

**Le renouvellement générationnel
à ERDF Rhône Alpes Bourgogne**

**Note de synthèse managériale
de la recherche doctorale 2013 - 2016**

Nathalie Dumouchel

08/06/16

Thèse en Sciences de Gestion, Université Lyon 3

IAE, Laboratoire de recherche Magellan

Directeur de recherche : Christophe Everaere

Directeurs à ERDF : Jean-Michel Schneider et Florence Cottin-Nazon

Sommaire

Introduction	3
1. Enjeux, objectifs et limites de cette recherche	5
2. Une évolution progressive des regards : génération Y et/ou génération d'entreprise ?.....	6
2.1. Les limites de la notion de « Génération Y ».....	6
2.2. L'émergence de la notion de « Génération d'entreprise »	7
3. L'expérience initiale des nouveaux arrivants.....	9
3.1. Un corps social accueillant.....	9
3.2. La découverte du métier d'exploitant.....	10
3.3. Espaces de travail, espaces d'apprentissage	11
3.4. Temps d'apprentissage, temps de transmission.....	12
4. L'expérience des salariés qui accueillent les nouveaux entrants	12
4.1. Un ressenti général d'une surcharge de travail	13
4.2. L'ambivalence du ressenti des expérimentés	14
4.3. Des jeunes partout	14
4.4. La prise en compte de l'investissement des transmetteurs et managers	15
5. L'expérience collective du renouvellement générationnel	17
5.1. Le franchissement invisible d'une étape.....	17
5.2. Le renouvellement vu du terrain	18
5.3. Le renouvellement vu des organisations syndicales	19
5.4. Le renouvellement vu des équipes Ressources Humaines.....	19
5.5. Le renouvellement vu des Directions.....	20
Conclusion : La naissance d'une « Génération ERDF »	21
Annexe 1 : Quelques résultats de l'enquête sur le renouvellement générationnel à ERDF RAB	24
Annexe 2 : Quelques pistes d'action : Réflexions et propositions du Cercle Multi Acteurs SIRHO du 6/6/16.....	26

Introduction

Cette note de synthèse présente les principaux apports de la recherche doctorale initialisée fin 2013 par la DRH de la Direction Inter Régionale (DIR) Rhône Alpes Bourgogne (RAB) d'ERDF sur le renouvellement générationnel. Elle poursuit le dialogue engagé depuis cette date avec différents acteurs à tous les niveaux de l'entreprise, dans un esprit d'apprentissage mutuel et progressif.

A ce stade, trois grandes étapes ont jalonné le travail de recherche dans l'entreprise :

1) un pré-diagnostic des effets du renouvellement générationnel au périmètre DIR RAB pour identifier les problématiques principales :

- Contributeurs : 200 personnes rencontrées sur le périmètre des trois Directions Régionales (DR) : Directeurs, Equipes RH, organisations syndicales, assistantes sociales, managers, techniciens exploitation et clientèle et équipes d'autres métiers
- Modalités d'investigation : entretiens individuels, réunions, observations terrain, 3 semaines de stage découverte « jeunes cadres »
- Durée : 7 mois, de décembre 2013 à juin 2014

2) une immersion de longue durée dans la Base Exploitation Réseau de Vénissieux (Lyon) :

- Contributeurs : les 47 membres de la Base, dont 70% ont été recrutés en externe après la création de la filiale en 2008
- Modalités d'investigation : deux phases.
 - Phase 1 : observation et prise de notes « silencieuse » en partageant le quotidien de la base (prise de travail, accompagnement sur les chantiers à la journée, observation au bureau pour les animateurs et RIP, déjeuners collectifs, débriefs, réunions d'équipe, évènements festifs).
 - Phase 2 : restitutions, partages et expérimentation, puis observation des évolutions et accompagnement du changement, travail au bureau dans la Base.
- Durée : 17 mois, de septembre 2014 à janvier 2016, à raison de 2 à 3 jours par semaine pendant la Phase 1 (9 mois), puis 1 à 2 jours par semaine pendant la Phase 2 (8 mois)

3) un questionnaire¹ sur le vécu du renouvellement générationnel, périmètre DIR (5100 salariés) :

- Contributeurs : 1187 répondants, soit 23% des salariés² sollicités. Pour les besoins de l'enquête, les salariés ont été invités à se positionner en regard de leur niveau de maîtrise du métier par rapport à celui de leurs collègues dans le renouvellement générationnel :

¹ Questionnaire co-construit avec des chercheurs des Universités Paris Dauphine (Serge Perrot et Eric Campoy) et Paris Saclay (Mélia Djabi)

² Le nombre global de répondants est suffisant pour la validité scientifique des éléments présentés. Il faut cependant noter qu'en proportion de leur nombre dans l'entreprise, les cadres et agents de maîtrise ont davantage répondu que les agents d'exécution. Les résultats sont cependant très cohérents avec ceux de l'immersion (majorité de techniciens).

45%	plutôt en transmetteurs, même s'ils continuent à apprendre
14%	plutôt en apprenants, même s'ils peuvent transmettre occasionnellement
11%	à 50% en transmetteurs, et à 50% en apprenants
4%	estiment qu'ils ne sont pas dans une situation où ils transmettent ou apprennent
26%	sont managers, intégrant de fait une responsabilité de développement des compétences

- Modalités d'investigation : questionnaire comprenant 50 questions
- Durée : 2 semaines, questionnaire dispensé en décembre 2015, avec engagement de restitution de l'analyse.

Les données recueillies à travers ces étapes ont été complétées par d'autres analyses réalisées collectivement au sein de la DRH/DIR, rassemblant au total un matériau d'une grande richesse. Je tiens à souligner le courage du collectif managérial qui a permis un accès sans limite à toutes les situations profitables à la recherche et a soutenu la démarche quand bien même les premiers résultats révélaient certaines contradictions de l'organisation.

Cette note est une synthèse de l'analyse du matériau à ce jour, nourrie à part égale de la littérature académique³ et des observations réalisées dans l'entreprise. Elle propose une lecture scientifique du renouvellement générationnel à ERDF / RAB, lecture réalisée en toute indépendance dans le respect du statut de chercheur. Bien que tous les éléments rassemblés dans cette note aient été à un moment ou un autre validés par des acteurs concernés par le sujet, l'articulation du contenu présenté n'engage que moi. Il est limité à ce que j'ai pu capter et interpréter de la situation, et il est ouvert à débat au sein de l'entreprise.

La note est à destination des lignes managériales et RH de l'entreprise. Elle contient en annexe la note destinée aux 5000 salariés du périmètre ex-DIR (2 pages), qui restitue les points clés de l'analyse du questionnaire conformément aux engagements pris en décembre 2015. En elles-mêmes, ces deux notes constituent une étape nouvelle de la recherche car la diffusion des conclusions actuelles de la recherche au corps social redonne la main aux acteurs de l'entreprise pour en faire l'usage qui leur semblera approprié.

Nous y présentons successivement les enjeux, objectifs et limites de la recherche ; le cheminement intellectuel qui nous a conduit à prendre nos distances par rapport à la notion de Génération Y pour choisir d'étudier l'empreinte générationnelle donnée par ERDF à ses nouveaux entrants ; une analyse de l'expérience initiale de ces nouveaux entrants sur le métier de l'exploitation ; une analyse de l'expérience de ceux qui les accueillent ; pour terminer avec une vision globale du vécu du renouvellement générationnel au sein de l'entreprise, et des questions qu'il soulève sur le fonctionnement collectif.

³ Sauf exception, dans ce format de synthèse managériale, les auteurs académiques ne sont pas cités au vu de leur nombre. Leurs apports seront détaillés dans la thèse.

1. Enjeux, objectifs et limites de cette recherche

Cette recherche est née dans le contexte industriel et social propre à ERDF en 2013. Plusieurs facteurs ont contribué au recrutement d'une doctorante pour 3 ans à la DRH de la DIR RAB. Parmi eux, un questionnement profond a émergé sur le nouveau visage que peut prendre l'entreprise à travers son renouvellement générationnel. L'ouverture des marchés et la création de la filiale ont généré un trouble identitaire dans tout le corps social, trouble qui s'est manifesté et cristallisé dans le mouvement social de 2009. Or depuis cette date, et progressivement au fil des années sur le périmètre des 5000 salariés de la DIR, plus de 1000 salariés sont partis en inactivité, remplacés par des nouveaux entrants aux profils diversifiés. Dans cette recherche, nous avons porté une attention particulière sur le renouvellement à la base de la pyramide hiérarchique, et plus particulièrement sur le métier majeur de technicien d'exploitation réseau. A fin 2015, 59% des salariés de ce métier sont issus du recrutement externe qui a débuté en 2008.

Sur le terrain, tous métiers confondus, ce renouvellement générationnel est un fait avéré : 39% des salariés appartiennent à des équipes où plus de 50% des collègues ont moins de 10 ans d'ancienneté dans le groupe EDF. Concrètement pour ces équipes, cela se traduit au maximum par un senior pour un jeune dans l'équipe, et souvent, par un senior pour deux jeunes. Côté Direction, au delà des multiples actions engagées pour le gérer, ce renouvellement peut être l'occasion d'une réflexion en termes de risques et d'opportunités, ainsi que de débats avec les organisations syndicales sur ce sujet. Après la crise sociale de 2009, comment le corps social évolue-t-il avec l'arrivée massive de nouveaux entrants, dont la grande majorité a moins de 25 ans ?

Le travail de recherche dont les principaux résultats sont rassemblés ici s'efforce d'éclairer certains aspects de ces risques et opportunités, dans la limite des analyses réalisées et du format restreint de cette note. Puisant dans la littérature académique, il propose un regard complémentaire à ses lecteurs, avec le projet d'enrichir la capacité d'agir de chacun. Le travail d'analyse est conduit dans le respect de l'anonymat de ses multiples contributeurs. Il est réalisé avec l'intention explicite de contribuer modestement au dialogue entre les acteurs de l'entreprise sur ce sujet.

