

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES
INSTITUT DE SOCIOLOGIE

LE DEVENIR DES SALARIES DE PLUS DE 45 ANS

Stratégies d'entreprises et trajectoires des salariés âgés :
Le cas de l'entreprise EDF-GDF

TOME 2

Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat de Sociologie par

Laurent NOWIK

sous la direction de Monsieur le Professeur Jean-Claude RABIER

Mai 1998

MEMBRES DU JURY :

Madame Catherine Rollet, Professeur à l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines

Monsieur Alexis Ferrand, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille

Monsieur Xavier Gaullier, Chargé de recherche au CNRS

Monsieur Claude Giraud, Professeur à l'Université Lumière Lyon 2

Monsieur Jean-Claude Rabier, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE V

L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

"L'entreprise encourage une profonde mutation culturelle au sein de son personnel, afin de le préparer à mieux relever les défis de la concurrence. "

Rapport d'activité d'EDF - 1988.

Introduction

Les quatre premiers chapitres de cette thèse ont permis de présenter la problématique relative à la place des salariés âgés dans les entreprises. Afin d'aborder la diversité des questions, l'approche a été volontairement générale.

Avec le chapitre V et les chapitres suivants, le niveau d'observation s'affine. L'analyse se centre sur la situation de deux entreprises : Electricité-de-France et Gaz-de-France. Il est à noter que la distinction entre les deux sociétés sera rarement nécessaire dans ce travail. On parlera de ce fait de l'entreprise "EDF-GDF" ou des "Industries Electriques et Gazières" pour ne considérer qu'une seule entité.

Ce chapitre a pour objet de faire connaissance avec EDF-GDF. Il présente d'une part, de façon volontairement succincte, les grandes étapes de son développement et, d'autre part, les caractéristiques du personnel et de son évolution, eu égard à ce développement.

Cette connaissance sera particulièrement utile à partir du chapitre VIII. En effet, pour mener à bien l'investigation dans ces entreprises, des enquêtes à base d'entretiens ont été réalisées. Elles seront présentées à partir du chapitre VII et analysées en détail dans les chapitres VIII et IX. Pour analyser le corpus recueilli grâce aux entretiens, il sera alors utile de rattacher le récit biographique des agents interrogés à l'histoire de leur entreprise.

V.1) Les grandes étapes du développement.

Pour relater les grands moments du développement d'EDF et de GDF³³⁷, plusieurs périodes et sous-périodes ont été identifiées.

Jusqu'en 1968, eu égard à la stabilité du système d'action de l'entreprise, une seule période a été retenue (Cf. section V.1.1). C'est au cours de celle-ci que s'est constitué le "modèle fondateur" de l'entreprise, que Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh ont explicité dans leur ouvrage sur "Le Modèle EDF"³³⁸.

Après cette période, un découpage temporel plus étroit a été adopté, parce que l'histoire d'EDF a été marquée par le développement rapide des moyens de production électro-nucléaire, par la promotion de la fonction commerciale, puis par une logique de changement et de modernisation dans les années quatre-vingt (Cf. sections V.1.2 à V.1.6). C'est aussi pendant ces années que la majorité des agents interviewés pour cette recherche et aujourd'hui en "fin de carrière" ont été recrutés à EDF ou à GDF. Tous ou presque connaissent donc en détail l'évolution des établissements électriques et gaziers dans les périodes postérieures à 1968.

Les différentes périodes de l'histoire d'EDF ou de GDF dont il est question ci-dessous ont été identifiées sur la base de critères industriels et commerciaux. Pour chacune des deux entreprises, certains aspects de l'évolution de sa politique en matière de gestion de la main-d'oeuvre et des relations professionnelles sont mentionnés³³⁹.

V.1.1) Fournir une énergie aux usagers d'un service public (1946-1968).

La création des Industries Electriques et Gazières telles qu'on les connaît aujourd'hui remonte à 1946. Elle fait suite à la nationalisation des centaines de sociétés qui commercialisaient l'électricité auparavant. L'intervention de l'Etat dans ce domaine d'activité s'explique par sa volonté de créer les conditions de l'indépendance énergétique nationale et de permettre le financement du potentiel énergétique hydraulique.

³³⁷ La distinction entre EDF et GDF n'est pas toujours pertinente, tant le développement d'EDF a influencé celui de GDF. De surcroît, la mixité de certaines directions d'EDF et de GDF peut conduire à ce que la distinction n'ait pas de sens.

³³⁸ Michel Wieviorka, Sylvaine Trinh, *Le Modèle EDF*, Paris, La Découverte, 1991, 267 p.

³³⁹ On a déjà dit que lorsque l'on évoque la politique des ressources humaines, on peut faire référence sans distinction à EDF et à GDF puisque la Direction du personnel est commune aux deux entreprises.

Dans "Histoires de l'électricité", Jean-François Picard, Alain Beltran et Martine Bungener relatent le long processus politique ayant abouti à la nationalisation du gaz et de l'électricité³⁴⁰. On le rappelle ci-dessous brièvement, car il a conditionné le fonctionnement des deux entreprises ainsi que le développement d'une culture d'entreprise spécifique.

