



Annexe I
Dispositions relatives à l'évolution de
carrière du personnel ouvrier de
Ford Aquitaine Industries

PREAMBULE

Dans le respect de la procédure idoine, la direction de FAI a dénoncé en mai 2013 l'accord existant sur l'évolution de carrière du personnel ouvrier du 1^{er} février 2002.

Le précédent accord comportait notamment les modalités d'évaluation annuelle par la matrice de compétences, or celle-ci n'a jamais pu être développée pour l'ensemble de la population ouvrière et aurait dû être repensée pour l'ensemble des nouveaux métiers de notre atelier.

La direction de FAI a réaffirmé, tout au long du processus de négociation, l'importance du maintien de règles objectives de développement de carrière et la priorité donnée aux mobilités internes plutôt qu'au recrutement externe lorsqu'elles favorisent les évolutions de carrière.

Aussi, la présente décision confirme la volonté de l'entreprise d'inscrire l'évaluation des compétences au centre de l'évaluation annuelle du personnel ouvrier, en offrant par la même occasion un outil plus performant en matière de gestion de carrière (formation/ souhait de développement de carrière). Mais, comme il sera rappelé plus loin, la dénonciation du précédent accord ne supprime pas les nombreux outils existants au sein de notre entreprise comme les analyses de postes, le PDC, etc... qui resteront les clés de la gestion de carrière du personnel ouvrier.

1. La classification du personnel ouvrier

La classification attribuée à l'embauche est liée au type de responsabilités confiées et éventuellement à l'expérience professionnelle antérieure. Elle est donc établie selon l'analyse de poste de la fonction occupée. Comme indiqué dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle du 22 mai 2013, l'entreprise veille à l'absence de discrimination dans le niveau de classification et le niveau de salaire à l'embauche entre les femmes et les hommes.

Il existe 4 niveaux de classification correspondant à ceux de la convention collective de la métallurgie de la Gironde et des Landes, et 12 coefficients du 145 au 285.

2. Les analyses de poste

Les analyses de poste aussi dénommées descriptions de fonction permettent de définir les activités, les responsabilités, l'autonomie et les connaissances principales attendues pour chaque fonction existante à FAI.

Une analyse de poste contient donc les éléments suivants (cf. modèle annexe 1) :

- Résumé général de la fonction / rôle.
- Description des activités du poste.
- Degré d'autonomie.
- Niveau de responsabilité.
- Connaissances requises et niveau de diplôme.

L'évaluation de l'ensemble de ces critères permet de définir la classification du poste et les coefficients minimum et maximum de celui-ci.

Les analyses de poste sont réalisées par le département des ressources humaines et validées par le responsable hiérarchique et le chef du personnel. Elles sont révisées tous les 3 ans et/ou en cas de changement d'organisation ou d'évolution du contenu du poste (ex: évolution des normes sécurité, qualité ...).

Le coefficient du salarié correspond à celui/ceux de son analyse de poste. Il existe pour autant quelques exceptions à cette règle.

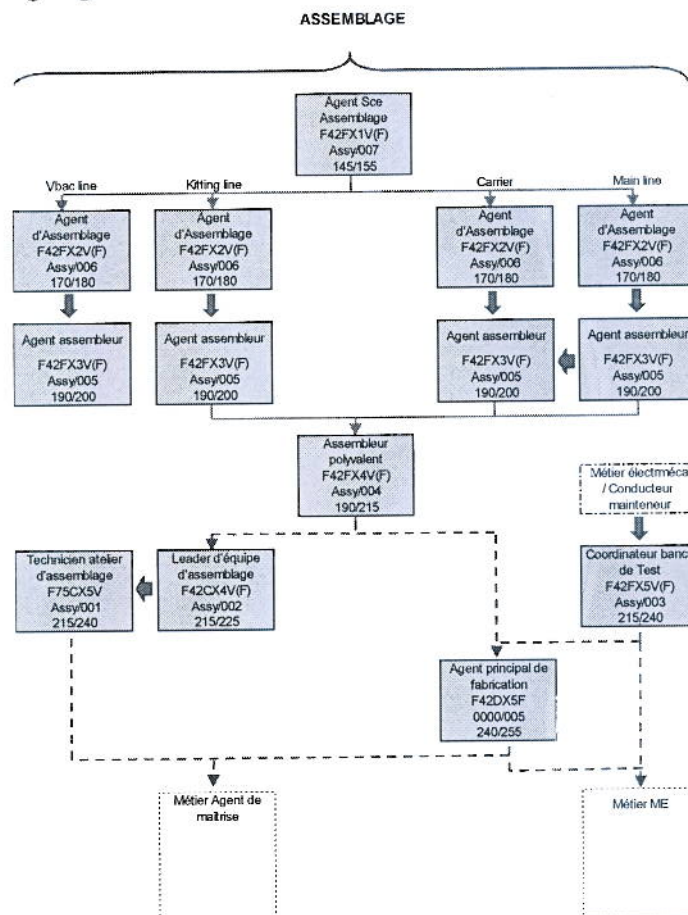
Lorsqu'un salarié évolue sur un poste plus qualifié, le coefficient minimum n'est atteint qu'après une période probatoire au cours de laquelle ses compétences sont évaluées au niveau attendu. La promotion au coefficient minimum du poste intervient donc dans les 6 à 18 mois qui suivent la prise de fonction lorsque l'évaluation démontre la maîtrise des compétences.

