



# Renouvellement générationnel au prisme de l'entreprise en recherche d'agilité : Recherche-action chez ENEDIS

Nathalie Dumouchel, Université Lyon 3, Laboratoire Magellan  
Florence Cottin Nazon, ENEDIS  
Jean-Michel Schneider, ENEDIS

22/06/2017

# Au programme

- Quel contexte organisationnel ENEDIS?
  - la place du renouvellement générationnel au sein des enjeux stratégiques
- « Une autre façon de penser les générations au travail (...) » :
  - les enseignements principaux d'un travail doctoral chez ENEDIS
- Quels apports de la recherche en entreprise?
  - témoignage d'une DRH
- Quels enseignements sur le thème de l'entreprise en recherche d'agilité?
  - Une lecture du renouvellement au prisme de l'agilité
  - Synthèse
  - Questions pour les sous-groupes



# Quel contexte organisationnel ENEDIS?

Introduction de Jean-Michel Schneider



# Les enseignements principaux du travail doctoral réalisé chez ENEDIS

Nathalie Dumouchel

# Un sujet très médiatisé

☆☆ FILLES ET GARÇONS DE LA NEW GENERATION ☆☆☆

BON, ALORS LES JEUNES, QUI AVEZ VOUS  
À DIRE SUR LA GÉNÉRATION Y ET Z ?

BAH, COMME ON A FINI L'ALPHABET  
ON PARLE DÉJÀ PLUS LA MÊME LANGUE!

TROP BON GA  
J'LE TWEETE!



RETROUVEZ MOI SUR [LEBLOGAFRISOTTE](#) ☆☆☆

NINAj

# Un sujet très médiatisé

Avant



Aujourd'hui



## Un sujet très médiatisé



# Génération : un sujet très médiatisé

- Une notion populaire
  - Baby-boomers : 1945- fin1960s : >55 ans
  - Génération X : mi 1960s- début 1980s : 35 à 55 ans
  - Génération Y : début 1980 à mi-fin 1990 : 20 à 35 ans
  - Génération Z : > 1990, 15-22 ans au travail
  
- Une catégorisation issue du marketing → des spécificités supposées pour les Générations Y et Z
  - Recherche de sens au travail / besoin d'accomplissement / résistance à l'autorité
  - Recherche de feedback rapide, impatience / difficulté à se projeter dans la durée
  - Intégration vie privée / vie professionnelle / loisirs
  - Opportunisme / mobilité / adaptabilité / créativité / agilité
  - Individualisme / Faible loyalisme institutionnel
  - Interconnexion numérique



# Génération : un sujet très médiatisé

- Représentations courantes du renouvellement générationnel dans les entreprises :
  - Risque : un phénomène sociétal qui s'impose à l'organisation
  - Opportunité : une occasion de développer l'agilité organisationnelle
- Thèse : « Une autre façon de penser les générations au travail (...) »
- Un cheminement collectif progressif :
  - L'effet générationnel relève aussi de la responsabilité organisationnelle...
  - L'agilité n'est pas forcément et seulement là où l'on suppose qu'elle est...
- ✚ Des regards complémentaires qui interrogent sur le rôle des RH et du management

# Méthodologie de la recherche : 3 étapes

## Pré-diagnostic

Périmètre Inter Régional, Entretiens et observations, 230 personnes, 6 mois

## Immersion dans une équipe

Périmètre Base Opérationnelle, partage du quotidien de 45 personnes, 17 mois

## Questionnaire

Périmètre Inter Régional, enquête quantitative co-construite avec une équipe de recherche, 1187 répondants