La nationalisation et le Statut.

Les débats sur la nationalisation débutent peu après la Libération à l'instigation du général de Gaulle et du Conseil National de la Résistance, dans lequel les communistes et la CGT sont influents. Après une année de discussion, la nomination au ministère de la Production Industrielle de Marcel Paul³⁴¹, ministre communiste, s'avère un moyen efficace d'accélérer le processus de formulation. La rédaction d'un premier projet ministériel sur la nationalisation du gaz et de l'électricité est établie à la fin de l'année 1945 ; sa version affinée est ensuite proposée à l'Assemblée Nationale Constituante le 18 janvier 1946. Les députés votent alors le principe de la nationalisation mais plusieurs questions restent en suspens, parmi lesquelles l'indemnisation des actionnaires des anciennes sociétés électriques, le rattachement de certains producteurs électriques à la nouvelle entreprise, la fusion en une seule société du gaz et de l'électricité, l'intégration des régies électriques locales.

Au prix de certaines concessions entre les trois partis politiques de la majorité (PCF, SFIO et MRP), le texte final est finalement voté le 8 avril 1946. L'idée qui prévaut lors de la création d'EDF et de GDF reste, en tout état de cause, le déploiement des moyens nécessaires au développement de ressources énergétiques dans l'intérêt de la Nation et du plus grand nombre.

La bataille pour la nationalisation d'EDF-GDF est aussi la bataille pour l'élaboration d'une protection des salariés des industries électriques et gazières (décret du 22/6/1946). Picard et *alii* rapportent la position de Marcel Paul à l'égard du Statut des IEG : *"Il s'agissait de faire du personnel, le corps et l'âme de la nationalisation, de l'attacher aux deux industries par des dispositions sociales d'un niveau égal à la tâche qui*

³⁴⁰ Jean-François Picard, Alain Beltran et Martine Bungener, *Histoires de l'électricité - Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours ?* Paris, Dunod, 1985, 265 p. Voir en particulier le chapitre 1 de l'ouvrage.

³⁴¹ Marcel Paul est ancien ouvrier de la Compagnie Parisienne de la Distribution d'Electricité (CPDE) et Secrétaire Général de la Fédération de l'Eclairage.

allait lui incomber et, en même temps, par la démonstration de sa participation réelle à la mise en place et à la gestion d'une branche économique nationale"³⁴².

Outre la garantie de l'emploi, le Statut du personnel des Industries Electriques et Gazières crée des Comités Mixtes à la Production (C.M.P.) qui permettent aux représentants du personnel d'avoir un droit de regard sur la plupart des orientations et des actions des deux entreprises (EDF et GDF). Les questions relatives à la gestion du personnel devront, quant à elles, être débattues au sein de commissions paritaires entre les représentants des directions et les délégués syndicaux élus. L'ambition de Marcel Paul était d'introduire une gestion démocratique au sein des IEG, inspirée de son militantisme politique et des revendications du Front populaire.

Les autres éléments du Statut concernent la transparence en matière de rémunération et l'égalité de traitement entre les sexes, l'indexation des rémunérations sur un "salaire de base" négocié entre les directeurs généraux et les fédérations syndicales (mais encadré par les pouvoirs publics), le versement d'un treizième mois, la suppression de la retraite au profit d'un salaire d'inactivité calculé sur la base du salaire perçu lors du dernier mois d'activité, le versement au Comité d'Entreprise (la Caisse Centrale d'Actions Sociales des IEG : la CCAS) d'une subvention égale à 1 % du chiffre d'affaires annuel.

Les caractéristiques novatrices du Statut du personnel et le consensus autour de la nationalisation vont ainsi forger les bases du fonctionnement de l'entreprise. Et malgré l'éloignement qui se manifeste entre les motivations des directeurs d'EDF (et de GDF) et celles des fédérations syndicales³⁴³, les différents acteurs de l'entreprise vont participer de manière volontaire à son orientation fondamentale, consubstantielle à sa création : fournir l'électricité et le gaz aux usagers, répondre à leurs besoins, dans un esprit ancré dans la notion de service public.

Le développement du potentiel hydraulique.

Après le temps nécessaire à la structuration interne de l'organisation, la jeune entreprise (EDF-GDF) va se concentrer sur trois missions essentielles : moderniser et uniformiser le réseau de distribution de l'électricité, développer les capacités de production afin de répondre à la demande, ajuster la politique tarifaire de telle sorte que l'utilisateur soit facturé en fonction du coût réel de la production du kilowattheure (kWh)³⁴⁴.

³⁴² Jean-François Picard, Alain Beltran et Martine Bungener, *op. cit.*, p. 44.

³⁴³ On pourrait employer le singulier et parler de LA fédération syndicale, puisque 95 % des électriciens sont syndiqués à la CGT au moment de la nationalisation.

