

Compte rendu de la réunion syndicats/direction

« politique salariale » du 18 juin 2009

Objet : Présentation de la politique salariale pluriannuelle par le DG.

Présents : Direction : P CAÏLA, J FEYTIS*, JF NOEL, F TIRILLY, C BARON.
CGT : B ARSAC, B DAUDU, D PAYER.

* Jacques FEYTIS directeur général adjoint en charge de la performance.

Le directeur général lit solennellement son intervention (voir en annexe).

Quelques morceaux choisis :

- Une politique de rémunération pluriannuelle en cohérence avec le projet stratégique.
- L'Afpa vit désormais dans l'univers de l'aléa économique et devra gagner de l'argent.
- La feuille de paye sera en fonction de la valeur ajoutée et de l'EBE.
- Chacun doit contribuer à la conquête du chiffre d'affaires. Chaque emploi est au service du client.
- Il faut avoir un avantage compétitif et avoir une culture de service de qualité.
- La diminution des coûts améliore le résultat et permet un réinvestissement dans l'entreprise.
- Dans son nouveau modèle économique, il y aura un juste retour pour les salariés.
- La rémunération sera le reflet des valeurs et des objectifs du plan stratégique. Le salarié représente le capital productif de l'Afpa. Il bénéficiera d'un retour sur effort.
- La politique salariale dynamique et ambitieuse s'analysera sur 3 ans pour assurer une stabilité dans le temps.
- La négociation salariale ne doit pas se limiter au combien mais aussi au pourquoi et comment.
- L'entretien individuel éclaire l'évaluation et la reconnaissance pour les mesures individuelles.
- Il faut diversifier les reconnaissances en fonction des métiers (les commerciaux).
- Les mesures individuelles se feront sur des repères clairs et lisibles.
- L'augmentation individuelle ne se fera plus à l'ancienneté mais sur une progression dans l'expérience.
- L'augmentation générale est légitime pour le maintien du pouvoir d'achat, mais en tenant compte des salaires des entreprises concurrentes.
- En pourparler avec les OS :
 - o Un accord sur l'intéressement individuel et collectif.
 - o Une définition des points de repère, la prise en compte des diversités et des priorités.
 - o Une révision de la grille des classifications et des rémunérations.
- L'accord 2009 sur les salaires dépend de nous (syndicats+DG).

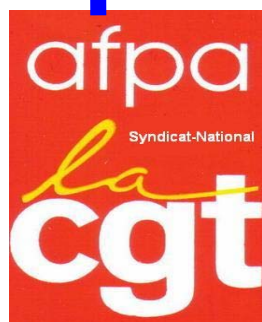
La CGT demande communication écrite de son intervention, car elle mérite une analyse et un débat dans nos instances.

Le directeur général précise qu'il a changé quelques mots et qu'en conséquence il nous communiquera sa déclaration après rectification.

La CGT intervient sur deux points :

- 1- **La présentation de la politique salariale** pluriannuelle avec quelques remarques « à chaud ».
 - Le langage utilisé dans la déclaration percute la culture Afpa. Cette présentation ressemble à la politique salariale d'une société commerciale.
 - Le projet stratégique (non connu à ce jour) va probablement réformer en profondeur l'Afpa. La présentation (dans la forme et dans le fond) de la future politique salariale pluriannuelle le confirme.
 - Le personnel de l'Afpa a déjà prouvé sa capacité d'adaptation au changement et un des éléments majeurs de motivation est la reconnaissance salariale (cf enquête IPSOS).

.../...



- Un rappel chronologique :
 1. En 10 ans, une perte de pouvoir d'achat supérieure au 13^{ème} mois.
 2. Depuis 8 ans, aucune signature d'accord salarial.
 3. En 2008, une baisse des recettes compensée à montant équivalent par une diminution de la masse salariale.
- La CGT affirme qu'une revalorisation des salaires pour l'ensemble du personnel est possible. Pour reprendre des propos du DG : toutes « entreprises », y compris les associations, doivent investir pour garantir leur avenir et investir dans ses salariés assure les résultats futurs.
- La CGT est donc dans l'attente d'un geste politique fort du DG et d'un projet ambitieux de politique salariale 2009 pour l'évolution des salaires.

2- Le dialogue social.

- La CGT profite de cette réunion pour demander au DG l'instauration d'un dialogue social véritable et efficace. En effet, depuis des mois les réunions sont polluées.
- Quelques exemples pour illustrer :
 1. Absence de compte rendu de réunion de la direction. En conséquence, les syndicats ne retrouvent pas les avancées de la réunion précédente dans les propositions de la direction.
 2. Absence de note de cadrage, ce qui a par exemple faussé complètement l'analyse de l'emploi « Conseiller(e) en parcours professionnel » de la dernière CPNI.
 3. Documents remis en séance ou la veille tardivement, ce qui ne permet pas une analyse en préparatoire.
 4. Etc....