## Recherche-action

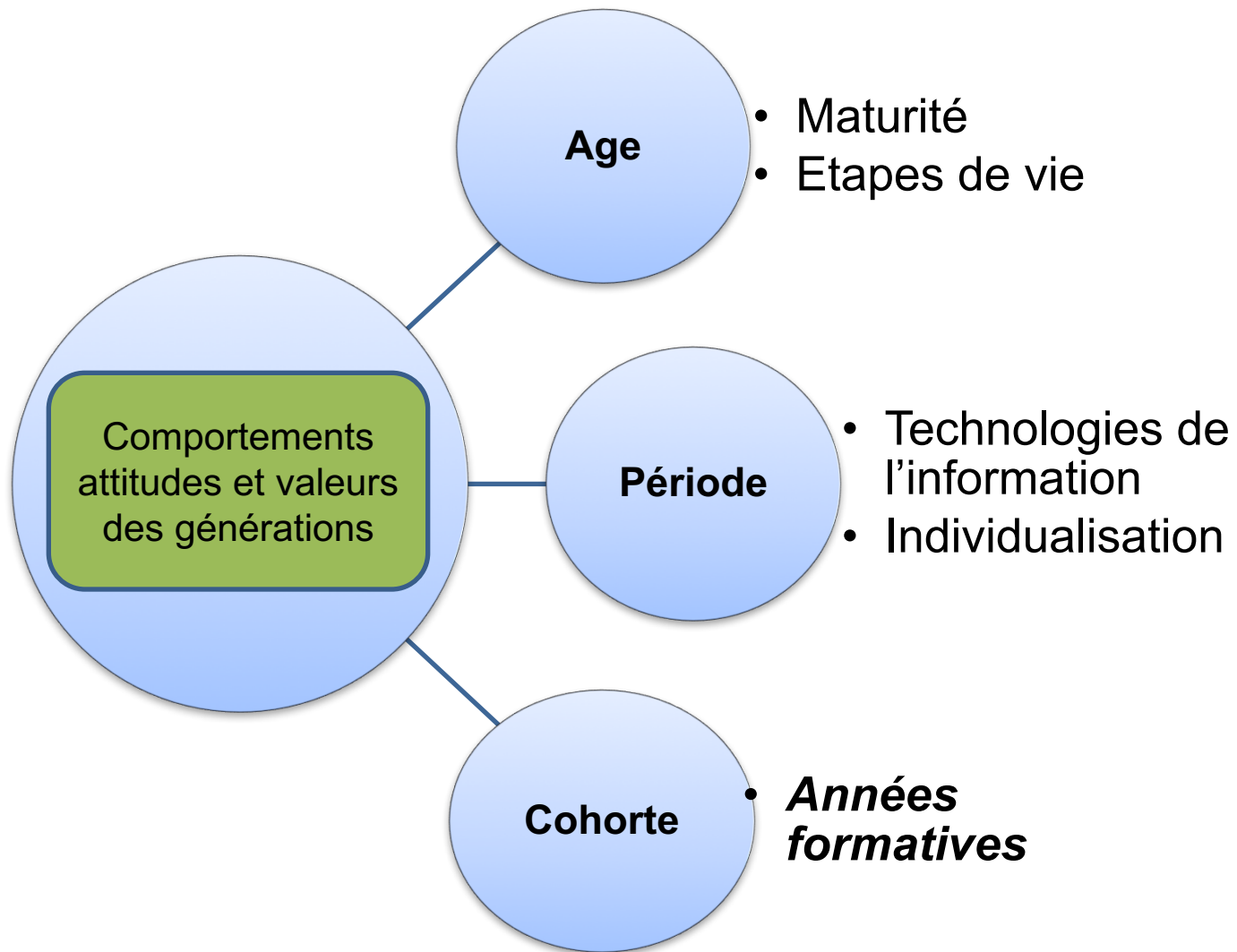
80 restitutions orales,  
80 lecteurs note synthèse doctorale,  
2282 lecteurs restitution du questionnaire

Apprentissage mutuel et progressif

# Les limites du concept générationnel

- Une catégorisation sociale parmi d'autres
  - Pouvoir explicatif à relativiser / niveau d'éducation / genre / ethnie / trajectoire d'activité / secteur d'activité
  - ↳ Une possibilité d'identification parmi d'autres
- Des études aux résultats contrastés
  - Différences d'attitudes, valeurs et comportements non prouvées
  - Dates utilisées pour délimiter les générations
  - Évènements utilisés : effets de la culture nationale
  - Études antérieures
- « Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. A notre époque, les enfants sont des tyrans. »  
(Socrate, vs 400 av JC)

# Des effets amalgamés (Parry&Urwin 2011)



# Les fondements du concept générationnel

- Années formatives : construction de la vision du monde, référence évaluative → **empreinte générationnelle**
- Marquée par l'environnement politique, économique, social
  - évènements fondateurs : guerre, changement de régime politique, attaque terroriste, catastrophe climatique : un « avant » et un « après »
  - tendances : évolution du marché de l'emploi, individualisation, technologies de l'information
  - évolution des modes de reproduction sociale : famille, école

## ↳ « Un champ des possibles »

- « Des conditions d'existence qui en imposant des définitions différentes de l'impossible, du possible et du probable, donnent à éprouver aux uns comme naturelles ou raisonnables des pratiques ou des aspirations que les autres ressentent comme impensables ou scandaleuses, et inversement » (Bourdieu 1980)