A l'inverse et dans notre contexte exceptionnel de restructuration, quelques salariés occupent actuellement une fonction dont le coefficient maximum est inférieur au leur. Ces salariés voient donc leur libellé de fonction changer pour correspondre à la fonction réelle occupée mais leur coefficient n'est bien évidemment pas diminué. Ces salariés sont identifiés en PDC (Personnel Development Committee). Ils sont prioritaires pour les ouvertures de poste correspondant à leur niveau de rémunération et leur niveau de compétences (exemple des leaders d'équipe qui n'occupent plus de fonction de leader d'équipe).

3. La notion de filière métier

Au sein de chaque service, un organigramme métier permet de définir les évolutions de carrière existantes. Ce document présente les passerelles les plus courantes entre les différents métiers de chaque service. Cette cartographie permet d'identifier les possibilités d'évolution pour chaque ouvrier et peut être un support d'échange avec le supérieur hiérarchique afin de définir les compétences à développer pour postuler au niveau supérieur.

Pour exemple voici l'organigramme actuel de la filière du métier d'assemblage :



4. La matrice de la polyvalence

Dans le cadre de la mise en place de la nouvelle version de FPS, un outil sera créé pour mesurer la polyvalence des ouvriers au sein de leur îlot. Cette matrice de la polyvalence (versatility matrix) viendra remplacer la matrice des compétences pour la gestion et le développement collectifs de la polyvalence dans les secteurs de production et de maintenance.

Cette cartographie mise à jour régulièrement permettra d'identifier les niveaux de polyvalence de chaque salarié sur l'ensemble de postes de l'îlot. Il existe 4 niveaux :

Niveau 1: Apprendre à effectuer les tâches de base et de routine hors ligne

- Lire la fiche QPS et être capable de citer les points clés
- Apprendre l'opération en lisant la fiche QPS et les WES
- Apprendre les responsabilités liées au poste (ex., gamme d'auto-maintenance)
- Suivre les formations obligatoires au poste de travail (ex., Consignation des énergies, ..)

Niveau 2: Apprendre à effectuer l'opération en ligne

- Effectuer l'opération sur la ligne en se guidant de la QPS, et avec une assistance.
- Travailler en respectant les standards de l'opération.
- Commencer à se forger une expérience de l'opération, à comprendre sa fonction et l'importance de suivre les standards pour la sécurité, la qualité et le temps de cycle.

Niveau 3: Etre certifié pour effectuer une opération

- Travailler à une opération pendant toute une équipe de production:
 - sans avoir à regarder la fiche QPS
 - sans assistance
 - dans le temps de cycle
 - en respectant le(s) standard(s)
- Gérer les anomalies avec l'assistance de quelqu'un
- Sans anomalie majeure ou mineure relevée
- Continuer à améliorer sa connaissance de l'opération, en identifiant et remontant les opportunités d'amélioration du poste.

Niveau 4: Etre certifié comme formateur pour une opération

- Effectuer l'opération conformément au standard de manière permanente
- Etre capable de gérer les anomalies sans assistance extérieure
- Avoir une connaissance approfondie de l'opération
- Etre capable d'enseigner la connaissance approfondie de l'opération.

5. Le processus d'évaluation annuelle du personnel ouvrier

a) Un outil basé sur les compétences génériques pour chaque filière métier

L'évaluation annuelle du personnel ouvrier est réalisée sur la base d'une trame commune dont les principaux éléments sont les suivants :

- les compétences techniques du métier évaluées selon les critères : point fort/point satisfaisant/point à améliorer/NA (non applicable)
- l'atteinte des objectifs SQDCPME (Sécurité, Qualité, Délai, Coût, Personnel, Maintenance, Environnement) évaluée selon les critères : point fort/point satisfaisant/point à améliorer
- l'évaluation de la performance globale indiquée par les cinq critères : Exceptionnel, Excellent, Satisfaisant, Amélioration requise, Insatisfaisant
- le bilan des formations de l'année passée et les souhaits de formation pour l'année à venir
- les souhaits d'évolution professionnelle