Le directeur général rappelle l'objet de la réunion et précise que ce n'est pas le lieu pour aborder le thème du dialogue social. (*Malgré tout il nous répondra*).

CFDT insiste sur le respect de l'accord de 96 et revient sur la qualité du dialogue social.

FO rappelle ses revendications salariales.

SUD veut une négociation gagnant- gagnant et revient sur la qualité du dialogue social.

CGC dit regretter sa signature de l'accord de 96 et est globalement satisfait de la politique salariale proposée par le DG.

CFTC se prononce contre les primes.

Le directeur général répond sur plusieurs points, mais surtout sur le thème négô :

La négociation n'est pas un lieu de rapport de force. Chaque partie doit renoncer à des valeurs pour arriver un résultat. Si elle échoue, c'est un échec pour tous. C'est du donnant-donnant et non du gagnant-gagnant.

Pas de tabou, et parfois des sujets pour aboutir doivent échouer plusieurs fois.

Conclusion :

- **Sur la politique salariale 2009** : le DG veut aller très vite avec 3 réunions en moins d'un mois. Malgré notre demande insistante d'informations complémentaires sur sa politique 2009, le DG nous a renvoyé à sa déclaration. Que faut-il en conclure ? Réponse le 9 juillet dans le projet d'accord qui nous sera proposé.
- **Sur sa politique salariale pluriannuelle** : contrairement à ses prédécesseurs, le DG est venu personnellement présenter sa nouvelle politique. Il sous-entend qu'il n'y avait plus de politique salariale à l'Afpa depuis des années. Il annonce et affiche une stratégie salariale dans l'air du temps, c'est-à-dire liée au développement durable et à l'entreprise socialement responsable. Çaïlla se sert de l'Afpa comme d'un laboratoire.

Pour la CGT, ce dossier demande un temps d'analyse approfondi.

Prochaines réunions, a priori la direction veut aller vite :

- **le 9 juillet à 14h.**
- **le 15 juillet à 14h.**
- **le 23 juillet à 14h.**

Vous trouverez ci-après la déclaration du DG concernant ses orientations de sa politique salariale faite lors de cette réunion

Orientations de la politique salariale

Déclaration de Philippe Cailla, directeur général, devant les organisations syndicales.

18 juin 2009

Dans le courrier que j'ai adressé à tous les salariés de l'Afpa le jour de mon arrivée comme directeur général, le 26 janvier dernier, j'ai indiqué qu' « *un nouveau modèle économique doit permettre de dégager les résultats nécessaires pour assurer un retour juste vers les salariés, dont la compétence est le véritable capital de l'AFPA, investir dans l'outil de production et financer notre développement.* »

Au moment où s'ouvre la négociation salariale annuelle obligatoire pour 2009, je voudrais en premier lieu confirmer pleinement cette orientation, mais aussi aller plus loin en répondant à la question qui m'a été posée par les organisations syndicales et le management : « quelle sera, monsieur le directeur général, votre politique salariale ? »

Une politique fondée sur deux principes

Deux principes d'action vont sous-tendre les propositions que la direction générale fera dans le cadre de la négociation salariale :

- une politique de rémunération qui reflète la stratégie, les valeurs, les objectifs de l'AFPA. La politique salariale devra être en cohérence avec le projet stratégique, qu'il s'agisse de l'équilibre entre mesures individuelles et mesures collectives, du contenu de ces mesures et des critères permettant d'en bénéficier.
- une approche pluriannuelle permettant une stabilité dans le temps des orientations : les salariés et leurs représentants ont besoin d'une politique lisible et visible dans le temps ; les managers aussi, qui ont à mettre en œuvre les mesures d'évolution individuelle, qui n'ont pas eu au cours des dernières années les moyens de savoir si leurs décisions s'inscrivaient ou non dans une politique de moyen terme.

Volonté et moyens d'une politique ambitieuse

J'ai la ferme volonté de conduire une politique salariale dynamique. Les salariés sont le vrai capital productif de l'AFPA puisque ce sont eux qui délivrent le service. Il est donc parfaitement normal qu'ils aient le meilleur retour possible de leurs efforts et de leur investissement dans le travail. Une politique salariale ambitieuse et dynamique est donc un élément de la performance durable.