## ↳ « Une situation sociale » (Mannheim 1928)

# Génération organisationnelles

- Années formatives → **empreinte générationnelle**
- Dans les entreprises, les jeunes entrent en majorité dans leurs années formatives
- Les entreprises ont leur propre temporalité
  - évènements fondateurs : ouverture des marchés, filialisation, nouveau PDG
  - tendances : rationalisation, judiciarisation, internationalisation
  - évolution des modes de reproduction sociale : nouveaux modes de socialisation organisationnelle, davantage d'apprentissage en situation de travail
- ↳ **Génération *organisationnelles* (Joshi et al 2011)**
  - **empreinte générationnelle organisationnelle**
  - L'expérience initiale du travail marque durablement les valeurs, attitudes et comportements au travail des nouveaux entrants
  - **Responsabilité d'entreprise**

# L'expérience initiale à ENEDIS

- Nouveaux entrants

Un corps social  
accueillant

Espaces de travail  
Espaces d'apprentissage

Temps de transmission /  
apprentissage

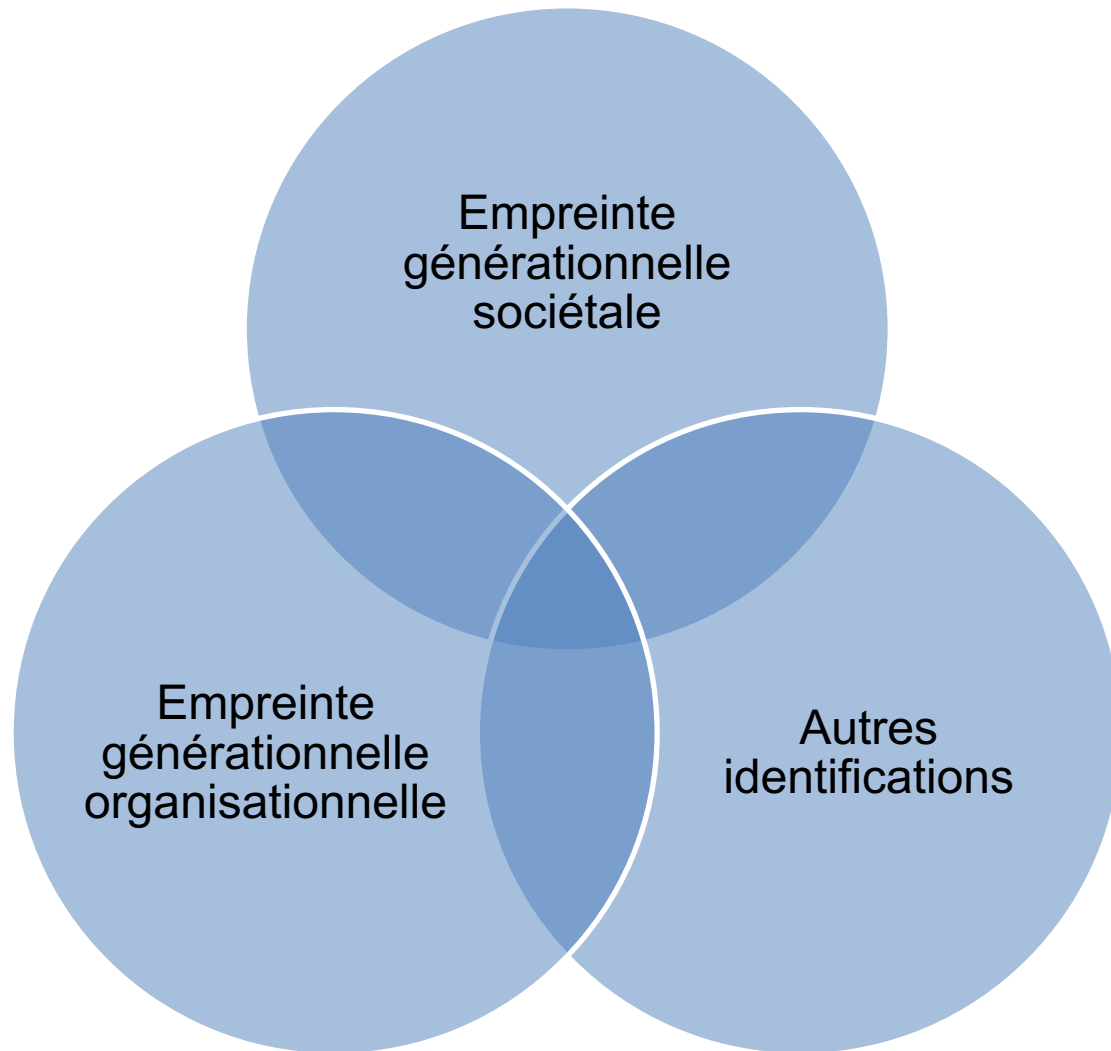
- Transmetteurs

Sentiment de surcharge  
de travail

Sentiment de manque  
de reconnaissance

Vigilance permanente,  
ressenti ambivalent

# Coexistence des identités générationnelles





# Une « tranche d'histoire » ERDF

Le corps social a pris en charge  
le renouvellement générationnel  
en partie à l'insu de l'organisation :  
**une évidence invisible**