Il existe actuellement 9 modèles d'évaluation correspondant aux filières métiers des ouvriers : assemblage/ usinage/ TTH/ racks/ méthodes maintenance/ maintenance proximité/ logistique/qualité/

GFT. Ils permettent d'évaluer les compétences génériques spécifiques à la filière métier et d'identifier les compétences à développer pour progresser au sein de cette filière. Si notre activité venait à évoluer et engendrait la création d'un ou plusieurs nouveaux métiers ouvriers, un nouveau support adapté aux compétences spécifiques de celui-ci serait créé.

b) Les modalités de réalisation de l'évaluation annuelle

L'entretien annuel d'évaluation doit être réalisé chaque année, il se déroule entre le N+1 (agent de maîtrise, chef de service) et le salarié. Ce processus est obligatoire pour tous les salariés comptant plus de 12 mois d'ancienneté.

Au cours de l'entretien, le bilan de l'année écoulée est réalisé au moyen du support adapté à la filière métier et à la fonction occupée principalement par le salarié durant cette période.

Les éléments tels que les évaluations des années précédentes, l'analyse de poste, la matrice de polyvalence de l'îlot et l'organigramme métier pourront appuyer les échanges et le contenu de l'évaluation annuelle.

Pour faciliter le bon déroulement de l'entretien, le salarié doit être informé au moins une semaine avant la date de celui-ci. L'entretien se déroule pendant le temps de travail dans le bureau du N+1 qui veillera à ne pas être dérangé. Pour assurer une équité et un format propice aux échanges, l'entretien doit avoir une durée de 30 minutes à une heure.

Aucune mention relative à l'origine, au sexe, à l'âge, à la situation de famille, à la religion, à l'état de grossesse, à l'état de santé, au handicap ou tout autre caractéristique personnelle similaire ne doit figurer dans l'évaluation annuelle. De la même façon lors de l'évaluation annuelle d'un représentant du personnel, l'activité syndicale ne doit pas être prise en compte, aucun commentaire ne doit y référer.

Un outil informatique supportera dès 2015 les nouveaux modèles d'évaluation du personnel ouvrier.

Le contenu de l'entretien annuel d'évaluation doit être signé électroniquement par le salarié, qui peut s'il le souhaite disposer de 48 heures pour rédiger ses commentaires et valider l'évaluation. Le salarié peut alors obtenir une version papier de son évaluation.

Si le salarié est en désaccord avec le contenu de l'évaluation, il doit en faire mention dans ses commentaires mais signer électroniquement l'évaluation qui aura été réalisée. Il pourra alors solliciter un entretien avec le N+2 pour une médiation. Si l'entretien avec le N+2 n'a pas permis de résoudre le désaccord, le salarié sera reçu par le service du personnel, il pourra à cette occasion s'il le souhaite être accompagné d'un représentant du personnel.

Le contenu de l'entretien d'évaluation reste confidentiel et son accès est donc limité à l'intéressé, ses responsables et aux personnes idoines du service des ressources humaines.

Les évaluations sont conservées informatiquement durant la période d'emploi du salarié. A son départ, les données sont supprimées de l'application et les 5 dernières évaluations sont conservées dans le dossier personnel « papier » archivé.

Le logiciel permettra un suivi de la réalisation des évaluations annuelles du personnel ouvrier. Il indiquera aux responsables hiérarchiques le statut de l'évaluation de chaque salarié placé sous leur responsabilité (à ouvrir/à valider/à faire valider/terminée).

c) Les cas particuliers du processus d'évaluation annuelle

Lorsqu'un ouvrier est amené à changer de filière métier au sein de notre organisation, il est recommandé au responsable hiérarchique cédant de faire une évaluation annuelle relative à la fonction

précédemment occupée si celle-ci n'a pas été réalisée au cours des six derniers mois. Ainsi le salarié bénéficie d'une évaluation actualisée des compétences mises en œuvre jusqu'alors.

Aussi l'évaluation annuelle doit être réalisée sans attendre 1 an, mais au cours des six premiers mois lors d'une prise de fonction d'un poste plus qualifié. Celle-ci permet alors de démontrer la maîtrise ou non des compétences attendues au poste et de mettre en œuvre si nécessaire les actions (formations, tutorat...) qui permettront dans un délai de 18 mois d'atteindre cet objectif.

6. Les mobilités internes

a) Le PDC, garant des processus de mobilité

Le PDC 6 (Personnel Development Committee) est un comité constitué d'agents de maîtrise et de chefs de groupe. Il est en charge de la gestion de carrière des ouvriers. La fréquence des réunions dépend des sujets à traiter, qui se distinguent principalement en deux grands domaines : les recrutements internes et les évolutions de carrière.