Cette note précède l'envoi d'une restitution de l'analyse du questionnaire sur le renouvellement générationnel à l'ensemble des salariés de l'ex-DIR RAB, en vue d'accompagner les éventuels échanges qui pourront en émerger (note jointe en annexe). Elle s'inscrit dans l'ambition de Responsabilité Sociale d'Entreprise envers la partie prenante « Salariés ».

2. Une évolution progressive des regards : génération Y et/ou génération d'entreprise ?

2.1. Les limites de la notion de « Génération Y »

De nombreuses entreprises font face à un renouvellement générationnel, qui peut être massif parfois, comme c'est le cas à ERDF / RAB. Ce renouvellement génère beaucoup d'activités et de questionnements autour du recrutement, de l'apprentissage, de l'intégration, de la socialisation, de la transmission des compétences, des modes de management appropriés, de la culture d'entreprise, ou encore de la cohabitation intergénérationnelle. Face à ces enjeux, médias et consultants ont apporté de nombreuses études et recommandations depuis une quinzaine d'années, décrivant sous différentes formes les nouvelles attitudes et comportements de la Génération Y (et Génération Z émergente), ainsi que les réponses organisationnelles nécessaires pour s'ajuster à ces nouveaux entrants. De nombreux qualificatifs sont communément admis concernant les membres de ces nouvelles générations qui seraient individualistes, opportunistes, technophiles, indépendants, flexibles, centrés sur les loisirs ou impatientes. Ces qualificatifs offrent l'image d'une génération à manager différemment, ce qui n'est pas sans difficultés pour les managers et acteurs RH dans les entreprises. C'est dans cette perspective initiale que le recrutement d'une doctorante a été réalisé à ERDF / RAB, avec une attention particulière sur la question de la cohabitation intergénérationnelle.

Abordés ainsi, les effets générationnels sont considérés comme exogènes aux entreprises. Ils sont la conséquence de l'évolution de la société, et s'imposent aux entreprises lorsqu'elles recrutent des nouveaux entrants. Pourtant, les recherches universitaires appellent à la vigilance concernant ces effets :

- Les études scientifiques sur les valeurs et comportements des membres des Générations Y et Z produisent des résultats très mitigés : il n'y a pas de preuve claire et récurrente d'un rapport au travail différent entre l'ensemble des générations Baby-boomers, X, Y et Z. L'hypothèse d'homogénéité des valeurs au sein d'une même génération n'est pas validée, et les dates mêmes qui délimitent les différentes générations ne sont pas similaires selon les études.

- Les stéréotypes qui circulent autour des générations mélangent des concepts très différents qui méritent d'être dissociés pour ne pas porter de jugement hâtif sur les effets réels de l'appartenance à une génération :

- * *des effets liés à l'âge des individus* : les attitudes et comportements évoluent avec la maturité et les étapes de vie successives comme la formation d'un couple et l'arrivée des enfants. L'impatience de la jeunesse est ainsi déjà soulignée dans la littérature de la Grèce Antique, bien avant la Génération Y.

- * *des effets liés à la période* : parmi d'autres, deux effets majeurs marquent l'évolution des attitudes et comportements au travail dans les pays occidentaux, pour l'ensemble de la population, tous âges confondus : la montée de l'individualisation, dans le sens d'une volonté d'être libre de faire ses propres choix dans tous les domaines de sa vie, y compris professionnelle ; et l'accès aux technologies de l'information, même si l'utilisation des outils technologiques dès le plus jeune âge donne une aisance particulière aux jeunes générations.

* *des effets liés à la cohorte* : les attitudes et comportements des individus portent une empreinte propre aux expériences communes vécues lors de leurs années dites « formatives », celles où ils deviennent réflexifs sur eux-mêmes, l'adolescence et le début de l'âge adulte. Leur vision du monde se construit à partir d'évènements significatifs qui peuvent être des bouleversements majeurs comme les guerres ou les révolutions, ou des évolutions plus diffuses mais profondes dans l'environnement politique, social et économique. L'évolution de la structure familiale classique, l'augmentation du niveau scolaire général, les scandales financiers à répétition, ou la permanence du chômage marquent ainsi durablement le champ des possibles pour une génération donnée.

Par exemple, l'un des premiers étonnements de l'immersion à Vénissieux a été la découverte de la relation à la parentalité des jeunes hommes rencontrés. Dans une culture d'entreprise basée sur la disponibilité totale des salariés pour assurer le service public, le souhait des jeunes techniciens de préserver un équilibre familial assurant la sécurisation du bien-être des enfants peut être source de conflit au travail quand il s'agit de remettre en cause un jour de RTT le mercredi, de se porter volontaire pour une FIRE, ou d'envisager une mobilité géographique pour progresser, ces questions prenant d'autant plus d'importance quand les parents sont séparés ou divorcés.

Ainsi, la notion de Génération est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue, et invite à faire le tri dans nos représentations, dans lesquelles les différents effets sont souvent amalgamés.

2.2. L'émergence de la notion de « Génération d'entreprise »

Des travaux académiques récents attirent l'attention sur le fait que les premières expériences professionnelles, vécues dans les années « formatives », impriment durablement leurs marques dans la vision du travail des jeunes recrutés. La notion de génération peut ainsi être pensée au niveau de chaque entreprise. Si dans une même entreprise, les nouveaux entrants sont socialisés de façon différente de leurs prédécesseurs, ils se comporteront probablement de façon différente. S'ils ont connu plusieurs expériences de courte durée avant de trouver un CDI, comme c'est souvent le cas aujourd'hui, leur vision du travail sera marquée par ces brefs passages. Si l'entreprise est structurée et normative, l'expérience initiale sera différente de celle vécue dans une entreprise décentralisée et flexible.

Partant de ces éléments théoriques et des observations recueillies à ERDF, et tout en reconnaissant qu'il existe des effets générationnels liés à l'évolution de la société,

Nous avons choisi de chercher à dépasser les stéréotypes sur la Génération Y pour étudier spécifiquement les traits principaux de l'empreinte générationnelle d'ERDF envers ses nouveaux entrants depuis 2008.

Ce choix est exigeant pour l'ensemble du corps social, car il questionne les pratiques organisationnelles de socialisation et leurs conséquences sur les attitudes et comportements des nouveaux entrants. Son intérêt est qu'il offre des leviers managériaux alternatifs, car si la responsabilité organisationnelle est engagée dans les valeurs des nouveaux entrants, l'entreprise dans son ensemble, à tous les niveaux de l'organisation, dispose de leviers d'action pour éventuellement accompagner l'évolution de ces valeurs et/ou s'en inspirer pour imaginer de nouvelles façons de travailler ensemble.

Une analyse approfondie pour le métier de technicien d'exploitation réseau met en évidence une évolution significative entre les modalités de socialisation des vagues de recrutement précédentes (Ecoles de Métier et terrain)⁴ et les modalités actuelles (UOF et terrain).

- Dans les Ecoles de Métier, la socialisation était conçue pour être collective et formelle, les nouveaux entrants étant rassemblés pendant 18 mois pour vivre une expérience collective unique avec un double objectif : les former au métier (les nouveaux étaient directement «habilitables » à leur sortie), et les éduquer aux valeurs de l'entreprise (projet explicitement décrit dans le règlement intérieur des Ecoles). Les Ecoles de Métier ont fermé au début des années 1990.

- Dans les modalités actuelles, la socialisation conserve une partie collective dans la formation à l'UOF, mais ce sont des collectifs éphémères et changeants, une partie nettement plus importante de l'apprentissage reposant dorénavant sur les acteurs expérimentés du terrain. Le projet éducatif n'est plus explicite, mais l'apprentissage de la vie dans un collectif d'entreprise est toujours nécessaire. Il est de fait implicitement transféré vers les équipes d'accueil.

Pour les nouveaux arrivants recrutés depuis 2008, cela conduit à des expériences initiales plus hétérogènes, locales, dépendantes de la capacité et de l'intérêt à transmettre de leur équipe d'accueil. Pour construire leur identité professionnelle, les nouveaux entrants s'inspirent des modèles de rôle disponibles localement, collègues qui n'ont guère plus de 30 ans parfois. L'empreinte organisationnelle est moins forte qu'auparavant, elle est concurrencée par des empreintes locales diversifiées et par les valeurs importées directement des évolutions de la société française. Et ce d'autant plus que depuis 2008, l'entreprise a mis l'accent sur la diversification de son recrutement, qui favorisait auparavant les enfants du personnel.

L'hétérogénéité des comportements et attitudes qui en découlent peut conduire à des conflits locaux car à tous les niveaux de l'organisation, de nombreux acteurs de l'entreprise semblent avoir conservé une mémoire des comportements issus des vagues de recrutement précédentes. Et ils sont potentiellement déçus par ceux des nouveaux arrivants. Il n'est pas question ici de poser un jugement de valeur comparatif de l'intérêt des modalités de socialisation anciennes et récentes, car l'entreprise a simultanément besoin de comportements qui se conforment aux modèles industriels et culturels originels, et de comportements qui les remettent en question et engendrent de l'innovation. L'enjeu est de clarifier le lien qui existe entre ces modalités et les comportements observés chez les nouveaux entrants. La situation actuelle pourrait favoriser l'innovation, comme le suggère une analyse des dépôts d'idées d'innovation par ancienneté (périmètre RAB, cumul 2010-2015) : les salariés ayant moins de 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise font davantage de propositions d'innovations que les salariés avec plus d'ancienneté, en proportion de leurs effectifs respectifs. Cependant, nous ne savons pas si cette tendance est durable dans le temps, c'est à dire si les nouveaux entrants continueront à proposer des innovations après plusieurs années dans l'entreprise, tout comme nous n'avons pas d'éléments de comparaison avec le passé.

⁴ La vague de recrutement lancée en 2000 a connu des modalités de socialisation hybrides qui ne sont pas prises en compte ici pour simplifier.

Retenons de ces éléments que l'entreprise est effectivement à l'origine d'une partie de ces comportements nouveaux, du fait des conditions dans lesquelles les nouveaux arrivants vont apprendre à travailler et à devenir des membres à part entière de l'entreprise. Nous allons maintenant décrire ces conditions, du moins les principales identifiées pendant la recherche, construisant ainsi progressivement une image de l'empreinte générationnelle d'ERDF chez les nouveaux entrants.

