

Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Renouvellement générationnel au prisme de l'entreprise en recherche d'agilité

Compte rendu synthétique de la réunion du 22 juin 2017

Etaient présents : Renaud Desforges, Air Liquide ; Hervé Faye, Crédit Agricole Centre est ; **Jean Michel Schneider, Florence Cottin-Nazon et Sylvian Herbin, Enedis** ; Christian Defelix, Grenoble IAE ; Pascale Gustin Favier, HTH Hermès textile ; Cristelle Nallet, Mersen ; Fabienne Banzi, Siniat ; **Nathalie Dumouchel, Université Lyon 3 – Laboratoire Magellan** ; Marie-Camille Rol, Union Régionale des SCOP ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Rhône Alpes et Fondation INPG

Absents excusés : Stéphanie Gaymay et Fabien Ferrari, Vinci Facilities ; Valérie Dab et Pascal Renaux, Saint Gobain Développement ; Alain Vareil, Orange ; Marie Claire Granados et Laurianne Verrier, CEA-DRT ; Catherine Jourlin et Clémence Saintoyen, groupe EOS ; Sandrine Bianchi, Boehringer Ingelheim ; Dan Abergel, Seb France

Animation : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

1- Actualités du Cercle

En amont de notre rencontre, Christian Defélix, Directeur de Grenoble IAE nous a présenté la Chaire Capital Humain & Innovation qu'il dirige et qui est partenaire de Cime Management (présentation jointe en annexe).

Les activités de la Chaire sont en parfaite complémentarité avec celles du Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise, ce qui nous amène à présenter les travaux que nous prévoyons de faire en commun en 2017 pour une échéance fin 2017 ou début 2018 :

- Un projet de capitalisation : « **innovation managériale : fausse piste ou vraie perspective ?** », dont la problématique est esquissée ci-après

Face au diagnostic partagé (la fin du prescrit, la demande d'initiative des individus, l'importance croissante du collectif...), le besoin d'innovation managériale est un leitmotiv des entreprises. L'expression est cependant trompeuse (réelle innovation ou vision adaptée des fondamentaux du management ? universalité des modèles ? nécessaire approche systémique d'un enjeu qui ne peut se réduire au management ?). Et surtout, les questions des entreprises démontrent que l'ambition ne donne pas la clé du « comment faire ».

Notre hypothèse est qu'une approche possible et plus intuitive pour progresser peut-être celle de la performance sociale (qui recouvre différentes dimensions : compétences, organisation du travail, coopération, équité, engagement, santé...). C'est cette piste que nous prévoyons d'emprunter, dans un travail sur lequel nous solliciterons vos contributions.

- Une Learning Expedition pour aller plus loin dans notre cheminement sur l'innovation managériale, in situ et de préférence dans un environnement « décalé »

Enfin, nous avons présenté le site de CIME (Cercle Management et Cercle Expertise) qui sera ouvert dans tous prochains jours. Ce site permettra aux adhérents de CIME d'obtenir :

- Les informations propres à chaque Cercle (présentation du Cercle, travaux de l'année, calendrier des réunions, ordres du jour...) et à l'Association (les membres du Bureau, les équipes d'animation, le Conseil Scientifique)
- De la production de connaissance (articles, synthèse d'étude, documents produits par les entreprises) consultable uniquement par les membres de l'association sur la page « Votre espace »
- Bien évidemment un espace public, consultable par tous sur la page « Blog », qui permettra de mettre CIME en visibilité.

Nous vous ferons parvenir dès que le site sera en ligne l'identifiant et le mot de passe à utiliser pour avoir accès à votre espace (un identifiant et un mot de passe unique par entreprise).

2-Le témoignage d'Enedis

Il est articulé autour de la présentation des résultats d'un travail de thèse de **Nathalie Dumouchel**, qui après une carrière d'une vingtaine d'année au sein d'Orange en tant que manager et RH, a choisi d'emprunter une autre voie en reprenant un cursus au sein de l'Université Lyon 3 – Laboratoire Magellan. Dans ce cadre, elle a conduit une thèse présentée fin 2016, qui lui a permis d'être en immersion complète chez Enedis au sein d'une équipe de 45 personnes pendant près d'un an et demi, sur une période totale de 3 ans (slide 10).

