

SOUS-TRAITANCE ET TRANSITION SOCIALE : L'EXEMPLE DU CNES

Un changement de prestataire est une opération délicate aux aspects sociaux parfois douloureux. Le renouvellement de contrats de sous-traitance du CNES à Toulouse a été l'occasion de mettre en place une procédure tout à fait originale, rappelant l'esprit des « districts industriels » à l'italienne. Qui, mieux que *tous* les acteurs d'un même bassin d'emploi, peut avoir l'idée juste des ressources existantes, une ferme volonté de préserver l'emploi et un souci aigu du maintien des compétences de chacun ? C'est en partant de ce constat que le CNES a conçu un *processus de transition sociale* entre donneur d'ordre, sous-traitant retenu et sous-traitants non retenus. Les protocoles finalement signés concernent tous ces « membres du réseau », mais la responsabilité de la gestion de la transition sociale incombe au groupement industriel retenu. Celui-ci doit tenir compte, dans son offre au donneur d'ordre, des intérêts bien compris de ses concurrents... à charge de revanche !

PAR **Guy NABET**, SOUS-DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ÉTABLISSEMENT DE TOULOUSE DU CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES (CNES)

La nouvelle réalité des grandes entreprises se caractérise par l'existence « *d'un réseau d'entreprises* » en charge des activités de production et de fonctionnement des sites de leurs établissements. Cette nouvelle situation, où se côtoient en permanence les personnels du donneur d'ordre (l'entreprise qu'on peut qualifier d'entreprise « *au centre du réseau* ») et ceux des sociétés sous-traitantes (qualifiées d'entreprises « *membres du réseau* »), pose de manière périodique la question du renouvellement des contrats qui les lient. Pour les personnels de ces sociétés, la bonne marche des activités et le « *climat social* » du site, ces évolutions ne sont pas sans conséquence.

Les conditions dans lesquelles sont traités ces changements constituent un indice révélateur de la réalité du plan de charge et de la politique sociale du donneur d'ordre. Elles ne manquent pas d'interpeller les salariés et les partenaires sociaux de l'entreprise au centre du réseau, préoccupés par leur propre devenir et liés, par la proximité de leurs relations de travail, aux salariés des sociétés membres du réseau.

Il s'agit donc de dégager une méthodologie permettant des changements de prestataire, tout en tenant compte des aspects sociaux.

À l'occasion de l'appel d'offre relatif à l'infogérance de ses moyens informatiques, réseaux et télécommunications lancé en juillet 2005, le Centre National d'Études Spatiales (CNES) a décidé de mettre en œuvre, pour la première fois, un processus dit de « *gestion de la transition sociale* ». Ce processus a pour objectif de prendre en compte les impacts d'un changement éventuel de partenariat industriel sur les aspects sociaux de la sous-traitance.

Cet article présente la méthode retenue dans le cadre de l'appel d'offre infogérance.

Dans une première partie, nous expliquerons les objectifs et la problématique de la transition sociale.

Une deuxième partie nous permettra de revenir sur la démarche mise en œuvre au cours des différentes étapes et sur le dispositif d'accompagnement.

Enfin, nous essayerons, dans une troisième partie, de tirer les enseignements de ce processus.

LES ENJEUX D'UNE BONNE GESTION DE LA TRANSITION SOCIALE

L'appel d'offre relatif à l'infogérance des moyens informatiques, réseaux et télécommunications s'inscrit dans une logique de mise en concurrence périodique (tous les 3 à 5 ans) de l'ensemble des contrats de prestations industrielles.

S'agissant de moyens appartenant au CNES et installés dans ses locaux, ces prestations sont réalisées en majorité sur les sites du CNES. Le périmètre de l'appel d'offre concerne les 150 salariés des sociétés en sous-traitance, amenés à connaître une évolution importante de leur activité à l'issue de cette mise en concurrence.

L'appel d'offre a pour objectif de procéder au regroupement de plus de vingt contrats et de clarifier les responsabilités respectives du CNES et du groupement retenu, en faisant évoluer les relations contractuelles avec les industriels, et ceci afin de passer d'une situation d'obligation de moyens à une situation d'obligation de résultats, de diminuer les coûts des prestations et d'améliorer leur qualité. Au démarrage du nouveau contrat, une économie de l'ordre de 10 % est attendue. Le changement de l'organisation industrielle qu'entraîneront les choix effectués par le CNES aura nécessairement des impacts sur les aspects sociaux de la sous-traitance.