3. L'expérience initiale des nouveaux arrivants

La socialisation organisationnelle commence dès l'étape de publication des postes, où les nouveaux arrivants commencent à se forger une image de l'entreprise. Elle se poursuit lors du processus de sélection puis lors de la prise de poste. Nous nous focaliserons ici sur l'étape suivante de la socialisation, la dernière, celle où les nouveaux entrants apprennent leur rôle organisationnel. Ce rôle recouvre trois composantes : le travail à proprement parler, avec ses règles, ses pratiques, ses gestes, ses contraintes ; la vie dans le collectif de l'équipe, là aussi avec ses règles, ses normes locales, ses hiérarchies de pouvoir ; et la découverte de l'entreprise, avec ses valeurs, son histoire, son fonctionnement, ses organisations syndicales, sa rémunération, etc.

Dans cette dernière étape, la socialisation ne se limite pas au processus d'apprentissage, qui sauf exception, va croissant au fil du temps. Un second processus intervient en parallèle, processus d'intériorisation de ce qui est appris, d'identification à l'environnement offert par l'entreprise. Ce second processus ne progresse pas forcément de façon linéaire avec le temps, et il peut d'ailleurs suivre une pente descendante après l'enthousiasme des premiers mois. Les confrontations entre les valeurs et pratiques de l'entreprise et les propres valeurs et attentes de chaque nouvel entrant contribuent à la formation de sa vision du travail. Nous présentons ci-après quatre caractéristiques du contexte dans lequel les nouveaux entrants vivent leur expérience initiale à ERDF, caractéristiques qui marqueront durablement leur rapport au travail.

3.1. Un corps social accueillant

Les nouveaux arrivants rejoignent des équipes dans l'ensemble motivées, fières de travailler à ERDF, engagées, et satisfaites de leur autonomie (My EDF RAB 2015). Des résultats similaires ressortent de l'enquête sur le renouvellement générationnel, avec des répondants qui se sentent en moyenne engagés dans l'entreprise (3,61/5), sont satisfaits de leur travail (3,86/5) et se sentent performants (3,92/5). La grande majorité des salariés rencontrés a exprimé par ses actes, ses paroles et parfois même ses désaccords avec les décisions de l'entreprise, l'amour de son métier, son désir d'un travail bien fait et son sens du service, vision du travail que beaucoup ont envie de transmettre.

Une tradition d'accueil et de transmission semble profondément ancrée dans la culture du corps social, à tous les niveaux de l'organisation. Dans l'ensemble, les nouveaux entrants sont les bienvenus, même si certains de leurs comportements ou attitudes surprennent par leur différence avec ceux attendus, et agacent parfois (cf 2.2). Les nouveaux entrants sur le terrain semblent être

marqués favorablement par cette posture plutôt bienveillante, et l'expriment en termes de *chance* ou d'*opportunité*. Il serait cependant nécessaire, pour compléter cette vision, d'interroger les recrutés qui ont choisi de quitter ERDF après leur recrutement, et dont le nombre n'est pas négligeable : 10% des recrutés externes à la DIR RAB entre 2008 et 2012, niveaux cadres et non cadres confondus, ne travaillent plus à ERDF actuellement.

3.2. La découverte du métier d'exploitant

Le contenu du travail est un autre facteur clé de l'expérience des nouveaux entrants. L'observation des métiers de l'exploitation à la base exploitation de Vénissieux fait ressortir la complexité du métier technique. Si les tâches semblent répétitives sur le papier, chaque intervention se situe dans un environnement unique où le risque est omniprésent, sous de multiples formes. Après un peu de temps d'observation, on peut distinguer assez nettement les différences de comportement des nouveaux entrants par rapport aux techniciens expérimentés vis-à-vis des tâches à réaliser. Les premiers tendent à se reposer sur la fiche de manœuvre et à appliquer les tâches qui y sont listées, disposant pour cela de connaissances récemment acquises. Les seconds réévaluent d'abord l'ensemble de la situation pour juger de la pertinence du contenu de la fiche de manœuvre. Les premiers *pensent* qu'il faut agir de telle façon quand les seconds le *savent*. La tenue du métier nécessite la mobilisation de tous les sens, et l'apprentissage corporel prend du temps. Ce qui semble commun à tous, c'est le sentiment d'une charge mentale quant à la responsabilité liée aux actes à réaliser. Les conséquences d'un acte erroné peuvent être graves, et cela marque dès le départ la vision des jeunes techniciens embauchés, qui ont besoin d'être rassurés.

L'entreprise tente de circonscrire le danger par un corpus de règles et consignes impressionnant et de ce fait, long à intégrer, d'autant plus qu'il est actualisé régulièrement. Mais les règles, mêmes si elles étaient toutes connues, ne remplacent pas l'expérience. Elles n'apportent pas l'environnement sécurisant dont les nouveaux entrants ont besoin pour progresser. Une analyse de l'évaluation des compétences des techniciens exploitation réseau dans les EAP en 2015 (périmètre RAB) montre qu'en regard des Référentiels de Pratiques Professionnelles (RPP)⁵, 39% des compétences sont évaluées en « prise en charge », 41% en « maîtrise », 15% en « optimise » et 5% en « référent ». En l'absence de référents en nombre suffisant sur le terrain, les jeunes techniciens ne savent pas évaluer l'étendue de leur connaissance métier, et ils peuvent de ce fait être réticents à accepter de nouvelles habilitations, même si leur hiérarchie estime qu'ils sont prêts à progresser. Sur les chantiers, ils appréhendent de se tromper même s'ils se sentent protégés par des équipements de protection individuelle de qualité, qu'ils soulignent comme un point fort de l'entreprise. Ils sollicitent beaucoup leurs collègues expérimentés et animateurs par téléphone. Ils prennent aussi l'avis des sous-traitants expérimentés. Leur inexpérience augmente effectivement le risque d'accident comme le montre une autre analyse qui explore l'accidentologie sous l'angle de

⁵ Ces chiffres sont à considérer en prenant en compte que les pratiques managériales peuvent limiter l'utilisation des niveaux « optimise » et « référent » en raison de leur lien potentiel avec des niveaux de classification (GF). Cependant, ils sont cohérents avec les effets de la politique d'ascenseur social qui fait évoluer les meilleurs techniciens hors du terrain, sur des postes « assis ».

l'ancienneté dans l'entreprise (périmètre RAB, données cumulées 2013 à 2015) : on y observe que les accidents sans arrêt et accidents bénins, lorsqu'ils sont étudiés en proportion des effectifs de la tranche d'ancienneté concernée, font apparaître une surreprésentation pour la tranche d'ancienneté 2 à 3 ans par rapport à toutes les autres.

L'appréhension des jeunes techniciens est source de prudence, mais elle peut nourrir également un besoin d'autoprotection contre l'entreprise : une erreur, un manque de connaissance ou d'attention peuvent toujours arriver, comme le rappellent certaines organisations syndicales dont le discours touche directement ce point sensible de l'expérience des nouveaux entrants.

3.3. Espaces de travail, espaces d'apprentissage

Accueillant massivement des nouveaux recrutés, les bases opérationnelles deviennent des lieux d'apprentissage autant que des lieux de production. Tout est à apprendre pour les jeunes techniciens : le métier, mais aussi les règles de la vie collective à ERDF. Face à ce besoin, 75% des 311 managers ayant répondu à l'enquête déclarent avoir mis en place des dispositifs de professionnalisation locaux sur mesure, en complément de la formation UOF : actions de compagnonnage, ateliers pratiques, kits de professionnalisation, etc.

Cependant, le modèle d'activité (observé sur Lyon, peut-être différent ailleurs) n'est pas conçu pour prendre en compte la nécessité de l'apprentissage, qui sur le principe est une situation temporaire, mais qui dans la réalité de l'entreprise, s'étale et s'amplifie sur plusieurs années.

Par exemple :

- La programmation est faite à distance dans un objectif de pilotage des activités. Elle n'intègre que ponctuellement, et sur demande et suivi managérial soutenu, des interventions favorisant la continuité de la montée en compétences des nouveaux arrivants dans le temps.
- Les temps gammés ont été évalués à des périodes où la majorité des techniciens maîtrisait son métier, mais les nouveaux entrants ont besoin de davantage de temps pour réaliser certaines interventions. La programmation des journées n'a pas été pondérée en fonction de l'expérience professionnelle des agents.
- Une partie significative des activités est programmée pour un seul technicien, ce qui ne permet pas de transfert de compétences. Cette situation semble être liée à la situation lyonnaise cependant. L'équilibre entre pilotage de l'activité et nécessité de l'apprentissage est complexe pour les groupes de pilotage et pour les managers. Du côté des managers, cette complexité ne semble pas prise en compte par l'entreprise car dans l'enquête, à la question :

« Les objectifs qui m'ont été attribués en 2015 ont été ajustés pour prendre en compte le renouvellement générationnel de mon équipe »,

63% des managers déclarent que leurs objectifs 2015 n'ont pas été ajustés, 20%, qu'ils l'ont été, et 17% qu'ils l'ont été moyennement.

Les inévitables arbitrages locaux qui en découlent se traduisent probablement par des situations d'apprentissage très diversifiées pour les nouveaux entrants dans l'entreprise.

3.4. Temps d'apprentissage, temps de transmission

L'apprentissage sur le terrain consomme du temps productif, à la fois pour les apprenants et pour les transmetteurs. Or depuis plusieurs années, notamment dans le cadre des programmes d'Excellence Opérationnelle, la recherche d'une optimisation de l'activité a conduit à éliminer progressivement les temps jugés improductifs, temps redevenus indispensables pour accompagner la socialisation des nouveaux entrants.