## Une lassitude du corps social

- ↳ Espace et temps de transmission
- ↳ Reconnaissance de l'effort individuel et collectif

## La naissance d'une «Génération ERDF»

- ↳ Des expériences hétérogènes
- ↳ Evolution des comportements individuels et collectifs

## Management des compétences

- ↳ Rôle clé des MPro : modèles de rôle
- ↳ Positionnement de la fonction RH
- ↳ Adaptation des outils de gestion / pilotage



Quels apports de la recherche en entreprise?

Témoignage de Florence Cottin-Nazon

# Quels apports de la recherche en entreprise?

- Facteur de réussite... le recrutement du chercheur/se
- Du déni ... à la remise en cause de nos certitudes
  - Processus
  - Indicateurs /mode de pilotage
  - Dialogue social et managérial
- Des clés de lecture... pour un autre regard sur les situations
- Oser (risquer ?) la confiance et la transparence
  - Pour agir « autrement » et « en connaissance » (ex : rendre visible/reconnaître, organiser la subsidiarité, connaître le travail...)
- Limites :
  - Quelles suites au-delà des acteurs impliqués dans la phase recherche-action ?
  - Quelle réelle capacité de remise en cause dans nos organisations ?

## Des effets de la reconnaissance de l'expérience du travail



Quels enseignements sur le thème  
de l'entreprise en recherche d'agilité?

Tous

# Une lecture du renouvellement au prisme de l'agilité

## 4 caractéristiques de l'agilité (Dejoux 2016)

- **Vélocité** : s'adapter vite, et plus vite que les autres
  - ↳ Nouveaux entrants temporairement moins efficaces et efficients, même s'ils peuvent apprendre vite
  - ↳ Adaptation incontournable, immédiate et répétée du corps social accueillant
- **Expérimentation** : tester, expérimenter, co-créeer avec le client
  - ↳ Espaces d'apprentissages maîtrisés / non : mise en place de dispositifs locaux par 75% des managers
- **Usages** : résolution rapide de problèmes « quick and dirty »
  - ↳ Palliatifs omniprésents au cœur de l'organisation du travail quotidien, rôle clé du management de proximité
- **Communautés** : trouver vite les bonnes informations
  - ↳ Atout de l'aisance technologique des nouveaux entrants
  - ↳ Atout du réseau relationnel d'entreprise pour le corps social accueillant

# En synthèse

- Une question de regard : l'agilité n'est pas forcément et seulement là où l'on suppose qu'elle est...
  - Au cœur du travail, de l'investissement humain pour bien travailler
  - Perception potentielle par les salariés d'une inertie institutionnelle
- Un regard d'entreprise souvent partiel, renforcé par les outils de gestion : un enjeu RH fort
  - Rendre visible, c'est aussi « invisibiliser » ce qui n'est pas rendu visible – Reconnaissance? RPS?
  - « Invisibiliser », c'est à terme faire disparaître – Détournement de l'investissement vers ce qui est valorisé? Résistance? Désengagement?
- L'expérience du travail par les salariés : un impensé organisationnel
  - Un investissement individuel et collectif qui rend l'entreprise agile « malgré » la direction
  - Sa non prise en compte peut empêcher l'entreprise d'être agile pour conduire une transformation
  - Sa prise en compte ouvre à de nouveaux leviers organisationnels

# Questions/ débats dans les sous-groupes

Une approche de l'agilité pour les RH : capacité à prendre en compte à la fois le « temps long » stratégique et l'expérience du travail des salariés au quotidien

- Comment rendez-vous visibles certaines dimensions liées à l'expérience du travail dans vos projets de transformation?
- Comment RH et Managers pourraient-ils la prendre en compte davantage et ainsi mieux la mobiliser en faveur des enjeux de transformation dans vos entreprises?
  - Qui, quoi, quand, où?





Merci de votre attention / participation

[nathalie.dumouchel@gmail.com](mailto:nathalie.dumouchel@gmail.com)