Le CNES considère que le traitement de ces aspects sera déterminant pour la réussite de cette évolution et qu'il doit constituer, dans son appel d'offre, un critère de choix au même titre que les critères technique et financier. La mise en concurrence peut conduire à des changements de titulaires des contrats et, dans ces conditions, les phases de transition sociale et de recouvrement technique constituent une réalité incontournable. Elles doivent donc être anticipées, gérées et réalisées tout en s'assurant de la prise en compte des aspects sociaux.

Le traitement de ces aspects est mené suivant une méthodologie applicable aux contrats de ce type. Le contrat d'infogérance est mis à profit pour mettre en œuvre concrètement cette approche.

Tout en respectant la logique industrielle, technique et économique de la proposition du groupement retenu, la problématique posée à travers cette méthode dite de « *gestion de la transition sociale* » consiste à répondre de manière équilibrée aux objectifs suivants :

- pour les salariés concernés des entreprises non retenues, anticiper et prévenir en matière d'emploi les conséquences éventuelles résultant d'un changement de prestataire ;
- pour les sociétés non retenues, leur permettre de maintenir leurs compétences.

Il convient de trouver une solution médiane entre les deux écueils que constitueraient la perte d'emploi pour les salariés et le transfert pur et simple de ces salariés au groupement entrant.

LES ÉTAPES D'UNE NÉGOCIATION TANT SOCIALE QU'ÉCONOMIQUE

La démarche mise en œuvre pour développer cette méthode s'articule autour d'une phase d'information (avant l'appel d'offre), d'une phase de consolidation des engagements (pendant l'appel d'offre), d'une phase de mise en œuvre (après l'appel d'offre) et d'un accompagnement (à travers un dispositif de pilotage). Dans le cadre de l'infogérance, ces différentes étapes se sont déroulées sur une période allant d'avril 2005 à juin 2006, avec des interruptions dues à l'attente des réponses des industriels.

La phase d'information : avant l'appel d'offre (avril 2005-mai 2005)

Au cours de cette phase d'information, des contacts ont été pris avec les six industriels en place afin d'obtenir des éléments sur l'importance des équipes en sous-traitance, d'anticiper les questions posées selon les résultats de la consultation et de recenser les pratiques en vigueur dans ce type de situation.

Les principales informations recueillies ont permis d'établir le nombre de personnes concernées par le périmètre de l'appel d'offre, leur activité, leur compétence et leur ancienneté professionnelle.

Les questions posées à chaque industriel ont porté sur l'évolution prévisible de la situation de leurs équipes, en fonction des résultats de la mise en concurrence. Ces équipes seront-elles redéployées sans difficultés sur d'autres activités, compte tenu de leur compétence et des affaires en cours sur le bassin d'emploi ? Au-delà d'une meilleure connaissance de leur activité nationale, ces informations ont mis en évidence le niveau de leurs effectifs dans la région et leur capacité d'emploi en fonction de leurs anticipations d'activité. Le rapprochement de ces informations avec les différentes consultations en cours auprès des principaux donneurs d'ordre et la nature des emplois concernés ont permis de mieux apprécier les risques potentiels de perte d'emploi.

Enfin, il était également intéressant, en cas d'obtention du contrat, de connaître leurs pratiques vis-à-vis de leurs concurrents, sachant que cette situation pouvait être inversée d'une affaire à l'autre. Ces pratiques montrent la nécessité de mobiliser en peu de temps un nombre important de ressources humaines ayant la capacité technique de couvrir la totalité du périmètre. Elles conduisent, pour une partie des ressources, à la mise en œuvre de solutions d'embauche ou de sous-traitance transitoire entre les sociétés entrantes et sortantes. Le caractère régulateur de tels usages, en vigueur dans ce domaine d'activité et en particulier dans la région toulousaine, s'avérait, de fait, compatible avec l'intention du CNES de leur confier la responsabilité de la gestion de la transition sociale.

La phase de consolidation : pendant l'appel d'offre (juillet 2005-novembre 2005)

Dans le dispositif contractuel, les clauses introduites dans l'appel d'offre ont constitué un élément essentiel pour consolider les engagements pris par les industriels.