Jean-Michel Schneider, alors DRH de ERDF Rhône-Alpes (ERDF aujourd'hui renommé Enedis) nous a donné le contexte et les raisons pour lesquelles l'entreprise a alors choisi de s'appuyer sur un travail de thèse pour faire face à ses challenges, tandis que **Florence Cottin-Nazon**, alors DRH adjointe nous a fait partager la façon dont cette mission de 3 ans est venue bousculer les certitudes et a fait bouger les équipes de direction de l'entité.

La synthèse ci-après se lit en complément de la présentation (jointe en annexe).

Rappel du contexte

Suite à l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence et aux différentes lois associées (séparation des activités de distribution, de transport et de production), EDF crée sa filiale ERDF le 1er janvier 2008. Le 1^{er} enjeu de la filiale est alors la stabilisation de son modèle industriel. Le second enjeu est démographique avec un départ massif de salariés en âge de prendre leur retraite. ERDF doit combler l'ensemble de ces départs. Ainsi, sur un effectif de 5 000 salariés en 2008, ERDF est confronté à 2 000 départs ... et donc 2 000 recrutements.

L'inquiétude de la Direction concerne en premier lieu la dimension sociale de ce contexte. Face à des enjeux aussi importants, la Direction décide de s'adjoindre l'aide d'un chercheur dans le cadre d'une thèse pour accompagner l'entreprise sur ce « basculement générationnel ».

Les apports du travail de recherche

En amont de la présentation, Nathalie Dumouchel clarifie le sujet du renouvellement générationnel (slides 5 à 8), pour lequel les représentations propres à chacun (les jeunes comme les anciens ont des représentations sur les autres générations), ou influencées par des préoccupations marketing, faussent l'analyse : le sujet est fortement médiatisé avec de nombreux stéréotypes. Ainsi dans les entreprises, l'intégration de jeunes serait à la fois un risque (phénomène sociétal que l'organisation doit absorber) et une opportunité (les jeunes vont apporter un vent nouveau, donc une forme d'agilité que n'ont plus les anciens).

Le concept générationnel est un construit social qui répond davantage à une logique de segmentation marketing qu'à des observations en entreprise (slide 11). Mais d'autres catégorisations sociales, comme le niveau d'éducation ou le parcours professionnel antérieur

peuvent également contribuer à expliquer les comportements des jeunes en entreprise. Par ailleurs les études sur le sujet ont des résultats contrastés : les différences de comportements selon les générations ne sont pas « prouvées », les délimitations entre générations ne sont pas clairement établies et dépendent de la culture dans laquelle est faite l'analyse (la chute du mur de Berlin en Allemagne, Mai 68 en France, ...).

Le concept générationnel ne doit pas être nié pour autant, mais il faut l'analyser au travers du prisme **d'effet amalgamés** (slide 12 et 13). En particulier, les années formatives (la phase de construction entre 12 et 25 ans environ, pendant laquelle l'individu se forge sa vision du monde), donnent à l'individu un référentiel marqué par l'environnement politique, économique et social dans lequel il a grandi. Ces années formatives définissent la **référence évaluative** qu'il utilisera tout au long de sa vie pour se situer vis-à-vis des autres générations, pour évaluer ce qui pour lui va relever du domaine du possible, du raisonnable, de l'impensable....

La thèse élargit cette analyse en posant deux hypothèses :

- L'effet générationnel relève également de la responsabilité de l'organisation de l'entreprise dans lequel le jeune est intégré (ce qui transfère par la même occasion des leviers d'action à la main de l'entreprise)
- L'agilité n'est pas forcément et seulement là où on le pense

1) La première hypothèse introduit la notion **d'empreinte générationnelle organisationnelle** (slide 14). Cette notion permet de qualifier ce qui, dans l'expérience initiale des nouveaux entrants encore dans leurs années formatives, va marquer durablement leur vision du travail. Par exemple, en supprimant le dispositif « Ecole des Métiers » (un cursus de 18 mois pour les nouveaux entrants), Enedis a modifié son empreinte : son « moule organisationnel » générerait plus de collectif pour ceux de la précédente génération (ceux qui sont passés par cette école) ; elle génère plus d'individualisme pour les nouveaux qui apprennent leur métier davantage en situation de travail, seuls ou en binômes.

Dans l'équipe où a été intégrée Nathalie (70% de jeunes récemment recrutés), les espaces, temps et niveaux de production n'ont pas été adaptés pour prendre en compte ces situations d'apprentissage sur le terrain, ce qui génère des tensions et incompréhensions.