Dans le questionnaire, les répondants, selon leur profil (transmetteurs, apprenants, managers), ont été invités à répondre à des variantes des deux questions suivantes (version pour les transmetteurs indiquée ci-dessous) :

« Du fait de la composition de mon équipe, je jugerais nécessaire de consacrer environ (de 0 à 100 %) de mon temps de travail à l'accompagnement de mes collègues apprenants »

« En réalité, j'estime que je consacre en moyenne environ (de 0 à 100 %) de mon temps de travail à l'accompagnement de mes collègues apprenants »

- En moyenne, les transmetteurs (640 répondants) jugeraient nécessaire de consacrer 34% de leur temps à l'accompagnement, mais ne lui consacrent en réalité que 18%.
- Ces résultats se retrouvent pour les répondants managers (311), qui en moyenne jugeraient nécessaire de consacrer 35% de leur temps à développer et accompagner le développement des compétences de leurs collaborateurs alors qu'ils y consacrent 15%.
- Vu du côté des apprenants (296 répondants), ceux-ci jugeraient nécessaire d'être accompagnés en moyenne 34% de leur temps, et estiment qu'ils le sont en réalité 23% de leur temps.

Bien que les situations locales soient hétérogènes, il se dégage de ces résultats une forme d'accord entre tous les répondants sur un niveau moyen de temps qui devrait être consacré à l'accompagnement des nouveaux entrants : un tiers de leur temps de travail devrait être dédié à la transmission / à l'apprentissage. Leur perception d'un manque de temps dédié à ces missions peut être qualifiée de « sentiment d'empêchement », qui pose lui aussi une empreinte dans la vision du travail des nouveaux entrants.

4. L'expérience des salariés qui accueillent les nouveaux entrants

S'il est important de s'interroger sur l'expérience que vivent les nouveaux entrants à ERDF, il est aussi essentiel d'aborder le vécu de ceux qui accueillent et accompagnent ces nouveaux entrants depuis 2008. Les salariés expérimentés sont les modèles de rôle des jeunes recrutés. Leur perception influence directement l'expérience des jeunes. Comment les acteurs expérimentés perçoivent-ils l'accompagnement des nouveaux entrants tout en assurant leur mission principale ?

Dans la mesure où le renouvellement générationnel s'est déployé progressivement dans l'entreprise, et qu'il a nécessité la prise en charge des nouveaux par les équipes d'accueil, il représente une nouvelle demande de l'entreprise, plus ou moins explicite, envers les membres de ces équipes. On l'a vu plus haut, les salariés transmetteurs consacrent une part non négligeable de leur temps à l'accompagnement des nouveaux entrants, ce qui modifie le contenu de leur activité pour y intégrer des temps d'explication, de démonstration, de conseils, de surveillance, de

rattrapage. Pour étudier cette demande supplémentaire de l'entreprise envers ces salariés, nous avons mobilisé le concept de tensions de rôle, brièvement décrit ci-après.

Dans le cadre de son travail, chacun fait face à de multiples attentes, qu'elles soient exprimées par sa hiérarchie, ses collègues, ses subordonnés, ou ses clients et partenaires internes et externes. Ces attentes diverses peuvent être explicites (notes internes, objectifs en EAP, demande d'un client) ou implicites (non formulées mais perçues comme nécessaires voire évidentes). Des tensions de rôle émergent lorsqu'un salarié se trouve « dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent » (*Royal et Brassard*).

On peut identifier quatre natures de tensions de rôle (*Djabi et Perrot*) :

- des attentes contradictoires entre elles (par exemple, des objectifs incompatibles entre eux),
- des attentes conflictuelles avec celles de l'individu (par exemple, un écart avec la hiérarchie sur la vision du travail bien fait),
- des attentes ambiguës (par exemple, des attentes non spécifiées ou insuffisamment claires),
- des attentes excessives (par exemple, une surcharge de travail).

Les tensions de rôle sont inhérentes à toute organisation. Elles résultent du fonctionnement de l'entreprise et dépendent de nombreux facteurs dont par exemple sa taille, son mode de management plus ou moins structuré et normatif, ou encore son histoire, qui a superposé au fil des années des attentes nouvelles dans le contenu des rôles de ses salariés. Les tensions de rôle peuvent avoir des conséquences diversifiées : plutôt négatives, sur le stress, l'intention de quitter son poste, ou l'engagement par exemple ; mais aussi plutôt positives, dans le sens où elles créent des espaces d'arbitrage et de marge de manœuvre pour les individus, espaces dans lesquels peuvent naître le dialogue collectif ou l'innovation. Les tensions de rôle et leurs conséquences ont été intégrées au questionnaire sur le renouvellement générationnel.

Nous présentons ci-après quatre caractéristiques de l'expérience des salariés expérimentés dans le renouvellement générationnel.

4.1. Un ressenti général d'une surcharge de travail

De façon générale, les répondants à l'enquête expriment un sentiment de surcharge dans leur travail, avec une moyenne située à 3,41/5 quand les trois autres types de tensions de rôle (perception d'attentes contradictoires, ambiguës, en conflit avec celles de l'individu) se situent entre 2,63 et 2,76/5.

- ce sentiment se ressent davantage chez les managers et animateurs que chez les salariés sans fonction managériale,
- il se ressent davantage quand le métier concerné a une durée de montée en compétences longue : les résultats de l'exploitation-conduite du réseau sont proches de ceux des postes sources, de la conception et construction d'ouvrages, ou du comptage/métriologie, mais significativement supérieurs aux résultats des techniciens clientèle.

Le renouvellement générationnel n'est pas la seule source du sentiment de surcharge exprimé. En particulier, la part de « l'administratif » est particulièrement pointée dans les commentaires de l'enquête, car non seulement pour les répondants, tableaux, comptes-rendus ou applications à mettre à jour ne traduisent pas pleinement la réalité opérationnelle, mais en plus, ils mobilisent le temps et l'énergie de ceux qui disposent des compétences à transmettre aux nouveaux arrivants.

4.2. L'ambivalence du ressenti des expérimentés

De nombreux acteurs expérimentés interagissent avec les jeunes recrutés, qu'il s'agisse des autres membres de l'équipe, des animateurs / responsables techniques, des managers, des collègues des métiers partenaires, des sous-traitants, et même des clients. L'immersion à Vénissieux a fait émerger l'ambivalence du ressenti des salariés qui accueillent les nouveaux entrants. D'un côté, la grande majorité d'entre eux s'inscrit dans la tradition d'accueil et de transmission de l'entreprise, exprimant l'envie de partager l'expérience acquise avec les nouveaux venus ; de l'autre, l'accompagnement très concret des nouveaux entrants demande des efforts individuels répétés qui peuvent conduire à une lassitude, notamment lorsque le renouvellement est massif, qu'il s'étale dans le temps, et que l'organisation du travail n'est pas jugée facilitante. Cette ambivalence est du registre des valeurs, entre une valeur d'accueil fortement intériorisée et l'exigence quotidienne qu'elle représente.

Elle ne peut être dissociée de l'évolution de l'organisation et notamment, de l'évolution de la composition des équipes sur le terrain. On peut se représenter l'écart qui existe entre le fonctionnement dans une équipe de trois personnes (situation courante dans le passé) comprenant un chef de travaux expérimenté qui manage l'intervention, un technicien confirmé qui réalise les actes nécessaires et un apprenant qui observe et écoute les explications du chef de travaux, à comparer avec la situation courante actuelle constituée d'un binôme où le chargé de travaux doit à la fois réaliser les actes et expliquer le travail à un apprenant.

4.3. Des jeunes partout

La question se poserait différemment si le renouvellement générationnel n'était pas massif. Le renouvellement est plus ou moins avancé selon les équipes bien sûr, mais il existe des équipes où l'ensemble de la chaîne d'activité est renouvelée. C'est le cas pour le périmètre d'intervention technique de l'exploitation à Vénissieux, où la majorité des chargés d'affaires, des chargés d'exploitation, des RIP et des techniciens sont des nouveaux entrants. Dans la chaîne, seuls les animateurs et managers sont majoritairement expérimentés. Dans ces conditions, l'acte de validation des bons d'intervention prend une toute autre mesure pour les animateurs. Ils se trouvent en situation de vigilance permanente pour vérifier le travail préalable de leurs jeunes collègues et éviter une éventuelle erreur liée à l'inexpérience, erreur qui pourrait avoir des conséquences graves sur le terrain. Personne ne leur a demandé cela explicitement, d'autant plus que le temps passé à cette vérification rallonge significativement le temps de préparation de la journée du lendemain. Personne ne le leur a demandé, mais la situation l'exige.

Cet exemple peut être transposé pleinement sur les chantiers où les salariés expérimentés accompagnent et surveillent le travail de leurs collègues apprenants. Lorsqu'il s'agit d'une situation ponctuelle, la vigilance requise ne pose en principe pas de problème. Mais lorsque la situation se répète de plus en plus fréquemment au fil des remplacements dans l'équipe, au point de devenir l'expérience quotidienne quand le nombre de nouveaux entrants dépasse celui des expérimentés, l'effort devient parfois trop exigeant. D'autant plus quand les binômes tournent en permanence et que les anciens ne sont jamais certains de ce que les jeunes maîtrisent. Ce point est à relier au suivant, qui met à jour la contradiction potentielle entre les enjeux de montée en compétence des jeunes, de respect des habilitations, et de tenue des objectifs d'intervention.

A l'exploitation, les jeunes sont progressivement habilités à réaliser les différents niveaux de l'activité. Pour être habilités, ils doivent avoir suivi la formation théorique, et être capables de réaliser le geste technique lors des visites d'habilitation. Mais pour apprendre ce geste technique, il leur faut le pratiquer de nombreuses fois, et les jeunes ont besoin de réaliser eux-mêmes l'activité, pas seulement d'observer les techniciens confirmés la réaliser. Or pour réaliser eux-mêmes l'activité, ils doivent être habilités, sans quoi la règle de l'entreprise est transgressée. Ce paradoxe sans solution est laissé à l'appréciation des chargés de travaux qui choisiront ou non de permettre aux jeunes de pratiquer, engageant directement leur responsabilité en cas d'accident. S'y ajoute la question de la tenue des objectifs : il est malvenu de rendre des chantiers non terminés en fin de journée, mais le temps d'accompagnement allonge significativement la durée des interventions. Là aussi il faut arbitrer.

Encore une fois, lorsque la situation est ponctuelle, elle est assumée par les techniciens expérimentés. Lorsqu'elle devient quotidienne, elle est toujours assumée, mais devient pesante et source d'arbitrages parfois conflictuels : certains anciens ne veulent plus tourner avec certains jeunes, et certains jeunes préfèrent partir en intervention avec certains anciens plutôt que d'autres.