Elles s'articulent autour de clauses additionnelles portant sur les ressources humaines disponibles et les dispositifs envisagés durant les périodes de transition et de recouvrement. Elles précisent que la gestion de la transition sociale est de la responsabilité de l'industriel, au même titre qu'il est responsable techniquement ou économiquement des prestations. C'est là un élément majeur, car le fait d'accepter ce point dans le dossier de réponse marque, de la part de l'industriel, un engagement en matière sociale.

Un nouveau critère de choix concernant la qualité de la proposition relative à la transition sociale a été introduit, au même titre que le critère technique ou financier. Enfin, des clauses relatives à la gestion de la transition sociale ont été mentionnées dans le projet de contrat afin d'explicitier les modalités pratiques du démarrage des activités.

EXTRAIT DES CLAUSES INTRODUITES DANS L'APPEL D'OFFRE ET DANS LE PROJET DE CONTRAT

CLAUSES APPLICABLES À L'APPEL D'OFFRE

Clause de ressources humaines disponibles :

Le candidat retenu (société ou groupement) indique dans son offre la part de ressources humaines internes dont il dispose, et les conditions prévues pour couvrir la totalité du périmètre de l'appel d'offre.

Clause de gestion de la transition sociale :

Le candidat (société ou groupement) est responsable de la gestion de la transition sociale. Il présentera et précisera dans son offre les modalités envisagées pour la gestion de cette transition afin de parvenir à la couverture totale du périmètre de l'appel d'offre.

Critère sélectif – Gestion de la transition sociale :

Le CNES appréciera le respect des clauses relatives à la transition sociale

CLAUSE APPLICABLE AU CONTRAT

Le Titulaire (société ou groupement) est responsable de la gestion de la transition sociale. Le contrat précisera les modalités pratiques de démarrage des activités et, s'ils existent, les accords conclus avec les sociétés sortantes pour mettre en œuvre cette transition sociale et parvenir à la couverture totale du périmètre de l'appel d'offre. Ces dispositions sont reprises dans l'acte d'engagement.

À la réception des offres, des questions complémentaires ont été posées aux candidats pour évaluer leurs engagements et comparer leurs propositions.

EXTRAIT DES QUESTIONS POSÉES AUX CANDIDATS DANS L'APPEL D'OFFRE

- Quel est le nombre de personnes des sociétés sortantes que le groupement estime pouvoir embaucher et qui seront affectées dans le nouveau contrat d'infogérance ?
- Est-il prévu des dispositifs particuliers pour le personnel des sociétés sortantes, qui ne feraient pas l'objet d'embauche au titre du contrat d'infogérance et dont le redéploiement ne serait pas assuré par la société sortante ? Quels sont ces dispositifs ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre de ces dispositifs ?

L'analyse des réponses a permis de confirmer les éléments recueillis lors de la phase d'information, et de dégager deux types de solution pour traiter les risques éventuels en matière d'emploi :

- une solution d'embauche des personnels concernés sur le contrat d'infogérance et hors contrat d'infogérance, en maintenant les clauses essentielles du contrat de travail ;
 - une solution de sous-traitance transitoire de prestations du groupement entrant vers les sociétés non retenues pour leur permettre de maintenir l'emploi de leurs salariés, en leur laissant un délai suffisant pour les redéployer vers de nouvelles activités en leur sein.
- Au terme du processus d'appel d'offre, le CNES a décidé de retenir le groupement STERIA-THALES et d'entamer la mise en œuvre de la transition sociale.

La phase de mise en œuvre : après l'appel d'offre (décembre 2005-juin 2006)

Cette phase s'est déroulée en plusieurs étapes et a mis en relation différents acteurs. Elle s'est accompagnée d'un dispositif de pilotage, nécessaire au bon déroulement du processus.

La première étape a consisté à élaborer un protocole de transition sociale entre le groupement STERIA-THALES et le CNES, avec la participation des sociétés non retenues. Ces discussions, menées sur une période de deux mois, ont conduit à préciser différentes questions.

Si la transition sociale a pour objectif de traiter les conséquences induites par le changement de prestataire en matière d'emploi, elle ne vise pas à remettre en cause la logique industrielle et économique de l'offre retenue. L'embauche des personnels et la mise en place d'une sous-traitance de certaines prestations ne doivent pas renchérir le coût global des prestations, ni modifier l'or-

ganisation industrielle des activités. L'embauche s'entend, en particulier, sur le contrat d'infogérance pour les salariés dont la mission et la fonction sont transposables dans la nouvelle organisation et, en dernier ressort, hors contrat d'infogérance sur d'autres projets. La soustraction de prestations a, en effet, un caractère transitoire et limité dans le temps.