Mais, je le répète, le modèle économique de l'Afpa a changé. Elle n'est plus dans l'univers sécurisé d'un chiffre d'affaires acquis avant même le début de l'exercice et, peu ou prou, d'une rentrée garantie des recettes prévues. Elle vit désormais dans l'univers de l'aléa économique. On ne peut que constater un fait nouveau : l'AFPA est seule responsable de son équilibre et de sa pérennité sur le plan économique. Pour redistribuer aux salariés en termes de rémunération, l'Afpa doit d'abord gagner de l'argent, c'est-à-dire dégager des excédents d'exploitation. Cette redistribution doit reposer sur des critères justes, qui rendent compte de la contribution de chacun à la création collective de valeur.

L'AFPA n'a pas d'actionnaire à rémunérer. Potentiellement, toute la valeur créée peut être redistribuée dans l'entreprise. **Il n'y a donc pas de contradiction entre l'EBE et la feuille de paie.** Au contraire, celle-ci ne pourra évoluer qu'en fonction de celui-là.

La politique de rémunération est un instrument économique au service du développement de l'entreprise AFPA, et non une variable d'ajustement financier. Elle doit être de nature à

- attirer les salariés vers l'Afpa - à minima, ne pas les dissuader d'y venir,
- fidéliser les salariés en place et les motiver,

tout en prenant en compte le marché du travail dans nos métiers et nos parts de marché.

Une politique lisible

Une politique salariale lisible est une politique dont chacun comprend ce qu'elle rémunère, à savoir ce qu'elle reconnaît, ce qu'elle encourage, ce qu'elle récompense. De ce point de vue, j'ai entendu que tel n'avait pas toujours été le cas par le passé, la distribution des mesures individuelles - primes ou augmentations - ne reposant pas sur des critères lisibles et compréhensibles.

Une politique salariale cohérente avec les orientations du projet stratégique de l'Afpa doit rémunérer ce qui concourra à sa réussite :

- la contribution à la conquête de chiffre d'affaires. Evidemment, puisque c'est ce qui garantit la pérennité de l'Afpa.
- le passage d'une culture industrielle à une culture de service. Nous avons l'ambition de placer le stagiaire, le commanditaire – public comme privé – au cœur de notre activité. C'est un enjeu majeur pour l'Afpa. Ce n'est pas l'affaire de quelques uns, et notamment des commerciaux. Vous êtes plusieurs à nous l'avoir dit, nous partageons ce point de vue. Chaque métier, chaque fonction, chaque emploi peut et doit concourir au service des clients de notre association. Cela est vrai aussi pour les fonctions dites de « back office » dont les actes (accueil, paie des stagiaires, etc.) participent indirectement à la relation au client.
- la mise en œuvre de la qualité de service. La qualité de ses prestations est un des atouts majeurs de l'Afpa. Le fait qu'elle ait désormais à se situer dans un univers de mise en concurrence ne doit pas la conduire à abandonner cette qualité. Au contraire, nous faisons le choix de développer la culture de service et

de faire de la qualité un avantage compétitif. La capacité à la maintenir tout en respectant les contraintes économiques qui sont les nôtres est une des composantes de la compétence des salariés. C'est ce qui différencie l'AFPA des autres organismes de formation.

- la contribution à la diminution de nos coûts. Chacun peut, dans son emploi, concourir à cette diminution, et ainsi contribuer à baisser nos prix là où nous sommes trop chers mais aussi - et surtout ? - à améliorer le résultat.
- la réalisation des objectifs de changement. Dans la période de profondes mutations que vit l'Afpa, les chantiers de changement sont nombreux. Il est normal que la politique salariale reconnaisse les contributions individuelles et collectives à leur réussite, en particulier pour les cadres.

Une politique structurée

- Des points de repère pour l'attribution des mesures individuelles

La distribution des mesures individuelles, augmentations individuelles et primes, doit

- être opérée selon des repères clairs et connus,
- donner lieu à une information de chacun des salariés et à un dialogue managérial avec eux sur l'application de ces repères.

De ce point de vue, je n'entends pas me contenter de distribuer des enveloppes en laissant chaque échelon managérial décider de l'usage qu'il convient d'en faire. Les **critères** évoqués ci-dessus doivent avoir une charpente nationale.

Mais je n'entends pas pour autant imposer aux managers un carcan qui nierait de fait leur responsabilité dans la mise en œuvre des mesures. Je rejette toute forme de « barème ». Les critères doivent être des leviers d'exercice de la responsabilité managériale, des aides à la décision que les managers puissent manier, au regard des objectifs qui sont ceux de leurs équipes.