4.4. La prise en compte de l'investissement des transmetteurs et managers

Les trois caractéristiques de l'expérience des acteurs expérimentés de l'entreprise qui viennent d'être présentées sont des tensions de rôle au sens défini plus haut. Ce qui était acceptable et accepté dans le fonctionnement courant de l'entreprise est progressivement devenu lourd et pénible au fil du temps parce que le renouvellement générationnel s'est traduit à la fois par un nombre croissant de jeunes à accompagner et par un étalement de l'investissement requis sur 8 ans (jusqu'à présent). L'équilibre entre ce que l'entreprise offre et ce qu'elle demande a été modifié, et cette modification pourrait bien être l'un des facteurs explicatifs du faible sentiment de reconnaissance (40% des salariés se sentent reconnus) exprimé dans My EDF (RAB 2015).

L'enquête a exploré ce sujet en invitant les répondants à s'exprimer, selon leur profil, à des variantes des deux questions suivantes (version pour les transmetteurs indiquée ci-dessous) :

« Dans mon EAP de 2015, j'ai des objectifs relatifs à l'accompagnement des nouveaux entrants »
« Le temps et l'énergie que je consacre à accompagner les nouveaux entrants sont pris en compte dans mon évaluation et ses conséquences en termes d'avancement et de parcours professionnel »

Transmetteurs :

nathalie.dumouchel@gmail.com, 08/06/16

- 47% d'entre eux n'ont pas d'objectifs relatifs à la transmission des compétences dans leur EAP (Pas du tout d'accord et Pas d'accord) et 37% en ont (D'accord et Tout à fait d'accord) (le reste étant les répondants Moyennement d'accord).
- 63% d'entre eux jugent que le temps et l'énergie consacrés à l'accompagnement ne sont pas pris en compte dans leur évaluation et 16% jugent qu'ils sont pris en compte.

Managers :

- 38% d'entre eux ont des objectifs dans leurs EAP contre 37% qui n'en ont pas, et 25% « Moyennement »
- 43% d'entre eux pensent que le temps et l'énergie qu'ils consacrent n'est pas pris en compte dans leur évaluation, 36% « Moyennement » et 20% pensent que c'est pris en compte.

Pour ces deux questions, les avis sont plus tranchés que sur les autres questions, les répondants utilisant le « Pas du tout d'accord » nettement plus massivement. L'analyse des commentaires ne laisse pas de doute sur le fait que la reconnaissance, ou plutôt un vécu de manque de reconnaissance, est très présent. Des questions de rémunération sont soulevées, pointant notamment un écart insuffisant entre le salaire des nouveaux entrants et celui de ceux qui transmettent, écart qui ne permet ni de reconnaître la valeur ajoutée de l'expérience acquise, ni de valoriser l'effort de transmission fourni. A moyen et long terme, il est probable que ce sujet soulèvera des questions autour des sentiments d'équité et de justice sociale.

Mais la reconnaissance ne se limite pas à la rémunération, même si elle a tendance à cristalliser les pratiques de négociation dans l'entreprise. Dans l'enquête, des commentaires soulignent également l'importance des compétences métier des managers pour pouvoir échanger sur la qualité technique du travail réalisé. Autre point majeur : les salariés veulent être entendus en tant qu'acteurs engagés dans leur métier en participant aux processus de décision.

L'expérimentation vécue à Vénissieux est un exemple du changement de posture étonnant que favorise la reconnaissance verbale de l'investissement individuel et collectif. Le seul fait de mettre en mots l'investissement observé sur le terrain fait acte de reconnaissance et ouvre la possibilité de comportements subtilement mais radicalement nouveaux. Quand un regard externe souligne les tensions de rôle auxquelles les individus sont confrontés au quotidien, il devient moins nécessaire de les rappeler à la hiérarchie et de tenter de les échanger contre des NR et des GF. Si le collectif choisit de saisir cette opportunité, la démarche déplace le champ du dialogue, qui glisse discrètement des conditions autour du travail vers le travail lui-même. A Vénissieux, progressivement, sans plan d'action formalisé, suivant simplement le fil des idées qui ont émergé du collectif, certaines activités traditionnellement assurées par les managers ont été déléguées aux RIP et techniciens seniors, voire aux techniciens eux-mêmes ; l'équipe managériale s'est réorganisée pour libérer du temps d'accompagnement des nouveaux entrants sur le terrain ; les réunions PAP (Plan d'Action Prévention) ont évolué d'une forme plutôt descendante vers des ateliers collectifs ; la démarche d'innovation est devenue une construction collective plutôt qu'un objectif individuel à atteindre.

La note à destination de l'ensemble des salariés a été rédigée dans cet esprit de reconnaissance, laissant toute liberté aux acteurs de l'entreprise de s'en saisir et de la transformer en dialogue sur la façon de travailler ensemble.

Jusque là, avec pour projet d'identifier les traits principaux de l'empreinte générationnelle d'ERDF, nous avons présenté des éléments susceptibles d'influencer la construction de la vision du travail des nouveaux entrants selon le point de vue de ces nouveaux entrants puis de celui des salariés expérimentés, qui leur servent de modèles de rôle. Pour compléter ce tableau, parce que l'entreprise est un système global où l'ensemble des acteurs interagissent en permanence, nous allons maintenant considérer le vécu collectif du renouvellement générationnel.

5. L'expérience collective du renouvellement générationnel

A travers différentes corrélations statistiques, l'enquête fait apparaître un ressenti d'ambiguïté commun à tous les salariés répondants, quel que soit leur profil : une forme d'incompréhension, d'incertitude, de flou sur ce que demande véritablement l'entreprise à ses salariés en matière de renouvellement et de transmission. En particulier, les apprenants ne semblent pas comprendre pourquoi l'entreprise n'utilise pas le système des objectifs en EAP pour donner une existence concrète et valorisable aux situations réelles de transmission qu'ils vivent. Cette ambiguïté peut être formulée comme une question importante que se posent beaucoup de salariés :

la transmission entre les générations est-elle toujours une priorité de l'entreprise ?

5.1. Le franchissement invisible d'une étape

Cette question ne se posait pas jusqu'à récemment du fait de la tradition d'accueil et de transmission de l'entreprise. Les modalités de socialisation passées, le temps disponible sur le terrain et l'implication des salariés créaient des conditions favorables à la transmission intergénérationnelle. Si la question émerge maintenant, c'est que la situation s'est transformée, progressivement mais significativement.

Les points de vue des différents acteurs convergent pour reconnaître que la situation de « surchauffe » actuelle est la résultante d'un renouvellement générationnel qui s'est fait dans une logique de comblement de postes plutôt que dans une logique de transfert de compétences alors que les métiers principaux nécessitaient d'anticiper une longue période de montée en compétences.

Le respect des contraintes budgétaires, les délais de recrutement et la difficulté à trouver des candidats ont conduit à ce qu'une part importante des postes soit pourvue après le départ des anciens, parfois avec plusieurs mois de décalage. Tant que le nombre de salariés expérimentés était largement supérieur à celui des nouveaux entrants dans les équipes, ce choix stratégique était compensé sur le terrain et la transmission a pu être prise en charge dans des conditions plutôt favorables. Dès lors que leur nombre est devenu proportionnellement insuffisant, les conditions de transmission se sont dégradées, ce que l'on retrouve dans les commentaires de l'enquête qui expriment à la fois le sentiment d'une perte de compétences et celui d'une perte de la capacité à transmettre.

Il n'est pas possible d'identifier un seuil de renouvellement qui fait basculer le vécu de la transmission vers un sentiment de surcharge et de lassitude. L'expérience est à la fois individuelle et collective. Étonnamment, l'enquête montre que les sentiments « d'empêchement » à transmettre et de manque de reconnaissance ne sont pas clairement corrélés au taux de renouvellement dans les équipes, c'est à dire que ces ressentis peuvent apparaître dès qu'un seul nouvel arrivant entre au sein d'une équipe, même si l'effet cumulatif d'arrivées successives joue. Le renouvellement générationnel s'est déployé progressivement, différemment pour chaque équipe, sans que des événements ou seuils critiques ne fassent apparaître soudain l'urgence de traiter la situation, en dehors de quelques conflits locaux comme celui à l'origine de ma présence à Vénissieux.

Nous proposons ci-après un aperçu du point de vue des principaux acteurs de l'entreprise sur ce renouvellement générationnel au périmètre DIR. Il semble que chacun de ces acteurs ait fait de son mieux dans son champ d'action et de contraintes. Ce qui peut être questionné, c'est l'articulation entre les acteurs, la capacité à dialoguer entre eux et la capacité collective à sortir du fonctionnement courant pour prendre en compte une situation nouvelle comme celle créée par le renouvellement générationnel massif.

5.2. Le renouvellement vu du terrain

Du point de vue du terrain, incluant le management de proximité, l'entreprise a fonctionné comme si le renouvellement générationnel était neutre sur le travail des équipes au quotidien, comme si la transmission sur le terrain allait se faire naturellement, sans moyens particuliers, et de fait, comme si elle était une évidence qui n'avait pas besoin d'être priorisée. Pourtant, nous l'avons montré, du fait du nombre massif de nouveaux entrants, l'activité quotidienne a été significativement et durablement modifiée.

La tension sur le terrain a stimulé la démarche d'innovation qui a vu fleurir de nombreuses idées autour de la professionnalisation. Le management local a paré au plus pressé, sans forcément prendre le temps de rechercher des solutions plus pérennes. Par exemple, il est techniquement possible de modifier dans Tamaris la durée des chantiers au moment de la préparation de ceux-ci. À défaut de disposer de temps gammés prenant en compte l'inexpérience des nouveaux, il aurait été possible, en prenant le temps de se coordonner avec le GPIL, de voir comment optimiser la programmation.