L'appréciation du « *risque d'emploi avéré* » est une question centrale du dispositif. La démarche de traitement de la transition sociale est fondée sur une logique consensuelle et de bonne foi entre les acteurs. Il ne s'agit pas, pour le groupement retenu, de

déterminer les compétences et les postes concernés par les embauches ni, pour les sociétés non retenues, d'utiliser le dispositif à seule fin de transférer du personnel. Leur responsabilité partagée consiste à gérer les risques sociaux propres à cette situation, au moyen d'un mécanisme régulateur visant à identifier « *le risque d'emploi avéré* ». Chaque société reste responsable de la gestion de son personnel ou doit démontrer ce risque d'emploi. Si cette appréciation reste du ressort de l'entreprise sortante, elle s'exerce dans un contexte local. Ces différents acteurs du bassin d'emploi disposent d'informations fines sur l'évolution des activités et l'attribution des nouvelles affaires. Les compétences des salariés concernés sont également connues, sur des sites où ils exercent leur activité parfois depuis plusieurs années. L'ensemble de ces éléments permet d'apprécier la crédibilité de ces informations et d'assurer une certaine régulation. Chacune de ces entreprises pouvant se retrouver dans une situation inversée d'une



[...] les compétences professionnelles des salariés sont réemployées d'une entreprise à l'autre, en fonction de l'évolution de la situation des entreprises. (Succès du lancement du satellite Corot, en route vers les étoiles le 28 décembre 2006)

d'ancienneté et de classification. Le transfert des droits des salariés est confirmé, y compris celui de l'ancienneté acquise, malgré son impact économique potentiel. Ce point est important, car il suppose que les entreprises sortantes s'engagent à maintenir au mieux l'emploi de tous leurs salariés, y compris les plus expérimentés. Elles s'inscrivent ainsi dans la logique de la transition sociale de valorisation des compétences de salariés qu'elles ont contribué à former.

Pour garantir le maintien du niveau de classification d'une entreprise à l'autre, il est convenu d'appliquer des grilles de correspondance des classifications, en cas de changement de convention collective.

Les notions d'emploi équivalent, d'absence de période d'essai et de bassin d'emploi sont également mentionnées. Elles ont pour but de sécuriser le dispositif pour des salariés ayant déjà acquis des compétences dans l'exercice de leur activité et de prendre en compte une logique d'emploi local correspondant à la réalisation

affaire à l'autre, l'intérêt de la société sortante est de déboucher sur un accord vis-à-vis tant du groupement entrant que du donneur d'ordre.

L'identification des personnes concernées par le protocole constitue un autre élément de régulation du dispositif. Elle vise à en limiter l'application aux salariés affectés principalement aux activités du périmètre de l'appel d'offre depuis au moins un an, à la date d'effet du nouveau contrat. En ce qui concerne les conditions d'embauche, le protocole prévoit le maintien des conditions essentielles du contrat de travail en termes de rémunération,

de ce type de prestations. Ces notions traduisent une volonté de ne pas rajouter, à une transition d'activités délicate, la mise en œuvre d'autres transitions sous forme de changement d'emploi ou de mobilité géographique.

Enfin, le déclenchement du processus d'embauche est conditionné par l'émission d'une demande conjointe de la société non retenue et du salarié, pour lui permettre de manifester une volonté claire et non équivoque.

Pour les sous-traitances transitoires de prestations, il est admis de négocier ces sous-traitances à des conditions économiques moins favorables sur des périodes de l'ordre de trois à douze mois, dans l'unique but de permettre aux sociétés non retenues de conserver leurs compétences. Il s'agit, par des conditions dégressives dans le temps, d'inciter les entreprises à redéployer leur personnel le plus tôt possible sur d'autres activités et ce, dans le respect de la proposition technique et financière du groupement retenu.

Ces négociations ont abouti à l'établissement d'un protocole qui décrit les principes, les engagements ainsi que le dispositif arrêté pour mener à bien cette transition. Ce protocole a été référencé comme document contractuel au contrat d'entreprise notifié par le CNES et il a servi de base à la communication des sociétés sor-

tantes, à destination de leurs instances représentatives et de leurs personnels.

