la transformation sociale, bien en amont, pour accompagner le volet « accompagnement du changement »,
- ✓ Professionnaliser les métiers RH à l'aide de la mise en place d'une boîte à outils digitaux, comme la bibliothèque digitale, le MOOC "Excellence opérationnelle RH » et le kit « Excellence opérationnelle RH »,
- ✓ Renforcer la cohésion de la filière en articulant des formations spécifiques en lien avec l'évolution législative et la réglementation RH,
- ✓ Donner à chaque acteur les bases de la réglementation en droit du travail,
- ✓ Apprendre l'art de la négociation afin d'anticiper les virages stratégiques mis en œuvre au sein du GPF,
- ✓ Développer le contrôle interne afin d'établir des processus plus formatés, destinés à traiter à l'identique des situations répétitives,
- ✓ Assurer une veille sur les tendances et innovations pédagogiques,
- ✓ Apprendre à travailler en réseau.

Dès à présent, la fonction RH veut travailler à construire une nouvelle posture intelligente et transverse, en lien étroit avec la digitalisation : « adopter l'agilité et la performance nécessaire pour devenir un partenaire incontournable à la prise de décision, à l'accompagnement de la transformation et de la rénovation du dialogue social ».

La montée en compétences et la professionnalisation de la fonction RH doivent s'imposer comme un changement de posture et donner du sens à la stratégie et aux démarches RH de l'entreprise vis-à-vis des agents des 3 ÉPIC. Le but est de garantir la transparence dans la gestion des problématiques RH.

Pour **l'UNSA-Ferroviaire**, cette évolution des métiers RH ne doit pas passer seulement par des expérimentations qui prennent un caractère ponctuel et non statutaire, pour désengorger des situations que l'Entreprise n'a pas su anticiper en pratiquant une GPEC et en mettant en adéquation une formation professionnelle à même de mettre en place une stratégie efficace pour être acteur du développement.

L'évolution des métiers RH doit permettre une organisation plus réactive et plus agile, mais en garantissant l'équité de traitement pour tous les agents du GPF, en s'appuyant sur un cadre légal qui doit rester le socle réglementaire que **l'UNSA-Ferroviaire** veut enrichir, afin de rester « mieux disant » par rapport à la loi (respect de la « hiérarchie des normes ») et par rapport à la protection des agents.

Dans un contexte économique complexe et mouvant, la fonction RH « repensée » doit piloter les process RH, devenir une aide et un partenaire efficace pour les managers, sans laisser de côté l'efficacité humaine.

La rénovation du dialogue social passera, en tout premier lieu, par un « dialogue social de qualité » et partagé par les différents partenaires sociaux, en amont de toutes transformations structurelles ou fonctionnelles. Les Ressources Humaines doivent ancrer leurs activités sur le « volet HUMAIN », plus qu'incontournable et trop souvent maltraité, dans une société où la digitalisation des métiers devient une référence en matière de productivité.

Pour **l'UNSA-Ferroviaire**, il faut renforcer l'attractivité des métiers RH pour les acteurs de la filière RH, car ces ressources sont à même d'apporter une réponse d'excellence aux agents du GPF, notamment en termes de Qualité de vie au travail et de maîtrise des risques psychosociaux.

C'est aussi pourquoi, à de nombreuses reprises lors de la réunion, **l'UNSA-Ferroviaire** a rappelé la légitimité qui devrait être celle des EIM positionnés en proximité des agents et de leurs managers, pour apporter leur soutien et leur expertise dans l'accompagnement des réorganisations et des transitions professionnelles qui affectent les agents.

2. RETOUR D'EXPÉRIENCE DE L'EXPÉRIEMENTATION « BACHELOR RH » AP&F

« Bachelor RH » constitue le premier d'une probable longue série de dispositifs promotionnels venus supplanter les dispositifs statutaires d'accès à la qualification E, sauf pour TTMV à l'EPIC Réseau et TGM pour SNCF Mobilités car TGM est expérimenté en mode « concours ».