Pourquoi les managers de proximité n'ont-ils pas collectivement renoncé à certains objectifs de production pour prioriser temporairement le développement des compétences, alors même que le faible niveau de compétences mettait en danger le modèle d'activité, certaines activités complexes ayant beaucoup de mal à être programmées faute de compétences suffisantes ? Quel est leur *pouvoir d'agir* individuel et collectif si la seule façon de prendre en compte un besoin visiblement majeur est de le faire en plus du respect des nombreux indicateurs d'objectifs et de moyens qui encadrent leur travail ? Et que peut-on en apprendre concernant le fonctionnement de la communication verticale dans le partage de ces enjeux concrets avec la Direction ?

5.3. Le renouvellement vu des organisations syndicales

Le renouvellement générationnel est porteur d'enjeux existentiels pour les syndicats. Il faut dire que pour eux, les attitudes vis à vis du syndicalisme et les comportements de vote des nouveaux entrants sont déterminants de leur pouvoir d'action, voire à terme, de leur survie dans l'entreprise. Ne disposant pas du levier hiérarchique pour faire évoluer ces comportements, les syndicats, en particulier en situation minoritaire, cherchent à comprendre comment fonctionne cette nouvelle génération, ce qui peut les attirer, et les fidéliser. Ils sont particulièrement sensibles à la question de l'individualisme qui serait en opposition avec leur approche solidaire de l'intérêt collectif, et au rapport aux technologies de l'information, canal de communication possible avec la jeunesse. Du fait de la diminution du nombre des membres actifs, les salariés mandatés réduisent leur temps de présence sur le terrain au profit de la participation aux multiples instances obligatoires. Ces arbitrages ne facilitent pas le contact avec les nouveaux entrants. Le renouvellement générationnel est donc un enjeu majeur pour les syndicats, ce qui en fait un sujet potentiel de dialogue social constructif.

Plusieurs échanges ou observations avec les quatre syndicats représentatifs dans l'entreprise laissent à penser qu'une partie des éléments contenus dans cette note ont été remontés de nombreuses fois à la Direction. Mais à qui ? Quand ? Et pourquoi les remontées réalisées n'ont-elles pas permis à la Direction de prendre la mesure de l'ampleur du phénomène ? Quelle a été la place accordée à ce sujet de part et d'autre dans les concertations et négociations ? Les enjeux ont-ils été noyés dans des revendications récurrentes, ne permettant pas de mettre l'accent sur les effets propres au renouvellement ? Quels enseignements tirer de cela concernant la place du dialogue social et son *rôle de régulation* ?

5.4. Le renouvellement vu des équipes Ressources Humaines

Vu du côté des RH, le renouvellement n'a pas été neutre du tout sur l'activité des équipes qui ont tourné à plein régime pour organiser et assurer le recrutement, l'intégration et la formation des nouveaux entrants, permanents et alternants. Des projets multiples ont vu le jour à tous les niveaux de l'entreprise. Au niveau national, au delà des efforts importants côté UOF pour répondre à la demande de formations, l'Académie des Métiers ou la Professionnalisation en Situation de Travail sont des exemples de prise en compte de ces enjeux. Au niveau DIR, une attention particulière a été portée à l'amélioration de la qualité des plans de formation, et des plans d'actions ont émergé autour de la diversité au travail. Au niveau DR, les exemples sont nombreux, allant du développement de parcours de professionnalisation aux chantiers de compagnonnage. Le renouvellement générationnel s'est imposé sous de multiples formes dans le quotidien RH, et l'on peut dire que de fait, il est une priorité d'action, et une préoccupation des équipes RH.

Cependant, les problématiques concrètes soulevées dans cette note concernant ses conséquences sur l'organisation du travail, le pilotage de la montée en compétences, la sécurité, la qualité de vie au travail, la reconnaissance, la transmission de la culture, des valeurs et de l'histoire de

l'entreprise sont pour l'essentiel laissées à la main du management local, qui n'a que partiellement les moyens et les marges de manœuvre pour les gérer. Même la connaissance des règles RH par les nouveaux arrivants repose sur le management local, le portail RH répondant aux questions techniques, mais ne favorisant pas un dialogue personnalisé et suivi. De fait, certaines organisations syndicales se sont positionnées auprès des nouveaux entrants avec leurs propres livrets d'accueil, qui complètent ceux de l'entreprise, et surtout, des sessions de formation de deux ou trois jours dédiés à la découverte de ces règles et droits. Plusieurs jeunes recrutés ont exprimé le souhait que de telles sessions, plus longues, approfondies et personnalisées que la journée d'intégration déjà organisée par l'entreprise, soient mises en œuvre par des équipes RH.

Pourquoi les équipes RH, gardiennes du temps long dans l'entreprise, ne sont-elles pas *stratégiquement* positionnées sur les problématiques citées pour accompagner le corps social dans un renouvellement aussi massif? Pourquoi ses outils de pilotage et de gestion, comme la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences ou les Entretiens Annuels d'Evaluation ne sont-ils que partiellement câblés pour capter et piloter ces sujets ? Comment développer une proximité avec les managers et les salariés pour agir conjointement et localement avec eux avant l'émergence de difficultés?

5.5. Le renouvellement vu des Directions

Mobilisées sur des enjeux majeurs tournés vers l'extérieur de l'entreprise ou orientées sur la transformation interne, les directions ont essentiellement abordé le renouvellement générationnel sous l'angle de l'allocation de ressources. Des arbitrages budgétaires ont été réalisés en faveur du recrutement et de la formation, autorisant les volumes supplémentaires nécessaires pour la mise en œuvre du renouvellement. Pour le reste, si les directions ont intégré le renouvellement générationnel dans la liste des risques potentiels à suivre, avec une sensibilité notamment sur ses conséquences en regard de la sécurité, elles n'ont pas jugé nécessaire d'y adjoindre des plans d'action supplémentaires à leur niveau, misant sur une forme d'autorégulation interne. Les questions de performance opérationnelle ou de charge de travail ont été abordées ponctuellement, mais sans donner lieu à la mise à jour des outils de gestion. Cela a conduit à une forme d'invisibilité du phénomène car les outils de pilotage de l'activité ne permettent pas de mesurer un impact du renouvellement des compétences sur la productivité ou sur la qualité du travail de terrain. Nous avons en effet vainement recherché des informations reliant niveau de compétences et résultats opérationnels. Seules les remontées qualitatives permettent donc d'alerter les directions. Au début de la recherche donc, le renouvellement était davantage vu comme un élément de contexte à prendre en compte dans les décisions organisationnelles que comme un sujet à part entière à adresser spécifiquement du fait de ses enjeux.

Si les managers de proximité, les organisations syndicales et les équipes RH ont effectivement fait remonter les problématiques concrètes liées au renouvellement, pourquoi n'ont-elles pas permis aux directions de prendre la mesure de l'investissement que ce renouvellement a exigé du corps social ? Quelles questions cela soulève-t-il sur *l'efficacité du dialogue social et du dialogue managérial*, alors que selon mon expérience de partage avec les directions, ces problématiques les

intéressent ? Et que dire des outils de pilotage qui ne mesurent que ce pour quoi ils ont été conçus, laissant potentiellement invisibles d'autres phénomènes qui peuvent être majeurs, limitant en partie la vision des décideurs ?

Conclusion : La naissance d'une « Génération ERDF »

Dans ce travail doctoral, nous avons cherché à dépasser les stéréotypes sur la Génération Y pour étudier spécifiquement les traits principaux de l'empreinte générationnelle d'ERDF envers ses nouveaux entrants. Nous avons mis à jour la qualité de l'accueil du corps social et la tradition de transmission de l'entreprise, mais aussi le questionnement actuel autour de la priorisation de la transmission intergénérationnelle dans la stratégie de l'entreprise. Nous avons montré que suite à l'évolution des modalités de socialisation de l'entreprise, le corps social dans son ensemble a progressivement et durablement assumé la prise en charge et la socialisation des très nombreux nouveaux entrants avec un investissement que je me permets de qualifier de remarquable pour l'avoir observé longuement sur le terrain, investissement qui démontre par les actes, l'implication et l'engagement des salariés d'ERDF.

Cet investissement n'est pas sans conséquences cependant, car les accompagnants ont aussi besoin d'être accompagnés. L'effort collectif et durable qui a été (et est toujours) consenti, et cela au prix d'une partie du bien-être au travail, se traduit par une lassitude et un besoin de reconnaissance. L'enquête montre que ce n'est finalement pas tant l'investissement en lui-même qui pose problème, mais plutôt le sentiment de ne pas pouvoir transmettre à la hauteur de ce qui serait jugé nécessaire pour réaliser une transmission de qualité, ainsi que le fait que cette expérience si engageante à titre personnel paraisse transparente pour l'entreprise. Ces éléments se traduisent par une baisse de la satisfaction au travail, une augmentation du stress et de la fatigue émotionnelle pour les transmetteurs et managers comme pour les nouveaux entrants. Et lorsque la situation n'est plus jugée acceptable, le changement de poste semble être l'alternative choisie, choix facilité par la culture de mobilité et les opportunités de carrière offertes.

Tous les éléments présentés succinctement dans cette note font partie intégrante de la première expérience des nouveaux entrants dans la période 2008-2016, avec des pondérations différentes selon les métiers, les environnements locaux, et les caractéristiques personnelles de chacun. La date d'entrée dans l'entreprise joue beaucoup également, les jeunes recrutés dans les premières années après 2008 ayant plus de possibilités d'avoir côtoyé des anciens que ceux arrivés tout récemment. Nous voyons se dessiner une empreinte générationnelle d'entreprise hétérogène, incluant des risques et des opportunités, laissant davantage d'espace aux effets sociétaux que lors des vagues de recrutement précédentes. Cette diversité d'expériences initiales ne permet pas d'anticiper l'évolution des comportements dans la durée, en particulier dans le domaine de l'action collective. C'est pourquoi il serait intéressant de suivre cette évolution sur un temps long, pour discerner progressivement d'éventuelles lignes directrices.

Dans la mesure où ERDF se nomme depuis quelques jours ENEDIS, et que ce changement de nom introduit probablement des évolutions qui toucheront à l'identité professionnelle des salariés, on peut dire que l'ensemble des salariés recrutés depuis 2008 et ce jusqu'à la fin du renouvellement actuel, d'ici un à deux ans pour l'essentiel, constituent une « Génération ERDF », qui aura son empreinte spécifique et unique.

