

Projet INDUSTRIEL ET HUMAIN À ENEDIS

VÉRITABLE PROJET COLLECTIF OU SIMULACRE DE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ?

Devenir le service public préféré des français au service de la transition écologique, c'est l'objectif que s'est fixé le distributeur pour les 5 prochaines années.

Le projet d'entreprise d'Enedis (PIH) est né en pleine crise sanitaire, à l'initiative de la Présidente du Directoire, Marianne Laigneau, peu de temps après sa nomination. Il s'appuie sur la plus grande consultation interne et externe réalisée en France à ce jour. Entre mai et juin 2020, près d'un salarié sur deux y a contribué, soit plus de 9 000 agents qui ont participé à différents ateliers pour approfondir les réflexions. En parallèle, 2 500 interviews externes ont été réalisées avec des parties prenantes (clients, élus, autorités organisatrices de la distribution, associations, prestataires, fournisseurs). Le résultat de cette méga consultation a été présenté officiellement le 22 septembre par la Présidente.

S'il est difficile d'être contre les engagements pris, force est de constater qu'ils s'inscrivent dans la même lignée que les précédents Plans Moyen Terme : « Visions d'Énergies », « 2015 Réussir Ensemble », le « Projet Industriel, Social et Sociétal du distributeur » sans toutefois y associer les moyens nécessaires.

Un projet opportuniste, plus économique qu'écologique...

La crise sanitaire que nous vivons, a fait émerger de façon criante le débat sur le rôle de nos entreprises en faveur de la société et du climat. L'objectif affiché ici part d'un enjeu qui traverse la société et sur lequel Enedis entend se positionner et montrer qu'elle a une contribution importante. Ce n'est en réalité ni un tournant, ni un défi particulier, mais une contribution et un savoir-faire.

En 2019, seuls 58 % des agents se sentaient engagés. Enedis traverse en effet une transformation profonde de ses activités (essor du numérique, processus d'automatisation des activités...). La Direction a donc relié ses points d'inflexions stratégiques aux signaux faibles relevés dans la dernière enquête interne afin d'engager une véritable révolution culturelle. Associer les salariés à sa construction, c'est un levier pour éviter toute forme de contestation.

Associer les salariés à la construction de la stratégie pour éviter toute forme de contestation.

... et pas si humain au vu des fortes baisses d'effectifs

Sous la pression de la maison mère EDF, une forte baisse des effectifs est attendue d'ici 2035. Si l'évolution des outils de travail est un vrai progrès, cela devrait s'accompagner de recrutements, de formation, et de reconnaissance du travail des agents. Ce PIH, qui revendique l'importance de l'humain, n'y fait pourtant pas référence et n'y associe aucun moyen particulier. Il n'intègre aucun élément chiffré en termes de reconnaissance des salariés et de leurs compétences.

Atteindre 70 % d'engagement des salariés dans ces conditions est une gageure, car l'adhésion des salariés ne se règlera pas seulement par une plus grande autonomie. Les salariés ont aussi exprimé leur besoin de reconnaissance qui passe par des classifications et des rémunérations réévaluées, des garanties collectives et un cadre transparent et équitable.

Les investissements délibérés sur le réseau sont également à la baisse (-50 % par rapport à 1992), ce qui est met en péril les missions de service public. Ce PIH ne répond pas non plus à la problématique du maillage territorial qui est pourtant un aspect important de la satisfaction client. Quant à la responsabilité sociétale, la précarité énergétique n'y est tout simplement pas abordée !



© unsplash

Tutos et boîtes à outils pour des managers sous pression

Pour accompagner un tel projet et ses objectifs, Enedis compte sur ses managers, et les outils de kits d'animation... Est-ce suffisant ? Plusieurs phases, plusieurs déclinaisons sous formes d'ateliers se sont aussi mises en place avec le but de « s'approprier » ce projet... Ce terme d'appropriation est d'ailleurs le leitmotiv des directions : « Faites votre PIH, il vous appartient : vous le voulez ! Vous le présentez, vous le défendez, vous le déclinez, vous le portez quoi qu'il arrive, vous associez toutes vos équipes ! Pour gagner plus de confiance, on se lance, tous ensemble (comme une équipe sportive), on discute entre nous à bâtons rompus. Une fois les questions ou les doutes évacués, on choisit une action »... comme si cela venait des agents et dans le but de faire remonter les remarques jusqu'au sommet de la pyramide. Une méthode classique mais qui a ses limites, car en lançant depuis le haut de l'entreprise l'objectif « de diviser les temps de raccordements par deux » par exemple, cela signifie s'exécuter sur le terrain en utilisant les outils déjà développés dans les services concernés. Tous les kits ludiques de déploiement n'y suffiront pas, et arrivera le moment où la pilule ne passera plus...

Comme si cela venait des agents : une méthode classique mais qui a ses limites

Dans la réalité, ce que les agents ressentent plutôt, c'est une accélération des réformes avec leurs conséquences sur les classifications, les emplois. D'autant qu'en parallèle, avec la mise en place forcée et accélérée du télétravail, pendant

la pandémie, Enedis en profite pour faire des économies d'espaces de travail qui contribuent à rompre les échanges entre agents, dont certains souffrent d'isolement...

Des modes de travail bouleversés en profondeur

Pour mettre en place les 8 engagements du PIH, il est forcément nécessaire de repenser les modes de travail qui sont revus en profondeur ! Et c'est là qu'arrive au travers de TAUTEM (Travailler Autrement et Transformons Ensemble nos méthodes de Management), une vraie rupture pour : plus de résultats, sous couvert de dégager du temps pour « l'Humain ». Et de nouveau revient alors le feedback continu, soi-disant bienveillant ! On teste tout, on fait des expériences... On parle d'holocratie (expérimentée chez Engie mais sur un périmètre restreint) et la direction affiche ce mot d'ordre : « Osons remettre en cause le corpus réglementaire » : laissons libre cours à nos idées, renforçons les responsabilités de chacun (en oubliant bien sûr les questions de classification des emplois ou de rémunération), contractualisons toutes nos activités à l'interne entre équipes (finies les définitions de postes) sans se poser de questions et surtout simplifions les processus administratifs à tous les niveaux... » Concernant le management de proximité, les évolutions des modes de management se sont accélérées, bousculant le contexte dans lequel s'exercent leurs responsabilités qui sont de plus en plus importantes ; plaçant des managers en souffrance. « L'agilité » qui leur est demandée en période de réorganisation leur impose parfois - souvent... un travail d'équilibristes.

Quelles seront leurs marges de manœuvre dans un contexte financier déjà bouclé et contraint ?