³⁴⁴ Les réflexions sur le coût marginal du kWh ont été menées en partie par Marcel Boiteux qui accédera au poste de Directeur Général le 20 septembre 1967. Dans son livre "Haute Tension", Marcel Boiteux écrit, concernant cette démarche, qu'il s'agit de "*bâtir la tarification sur un*

Durant les années cinquante et le début des années soixante, des investissements importants sont réalisés par EDF dans des équipements hydroélectriques. Dans le même temps le parc des centrales thermiques au fuel et au charbon s'agrandit. Il est, selon l'hydraulicité de l'année, plus ou moins sollicité en hiver. Et, jusqu'en 1965, le thermique à flammes et l'hydraulique fournissent, chacun d'entre eux, environ la moitié de la production électrique de l'année. Les capacités totales de production quintuplent en deux décennies (100 TWh en 1965 contre 18,5 TWh en 1945) et l'augmentation des moyens de production a des répercussions sur les effectifs d'EDF : entre 1950 et 1968, les effectifs statutaires de l'entreprise (ici EDF seule) croissent de 1,7 % par an en moyenne, passant de 70 400 agents à 93 800 dix-huit ans plus tard.

Les prémisses du nucléaire.

Dès la fin des années cinquante, les activités d'EDF s'orientent vers la promotion de l'énergie électro-nucléaire. Cette activité revêt, à l'époque, un caractère politique et scientifique plus qu'elle ne correspond à un élément économique dominant de la vie d'EDF. Elle véhicule néanmoins des espoirs commerciaux importants pour les dirigeants de l'entreprise. La première mise en service d'une unité de production électro-nucléaire à des fins d'exploitation est réalisée en 1965 à Chinon. Il s'agit d'une centrale appartenant à la filière française de type "graphite-gaz". Cette technologie sera délaissée par la suite au profit du procédé américain à "eau pressurisée et uranium enrichi" (Pressurised Water Reactor - PWR). En 1968, la production électrique d'origine nucléaire ne représente que 2,7 % de la production nationale.

La première grande phase de la vie d'EDF s'achève en 1968³⁴⁵, sans qu'il faille y voir un lien avec les événements du printemps, en dépit du fait que l'agitation ouvrière détériore le climat social au sein des établissements. La première phase de l'histoire d'EDF

principe d'intérêt général", et quelques lignes avant : "*la mission d'EDF n'est pas plus de gagner le maximum d'argent que de vendre le plus possible de kWh, c'est de susciter le développement des applications de l'électricité rentables pour la collectivité*". Cette citation résume l'esprit "service public" qui régit toutes les actions initiées par EDF à cette époque. In Marcel Boiteux, *Haute Tension*, Paris, Odile Jacob, 1993, 232 p., (p. 55).

³⁴⁵ D'autres sous-périodes pourraient être identifiées entre 1946 et 1968 mais elles ne présentent pas d'intérêt dans le cadre de cet exposé. Après 1968, des phases de développement plus courtes seront identifiées.

Pour une autre lecture du développement d'EDF, et plus généralement de l'électricité dans la société française, on peut consulter Pierre Bauby, *Electricité et société*, Cahiers de prospectives, InterEditions, 1994, 125 p.

se termine en vérité en 1968, car l'entreprise va chercher à intégrer dans ses activités une composante nouvelle à partir de cette date : l'action commerciale.

V.1.2) *Une entreprise industrielle et commerciale (1969-1973).*

Avec le recul des années, la courte période qui s'échelonne de 1969 à 1973 s'apparente à une période de transition dans la vie d'EDF. Le réseau électrique est normalisé et modernisé, les équipements hydrauliques et thermiques sont réalisés, le système tarifaire de l'entreprise est cohérent : EDF, entreprise nationalisée opérant pour le compte de l'Etat, a rempli les premiers objectifs qui avaient présidé à sa création. Les effectifs de l'entreprise électrique n'augmentent plus. Quelques centaines d'emplois sont même supprimées en 1970 et 1971.

Au niveau national, la croissance économique montre des signes d'essoufflement. Pour EDF, l'élément nouveau de l'époque est le ralentissement de la demande électrique entre 1965 et 1969. Son doublement tous les dix ans ne semble plus de mise et les économistes d'EDF n'envisagent la croissance de l'entreprise que sur la base de la substitution de l'électricité à certaines sources énergétiques. Ce projet est cohérent avec les équipements électro-nucléaires prévus à cette époque pour la décennie soixante-dix (construction des centrales électro-nucléaires de Tihange, de Fessenheim et du Bugey). Ce projet s'inscrit aussi dans la perspective que dessine le rapport de Simon Nora en 1967, qui suggère que les organismes de tutelle accordent plus d'autonomie aux entreprises nationalisées, afin qu'elles puissent augmenter leur compétitivité.

La traduction des recommandations du rapport Nora prendra forme à la fin de l'année 1970 lorsque, pour la première fois, est signé entre EDF et les pouvoirs publics un Contrat de programme (23/12/1970). Celui-ci fixe à l'entreprise des objectifs de productivité et de rentabilité à atteindre, mais il autorise en contrepartie l'établissement à investir davantage dans le nucléaire, et surtout à développer une politique commerciale pour promouvoir l'électricité et ses applications. A l'époque, les responsables d'EDF considèrent que ce contrat de programme constitue un "tournant commercial". Il provoque en outre la mise en concurrence par les pouvoirs publics des différentes sources énergétiques nationales : le charbon, le gaz et l'électricité. Dès lors, cette situation complique la promotion conjointe du gaz et de l'électricité par les agents de la direction de la Distribution³⁴⁶.

