

— Sur le terrain —

PRATIQUES

LA SANEF DOPE LES MOBILITÉS POUR ACCÉLÉRER SA MUTATION

Prévoyant la disparition complète des barrières de péage à horizon des dix prochaines années, la Sanef a musclé son récent accord GEPP. Objectif : accélérer les mobilités volontaires pour éviter tout plan social.

Filiiale de l'espagnol Abertis, la société autoroutière Sanef (2800 salariés) anticipe depuis plusieurs années l'automatisation des péages. Dans l'accord GPEC 2013-2015, cette urgence s'est traduite par des politiques incitant aux mobilités volontaires. Au cours de cette période, environ 180 personnes ont finalement changé de métier ou de site. Un bilan positif mais jugé insuffisant. Signé en avril dernier, le nouvel accord (2016-2019) prévoit des conditions de mobilité interne et externe plus incitatives. Pour définir des parcours, l'entreprise compte de plus en plus sur ses managers.

EMPLOIS EN DÉCROISSANCE

Objectif : accélérer la mutation de la Sanef sans casse sociale. Jusque-là, « nous nous sommes

beaucoup calés sur la démographie de l'entreprise », explique Bertrand Gérard, directeur des ressources humaines de la Sanef depuis septembre 2011. Mais, actuellement, encore 600 personnes occupent des emplois « en décroissance ». À horizon

GESTION DES PARCOURS

des dix prochaines années, les péages sont voués à disparaître, avec les métiers qui y sont associés tels que les receveurs en cabine, les agents commerciaux, les techniciens de maintenance ou d'entretien. Pour permettre une sortie par le haut, la société autoroutière fait donc monter les enchères. Ainsi, entre 2013 et 2016, les partenaires sociaux ont plus que doublé la prime de mobilité fonctionnelle, qui passe de 1700 à 2500 euros bruts. Pour les salariés occupant un emploi en décroissance, celle-ci s'élève même à 5000 euros. Qu'ils concernent un changement de poste ou de site, ou l'accompa-

gnement vers un emploi à l'extérieur, l'ensemble de ces coups de pouce financiers sont en hausse.

Reste à convaincre les salariés : un défi lorsque l'ancienneté moyenne atteint 18 ans. Prévoyant une « structuration du processus de l'entretien professionnel » dans l'accord GEPP, l'entreprise compte sur ses managers pour inciter des salariés à sauter le pas. Deux outils sont notamment à leur disposition. Le « passeport de compétences » doit permettre de faire le point sur ses acquis professionnels. La « fiche passerelle » fixe un plan d'action pour candidater à un nouveau poste. En interne, il est possible, par exemple, d'évoluer vers les fonctions support, les métiers d'entretien des autoroutes ou des centres de supervision qui gèrent à distance les péages. Si, dans un premier temps, les responsables sont assistés par un cabinet extérieur pour remplir cette nouvelle mission, ils devront devenir autonomes à terme. « Tout le monde doit avoir une place », assure Bertrand Gérard.

AUCUN LICENCIEMENT

Fait encore « impensable » il y a quelques années, selon le DRH, la majorité des syndicats (CFDT, CFE-CGC, CGT, UNSA) a accepté d'accompagner cette transformation. « L'entreprise a pris un engagement, celui de ne licencier personne », relève Marc Bénier, délégué syndical central CFDT, second syndicat du groupe. L'accompagnement de fin de carrière mis en place par

Précision

Le tarif de l'Equicoaching annoncé dans l'article "Armoeba choisit le cheval pour la cohésion de son équipe dirigeante" dans *Entreprise & Carrières* n° 1313 du 29 novembre dernier, nécessite une précision. Le tarif indiqué concerne uniquement les honoraires d'un Equicoach. Le coût global doit prendre en compte le lieu (centre équestre, écuries privées), la taille du groupe, le sujet traité, le nombre de jours, le nombre d'intervenants... et est défini par devis. †

➤ Pour les salariés occupant un emploi en décroissance, la prime de mobilité fonctionnelle passe de 1700 à 2500 euros.

velles règles établies en groupe de travail leur suggèrent de libérer leur bureau au bout de trois heures d'inoccupation. Pas toujours simple à appliquer. « Il y a encore un peu de pédagogie à

faire sur ce point. Tout n'est pas parfait. Mais les salariés se sont très bien approprié les espaces collectifs », note Marc Benoît. Pour l'instant, le ratio de trois bureaux pour quatre personnes

ne semble pas créer de problème : 90% des salariés du siège s'en déclarent satisfaits, selon un sondage des RH réalisé en septembre. Danone entend donc bien élargir l'expérience : après

le siège mondial boulevard Haussmann, le site de Saint-Ouen du groupe, en Seine Saint-Denis, sera rénové sur le même modèle en 2017.