La deuxième étape a consisté à engager des discussions bilatérales entre le groupement et les sociétés sortantes afin de déterminer le nombre de salariés concernés par des propositions d'embauche ou par une sous-traitance transitoire de prestations. Elle a débouché sur des protocoles d'accord spécifiques entre le groupement et ces sociétés (soit quatre protocoles, pour quatre sociétés sortantes). Ces protocoles ont fixé le nombre de salariés concernés par des embauches sur le contrat ou des embauches hors contrat, à travers une lettre d'accréditation globale comportant des clauses de non-recours juridique entre sociétés. En ce qui concerne les sous-traitances transitoires, ils ont précisé la durée et les conditions de réalisation de ces prestations.

Le modèle de lettre présenté ci-dessous fait référence au protocole de transition sociale et précise les clauses de non-recours.

De manière générale, l'expérience a montré que cette étape s'est révélée plus longue qu'initialement prévu, compte tenu de la complexité des questions en cause. Ces difficultés peuvent avoir des conséquences sur la transition technique entre les prestataires, dans des domaines sensibles. Le groupement retenu est confronté à un risque

EXTRAIT DU PROTOCOLE DE TRANSITION SOCIALE

– PRINCIPES

Le Groupement a fondé sa démarche de traitement de la transition sociale sur une logique consensuelle et de bonne foi entre les sociétés non retenues, les salariés concernés et le Groupement, et ce dans le respect de la logique industrielle, technique et économique de la proposition du Groupement, en réponse à l'AO Infogérance.

Le Groupement s'engage à examiner avec les sociétés non retenues les conséquences en matière d'emploi induites par la situation présente, et à ce titre, à instruire le dossier de tout collaborateur travaillant sur le périmètre de l'appel d'offres d'Infogérance CNES et pour lequel un risque d'emploi serait avéré, et ce selon deux déclinaisons :

- soit par une embauche des personnels concernés. Les sociétés non retenues informeront ces collaborateurs et détermineront avec eux l'opportunité de déposer un dossier en vue de se voir proposer un poste par le Groupement, dans le cadre de cette transition,
- soit par une sous-traitance transitoire de prestations dans le cadre des activités liées à l'AO Infogérance, évaluée spécifiquement pour chaque situation.

– ENGAGEMENTS

Le Groupement s'engage à examiner avec les sociétés

non retenues les conséquences en matière d'emploi induites par la situation présente.

Personnes concernées: Les salariés affectés principalement aux activités du périmètre de l'appel d'offres d'Infogérance CNES au moins depuis le 01/06/05 et dont le risque d'emploi est avéré.

P1: Proposition d'embauche sur le contrat d'Infogérance

(Sont concernés les salariés dont la mission et la fonction sont transposables dans la nouvelle organisation industrielle du contrat, au-delà des équipes déjà constituées)

P2: Proposition d'embauche hors contrat d'Infogérance

Conditions pour P1 et P2: Demande conjointe de la société non retenue et du salarié auprès du Groupement.

Nature de la proposition pour P1 et P2: un emploi équivalent au sein d'une des sociétés du Groupement (y compris ses sous-traitants déclarés) dans le bassin d'emploi, en maintenant les clauses essentielles du contrat de travail (rémunération globale, classification, ancienneté, bassin d'emploi), sans période d'essai.

P3: Proposition de sous-traitance transitoire (exclusive des propositions P1/P2)

Conditions: Respect de la logique industrielle, technique et économique de l'offre du Groupement, en réponse à l'AO Infogérance.

Nature: une activité transitoire pour le compte d'une des sociétés du Groupement (y compris ses sous-traitants déclarés).

TRANSITION SOCIALE DANS LE CADRE DE L'APPEL D'OFFRES D'INFOGÉRANCE DES INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES DU CNES

– Modèle de lettre d'accréditation –

Je soussigné, M..... représentant la Société.....

Accepte que le groupement STERIA/THALES (les sociétés STERIA et THALES) embauche les salariés dont la liste précise figure ci-dessous, ce dans le cadre du processus de transition sociale, préconisé par le CNES, et conformément aux stipulations prévues dans le protocole d'accord « concernant la transition sociale sur le dossier CNES » en date du.....

