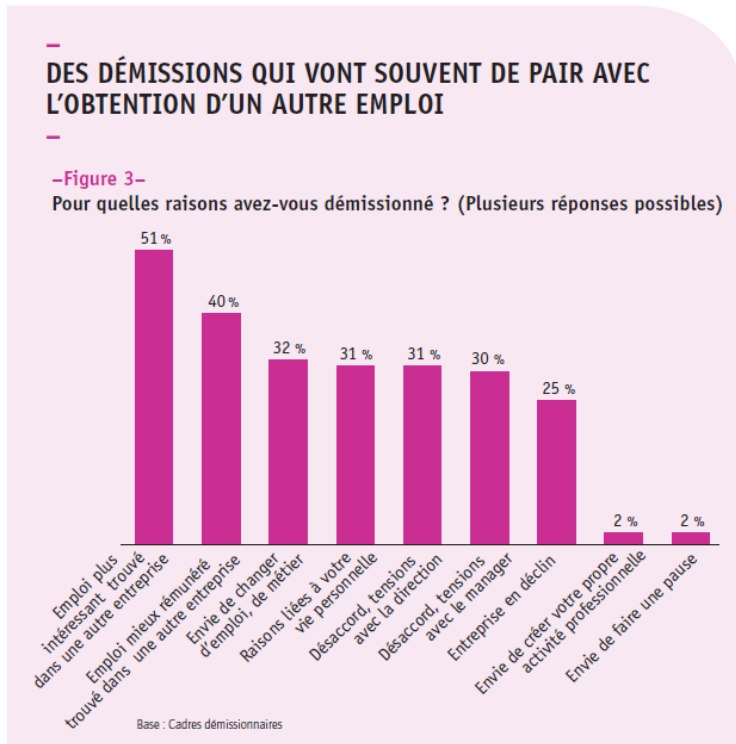


LE TURNOVER CADRES A TMMF :



APEC -QUAND LES CADRES QUITTENT LEUR ENTREPRISE-

13

Après une accalmie, le turnover est reparti à la hausse dans l'encadrement. Fait intéressant, le phénomène n'est plus nié par notre direction qui en a fait l'un des sujets d'un récent management meeting.

Petit bémol : Penser que pour 70% des cas, la cause du départ serait d'origine personnelle est en revanche réducteur. Dire cela, c'est passer à côté de la réalité et par conséquent c'est ne pas apporter toutes les contremesures appropriées.

En effet, les raisons sont multiples et nous n'avons pas la prétention d'en connaître tous les ressorts. C'est pourquoi nous avons extrait ce graphique d'une étude récente de l'APEC qui, vous le voyez, semble bien pertinent.

Sur ce sujet, il n'y a pas de raison que TMMF soit une entreprise différente.

A chaque vague de départs, c'est incontestablement de l'expérience qui s'en va.

Pour la CFE-CGC, c'est donc un chantier majeur pour l'entreprise. Nous souhaitons participer à un groupe de travail sur le sujet.

Les chiffres officiels TMMF pour les cadres :

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nbre départs *	9	16	15	23	34	20	17	18	34	10	14	24

*sont pris en compte les démissions + les licenciements + les ruptures conventionnelles.

Quelques éléments de réflexion CFE-CGC TMMF :

Jusqu'à maintenant la priorité de TMMF était de recruter massivement de jeunes BAC+5 ou BAC+6, à fort potentiel, et au sortir de l'école.

Cette stratégie implique qu'il faut savoir les garder et pour cela il faut non seulement offrir des évolutions salariales intéressantes mais aussi proposer des perspectives de carrière. Si l'entreprise ne peut garantir ces perspectives, elle doit faire face à un turnover important et coûteux. C'est le cas à TMMF, d'autant plus que l'expérience TOYOTA est fortement convoitée ailleurs.