Dans ce cheminement, nous avons mis à jour des questions de fonctionnement collectif au sein de l'organisation, des questions ouvertes sur le pouvoir d'agir des managers, l'efficacité du dialogue managérial et du dialogue social, le positionnement des équipes RH, et les limites des outils de gestion.

Tous les éléments rassemblés dans cette note ont été présentés au fil de leur constitution à un ou plusieurs publics de l'entreprise concernés par le sujet. Ils en ont validé la justesse en regard de leur expérience. Ils ont exprimé leur soulagement que leur vécu du renouvellement générationnel soit explicité, que l'on « parle vrai » sur ce sujet. Ce partage a fait naître certains espoirs d'un dialogue renouvelé à tous les niveaux de l'organisation. Ne serait-ce pas là une belle occasion de transformer résolument le renouvellement générationnel en opportunité pour l'ensemble de l'entreprise ?

La question qui suit est celle de l'action. Elle ne relève plus de la recherche, mais des acteurs de l'entreprise, selon leur libre arbitre et leur champ de responsabilité respectifs. L'expérience vécue à Vénissieux et la connaissance du contexte de l'entreprise nous invitent cependant à deux suggestions :

- Le diagnostic posé dans cette note parle de l'expérience humaine vécue par les salariés de l'entreprise. Il n'appelle pas une réponse organisationnelle classique, déclinée en plans d'actions et indicateurs de suivi standardisés. Il invite à oser parler de ces sujets simplement, sans recherche de solutions immédiates, le dialogue étant en lui-même le moyen de redonner à chacun sa capacité d'action et de proposition, dont la richesse dépasserait de très loin ce qui peut être imaginé maintenant.

- Le renouvellement générationnel engagé depuis 2008 à ERDF RAB touche maintenant à sa fin, mais le diagnostic posé dans cette note peut être utilement employé pour préparer et suivre le rapprochement des équipes de techniciens d'exploitation et de techniciens clientèle. Plus que jamais, les bases opérationnelles seront des espaces d'apprentissage dans les années à venir, avec la complexité supplémentaire du mélange des métiers. Les transmetteurs du métier de l'exploitation seront ceux là mêmes qui étaient apprenants il y a très peu de temps. Ils transmettront ce qu'ils ont reçu, ce qu'ils ont appris, dans les contextes hétérogènes que nous avons décrits. Les salariés expérimentés seront encore davantage sollicités et leur besoin de reconnaissance, accru. Ce qui n'a pas été pris en compte par le passé peut l'être aujourd'hui dans le cadre du projet TAO, ou des autres transformations en cours.

La prochaine étape est l'envoi de la note d'analyse du questionnaire (jointe en Annexe 1) à tous les salariés de l'ex-DIR RAB. Pour l'accompagner, nous avons sollicité la contribution du Cercle Multi Acteurs (CMA) de la DR Sillon Rhodanien. Ses propositions sont jointes en Annexe 2.

Dans ce format de synthèse, cette note offre un condensé des résultats de près de 3 ans de recherche, condensé qui n'est pas forcément toujours accessible simplement. Je m'en excuse auprès des lecteurs et je les remercie d'avoir eu la persévérance de lire jusqu'au bout.

En aucun cas ce condensé ne permet de traduire la richesse de l'expérience humaine vécue pendant cette période. Les résultats synthétisés ici sont véritablement le fruit d'un travail collectif, notamment avec toute l'équipe Exploitation de Vénissieux, et l'équipe RH de l'ex-DIR RAB. C'est pourquoi les derniers mots de cette note sont des mots de gratitude envers tous et chacun.

Nathalie Dumouchel

Annexe 1 : Note à destination des salariés du périmètre ex-DIR RAB

Annexe 2 : Quelques pistes d'actions : Propositions du Cercle Multi-Acteurs de la DR Sillon Rhodanien

Annexe 1 : Quelques résultats de l'enquête sur le renouvellement générationnel à ERDF Rhône Alpes Bourgogne

Vous avez été sollicités en décembre 2015 pour répondre à une enquête universitaire sur le renouvellement générationnel au périmètre de l'ex-DIR Rhône Alpes Bourgogne. Cette enquête fait suite à une immersion de plus d'un an de la chercheuse dans une base Exploitation fortement renouvelée, à Vénissieux.

Conformément à l'engagement pris, ce document vous en restitue les principaux résultats dans une approche garantissant respect de l'anonymat et indépendance de l'analyse.

1187 salariés (23%) ont répondu au questionnaire. **Merci à tous !**

Si le nombre de répondants est suffisant pour la validité scientifique des éléments présentés, il faut noter qu'en proportion de leur nombre dans l'entreprise, les cadres et agents de maîtrise ont davantage répondu que les techniciens et autres agents. Les résultats sont cependant très cohérents avec l'analyse terrain, essentiellement réalisée avec des techniciens.

Objectifs de l'enquête : étudier la façon dont le renouvellement générationnel est vécu concrètement dans les équipes de travail, sans chercher à évaluer les différents plans d'actions mis en œuvre par l'entreprise pour l'accompagner :

- Comment les acteurs expérimentés vivent-ils l'activité d'accompagnement de leurs collègues en phase d'apprentissage tout en assurant leur mission principale ?
- Comment les nouveaux entrants perçoivent-ils la transmission dans ces conditions ?

Profil des répondants selon une typologie liée au renouvellement générationnel :

52% des répondants appartiennent à une équipe dont plus de 40% des membres a moins de 10 ans d'ancienneté dans le Groupe EDF. En regard de leur niveau de maîtrise du métier par rapport à celui de leurs collègues, les répondants se positionnent :

45%	plutôt en transmetteurs, même s'ils continuent à apprendre
14%	plutôt en apprenants, même s'ils peuvent transmettre occasionnellement
11%	à 50% en transmetteurs, et à 50% en apprenants
4%	estiment qu'ils ne sont pas dans une situation où ils transmettent ou apprennent
26%	sont managers, intégrant de fait une responsabilité de développement des compétences

Principaux résultats :

L'enquête fait apparaître que le renouvellement générationnel, parmi d'autres causes, se traduit pour les transmetteurs et les managers par l'expression d'un sentiment de surcharge dans leur travail. L'accompagnement très concret des nouveaux entrants demande des efforts individuels répétés pour assurer sa propre activité tout en prenant en charge le travail des collègues sortants et en formant et accompagnant les nouveaux entrants. Ces efforts peuvent conduire à une lassitude, notamment lorsque le renouvellement est massif, qu'il s'étale dans le temps, que la durée de montée en compétences sur le métier est longue, et que l'organisation du travail n'est pas jugée facilitante.

Interrogés sur le *temps jugé nécessaire* à la transmission ou à l'apprentissage (selon leur profil), les répondants estiment qu'un tiers de leur temps de travail devrait être dédié à la transmission / à l'apprentissage. Cette réponse est convergente entre managers, transmetteurs et apprenants. Egalement interrogés sur leur *estimation du temps réel dédié* à la transmission ou à l'apprentissage, un écart apparaît selon les profils des répondants :

Transmetteurs	estiment qu'ils consacrent en moyenne 18% de leur temps à la transmission
Apprenants	estiment qu'ils sont accompagnés 23% de leur temps en moyenne
Managers	estiment qu'ils consacrent 15% de leur temps à l'accompagnement du développement des compétences, bien que 75% d'entre eux déclarent avoir mis en place des dispositifs de professionnalisation locaux sur mesure pour prendre en compte ce besoin

L'écart entre le *temps jugé nécessaire* et l'*estimation du temps réel dédié* à la transmission / à l'apprentissage se traduit principalement par l'expression d'une forme d'incertitude, de flou sur ce que demande véritablement l'entreprise à ses salariés en matière de transmission.

Ce sentiment d'incertitude sur les attentes réelles de l'entreprise concernant la transmission se retrouve dans un autre aspect du renouvellement générationnel : le sentiment d'un manque de prise en compte de l'effort individuel et collectif qu'il engendre :

Transmetteurs	47% n'ont pas d'objectifs relatifs à l'accompagnement des nouveaux entrants dans leur EAP. 63% jugent que le temps et l'énergie consacrés à l'accompagnement ne sont pas pris en compte dans leur évaluation et ses conséquences en termes d'avancement et de parcours professionnel
Managers	37% n'ont pas d'objectifs relatifs à l'accompagnement des nouveaux entrants dans leur EAP. 43% jugent que le temps et l'énergie consacrés à l'accompagnement ne sont pas pris en compte dans leur évaluation

Ce sentiment est perçu par les apprenants, qui ne semblent pas comprendre pourquoi l'entreprise n'utilise pas le système des objectifs en EAP pour donner une existence concrète et valorisable aux situations réelles de transmission qu'ils vivent. Le renouvellement générationnel n'est pas le seul facteur explicatif de cette expression de manque de reconnaissance, mais il y contribue.

Dans l'ensemble, l'enquête montre que les répondants sont engagés dans l'entreprise (3,61/5), sont satisfaits de leur travail (3,86/5) et se sentent performants (3,92/5). C'est dans ces conditions générales et dans une tradition d'accueil et de transmission que les nouveaux arrivants sont accueillis. Cependant, les accompagnants ont aussi besoin d'être accompagnés. L'investissement individuel et collectif requis par le renouvellement générationnel se traduit dans l'enquête par une diminution de la satisfaction au travail, une augmentation du stress et de la fatigue émotionnelle pour les transmetteurs et managers, et cela se répercute chez les nouveaux entrants. Parmi ces conséquences, l'intention de changer de poste semble être une réponse individuelle favorisée, facilitée par la culture de mobilité et les opportunités de carrière offertes.

Dans ce format très synthétique, cette note ne reprend qu'une partie de la richesse du contenu de l'enquête, dont l'interprétation scientifique n'engage que moi. Mon intention est explicitement que l'expression des répondants favorise le dialogue entre les acteurs de l'entreprise sur cet enjeu majeur et mobilisateur de ressources qu'est le renouvellement générationnel. Ces résultats sont transmis en transparence et en confiance de l'usage constructif qui pourra en être fait.