« Bachelor RH » se singularise des dispositifs statutaires classiques par :

- Le mode de sélection qui débute par de la cooptation managériale et se poursuit par des évaluations de potentiel et de niveau d'entrée en formation.

Pour les examens statutaires, le processus de sélection se déploie en prérequis organisés par l'activité ou le domaine organisateur. Les prérequis peuvent être acquis en plusieurs fois.

- L'obtention d'un diplôme de niveau 3 (Bac+2) inscrit au RNCP¹.

Ici, nous notons une différence sensible avec les dispositifs statutaires car la formation est prise en charge par des centres de formation internes et ne permet donc pas d'acquérir une certification,

- Une nomination directe à la qualification E, sans passer par un parcours d'Attaché TS (ce qui est le cas dans le cadre de la reconnaissance d'un même diplôme acquis par le CIF², par exemple).

En cela, ce dispositif rejoint la logique des examens statutaires d'accès au collège Maîtrise.

¹ RNCP = Répertoire National des Certifications Professionnelles

² CIF = Congé Individuel Formation. Pour le GPF, ce congé est financé par l'UNAGECIF

Son expérimentation démarre alors que l'Entreprise réorganise son réseau d'Agences Paie&Famille, dans des conditions de moindre maîtrise des risques psychosociaux.

Le dispositif se déroule en 3 étapes majeures :

- **Identification des agents d'Exécution et qualification D dotés d'un « potentiel d'évolution » :**

- Entretien avec le manager qui renseigne une grille de critères censés calibrer ce potentiel, puis, validation de la candidature par les N+1 et N+2,
- Bilan de Mise en Formation Externe (BMFE) réalisé par une agence de recrutement transverse qui rend un avis,
- Si les avis rendus par les N+1, N+2 et le BFME sont concluants, le candidat est déclaré « Candidat Bachelor RH ».

Pour 2016/2017, 55 candidats ont passé le BFME et 33 ont reçu un avis favorable. Les 22 personnes non retenues (ce qui représente un taux d'échec incroyable de 40%) ont bénéficié d'un débriefing du BFME afin d'identifier leurs axes de progrès et engager un travail personnel avant de pouvoir être à nouveau détectés comme ayant le potentiel.

- **Validation du niveau d'entrée (VNE)** par l'organisme de formation externe partenaire, et sélection des candidats.

Pour 2016/2017, 33 « candidats Bachelor RH » ont participé à la VNE et 25 ont été retenus (soit un taux conséquent d'échec de 24 %).

Nos interlocuteurs ne nous ont pas caché le fait qu'il y avait au maximum une vingtaine de postes à pourvoir. Il ne s'agit donc pas, comme dans un examen, de valider un potentiel à occuper un emploi d'agent de maîtrise mais d'un concours qui ne dit pas son nom. Les 25 personnes retenues ont donc participé à une formation organisée par l'IGS (Institut de Gestion Sociale – RH). Celle-ci s'est déroulée en 9 mois (350 heures) en alternance, et a été financée en totalité par l'AGEFOS-PME dans le cadre d'un contrat de professionnalisation.

Le bilan est satisfaisant :

- ✓ 25 candidats ont suivi la formation mais 1 a abandonné pour raisons personnelles,
- ✓ 23 stagiaires ont obtenu le diplôme,
- ✓ 1 est au rattrapage mais il a de bonnes chances de réussir.