Noms, Prénoms	Bassin d'emploi (Toulouse, Evry, Paris)
	Toulouse
	Toulouse
	Toulouse
	Toulouse

À cet effet, la société..... lèvera les salariés concernés de toute obligation de non-concurrence et diminuera, en tant que de besoin, la durée de leur période de préavis afin que ceux-ci se trouvent libres de tout engagement à la date de prise d'effet de leur embauche.

Enfin, en tant que représentant de la société....., je m'engage envers les salariés concernés et le groupement....., à renoncer à tout recours, de quelque nature que ce soit, lié aux embauches à intervenir,

Pour la Société.....

Nom :

Fonction :

À....., le

Signature et cachet de la société

de retard dans la mise en place des personnels nécessaires, dont la cartographie dépend fortement des délais d'identification des compétences acquises grâce à ces embauches et sous-traitances transitoires. Une des solutions négociées pourrait consister, dans certains secteurs, à identifier les personnels-clés des sociétés sortantes qu'il conviendrait de maintenir en sous-traitance transitoire, en contrepartie de la prise en compte du risque d'emploi.

La troisième étape a eu pour objectif d'informer les différents acteurs des résultats de ces accords et de procéder à la mise en œuvre concrète de cette transition. L'information par les employeurs respectifs des instances représentatives des sociétés non retenues et des salariés concernés a été un élément important du

dispositif, qui a permis de faire connaître les principes de la transition et de procéder aux ajustements nécessaires.

Au terme de ce processus, les employeurs ont remis aux salariés concernés par les procédures d'embauche une lettre d'accréditation individuelle leur permettant de faire acte de candidature auprès du groupement retenu, aux conditions prévues pour la transition sociale. Ils ont également organisé des sous-traitances transitoires de certaines prestations pour gérer au mieux un dispositif de recouvrement technique. La finalisation de ce processus s'est traduite, après les entretiens d'embauche, par la signature des nouveaux contrats de travail et le transfert effectif des salariés, aux dates convenues.

La réalisation de ces étapes n'a pu se concevoir sans l'existence d'un dispositif de pilotage. Dès l'annonce du choix du groupement STERIA-THALES par le CNES, il a été décidé de mettre en place un comité de pilotage de la transition sociale, dont le rôle a été d'assurer la conduite de ce projet et d'en garantir le bon déroulement. Composé de représentants des directions d'entreprises et des directions des ressources humaines du groupement et du CNES, ce comité s'est réuni chaque semaine. Grâce à ce dispositif, le CNES s'est assuré de la bonne application de la transition sociale par les différents acteurs.

EXTRAIT DU PROTOCOLE DE TRANSITION SOCIALE, DISPOSITIF DE PILOTAGE

Le Groupement met en place une cellule de pilotage de la transition sociale.

Sa mission : assurer la conduite du projet de transition sociale et en garantir le bon déroulement, jusqu'à son terme

Sa composition :

– Pour le CNES : les représentants de la Direction du Système d'Information et des ressources humaines de l'établissement ;

– Pour le Groupement : les représentants des directions générales, opérationnelles et RH des sociétés du Groupement.

Fonctionnement :

– une réunion hebdomadaire jusqu'à fin mars 06 ;

– puis une réunion mensuelle jusqu'à juin 06.

À noter que ce dispositif prévoit des réunions périodiques d'avancement entre le Groupement et chacune des sociétés non retenues.

À ce dispositif, qui a fonctionné sur la période de décembre 2005 à juin 2006, s'est ajouté un dispositif complémentaire mis en place par le CNES sous la forme de réunions hebdomadaires organisées entre la direction du CNES et ses délégués syndicaux, de mars à juin 2006.

Ce dispositif est intervenu après la réalisation des différentes informations et consultations auprès de ses instances représentatives, traduisant ainsi une évolution du dialogue social sur ce dossier. Dans un premier temps, les représentants du personnel ont demandé à la direction du CNES d'assurer le maintien de l'emploi de l'ensemble des salariés en sous-traitance. Ils sont intervenus en particulier pour que les dispositions de l'appel d'offre prennent cette dimension en compte. À la réception des offres, la direction du CNES a présenté aux élus du Comité Central d'Entreprise le processus de gestion de la transition sociale envisagé. Mais la phase de mise en œuvre a conduit à une évolution importante de ce dialogue. Pour répondre à la demande d'information des délégués du CNES sur le suivi concret du processus, la direction a mis en place un dispositif spécifique. Des réunions hebdomadaires ont permis aux délégués syndicaux de prendre connaissance de l'avancée réelle des protocoles d'accord entre les entreprises et de faire remonter les difficultés d'application. Ils ont pu relayer ces informations auprès des représentants du personnel des sociétés non retenues et des salariés concernés. Ces réunions ont également permis à la direction du CNES de s'assurer du bon déroulement du processus et d'identifier les points de blocage. Celle-ci a pu, à son tour, relayer ces informations auprès du groupement retenu dans le cadre du comité de pilotage.