Pensant avoir trouvé la parade, la direction a mis en place une stratégie : on assiste depuis quelques temps à un retour de certains cadres qui avaient décidé, de leur plein gré, certains même en crachant dans la soupe à leur départ, de quitter TMMF. La direction les débauche ou les réembauche pensant faire bien. Vous êtes nombreux à penser que c'est une erreur et nous partageons largement ce point de vue. D'ailleurs, récemment un manager RH, que notre précédente direction était allé rechercher avec une belle promotion à la clé a de nouveau tiré sa révérence. Preuve en est qu'il faut peu attendre des mercenaires, ou des cadres qui ne vont pas au bout de leur choix.

Certes, il faut régulièrement intégrer quelques hauts potentiels dans notre grosse structure pour amener du sang neuf, de l'envie, de l'énergie et des nouvelles compétences, mais il faut aussi savoir que ces hauts potentiels, ambitieux, et c'est normal, vont accentuer le court-termisme et l'individualisme.

TMMF, à l'instar de TOYOTA et de ses valeurs doit développer la notion de moyen, long-terme et la notion de collectif de travail et pour cela il faut bâtir une organisation, un fonctionnement avec les cadres et l'encadrement qui restent, qui croient en TMMF et donnent beaucoup pour la réussite de l'entreprise.

La CFE-CGC TMMF prône notamment la notion d'entreprise apprenante :

- Apprendre et se développer doit devenir la norme pour l'ensemble du personnel et notamment pour le personnel SAGAA et les techniciens de maintenance.
- Donner les moyens du développement humain doit être la priorité absolue des RH et du Top Management.
- Former ne suffit pas, il faut accompagner, longtemps, tous ceux qui changent de fonction.
- Donner aux salariés des possibilités d'occuper d'autres métiers c'est génial mais il faut bâtir des plans de formation robustes et adaptés pour donner les compétences indispensables à la réussite. Un ingénieur crédible sait bien qu'il ne peut devenir un expert en sécurité, soudure, RH etc. sans avoir acquis quelques pré-requis. Pourquoi le top management, l'ignore ?

La CFE-CGC tire aussi la sonnette d'alarme sur les prochains gros projets qui pointent à l'horizon. Il est temps, pour réussir, **sans à priori et sans copinage** de répertorier les compétences puis de développer l'encadrement et mettre en place les responsables de projet.

Tout cela ne peut se faire qu'en rendant l'autonomie à l'encadrement et c'est possible, sans risque.

Démonstration : Les plus anciens ont connu l'autonomie, et cela fonctionnait très bien. Certains, pendant la crise de 2008, ont pensé qu'ils pouvaient faire mieux et ont tout verrouillé. Nous savons tous où cela nous a mené.

Depuis 2008, les anciens ont donc acquis 8 ans d'expérience supplémentaire et malgré cela ils seraient moins capables d'être autonomes. Si c'était le cas, cela voudrait dire qu'ils auraient été mal managés et cela, nous ne pouvons le penser. **Ils sont donc capables d'autonomie !**

Et puis, entre-nous, si on se voulait un brin provocateur. Il suffirait que tous nous appliquions, procédures, ordres et consignes du management pour que les process se grippent rapidement. Heureusement, pour l'entreprise, qu'une majorité a appris à désobéir pour que cela fonctionne.

Nous demandons à notre direction d'avoir une vision long terme et de s'appuyer sur le personnel qui travaille sur le fond. **Exit le copinage, les superficiels, ou les rois de la courbette !**

REUNION SUR LE CET :

Début juillet, la première réunion RH/ Syndicats a eu lieu pour aborder le sujet des CET (Compte Epargne Temps). Nous vous tiendrons informé de l'évolution de la négociation au cours des prochains mois. En tous cas, notre position est claire, " rien ne doit être imposé aux salariés ". Dans une première phase, pensez à prendre vos CP et vos RTT de l'année.

Enfin :



Oui, enfin, les vacances sont à la fin de la semaine.

Nous vous souhaitons de très bonnes vacances en famille

Bon courage à ceux qui restent pour travailler au SSD.