- **La reconnaissance de diplôme s'effectue à la prise de poste en AP&F avec une nomination immédiate à la qualification E, sans stage d'Attaché TS.**

Les lauréats qui n'auront pas trouvé de poste en AP&F au 31 décembre 2017, auront la possibilité de prendre un poste dans l'Entreprise. Ceci constitue également une différence sensible avec les examens statutaires classiques : en effet, un candidat reçu se voyait refuser une prise de poste dans une autre circonscription de notations, tant qu'elle-même n'avait pas organisé d'examen. De plus, la nomination dans une autre spécialité n'aurait pu intervenir qu'après mutation latérale. Interrogé par la délégation de [l'UNSA-Ferroviaire](#), M. AMBROSINI a communiqué les informations suivantes :

- ✓ A la question concernant une possible actualisation du Statut pour intégrer tout ou partie de ces nouveaux dispositifs cooptés et qualifiants, M. AMBROSINI a répondu que « tout ce qui n'est pas inscrit dans le Statut n'est pas interdit » et que donc, les choses resteraient en l'état.
- ✓ A la question concernant le traitement qui serait réservé à un agent ayant obtenu par ses propres moyens (CPF, CIF, etc.) le même diplôme que celui visé par « Bachelor RH » et dont l'Entreprise a validé a priori la reconnaissance, lors de sa nomination : serait-il dispensé du stage d'Attaché TS ? Cette question est restée sans réponse. Si tel devait être le cas, ceci contreviendrait à la règle actuelle. Pour autant, un traitement différent serait-il discriminant ?
- ✓ A la question concernant l'avenir du Dictionnaire des Filières, M. AMBROSINI répond qu'il ne tient absolument plus compte des dispositions inscrites dans ce document.

Les membres de la délégation de **l'UNSA-Ferroviaire** ont rappelé que derrière la description des filières et spécialités et des modes d'évolution possibles de grade en grade, se joue l'évolution de la rémunération des agents. Ceci n'a appelé aucun commentaire de la part du DRH. **L'UNSA-Ferroviaire** reviendra sur tous ces sujets lors des travaux préliminaires puis des négociations sur la GPEC et la Formation car ils ont forcément un impact sur le contenu de celles-ci.

3. Présentation de fiches descriptives de parcours professionnels possibles dans les métiers RH.

Madame DECRESSAC présente un travail réalisé afin de clarifier les parcours et passerelles permettant de donner de la visibilité sur quelques parcours professionnels préconisés au sein de la filière RH. Les fiches suivantes sont donc remises sur table et commentées :

- ✔ Parcours contrôleur de gestion,
- ✔ Parcours responsable centre de service RH,
- ✔ Parcours Relations Sociales,
- ✔ Parcours RGU,
- ✔ Parcours RRH,
- ✔ Parcours consultant accompagnement managérial et du changement.

Ces fiches viennent s'ajouter aux fiches emplois-repères classiques qui sont un des outils essentiels de la classification des métiers telles que nous la connaissons depuis plus de 20 ans. N'oublions pas que les emplois-repères font référence en matière de rédaction des fiches de postes (emplois tenus) et que ce sont ces fiches emplois-repères (et non les fiches parcours) qui permettent le rattachement administratif de chaque poste tenu.

Pour **l'UNSA-Ferroviaire**, ceci présage de longs et riches échanges lors des travaux sur la GPEC !

Bien évidemment, ces fiches parcours n'établissent plus de lien avec le Dictionnaire des Filières, ni même avec le référentiel de compétences établi par l'Observatoire des Métiers à la même période.

Sans avoir tranché sur l'avenir de nos repères habituels, il est question ici d'intégrer un nouveau cadre de référence, sans se préoccuper de sa cohérence avec l'existant. **L'UNSA-Ferroviaire** n'a aucune assurance que cette démarche va se déployer à l'identique hors de la fonction RH, dans tout l'ÉPIC SNCF et dans tout le GPF, si tant est qu'il y ait une mise en cohérence des travaux réalisés dans les divers branches et domaines.

Pour **l'UNSA-Ferroviaire**, ceci mis à part, les fiches présentées ont le mérite de la simplicité (au détriment de l'exhaustivité ?) et constituent un reflet fidèle et actualisé des métiers RH en exercice aujourd'hui.





Prenez de la Hauteur !

Rejoignez la 1^{ère} Organisation Syndicale progressiste
de la SNCF & de la Branche Ferroviaire