Ces réunions ont constitué des lieux de négociation entre les acteurs concernés aux différentes étapes du processus, s'inscrivant de fait dans une démarche négociée, garante de son bon aboutissement.

Les résultats de la transition sociale

Dans le cadre de l'appel d'offre relatif à l'infogérance de ses moyens informatiques, réseaux et télécommunications, le groupement STERIA-THALES a accepté la responsabilité de la transition sociale concernant 151 salariés, dont les 45 salariés du groupement STERIA-THALES déjà présents sur le site.

Les résultats de la transition sociale se traduisent dans les documents conclus par les entreprises et par des décisions prises vis-à-vis des salariés des sociétés non retenues.

Les documents contractuels sont les suivants :

- un protocole de transition sociale, référencé dans le contrat liant le CNES et le groupement STERIA-THALES ;
- des protocoles d'accord spécifiques conclus entre les sociétés non retenues et le groupement, qui fixent les conditions de cette transition et énumèrent les clauses de non-recours juridique.

Les décisions concernant les 106 salariés des sociétés non retenues sont les suivantes :

- embauche de 26 salariés par le groupement retenu ;
- mise en œuvre de sous-traitance de transition pour 20 autres salariés ;

- redéploiement de 60 salariés sur d'autres activités – dans leur propre entreprise – par les sociétés non retenues.

ANTICIPER ET IMPLIQUER

Le rôle du CNES

Le rôle du CNES a consisté à prendre en compte le traitement des aspects sociaux lors de changements de titulaires pour les prestations réalisées sur son site.

Cette volonté affichée s'inscrit dans un contexte économique tendu de forte demande des partenaires sociaux liée aux changements de titulaires intervenus pour d'autres prestations sur le site du Centre Spatial de Toulouse et au changement, à venir, des contrats de prestations industrielles au Centre Spatial Guyanais à Kourou.

Au-delà de l'application des clauses de transfert de personnel prévues dans les conventions collectives des sous-traitances traditionnelles des marchés de nettoyage et de gardiennage (article L122-12 du Code du Travail), il s'agit d'anticiper et de dégager une méthodologie de traitement des aspects sociaux, plutôt que d'avoir à gérer une situation de tension sociale.

Le CNES, en sa qualité de donneur d'ordre, a été dès le début à l'initiative du processus de transition sociale. Il reste la référence et l'arbitre des conflits éventuels entre les différents interlocuteurs. Pour autant, il ne se substitue pas au rôle des autres acteurs car la gestion de la transition sociale est une exigence contractuelle dont la responsabilité incombe directement au groupement industriel retenu.

Le contrat d'entreprise comme outil de gestion de la transition sociale

Le contrat d'entreprise s'avère être l'outil majeur de gestion du processus de transition sociale.

Il ne peut s'agir là, en effet, seulement de « bonne volonté » ou d'application de conventions collectives d'ailleurs inexistantes pour ce type de prestations ; il est donc nécessaire de recourir au contrat pour donner à ces dispositions « *force contractuelle* ».

Dans ces conditions, le dispositif de gestion de la transition sociale est déployé à toutes les étapes de ce processus, au moyen :

- de clauses spécifiques, introduites dans le dossier d'appel d'offre ;
- de critères de choix particuliers, en complément des critères techniques et économiques ;
- d'engagements contractuels.