³⁴⁶ C'est la direction la plus importante d'EDF-GDF du point de vue des effectifs (son appellation est "EDF-GDF Services" depuis 1990). 44 % des agents de cette direction *mixte* sont censés travailler simultanément pour le compte d'EDF et de GDF (données statistiques de 1993).

Dans le rapport d'activité de 1971, on lit que *"les temps sont révolus où Electricité-de-France pouvait se contenter de suivre la demande. Pour se défendre, pour s'imposer, une politique d'innovation au service de la clientèle est désormais nécessaire. La concurrence le commande, l'éthique de service public l'exige."*

Pour réaliser son tournant commercial, EDF va alors promouvoir le chauffage électrique, intensifier son dialogue avec les branches professionnelles intéressées par les solutions électriques et veiller à développer un meilleur service auprès des entreprises et des particuliers. De fait, l'action commerciale pourra être évaluée positivement, puisque dès 1971, 75000 logements neufs sont commandés avec le chauffage électrique contre 9000 l'année précédente.

Le triplement du prix des combustibles.

A l'automne 1973, l'évolution de la situation politique au Moyen-Orient conduit à l'envolée du prix des combustibles fossiles. Le premier choc pétrolier fait entrer plus rapidement que prévu EDF dans une nouvelle période de son histoire. C'est le plan Messmer : le gouvernement veut accélérer la mise en oeuvre du programme électro-nucléaire et il double dès le 5 mars 1974 les projets d'investissement prévus pour 1974 et 1975 (mises en construction des centrales de Triscatin, Gravelines, Dampierre). Il demande à EDF de substituer, autant que faire se peut, le charbon européen et la houille blanche aux importations de pétrole brut. Les objectifs clairement définis par l'Etat sont la mise en place de l'indépendance énergétique de la France, la diversification des ressources énergétiques nationales et la réalisation d'économies d'énergie.

V.1.3) La contrainte énergétique (1974-1979).

Une des conséquences du choc pétrolier a été la mise entre parenthèses de la politique commerciale d'EDF : l'entreprise réduisant ses capacités de production du fait des restrictions de fuel, elle n'était pas en position de force pour développer en même temps la consommation.

Cette situation n'a pas été dommageable à l'entreprise, car la croissance de la consommation est restée relativement soutenue, malgré l'absence de politiques incitatives. Paradoxalement, tout en renonçant à son action commerciale, EDF a redouté de connaître une situation problématique à la fin de la décennie soixante-dix. On s'attendait à ce qu'à cette époque la demande énergétique ait atteint un niveau élevé, tandis que ne seraient pas encore couplées au réseau les premières centrales électro-nucléaires.

Au cours des années soixante-dix, EDF manque par ailleurs de ressources financières, compte tenu du nombre de grands travaux engagés. Dès 1975, 80 % des investissements d'EDF se réalisent dans le nucléaire et tous les ans des emprunts d'un montant toujours plus important sont contractés sur le marché français ou à l'étranger, en devises, notamment en dollars.

La forte croissance des effectifs.

Le développement rapide du programme électro-nucléaire français va se traduire en terme d'effectifs par une forte croissance du nombre des agents d'EDF, à raison de 2,3 % en moyenne annuelle sur la période 1973-1984. Ce sont les directions de l'Équipement et de la Production-Transport qui connaissent les plus fortes hausses : 6,7 % de variation moyenne annuelle sur la période 1974-1982 pour la première et 5,6 % en moyenne annuelle entre 1974 et 1983 pour la seconde. A EDF Production-Transport, les effectifs sont multipliés par 1,7 entre les deux dates, passant de 20 900 agents statutaires à 35 900 dix ans plus tard. L'intégration de 15 000 nouveaux agents dans de brefs délais exige la mise en place d'un système de formation ambitieux. De cette croissance exceptionnelle, il résulte des évolutions de carrière d'une rapidité très supérieure à celle observée dans les autres directions (et une transformation des caractéristiques du personnel qui seront étudiées plus loin).

La crise énergétique stimule aussi la croissance des activités à GDF. L'extension du réseau de transport du gaz naturel entraîne une augmentation des effectifs à partir de 1973, mais dans des proportions plus modestes qu'à EDF.

La contestation antinucléaire.

Parallèlement au développement du programme électro-nucléaire, une fraction de l'opinion publique évolue défavorablement à l'égard d'EDF. Les manifestations hostiles à l'entreprise atteignent leur apogée en 1977, après les mises en service des deux premières tranches du palier 900 MW à Fessenheim, mais aussi après les événements survenus sur le chantier de Creys-Malville (régénérateur Super-Phénix) et le plasticage de l'appartement du Directeur Général. En fait, la contestation de la politique d'EDF n'est pas vraiment nouvelle. Mais à l'occasion de la construction des barrages, elle était locale ; avec le nucléaire, l'intervention de l'entreprise apparaît fortement technocratique et la contestation écologique se situe au niveau national.