Tous les recrutements internes s'appuient sur un processus qui permet d'objectiver les pratiques et les décisions. Ce processus est supporté par différents outils : l'appel à candidatures, la présentation des candidats, une grille d'évaluation.

L'évolution de carrière du personnel ouvrier est aussi évoquée au sein de ce comité lorsqu'il s'agit d'identifier des "potentiels" et de définir un plan de développement adapté en tenant compte des besoins et des opportunités.

b) Rappel des principes directeurs des processus de mobilité

Comme stipulé dans l'accord sur l'égalité professionnelle du 22 mai 2013, les mobilités au sein de l'entreprise relèvent uniquement de critères qui reposent sur la formation initiale, la formation professionnelle, l'expérience, les compétences et le potentiel. En aucun cas, le genre, la situation familiale, l'origine ethnique ou le mandat de représentant du personnel ne peuvent influencer la sélection ou la promotion du personnel.

7. La formation professionnelle, facteur d'évolution de carrière

Depuis de nombreuses années, FAI développe des stratégies de formation et de qualification du personnel ouvrier. Ces dernières ont permis de favoriser les développements de carrière des ouvriers en ne faisant recours quasi exclusivement qu'aux mobilités internes pour répondre aux besoins de personnel. Ces stratégies répondaient aussi ces dernières années à un contexte de restructuration.

Dans l'hypothèse où les investissements industriels permettraient de nouveau un développement de l'activité, les priorités données aux mobilités internes et à la formation professionnelle seraient maintenues pour répondre aux besoins de personnel (dans la limite de l'existence de potentiels en interne).

Aussi le PDC 6 veillera à favoriser, notamment par le recours à la formation professionnelle, les reclassements du personnel. A titre d'exemple, nous avons formé de nombreux leader d'équipe à la qualification TPMSP (Technicien en Pilotage et Maintenance des Systèmes de Production) afin de leur assurer une position de niveau équivalente à celle de TL (en trop grand nombre dans notre organisation actuelle).

8. L'évolution de la rémunération

La rémunération du personnel ouvrier peut évoluer grâce aux différentes actions suivantes :

- l'augmentation générale fixée par les négociations annuelles

- les augmentations individuelles (mérites et promotions) dont le budget est déterminé par les négociations annuelles

a) La distribution des augmentations individuelles

Lorsqu'elle s'inscrit dans le déroulement de carrière (défini par l'organigramme métier sans inclure les promotions aux fonctions de leaders d'équipe et équivalent dont les nominations relèvent du PDC6 ou du PDC5) sur le poste occupé par l'ouvrier, l'augmentation individuelle (mérite ou promotion) est déterminée par le N+1 (agent de maîtrise ou chef de service) dans le respect des règles de l'accord de substitution du 23 novembre 2010 et du budget alloué.

Lorsqu'un salarié sollicite un entretien pour évoquer l'évolution de sa rémunération, celui-ci doit être distinct de l'entretien annuel d'évaluation. A l'issue de cet entretien, et lorsque persiste un problème, le salarié peut être reçu par un représentant des ressources humaines pour évoquer sa situation.

Les évolutions promotionnelles (changements de catégories professionnelles, accès à un niveau de responsabilité supérieur....) sont quant à elles, déterminées par le PDC 6 et validées par le service du personnel. Elles sont uniquement basées sur les compétences exercées et les résultats obtenus sans tenir compte d'autres critères. L'application de ce principe doit conduire à assurer une égalité des chances et de traitement.

b) Garantie d'une répartition équilibrée des augmentations individuelles

Afin de veiller à la juste répartition du budget d'augmentations individuelles, le service du personnel attribue à chaque service, à l'issue des négociations annuelles, un budget calculé sur leur masse salariale.

Cette méthode permet de garantir une répartition équilibrée des augmentations individuelles dans l'entreprise.

9. Dispositions diverses

a) Evolution des dispositions

Les outils et processus présentés peuvent être amenés à évoluer pour répondre aux problématiques et innovations légales afférentes à la gestion de carrière. Aussi les formats des outils dit « corporate » comme la versatility matrix relèvent de décisions générales du groupe Ford.

Afin de veiller au respect du dialogue social et à la communication adaptée de ces éléments, les représentants du personnel et le personnel de l'entreprise seront informés des modifications de ces outils et processus lorsqu'elles apporteront un changement significatif aux modalités de gestion de carrière du personnel ouvrier.

b) Dispositions des accords existants au sein de FAI

La présente décision explicite les principes généraux de l'évolution de carrière des ouvriers au sein de Ford Aquitaine Industries. Il complète les dispositions particulières figurant dans les accords triennaux de l'entreprise comme la GPEC, le contrat de génération ou l'égalité homme femme...