Il faut aussi que ces décisions soient prises dans **un lien plus étroit avec l'entretien annuel** (lequel doit, selon l'accord du 4 juillet 1996, les « éclairer ». Mon objectif est qu'il n'y ait plus de contradiction possible entre l'évaluation et la reconnaissance de la contribution. La décision que j'ai prise quant au calendrier des entretiens, qui auront lieu au cours du 1^{er} trimestre 2010, est de nature à favoriser la réactivation de ce lien.

- Politique nationale et diversité des situations

Les mesures d'évolution de la rémunération des salariés traduisent des choix politiques et doivent donner lieu à une application cohérente dans toute l'Afpa.

Mais il faut aussi que les outils de la politique salariale nous permettent de prendre en compte que :

- la disparité de la situation économique entre les régions pose une question difficile : l'AFPA est une association nationale, ce qui permet d'opérer des

péréquations, mais comment faire pour conduire une politique nationale de rémunération sans alourdir la difficulté des régions qui peuvent être en difficulté à un moment ou un autre ? Je vous invite à ce que nous puissions réfléchir à des solutions dans le cadre de la négociation.

- la diversité des métiers de l'Afpa, dont la contribution peut être reconnue sous des formes différentes. Il me semble qu'il faut réfléchir aux mesures les mieux adaptées aux grandes familles de métiers : les producteurs, les commerciaux, le management, le back office. La rémunération est aussi un élément de mise sous tension pour atteindre des résultats. Ainsi, il n'est pas possible de se développer fortement si nos commerciaux ne sont pas intéressés au développement du chiffre d'affaires. Ce qui pose la question de leurs objectifs et du suivi de leur activité.

- Des priorités

Enfin, une politique salariale lisible, et cohérente avec le projet stratégique est une politique qui affirme des priorités qui se traduisent dans les mesures prises à l'issue de la négociation annuelle.

Du point de vue de la direction, la définition des points de repère évoqués ci-dessus, la prise en compte des diversités et l'établissement des priorités font pleinement partie du champ de la négociation salariale.

Sachant que le compromis exprimé par un accord devra respecter les priorités arrêtées dans le plan stratégiques.

Nous donner les outils de notre politique

Les augmentations individuelles permettent de reconnaître et rémunérer une progression significative dans l'exercice de l'emploi occupé par un salarié. En cela, elles ont pleinement leur légitimité et sont un outil managérial.

De même, sur le plan collectif, les augmentations générales ou les augmentations du montant de la PRU, sont à mobiliser dans des logiques d'évolution du niveau des salaires, que ce soit au regard du pouvoir d'achat ou de l'évolution des salaires dans les entreprises avec lesquelles nous sommes en comparaison ou en concurrence comme employeur. Mais elles ne peuvent, sans effets pervers majeurs sur l'équilibre économique, être mobilisées à d'autres fins.

Mais ce ne sont pas les outils adaptés à la réalisation de la politique salariale que nous voulons conduire. Il nous faut donc aussi mobiliser d'autres moyens d'une politique salariale.

La distribution de primes, individuelles et/ou collectives, liées au résultat (réalisé ou à venir) développée depuis 2006 a cherché à répondre à cette question. Mais elle a les inconvénients et les limites de mesures par nature conjoncturelles et de ne pas permettre la construction d'une politique dans le temps.

C'est pourquoi je souhaite que nous engagions dans les meilleurs délais les travaux préparatoires à l'ouverture de la négociation d'un **accord d'intéressement** - au demeurant prévue par l'article 16 de l'accord du 4 juillet 1996.

Un tel accord devrait mettre en place deux étages :

- l'intéressement individuel,
- l'intéressement collectif.

En l'attente de l'aboutissement de la négociation et de son application (en 2011 ?), il faut utiliser les enveloppes de primes dont nous pouvons disposer comme la préfiguration d'un dispositif d'intéressement, notamment en définissant un ensemble de repères qui encadrent la distribution des primes individuelles.

Enfin, certains d'entre vous ont posé la question de la **révision de la grille des classifications et des rémunérations**, et souhaitent que cela se fasse dans le cadre d'une négociation. Ce n'est pas, pour moi, un sujet tabou. Mais, sur une question aussi importante et complexe, une réponse engageant la direction suppose qu'elle ait mené les études préalables nécessaires et que des concertations aient eu lieu en amont. Si négociation il y a, elle devra être conduite dans une logique de donnant-donnant.

* * *

C'est sur ces bases que je conduirai la politique salariale de l'AFPA.

Bien évidemment, je souhaite que la NAO 2009 aboutisse à un accord. Mais il faut être lucide sur ce qui est possible.

Le directeur général saura prendre ses responsabilités.