Cette hostilité de l'opinion publique remet en cause une des valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise des années cinquante et soixante, plus précisément le sentiment

des agents d'EDF-GDF d'oeuvrer pour le bien de la collectivité. Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh y voient la déstabilisation du modèle fondateur de l'entreprise³⁴⁷.

La position défensive d'EDF consiste alors à rappeler son rôle d'opérateur : *"ce programme n'est pourtant pas le programme d'Electricité-de-France, mais le programme du pays. D'aucuns considèrent que le recours massif au nucléaire a été hâtivement improvisé, si ce n'est même imposé, dans le désarroi suscité il y a quatre ans par la crise du pétrole. Voudront-ils bien noter que, malgré les difficultés, les débats, les contestations intervenus depuis lors, les autorités politiques n'ont cessé de confirmer leur claire volonté de poursuivre ce programme, au surplus déjà amorcé dès 1970 ? Il ne s'agit pas pour Electricité-de-France de s'abriter derrière le gouvernement mais, tout simplement de rester à sa place. L'Etablissement propose, les pouvoirs publics décident, et le programme est réalisé avec l'appui et sous le contrôle de l'administration"* peut-on lire dans le rapport d'activité 1977 de l'entreprise.

Les Trente Glorieuses sont bel et bien révolues.

Après la récession des années 1974-1975 et malgré la reprise en 1976, les acteurs économiques constateront avec plus ou moins de retard que les perspectives de croissance enregistrées dans les années cinquante et soixante relèvent d'une autre époque : la progression du PIB se ralentit, le chômage augmente et la compétition commerciale s'accroît. Avec l'augmentation du prix des combustibles fossiles, le secteur énergétique devient stratégique pour l'économie nationale (constat que le second choc pétrolier en 1979 ne fera que rappeler). Pour EDF, le bien-fondé du programme électro-nucléaire est alors confirmé par l'évolution des nouvelles règles de l'économie mondiale.

Pour le personnel d'EDF et de GDF, le contexte économique et la politique de redressement menée par le gouvernement impliquent la fin des accords sociaux passés avec les Directions Générales. Ceux-ci prévoyaient depuis 1969 un calcul des augmentations annuelles sur la base de la croissance du PIB et des résultats de l'entreprise, avec en outre une clause de garantie d'amélioration minimale du pouvoir d'achat indépendamment de ces premiers éléments.

La fin de cette politique contractuelle va tendre à dégrader le climat social au sein d'EDF et de GDF à partir de 1975. A EDF, le nombre total d'heures d'arrêt de travail rapporté à l'horaire normal est 1,12 % en 1976 et de 0,91 % en 1977. Après deux années plus calmes en 1978 et 1979³⁴⁸, cet indicateur s'élève de nouveau à 1,2 % en 1980.

³⁴⁷ In *Le Modèle EDF*, Paris, La Découverte, 1991, pp. 58-64.

³⁴⁸ 0,2 % en 1978 et 0,5 % en 1979.

Une faible importation d'électricité.

Durant les années soixante-dix, EDF diversifie ses moyens de production et multiplie le nombre de ses installations. Pour répondre à la demande d'électricité de la fin de la décennie, des centrales au fuel sont reconverties au charbon, des centrales déclassées sont remises en service, des unités de production hydroélectriques (gravitaire et pompage) viennent également compléter le parc existant.

De cette manière, l'entreprise gère la contrainte énergétique qui consiste à réduire la facture pétrolière du pays, tout en assurant et en développant la production. Cette gestion se réalise aussi en faisant appel à la production étrangère entre 1975 et 1980, de façon modérée³⁴⁹.

V.1.4) La gestion de la dette et les premières surcapacités de production (1980-1983).

En 1980, sept tranches électro-nucléaires, mises en chantier après 1973, sont couplées au réseau. La production électrique d'origine nucléaire croît de 53 % sur l'année. Parallèlement, le programme d'investissement nucléaire atteint sa vitesse de croisière. Pour EDF, "1980 marque la fin d'une période où, avant de moissonner, il fallait semer³⁵⁰." Dès l'année suivante, l'entreprise est cependant confrontée à des problèmes financiers conséquents. Son niveau d'endettement, déjà élevé, subit les contrecoups de l'augmentation de la valeur du dollar et des taux d'intérêt : le compte d'exploitation sera déficitaire jusqu'en 1983. L'endettement d'EDF s'élève à 189 milliards de francs fin 1983, soit 1,84 fois son chiffre d'affaires annuel (hors taxes)³⁵¹.

De la pénurie à l'abondance.

La mise en exploitation de quatre autres centrales électro-nucléaires entre 1981 et 1983 (Saint-Laurent, Chinon, Cruas, Le Blayais) dote EDF d'un outil industriel unique en Europe. En quelques mois, EDF devient exportateur d'électricité. La fourniture d'électricité passe de 103 TWh à 137 TWh au cours de l'année 1983 et la production d'origine

³⁴⁹ Le solde des échanges électriques avec l'extérieur est négatif mais ce dernier ne dépasse jamais 2,1 % de la consommation nationale.

