

Attractivité dans l'Énergie : c'est loin d'être gagné...



À l'heure où nos entreprises sont confrontées à de nombreux bouleversements et sont plus que jamais, en recherche de performance, les salariés dénoncent leurs conditions de travail, les pratiques managériales, des salaires à la peine... Avec un secteur qui va être fortement recruteur dans les années à venir, des milliers d'emplois seront à pourvoir... Emploi qu'il faudra pouvoir pérenniser dans le temps. *Options* se penche sur ce défi du recrutement qui sera essentiel pour la performance de nos entreprises ainsi que pour gagner notre indépendance énergétique.

Recrutement: le grand chamboulement

Aujourd'hui, les jeunes sont davantage séduits par les petites structures que par les grands groupes.



Les contrats à durée indéterminée (CDI) ne sont désormais plus une condition suffisante pour une embauche. Dans l'énergie, comme dans toute l'industrie, les besoins de main-d'œuvre sont devenus une préoccupation majeure. Par exemple EDF énergies renouvelables n'attire pas une foule de candidats techniciens pour assurer la maintenance de ses éoliennes. Chez Dalkia, autre filiale d'EDF (elle non plus, pas au statut des IEG), spécialisée dans les services énergétiques, ce sont des conducteurs de chaufferie et des frigoristes qui font défaut. Même la production nucléaire d'EDF, dont les salariés bénéficient du statut des Industries Électriques et Gazières, doit organiser des stands de job dating pour recruter sur des régions comme actuellement, ce sont des dizaines de postes sont à pourvoir immédiatement, mais ne trouvent pas preneur. En pleine difficulté de recrutement, le groupe EDF annonce pour 2022, 15 500 nouveaux postes, dont 4 000 en alternance et 3 500 stagiaires. Pour relever le défi d'un recrutement à la hauteur des enjeux de l'entreprise, les employeurs doivent se poser les bonnes questions pour trouver les solutions qui permettront de rendre à nouveau EDF attractive. (voir encadré).

Des jeunes avec une vision pragmatique de leur vie professionnelle.

Conscients que réussir sa carrière peut se faire « au détriment de l'épanouissement personnel et des relations

humaines », l'entreprise leur apparaît comme un « monde ancien », « vertical et compliqué », « peu efficace », et manquant de diversité. Quand on les interroge, parmi les transformations qu'ils expriment, les relations de travail et le respect des personnes arrivent en tête, au travers d'un management qu'ils souhaiteraient bienveillant avec l'optimisation des conditions de travail : ils affirment ainsi que « le bien-être permet de meilleurs résultats qu'une pression continue ».

Le bien-être permet de meilleurs résultats qu'une pression continue

Vient ensuite dans leurs priorités, le respect du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, une tendance d'ailleurs plus marquée chez les femmes que chez les hommes. Selon une étude de l'Edhec « Comment la nouvelle génération va transformer l'entreprise », les futurs diplômés, l'entreprise doit notamment « améliorer son impact sur la société » en prenant en compte davantage « son empreinte écologique ». Notons également que les jeunes générations ont une moindre appétence au management, eu égard aux responsabilités associées et à la faible reconnaissance financière qu'il procure.



Nucléaire : recruter mais aussi conserver les salariés

La renaissance actuelle du nucléaire va nécessiter des embauches conséquentes.

Les perspectives en matière de nucléaire s'annoncent au beau fixe pour les années à venir : d'abord pour la maintenance sur le nucléaire existant, incluant le changement de gros composants (grand carénage), mais aussi pour le nucléaire neuf avec les 6 EPR2 à construire en France (Penly étant le 1^{er}), mais aussi à l'international (Hinkley Point et Sizwell en Angleterre, Dukovany en Tchéquie, Jaïtapur en Inde...). Une renaissance du nucléaire après deux décennies de vaches maigres qui expliquent la déconvenue du chantier de Flamanville

Des emplois par milliers à pourvoir

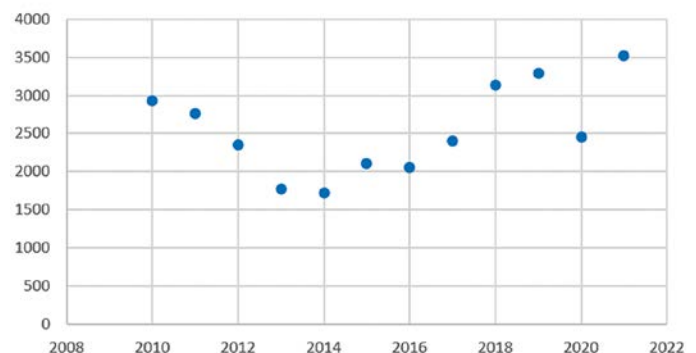
Sachant qu'un salarié sur deux qui travaillera dans la filière en 2030 n'y travaille pas aujourd'hui, il faudra donc recruter et former sur les dix prochaines années des milliers de salariés : 3 000/an à EDF et 10 000/an dans les autres entreprises, dont une moitié pour l'exploitation et la maintenance du parc existant et l'autre moitié sur le nucléaire futur français.