Le contenu du protocole de transition sociale

Le contenu du protocole de transition sociale répond aux quatre grands principes décrits ci-après :

– *le maintien des droits des salariés* concernés et *l'expression de leur volonté* dans le traitement du problème d'emploi, sans que cela débouche sur une « remise du compteur à zéro » au sens de leurs droits, et ce, à travers une opportunité d'embauche maintenant les clauses essentielles du contrat de travail (emploi équivalent, rémunération globale, ancienneté, classification, bassin d'emploi...) ou la gestion d'une situation de transition leur permettant de conserver leur emploi dans leur société;

– *une co-responsabilité* dans la gestion des risques sociaux, grâce à un mécanisme visant à identifier pour chaque société « *le risque d'emploi avéré* » lié à l'évolution de ses activités. Dans ces conditions, chaque société reste responsable de la gestion de son personnel ou doit démontrer ce risque sur un bassin d'emploi dont les évolutions sont connues par les différents acteurs;

– *un co-investissement* assurant de fait *l'efficacité* du processus, qui se traduit, pour le groupement retenu, par l'embauche des personnels compétents pouvant être immédiatement affectés sur le contrat ou d'autres activités et, dans le cas des sociétés non retenues, par la mise en œuvre de sous-traitance de transition à des conditions économiques, certes moins favorables, mais leur permettant de maintenir leurs compétences. Une évolution du dispositif permettrait cependant de pallier les difficultés rencontrées dans la mise en place de la transition technique dans les délais prévus. Une des solutions négociées pourrait consister à identifier dans certains domaines les personnels-clés des sociétés sortantes, qu'il conviendrait de maintenir en sous-traitance transitoire, en contrepartie de la prise en compte du risque d'emploi;

– *une démarche négociée* entre les acteurs concernés aux différentes étapes du processus:

- négociation entre le donneur d'ordre et le groupement retenu sur les termes du protocole de transition sociale;
- négociation entre le groupement retenu et les sociétés non-retenues sur des protocoles d'accord fixant le nombre des embauches et les sous-traitances transitoires;
- négociation entre les sociétés non retenues, leurs organisations syndicales et les salariés concernés pour le suivi de cette transition;
- négociation entre le donneur d'ordre et ses organisations syndicales pour la mise en œuvre du processus.

À cet effet, il convient de noter l'importance du dispositif de pilotage qui permet d'offrir aux différents acteurs des lieux d'expression et de négociation. Il permet également de faire remonter les difficultés et les

questions, de réguler les demandes et d'harmoniser les pratiques.

Ces principes, dégagés au fur et à mesure de la réalisation de cette transition sociale, renvoient, dans les faits, aux principes que nous avons pu retrouver, a posteriori, dans l'ouvrage de Bernard Gazier consacré aux « marchés transitionnels de l'emploi » (1).

Leur mise en application conjointe est décisive pour la réussite de cette démarche.

LE DESTIN LIÉ DES ACTEURS D'UN BASSIN D'EMPLOI

Les enseignements de ce processus font clairement apparaître que l'évolution des activités économiques des grandes entreprises sur leurs sites tant d'études que de production conduit inévitablement à des phases de transition, qu'il convient d'anticiper et de gérer.

La prise en compte des aspects sociaux est une donnée incontournable à traiter, au même titre que les autres aspects, pour assurer la réussite du projet au plan technique, calendaire et financier.

Cette prise de conscience est essentielle, en préalable au déploiement d'un dispositif qui doit prendre appui sur les trois conditions suivantes:

- une politique affichée du donneur d'ordre consistant à traiter les problèmes d'emploi liés à l'évolution des activités économiques sur son site;
- la traduction explicite de cette volonté dans sa politique d'achat et ses outils contractuels;
- une démarche équilibrée et négociée avec les différents acteurs de la transition sociale.

Le caractère « *reproductible* » de cette méthode pourrait permettre une forme de régulation des marchés de l'emploi, à l'image des « districts industriels » à l'italienne, qui regroupent de multiples petites entreprises produisant le même type de produits, où les compétences professionnelles des salariés sont réemployées d'une entreprise à l'autre en fonction de l'évolution de la situation des entreprises.

Cette méthode conduirait à limiter les transitions « *critiques* » dues aux changements périodiques de prestataires et contribuerait ainsi à promouvoir de « bonnes » transitions (2).

Dans ces conditions, ne serait-il pas intéressant que les donneurs d'ordres de ces sites acceptent de développer ce type d'approche vis-à-vis des entreprises d'un même secteur d'activité, afin d'assurer une certaine sécurité de l'emploi, une forme de confiance sur un bassin d'emploi? ■

(1) GAZIER, Bernard, *Vers un nouveau modèle social*, Paris, Flammarion, Coll. Champs, 376 pages, 2005.

(2) GAZIER, Bernard. *op. cit.*, p. 256.