³⁵⁰ Rapport d'activité d'EDF, 1980.

³⁵¹ La valeur absolue de la dette continuera d'augmenter jusqu'en 1990, mais elle représentera une moindre part du chiffre d'affaires après 1983.

nucléaire s'élève à 48,3 % de la production nationale. A la fin de l'année, 27 tranches nucléaires à 900 MW sont couplées au réseau, 25 sont encore en construction.

Alors se pose la question de la valorisation de ce potentiel énergétique. Elle est envisagée au sein de l'Hexagone et prépare le deuxième tournant commercial. Elle est aussi orientée à l'extérieur des frontières : outre l'exportation d'électricité, l'entreprise souhaite exporter son savoir-faire et le monnayer. "EDF International" est créée à cet effet en 1983.

Un effort pour l'emploi.

Durant ces années, les effectifs d'EDF continuent de croître à un rythme soutenu. Cette croissance résulte des besoins de la direction de la Production d'EDF et de contraintes extérieures imposées à l'entreprise. En 1982, le nouveau gouvernement demande en effet à EDF et à GDF de participer à la lutte contre le chômage. La durée du temps de travail hebdomadaire est ramenée de 40 à 38 heures au sein des Industries Electriques et Gazières (IEG). A elle seule, elle génère 3 000 emplois supplémentaires à EDF. Dans cette entreprise, les effectifs augmentent de près de 8 000 agents en 1982. Compte tenu des départs, cette croissance de l'emploi correspond à un recrutement de 11 120 personnes. De 1984 à 1986, EDF sera de nouveau mise à contribution par les pouvoirs publics qui lui demanderont d'intégrer en son sein une partie des salariés des Charbonnages de France.

La volonté d'une autre gestion du personnel.

Au début des années quatre-vingt, l'endettement et les surcapacités de production d'EDF constituent une nouvelle donne. L'entreprise doit vendre son électricité et donc s'imposer sur le marché concurrentiel de l'énergie. La mission de l'entreprise reste une mission de service public mais, pour développer sa rentabilité, EDF se fixe comme objectif d'améliorer l'efficacité et la qualité de ses prestations. Un langage nouveau axé sur la performance se développe alors dans l'entreprise, notamment en direction du personnel.

Les dirigeants d'EDF et de GDF sont conscients que sans la mobilisation des "ressources humaines" il n'y aura pas de valorisation du potentiel énergétique. La Direction du Personnel, commune aux deux entreprises, devient le 1/11/1982 la Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS). *"Elle est chargée, en liaison avec les autres directions de l'Etablissement, de proposer la mise en place des dispositifs de nature à favoriser un développement harmonieux des relations sociales dans le travail"* précise le rapport d'activité de 1982. Cette politique vise à transformer les aspects quantitatifs et hiérarchisés de la gestion du personnel, l'entreprise considérant que ces derniers ne laissent pas assez de place à l'initiative et au mérite individuel.

De plus, le projet de la Direction du Personnel est associé à l'idée que la croissance des emplois depuis 1974 a eu pour répercussion la transformation des niveaux de qualification détenus par les agents. EDF considère qu'un personnel jeune, davantage diplômé, aspire à plus d'autonomie et d'initiatives.

V.1.5) *Le second tournant commercial (1984-1988).*

Les orientations stratégiques d'EDF définies au début des années quatre-vingt se précisent en 1984-1988 dans le cadre d'un contrat de Plan signé entre les pouvoirs publics et l'entreprise. Celui-ci, rappelant le Contrat de Programme de 1970, invite EDF à *"promouvoir l'électricité dans tous les usages où elle est avantageuse pour les clients, économe en devises pour la Nation, et rentable pour l'entreprise."* Les pouvoirs publics encouragent aussi EDF à développer ses ventes à l'étranger, mais lui imposent en contrepartie une diminution du prix de l'électricité en monnaie constante (1 % par an en moyenne, par rapport à l'évolution du niveau général des prix). Ce Contrat de Plan officialise la démarche de l'entreprise qui repose désormais sur une logique de rentabilité et rompt avec le projet initial des Industries Electriques et Gazières fondé sur le dévouement au service du pays, la prise en compte des intérêts supérieurs de la nation³⁵².

L'orientation commerciale d'EDF (et de GDF) se décline de plusieurs manières : gagner des parts de marché en mettant en avant la fonction "conseil", garantir des tarifs à la baisse, valoriser la qualité des produits, améliorer le service rendu à la clientèle. L'orientation commerciale d'EDF (et de GDF) est conçue comme une action de changement par les dirigeants de l'entreprise qui déclarent vouloir décentraliser les responsabilités et affermir le partenariat avec les acteurs économiques concernés par le développement des applications de l'électricité (ou du gaz) et avec les représentants des collectivités territoriales. Par conséquent, la dominante technocratique de l'entreprise est affaiblie au profit d'une relation commerciale semblable à celle qui structure les relations d'affaires dans le secteur privé. En 1988 sera créée (à EDF) une Direction du Développement et de la Stratégie Commerciale (DDSC), avec à sa tête une femme³⁵³ (c'est une première à EDF).