Le nucléaire a été décrié et dévalorisé ces dernières années

Mais la tâche sera plus que difficile, tant le nucléaire a été décrié et dévalorisé ces dernières années, avec la fermeture de Fessenheim, et l'annonce de la fermeture de 12 réacteurs supplémentaires dans la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie 2019-2023. Désormais avec la crise énergétique c'est « le nucléaire : oui merci ! » Mais il va être maintenant difficile de donner envie de venir travailler dans cette filière qui emploie aujourd'hui environ 220 000 personnes réparties dans plus de 3 000 entreprises, après l'avoir montrée du doigt pendant des années...

Au delà de recruter en nombre, le challenge consistera aussi à conserver les salariés ayant déjà de l'expérience. Or rien n'est gagné, car si le groupe EDF a embauché 10 260 CDI en 2021, il a eu aussi à faire face à 3 522 démissions. L'historique des démissions sur la décennie montre qu'après une baisse jusqu'en 2014, le nombre de démis-

Démissions à EDF



sions est en augmentation constante (hormis 2020, année du covid) pour atteindre 3 500 en 2022.

Le défi : attirer des jeunes, tout en retenant les moins jeunes

Et ces démissions ne touchent pas que la maison mère, puisqu'à Enedis on dénombre 125 démissions de salariés pour l'année 2021. C'est donc l'ensemble des IEG qui est concerné par des départs de salariés déçus... Le défi va donc être d'attirer des jeunes, tout en retenant les moins jeunes. Mais ce n'est certainement pas en créant des filiales hors statut (comme Edvance dans l'ingénierie nucléaire), en ne maintenant pas le pouvoir d'achat face à une inflation galopante, ou en menaçant de retirer des droits sur la retraite que l'on y parviendra...



Interview d'un cadre RH sur un site nucléaire EDF

Rencontrez-vous des difficultés à recruter sur votre unité ?

Depuis 3 ans nous avons toujours beaucoup de postulants et on n'a pas perdu en nombre, mais ce sont des candidats récurrents, qui postulent sur beaucoup d'offres EDF, très régulièrement et avec très peu de renouvellement. Sur un millier de candidatures en 2022, ce sont environ 700 cas de gens très motivés pour rentrer chez EDF, qui postulent en permanence... mais qui ne sont pas dans notre cible car nous recrutons des jeunes diplômés, qui sortent d'école ou des alternants, et aussi des candidats avec expérience dans le nucléaire et des prestataires.

Est-ce difficile de trouver des jeunes candidats ?

Les jeunes diplômés BAC+2 que l'on reçoit sont soit très bons et bien évidemment nous les embauchons, ou bien c'est l'inverse, ils ne sont pas du tout préparés et très attentistes, avec peu de motivation (pas de connaissance d'une centrale nucléaire, d'EDF...).

Certaines spécialités sont-elles difficiles à trouver ?

Oui sur les compétences rares, telles que robinetiers car il n'y a pas de BTS, mais aussi essayeurs, automaticiens. En revanche c'est plus facile pour le service Conduite car il existe de nombreux diplômés et un cursus de formation de 2 ans qui attire les candidats. Mais depuis 2 ans on a très peu d'électriciens qui postulent chez EDF et cette baisse est assez perturbante : il y a encore quelques années, ils avaient les yeux qui brillaient quand on leur parlait d'EDF. Depuis la sortie de la Covid on est dans un contexte de plein emploi dans la région et ils sont sollicités dès la sortie de l'école. Le retour des managers c'est que 50 % de candidatures, jeunes diplômés, vont vers l'intérim pour être maîtres de leur avenir, choisir leur mission, le timing choisi et les primes de précarité également. On a aussi une chute de candidats jeunes diplômés BAC+2 et BAC PRO, surtout cette année.

Très peu d'électriciens postulent chez EDF

Le salaire est-il un facteur important pour les candidats ?

Non, sur le salaire à l'embauche pour les jeunes diplômés EDF est compétitif. Sur 70 embauches cette année sur notre unité, on a eu que 4 rétractations. Une douzaine d'expérimentés ont même accepté de venir et de

INTERVIEW QUESTIONS



réduire leur salaire brut de 20 % car ils font un pari sur la formation dans la durée à EDF et un parcours pro de long terme, même si on ne fait plus forcément carrière à EDF nous leur indiquons qu'il faut viser au moins un horizon moyen-long terme sur 2 ou 3 postes.

Est-ce que l'essaimage est en recrudescence après la période Covid ?