Les transmetteurs quant à eux expriment des sentiments de surcharge de travail pour accueillir ces nouveaux entrants et leur transmettre les savoirs, pour être vigilants vis-à-vis de collaborateurs inexpérimentés face aux risques des métiers. Ces sentiments sont d'autant plus forts qu'ils sont couplés avec un sentiment de manque de reconnaissance des efforts consentis pour intégrer ces jeunes dans la nouvelle organisation, tout en maintenant le niveau de production attendu (slide 15).

La situation vue au plus près du terrain, avec ceux qui vivent le travail et l'organisation du travail au quotidien, montre que d'une certaine façon, c'est « le corps social qui a pris en charge le renouvellement générationnel en partie à l'insu de l'organisation » (slide 17). Ce

constat met en avant l'effort de transformation des techniciens ou des managers de proximité, effort « invisible » de prime abord pour la Direction ou la DRH. Car les indicateurs mesurent d'abord des effectifs ou du résultat de production au travers des objectifs. Il faut prendre conscience que ces indicateurs, en rendant visibles certains aspects du travail, contribuent à rendre invisible une autre partie du travail, celle qui n'est ni mesurée ni valorisée. Or c'est souvent cette partie du travail qui donne à l'individu le sentiment du « travail bien fait »¹, en l'occurrence ici les efforts des transmetteurs vers les nouveaux entrants.

Un autre exemple illustre ce propos : la slide 20 représente la salle dans laquelle à chaque début de journée, l'équipe se rassemblait pour la distribution par les managers des « bons de travaux » (bons qui vont organiser la répartition du travail et donc le travail de chacun). Pendant les 9 premiers mois de sa présence, Nathalie a remarqué que chaque population avait sa place dans cette salle : les techniciens les plus anciens sont assis au fond, le plus loin possible des managers de proximité, les plus jeunes au milieu de la table ; la partie de la table la plus proche des managers n'est jamais occupée ; les préparateurs (jeunes, niveau BTS) restent debout, comme les managers ; et les apprentis sont debout sur le côté. Après 9 mois, à la demande de l'équipe, Nathalie fait sa première restitution qui renvoie à chaque catégorie de population l'analyse de travail de chacune et les difficultés, la dureté de ce travail. Dès le lendemain, Nathalie observe que 2 préparateurs se sont assis à la table, puis 4 le jour d'après... jusqu'à ce que l'ensemble de ces populations se mêlent et se parlent. La restitution a permis à chacun d'être reconnu dans les difficultés de son travail et dans ses efforts pour bien faire son travail. Elle a réussi à dénouer les frontières qui s'étaient construites entre chaque catégorie, allant même jusqu'à une forme d'empathie (comprendre les difficultés de l'autre).

Les enseignements pour Enedis

Prendre conscience de la partie invisible de l'organisation du travail est donc essentielle. Encore faut-il identifier qu'il y a une partie invisible. C'est d'ailleurs ce qu'a exprimé Florence Cottin-Nazon (slide 19) en parlant d'une forme de déni lors des premières restitutions de Nathalie à la DRH. Le constat était d'autant plus difficile à admettre que l'entreprise avait a priori mis tout en œuvre pour gérer la situation à laquelle était confrontée Enedis (volume du recrutement = 1 pour 1, investissement formation conséquent, processus d'intégration et de professionnalisation, écoute des managers de proximité lors de différentes instances type « petits déjeuners », cercles multi-acteurs, enquêtes, maintien d'un bon dialogue social...).

Accepter de porter un nouveau regard sur ce qui se jouait dans cette transformation a été facilité par l'apport de concepts ou modèles, mais aussi par le partage d'observations terrain qui contribuaient à déconstruire des représentations fausses. Par exemple, les revendications salariales exprimées par les jeunes techniciens ne sont pas à mettre au crédit d'une forme

¹ Une autre thèse a été réalisée chez ENEDIS sur le « travail bien fait » (Sébastien Dérieux, 2016). 12 critères ont été retenus (sécurité, efficacité...). L'atteinte des objectifs n'en fait pas partie. « Les objectifs, ce n'est pas le travail ».

d'impatience et d'exigence des jeunes, mais plutôt au fait que leur contexte de travail ne met pas suffisamment en perspective les différents niveaux d'expertise existants au sein d'une équipe (comme cela était possible auparavant quand il y avait plus d'anciens). Un autre exemple concerne le volontariat pour les astreintes : le manque de volontaires parmi les jeunes, assimilé de prime abord à un manque d'engagement ou à l'envie de maintenir un confort de vie, est plutôt expliqué par le fait que l'on s'adresse à une population de jeunes papas, pour certains divorcés, avec des contraintes familiales fortes.