³⁵² Michel Wieviorka voit dans le tournant commercial une déstabilisation du (de son) modèle fondateur dans la composante institutionnelle (républicaine) qu'incarne la notion de service public. Michel Wieviorka, *Le Modèle EDF : rétraction, déstructuration ou recomposition ?* In Hélène-Yvonne Meynaud (Sous la direction de), *Les Sciences sociales et l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1996, pp. 111-125.

³⁵³ Colette Lewiner.

Le Projet d'Entreprise.

Après plusieurs mois utiles à la maturation des idées, les Directions Générales d'EDF et de GDF impulsent en 1985 un Projet d'Entreprise dont l'objectif est de mobiliser le personnel autour des nouvelles orientations stratégiques des deux entreprises. La préoccupation à l'égard des agents relève du constat qu'un environnement compétitif exige une adhésion sans faille aux projets de l'entreprise et que la *"garantie de l'emploi ne signifie pas propriété de métier."*

La mobilisation attendue de la part des directions ne signifie pas qu'autrefois le personnel était démobilisé. Au contraire, la motivation des salariés allait justement de soi car le travail demandé était conforme aux valeurs fondatrices de l'entreprise. Mais l'entrée d'EDF dans un système économique qui évolue exige un nouveau projet d'entreprise et surtout une implication forte des agents à ce projet.

Dans le futur, les responsables d'EDF-GDF prévoient que le contenu des métiers évoluera plus vite du fait des nouvelles technologies, que l'entreprise, pour être plus compétitive, devra se restructurer et se moderniser. Ces changements requièrent une flexibilité certaine de la part des agents et une implication différente de celle observée dans le passé. Les usagers sont aujourd'hui des clients et le projet d'entreprise propose de mettre en avant certaines compétences peu valorisées jusque-là. On peut lire dans le rapport d'activité 1985 d'EDF : *"Pour relever le défi de la compétitivité, l'entreprise ne se contente plus de recruter et de former des techniciens. Elle s'efforce de développer chez tous ses agents le sens de la gestion, le goût des relations humaines, les capacités de négociation qu'exigent aujourd'hui les attentes de la clientèle et le développement de l'action commerciale."*

Diminution des emplois et augmentation des qualifications.

Après 1983, EDF comme GDF vont réduire le nombre des emplois et développer une politique de sous-traitance. A EDF, le ralentissement du programme de construction des centrales électro-nucléaires diminue les besoins en personnel. Leur mise en service progressive conduit au ralentissement de la production thermique classique et au redéploiement d'une partie des agents affectés antérieurement à son fonctionnement (centrales thermiques classiques). L'informatique entraîne aussi des gains de productivité dans les deux entreprises. En 1988, le conseil d'administration d'EDF prévoit une diminution annuelle de 1000 emplois jusqu'en 1995 et annonce une transformation de la nature des qualifications du personnel recruté : *"Il faudra désormais recruter plus de commerçants, plus de spécialistes de la maintenance nucléaire en visant un niveau de qualification plus élevé."* On relève également dans le rapport d'activité de 1988 des

propos explicites : *"L'entreprise encourage une profonde mutation culturelle au sein de son personnel, afin de le préparer à mieux relever les défis de la concurrence. Les mesures nouvelles concernent la formation professionnelle et la gestion prévisionnelle des effectifs."*

V.1.6) Des orientations nouvelles (depuis 1989).

A EDF, deux nouveaux Contrats de Plan en 1989 et en 1993 vont venir confirmer les orientations du précédent : plus d'autonomie pour l'entreprise nationale, mais EDF doit s'engager sur des objectifs de productivité et se désendetter³⁵⁴, ce qui signifie aussi faire des économies, d'où certaines suppressions d'emplois. Après la mise en avant d'une productivité industrielle et d'une productivité commerciale, la productivité financière devient stratégique à son tour.

Par ailleurs, la volonté d'améliorer la compétitivité va se traduire par des restructurations importantes dans les directions opérationnelles. Tour à tour la Distribution (devenue EDF-GDF Services le 18/4/1990 ou DEGS), l'Équipement, puis EDF Production-Transport (DEPT) vont modifier leur organisation, en visant à décentraliser les responsabilités, raccourcir les niveaux hiérarchiques (suppression par exemple du niveau d'encadrement régional) et rendre autonomes financièrement les différentes unités. Dans le même temps, les investissements de l'entreprise vont être redéployés, allant de la fonction "production" vers la fonction "distribution".

Une diversification des activités d'EDF.