LYDIE COLDERS

AMOEBBA CHOISIT LE CHEVAL POUR LA COHÉSION DE SON ÉQUIPE DIRIGEANTE

La jeune entreprise technologique a expérimenté "l'équicoaching", qui permet, par l'interaction avec le cheval, « de travailler sur la gestion des émotions ».

Amoeba, entreprise spécialisée dans le traitement écologique de l'eau (au moyen d'une amibe), emploie 46 salariés pour un chiffre d'affaires de 300000 euros et

MANAGEMENT

un très gros budget R&D, ce qui a pour effet de mettre une forte pression sur son équipe dirigeante. « On double nos effectifs chaque année, on est coté en bourse depuis 2015, et on évolue dans un environnement très concurrentiel », explique Fabrice Plasson, directeur et fondateur de l'entreprise. Pour renforcer la cohésion du directoire, il a choisi la méthode originale de l'équicoaching. « L'objectif était d'apprendre à mieux connaître et gérer ses propres émotions et celles des autres – savoir interpréter une frustration, une réaction négative de défense – pour fluidifier la relation d'équipe », justifie-t-il.

La pratique de l'équicoaching, qui existe depuis une dizaine d'années en France, consiste à inter-

agir avec le cheval, sans monter dessus, et à le faire avancer dans le manège en suivant les consignes du coach : « La réaction du cheval est toujours un miroir des émotions renvoyées par la personne, s'il refuse de collaborer, c'est que la personne n'a pas été cohérente dans son message, explique Corinne Chaussemy, équicoach, éleveuse de chevaux formée au coaching et à l'éthologie, la capacité sensorielle très fine du cheval en fait un médiateur formidable pour travailler avec des managers sur la communication et la relation à l'autre. » Corinne Chaussemy accompagne des entreprises sur des problématiques de gestion des conflits, de leadership, de cohésion.

SE DÉGAGER DE SES ÉMOTIONS

Elle a coaché les cinq membres du directoire d'Amoeba pendant deux jours en leur proposant plusieurs exercices. D'abord, dire

bonjour au cheval et le tirer par une longe. « Si la personne est stressée et centrée sur ses propres émotions, le cheval le sent et la relation ne s'établit pas : il tourne la tête, part à l'opposé, refuse d'avancer, explique la coach. Je conseille à la personne de se dégager de ses propres émotions pour s'intéresser vraiment au cheval ».

Autre exercice, faire changer la vitesse et la trajectoire du cheval, seulement en le regardant : « Pour que ça marche, l'intention et le positionnement du corps doivent être clairs. »

Plus difficile encore, deux personnes autour du cheval le guident chacune sur un quart de cercle : « Si les deux ne sont pas alignées émotionnellement, le cheval ne tourne pas rond. » Après chaque exercice, un débriefing individuel aide la personne à analyser son comportement et à le modifier. « Les résistances tombent très vite, les gens admettent qu'ils sont l'élément bloquant de la relation et

sont obligés de se remettre en question », rapporte le directeur d'Amoeba.

Même si ce qu'ils apprennent n'est pas nouveau pour un manager – se mettre dans une posture d'accueil et d'ouverture, être sur un mode collaboratif et non pas dominant, savoir être à la fois doux et ferme –, « le fait de le vivre, d'en faire l'expérience face à un cheval est beaucoup plus marquant, et donc plus efficace », souligne Corinne Chaussemy. Pour Fabrice Plasson, ces deux jours ont été une véritable révélation : « Des gens qui travaillent ensemble depuis des années se sont découverts, je les ai vus se transformer face au cheval, c'est une mise à plat émotionnelle très

« Les gens admettent qu'ils sont l'élément bloquant de la relation. »

FABRICE PLASSON,
DIRECTEUR

forte. » Et, selon lui, de réels changements ont suivi : « L'équipe y a gagné en rapidité décisionnelle, car les gens se comprennent mieux, dans un environnement émotionnel bienveillant et stable. » Le PDG souhaite désormais réitérer l'expérience avec les cadres dirigeants et le management intermédiaire. Le coût d'une journée collective d'équicoaching est d'environ 1500 euros, des séances individuelles de deux heures sont également possibles.

MARIETTE KAMMERER