On a plus de demandes de créations d'entreprises : ce sont des personnes qui réfléchissaient depuis quelques années et qui se lancent depuis la sortie Covid mais c'est très limité environ 1 % des salariés. Ces personnes veulent expérimenter et voir ailleurs, mais avec un parachute et une possibilité de revenir : avantages annexes, statut (les personnes y sont encore attachées), horaires, qualité de vie.

Est-ce que le nombre de démissions augmente ?

Pas de tendance de fond mais c'est beaucoup plus qu'en 2020 et 2021 avec des motifs différents, comme un effet d'usure chez des personnes présentes depuis plus de 15 ans. Mais peu de démissions de jeunes embauchés. Les personnes qui quittent EDF pour une période d'essai ou qui démissionnent expriment ne plus trouver de sens à leur travail. Nous sommes une entreprise qui se transforme beaucoup et rapidement. Nous devenons de plus en plus dépendants du politique sans visibilité à moyen et long terme. La trajectoire est parfois difficile à comprendre et certaines personnes sont tentées de quitter l'entreprise pour se projeter autrement sur le long terme.

Ceux qui démissionnent expriment ne plus trouver de sens à leur travail

Quels sont les critères mis en avant par les postulants ?

Chez 2/3 des personnes, le télétravail est le critère N° 1, pourtant, beaucoup de nos métiers ne sont pas télétravaillables, notamment sur les métiers d'intervention et de conduite. Ça peut freiner quelques vocations.

A Engie aussi, recruter n'est pas une sinécure

L'exemple du GRIGEN: le Centre de Recherches et d'Innovations sur le Gaz et les Energies Nouvelles.

Basé à Stains (93), les difficultés de recrutement du CRIGEN sont telles que les DRH en sont venus à solliciter les Organisations Syndicales pour trouver des candidats. L'Ufict-CGT y voit les fruits d'une grille de rémunération sous-évaluée, avec des salaires qui n'ont pas été suffisamment revalorisés depuis de trop nombreuses années. C'est tellement vrai que les RH seraient même prêts à contourner la grille, en embauchant des chercheurs hors statut (ce serait une première au CRIGEN).

Le salaire est un problème, mais pas que...

Si le salaire constitue une part du problème, ce n'est toutefois pas le seul facteur. En effet, si l'entreprise se voit obligée de fortement recruter ces dernières années, c'est en raison aussi d'une nette augmentation des démissions et des ruptures conventionnelles. Engie, comme de nombreuses entreprises des IEG, est confrontée à deux difficultés simultanées : un problème d'attractivité, principalement en relation avec le salaire d'embauche, et un problème de désaffection dans ses rangs, jusque-là inédit.

Embaucher des personnes ne fait pas tout

Car après l'embauche, il faut aussi être en mesure de proposer des gestions de carrières. Or, ce n'est pas à l'ordre du jour, car après des périodes plus ou moins longues de gel des embauches, subitement les « tickets d'embauches » arrivent maintenant en nombre. D'où la nécessité de recruter à tour de bras, dans l'urgence, afin de ne pas louper la

fenêtre de tir. Avec une telle approche, pour l'entreprise, ce n'est pas la proposition de travail et une évolution de carrière qui priment, mais bien « capter » des compétences à très court terme. C'est ce que martèlent depuis des années les DRH, pour qui, le personnel est juste une réserve de compétences pour l'entreprise, en oubliant le sens du travail.

Engie est confrontée à un problème d'attractivité et un problème de désaffection

Actuellement, les DRH sont donc à la chasse des « talents », parfois à prix d'or, au détriment de l'embauche de jeunes, certes sans expérience professionnelle, mais qui pourraient être formés par les équipes en place, au contact des « anciens » encore présents... Engie ne se donne même plus la peine de communiquer auprès des Universités ou Ecoles, BTS... sur ses propositions/besoins de recrutement. Ici aussi, comme dans de trop nombreuses situations, c'est le court qui prime : un paradoxe pour une entreprise qui se veut durable...

Le personnel : juste une réserve de compétences pour l'entreprise ?

Hors IEG aussi recruter est un problème

La région Auvergne Rhône Alpes n'y échappe pas non plus nous dit l'APEC (Agence pour l'Emploi des Cadres). Si la rémunération reste toujours un fort levier d'attractivité, les cadres mettent aussi en avant d'autres sources de motivation. Ainsi les jeunes sont sensibles au temps de travail, avec un intérêt de plus en plus accru pour la semaine de 4 jours, les RTT, le télétravail. Quant à l'organisation du travail, les jeunes cadres souhaitent s'y impli-

quer, notamment dans les choix stratégiques, avec un réel intérêt pour les méthodes de management collaboratif ou participatif. Les raisons matérielles comptent aussi, comme l'aide au logement, ainsi que la qualité du bassin d'emplois qui ouvre des possibilités au conjoint de trouver aussi un emploi. Enfin, les perspectives d'évolution et la formation professionnelle restent aussi d'excellents gages d'attractivité, mais aussi de fidélisation.