Lyon, le 20 juin 2016,

Nathalie Dumouchel

nathalie.dumouchel@enedis-grdf.com

nathalie.dumouchel@gmail.com

Annexe 2 : Quelques pistes d'action : Réflexions et propositions du Cercle Multi Acteurs SIRHO du 6/6/16

Les éléments suivants sont une synthèse de la contribution des 15 membres du Cercle Multi-Acteurs de la DR Sillon Rhodanien réunis le 6 juin 2016 (managers, représentants du personnel, services RH / Prévention, médecin, infirmière et assistante sociale).

Sur la base de la lecture de la note destinée à tous les salariés du périmètre ex-DIR RAB (Annexe 1), quatre ateliers ont été organisés autour de l'accompagnement de l'envoi de cette note. Leur objectif, sous des formes complémentaires, était d'anticiper les réactions supposées des différents acteurs de l'entreprise, et de faire des recommandations concrètes aux Directions. Leurs travaux sont ici structurés et présentés en six points clés.

1) Le contenu de la note reflète le vécu des participants, individuellement et en tant que porte-paroles de leurs équipes et collègues. Le renouvellement générationnel se traduit effectivement par des sentiments de surcharge, de manque de temps pour transmettre, et de manque de valorisation de l'investissement dans la transmission. Ces ressentis sont partagés par tous les types de profils de population, transmetteurs, managers, mais aussi apprenants qui expriment leur difficulté à réaliser ce qu'on leur demande de faire tout en l'apprenant.

2) Le contenu de la note fait en lui-même acte de reconnaissance. Les membres du CMA anticipent que la lecture de la note apportera un sentiment de soulagement aux salariés, un sentiment de « se sentir compris », un sentiment de « se sentir entendus ». Ceux qui ont répondu au questionnaire se sont déjà posés des questions sur leur propre vécu du renouvellement générationnel, mais l'apport de la note est double par rapport à cette première réflexion individuelle : la note montre aux répondants comment leur propre vécu se positionne par rapport à l'ensemble des répondants (ils ne sont pas seuls) et elle montre à tous que le sujet est maintenant collectivement soulevé dans l'entreprise, que les difficultés liées au renouvellement sont visibles par tous.

3) L'envoi direct par le chercheur aux salariés soulève des questions sur le statut de la note. Une diffusion directe auprès des salariés par une universitaire est un mode tout à fait inhabituel dans l'entreprise. Le risque existe qu'une analyse ne venant ni du canal hiérarchique, ni du canal syndical, ne soit pas lue ou considérée comme non légitime. En même temps, le passage par un canal managérial pourrait faire perdre la notion de neutralité et d'indépendance qui a une valeur importante dans le cas présent. Le CMA fait deux recommandations :

- l'envoi d'un flash préalable par chaque DR aux managers, avec ci-dessous, hors réunion, la proposition de la Direction pour le Sillon Rhodanien :

Dans la continuité de l'enquête sur le renouvellement générationnel du 7 au 18 décembre (cf pièce jointe) et conformément aux engagements pris à cette occasion, Nathalie Dumouchel va communiquer à l'ensemble des agents de l'ex-DIR RAB une note d'analyse des résultats de cette enquête.

Vous trouverez en avant première cette note d'analyse, qui met en évidence la thématique de la transmission du savoir comme un enjeu majeur et partagé par l'ensemble du corps social. Cette analyse peut susciter des questions sur les suites à donner à celle-ci, travail que nous avons commencé à mener au niveau du CMA (cercle multi-acteurs) du 6 juin sur la DR Sillon Rhodanien. Pour ceux qui le souhaitent, nous organisons une CT sur le sujet, en amont de la diffusion à tous les agents prévus le 20 juin.

PS : Nathalie Dumouchel, doctorante à l'université Lyon3, a été en immersion à la base opérationnelle de Vénissieux pendant 17 mois. Elle a réalisé ce travail de recherche en étant rattachée à l'ex-DIR RAB.

- un rappel explicite de l'accord de l'entreprise dans le mail d'envoi de la note par le chercheur aux salariés.

4) La note peut générer des réactions diverses non prévisibles à ce stade.

Les participants s'accordent à dire que la note met en visibilité et donc en possibilité de discussion un sujet majeur de l'entreprise. En cela, son envoi est nécessaire, même si on ne peut prévoir la nature et l'intensité des réactions des différents acteurs. Des débats se sont tenus sur le fait de temporiser l'envoi à tous pour permettre d'abord aux managers, notamment managers de proximité et jeunes managers eux-mêmes en situation de montée en compétences, de se préparer à la discussion. Au final, les avis convergent plutôt vers le fait de diffuser la note à la date initialement prévue (20 juin 2016) car le sujet doit être pris en compte dès à présent, et les réactions potentielles des acteurs seront l'occasion d'engager le dialogue et de commencer à rechercher des solutions aux difficultés mises à jour.

5) Le CMA propose des pistes de solutions concrètes aux problèmes soulevés.

Sur le fond, les solutions envisagées ne sont pas nouvelles, parce que la problématique n'est pas nouvelle. De fait, plusieurs d'entre elles s'inscrivent plus ou moins dans des actions déjà en cours. Ce qui est nouveau, c'est la prise en compte de l'ampleur de l'enjeu dans une entreprise de main d'œuvre. Ainsi, là où les actions actuelles se heurtent souvent à des manques de moyens qui limitent leurs effets, les propositions ci-dessous doivent être examinées en regard de moyens réels à attribuer, notamment en termes de temps.

- Intégrer la transmission intergénérationnelle dans les objectifs à tous les niveaux de l'organisation : intégrer une mesure objective de la contribution des managers en matière de transmission des savoirs dans les contrats Domaines et Agences ; décliner ces objectifs le long de la ligne managériale jusqu'au niveau individuel des agents, en les discutant sur la forme et les moyens appropriés à chaque situation (nombre de jours d'accompagnement, crédit d'heures « temps de transmission », articulation avec la formation nationale pour bien préciser ce qui relève de l'apprentissage terrain, pondération du temps de travail des nouveaux entrants, souplesse dans l'organisation (cf point suivant)). Il ne s'agit pas simplement d'ajouter un objectif à tous les autres sans le hiérarchiser, sans quoi on ne fait que formaliser le fonctionnement actuel. En regard des enjeux, il est nécessaire de

s'interroger sur les objectifs existants qui pourraient être retirés (quelles en seraient les conséquences ?) et/ou sur ceux sur lesquels on pourrait baisser le niveau d'attendu.

- Développer la délégation et l'autonomie : par des « contrats lissés », laissant des marges de manœuvre aux acteurs pour que les objectifs soient partiellement atteints parfois, dépassés d'autres fois, pour aboutir au final au respect de l'objectif fixé ; mais aussi réaffirmer l'autonomie des salariés dans l'organisation de leurs journées pour que le travail (et la transmission) puisse être réalisés dans les règles de l'art, intégrant pleinement la sécurité, même si cela nécessite parfois de ne pas réaliser certaines interventions.

- Développer le compagnonnage, ou un système de « référents » : augmenter le nombre de compagnons / référents sur la base du volontariat, s'assurer de (ou renforcer) l'équilibre entre leur expérience métier et la maîtrise du prescrit, libérer du temps pour ce rôle, le formaliser par une lettre de mission, l'accompagner par la création d'un livret du compagnon et une animation régulière, en renforcer les effets avec une formation pédagogique des compagnons, le valoriser financièrement et/ou par une mise en valeur dans la communication.

- Développer les moyens de valorisation financière de l'implication : une rémunération variable pour les agents d'exécution ? Lorsque les objectifs sont atteints, ou seulement lorsqu'ils sont dépassés (prime exceptionnelle) ?

- Développer une Visite Prévention Sécurité spécifique pour les nouveaux arrivants, une « VPS accompagnement » : au delà des VPS régulières de la hiérarchie, organiser une VPS conjointe entre hiérarchie et service prévention pour expliquer la dimension « accompagnement » des VPS, leur rôle, ce qu'on peut y dire, ce qu'on peut en attendre.

- Renforcer ou créer des temps d'échanges autour des pratiques professionnelles entre les générations et/ou les métiers amenés à travailler ensemble. Sur la base de dysfonctionnements identifiés, rechercher ensemble les solutions adaptées.

- Favoriser les immersions des jeunes agents dans les autres métiers de l'entreprise sans que cela soit préparatoire à une mobilité : cela peut s'envisager sous la forme de crédits d'heures de découverte, de « vis ma vie », de « chèques services » que pourraient utiliser les nouveaux entrants pour découvrir son environnement.

- Développer des temps conviviaux pour que jeunes et anciens se connaissent mieux, les jeunes pouvant être à l'initiative pour ces temps collectifs, ce qui leur permet « d'accompagner » les anciens à leur tour.

- Anticiper les besoins de renouvellement et de formation pour les recrutements à venir.

6) Le CMA recommande également que l'envoi de la note soit accompagné d'un suivi de son utilisation dans le temps. L'effet de la note est jugé favorable à la reconnaissance de la situation à très court terme, et en cela, elle ouvre la possibilité d'y remédier rapidement. Mais si elle n'était pas visiblement et assez rapidement prise en compte par l'organisation, elle pourrait avoir des conséquences opposées. Au delà des propositions de solutions concrètes exposées ci-dessus, le CMA suggère que le dialogue soit engagé sans tarder sur ce sujet, du niveau local au niveau DR.

Concernant le niveau local, en regard de la diversité des situations face au renouvellement générationnel, le CMA propose :

- d'organiser un temps d'échange dans les équipes autour de la transmission intergénérationnelle, à partir de la note, dans les deux mois qui suivent l'envoi.
- de partager et/ou de construire un état des lieux des compétences dans l'équipe, pour voir le chemin restant à parcourir en matière de transmission.

Concernant les niveaux Agence / Domaines / DR :

- de capitaliser sur les retours de ces temps d'échanges
- d'organiser la mise en commun des multiples initiatives locales mises en œuvre pour accompagner la montée en compétences des nouveaux arrivants.
- de donner rapidement de la visibilité sur la façon dont ce sujet est pris en compte.
- de suivre l'avancement de ces actions au niveau du CMA.

Un grand merci à tous pour ces propositions collectives !