L'expérience a montré qu'en reconnaissant ce qui était a priori invisible, la confiance pouvait s'instaurer entre la Direction et la DRH et le salariés, sur des sujets très sensibles au plan des revendications sociales : Ainsi, une enquête traitant des problématiques de reconnaissance, de charge de travail, de difficultés à transmettre du fait d'un manque de temps...a été adressée à 5000 salariés Florence Cottin-Nazon confie « il ne s'est rien passé de ce que l'on craignait, cette enquête a même plutôt généré du positif du point de vue social ».

Cette expérience, très riche, oblige le DRH à aller chercher ces « invisibilités ». Elle devrait l'aider à mieux reconstruire ce que doit être le rôle RH au sein d'un CODIR.

L'enjeu actuel pour Enedis est la diffusion des enseignements de cette expérience qui n'a concerné qu'une entité. Beaucoup de restitutions ont permis et permettent encore aujourd'hui de bousculer les représentations et de faire bouger les lignes. Mais la « diffusion » n'est pas « organisée » et est difficile à mettre en œuvre car elle pose d'autres questions, notamment « quelle réelle capacité de remise en cause avons-nous au sein des équipes de direction des entreprises » ?

2) La seconde hypothèse interroge **la question de l'agilité**, qui peut être caractérisée selon Dejoux (2016) par quatre attributs : la vélocité, l'expérimentation, les usages et les communautés (slide 22).

La recherche conduite chez Enedis souligne que si l'agilité est souvent spontanément attribuée aux nouveaux entrants, en l'occurrence, c'est le corps social accueillant (pairs et managers de proximité) qui a fait preuve d'agilité : en s'adaptant très vite pour faire face à l'arrivée des nouveaux ; en expérimentant des dispositifs locaux de développement des compétences, sur mesure ; en inventant au quotidien des palliatifs pour gérer les problèmes liés à la perte de compétences ; et en mobilisant les réseaux internes constitués pour faire face aux nouveaux besoins.

Il existe ainsi clairement, bien que peu visible et valorisé, un investissement individuel et collectif qui rend l'entreprise agile « malgré » la direction. Sa prise en compte peut favoriser significativement l'agilité globale de l'entreprise lors de la conduite d'une transformation.

Qu'ont apporté les débats au sein du Cercle ?

- L'invisible n'est pas toujours négatif, parfois il fait partie de l'espace donné aux individus pour prendre des initiatives, aménager sa façon de s'organiser dans son travail. Il est

inévitable si l'on ne veut pas entrer dans une logique de cadrage trop serré. Mais alors il doit être reconnu

- Faire remonter l'invisible signifie parfois dire des choses difficiles à exprimer (on n'a pas toujours envie de se dévoiler) ; « si je remonte un problème, cela veut dire que je ne suis pas un bon manager »
- Cela signifie aussi bousculer des populations habituées à ce que l'invisible ne soit pas dit ou qui n'ont pas conscience de la part invisible du travail (CODIR, corps professoral vis-à-vis du corps administratif dans une Université...)
- On ne s'autorise pas toujours à exprimer l'invisible : l'organisation doit donner des signes pour donner ces « autorisations », dans une logique de petits pas
- Faire remonter l'invisible ne donne pas toujours lieu à réaction : à quoi bon s'exprimer alors ?

En synthèse,

- La 1^{ère} difficulté est l'écoute des salariés concernés. Siniat a par exemple mis en place des rituels de communication (un ou plusieurs dans la journée), dont l'objet est que chacun puisse s'exprimer sur les difficultés rencontrées (mais on est plus sur l'organisation que sur le travail de chacun) ; Enedis met en avant des groupes de créativité, ou des Conseils d'atelier (qui évoquent les réunions préconisées par la loi Auroux)
- La 2^{ème} difficulté est celle qui est liée à la possibilité de s'exprimer (s'autoriser à faire remonter certaines choses ou se censurer pour ne pas se dévoiler, parce que ça ne sert à rien, parce que ce sera mal compris...)
- La 3^{ème} difficulté concerne la difficulté de convaincre des Codir ou autres décisionnaires, qui n'ont pas conscience des « enjeux de l'invisible » et qui restent « câblés » sur d'autres priorités

1- Rappel du calendrier 2017

Les prochaines séances de CIME auront lieu dans les locaux de Vinci Facilities de 14h à 17h :

- Jeudi 5 octobre 2017
- Mardi 12 décembre 2017