Depuis plusieurs années, EDF ne limite plus ses activités à la seule production et distribution de l'électricité. S'il existait quelques filiales d'EDF avant les années quatre-vingt, l'entreprise a élargi ensuite ses domaines d'activité en prenant des participations dans d'autres secteurs plus ou moins proches de sa fonction première, parmi lesquels la communication (réseaux câblés, radio mobile, agence de publicité), les applications domotiques, les transports, la cartographie informatisée ou le traitement des ordures ménagères ; la plupart de ces activités s'adressent aux collectivités territoriales. Fin 1993, on pouvait recenser 168 filiales d'EDF, françaises ou étrangères, dans lesquelles l'entreprise détenait la totalité ou une partie du capital.

³⁵⁴ Les objectifs fixés dans le cadre de ces contrats de Plan ont été atteints dans les deux cas. Le montant du désendettement a même été supérieur au souhait exprimé par les pouvoirs publics à EDF.

La citoyenneté.

L'un des thèmes récents et actuels de la communication à EDF-GDF s'appuie sur le concept "d'entreprise citoyenne". Au travers d'actions pour l'environnement (enterrement des lignes électriques...), de la solidarité avec les utilisateurs de l'eau en aval des infrastructures hydroélectriques, de l'aide aux personnes démunies (insertion professionnelle de jeunes chômeurs, convention "pauvreté-précarité"), d'initiatives en faveur de la création d'emplois à l'extérieur de l'entreprise (Délégations aux Implantations Industrielles³⁵⁵, Accord social pour le développement de l'emploi...), EDF et GDF ont le souci de se présenter comme des acteurs économiques qui jouent un rôle actif dans le développement du pays. On retrouve par ce biais la volonté de servir l'intérêt général qui était présente dès la création des IEG, à la différence cependant que ces actions sont éloignées des missions de base qui leur étaient conférées à cette époque.

Les nouveaux outils de la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne les ressources humaines, EDF et GDF ont développé depuis 1990 un système intégré de gestion comprenant plusieurs outils ou actions : le Projet Professionnel Personnalisé (PPP), la Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences (GAEC), l'Institut du Management³⁵⁶, la Méthode d'Entreprise d'Evaluation des Emplois (M3E), les Groupes Régionaux d'Etudes de l'Emploi (GREE)...

Sur le plan social, un des événements importants de l'année 1993 concerne "l'Accord pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale". Il a été signé le 19 novembre par quatre des cinq fédérations syndicales représentées dans l'entreprise³⁵⁷. L'Accord a pour ambition majeure de permettre la création d'emploi dans le pays en impulsant de nouveaux rythmes de travail. EDF et GDF, entreprises solidaires, montrent ainsi leur préoccupation à l'égard du chômage³⁵⁸. L'Accord social prône

³⁵⁵ La DII est une structure qui cherche à promouvoir l'économie locale dans les zones d'où EDF, en général, s'est retirée (fermeture d'une centrale par exemple).

³⁵⁶ L'Institut du Management est un centre de formation EDF-GDF pour les responsables hiérarchiques des deux entreprises. Il est aussi ouvert à d'autres entreprises. Pour en savoir plus, le lecteur pourra consulter le site internet : <http://im.edfgdf.fr/im/html/fr/welcome.htm>

³⁵⁷ La CGT, syndicat qui demeure majoritaire à EDF et GDF, n'a pas signé cet accord.

³⁵⁸ Extrait du préambule de l'Accord : *"La société française est aujourd'hui confrontée à un défi majeur : l'emploi. EDF et GDF, en tant qu'entreprises de service public, se doivent d'apporter leur contribution à la collectivité nationale. La lutte contre le chômage et l'exclusion deviennent pour elles un enjeu majeur"*.

Dans le cadre de cet Accord, EDF privilégie la création d'emplois à l'externe. Néanmoins, en créant le "temps partiel mutualisé" l'entreprise s'engage à convertir en création d'emplois internes les diminutions volontaires (totalisées) de la durée du travail des agents.

également une gestion interne de l'emploi qui réponde à la dynamique de changement à laquelle sont confrontées les entreprises. Il cherche à rendre chaque agent acteur de son épanouissement professionnel en bâtissant de nouvelles relations sociales, un nouveau système d'action interne à EDF et à GDF.

Nos interventions dans les IEG ont eu lieu au moment où ces nouveaux outils de la gestion des ressources humaines commençaient à se mettre en place (1992-1993).

V.2) La transformation de la population salariée.

L'histoire d'EDF-GDF résumée ci-dessus peut être complétée par une présentation synthétique des caractéristiques de la population salariée des deux entreprises. Côté EDF, le développement industriel que cette entreprise a connu depuis un demi-siècle implique que l'effectif des agents ait presque toujours augmenté. Deux directions de l'entreprise ont même connu des croissances exceptionnelles : EDF Production-Transport (DEPT) et la direction de l'Équipement, puisqu'elles ont plus que doublé leurs effectifs entre 1950 et 1983. Côté, GDF, l'augmentation des effectifs ne concerne que la période qui débute au premier choc pétrolier et se termine en 1983.

Depuis 1984, les investissements réalisés dans de nouveaux moyens de production sont moins importants, à EDF comme à GDF. Les deux entreprises s'attachent prioritairement à gérer les outils modernes dont elles disposent ; et compte tenu du caractère fortement capitalistique du secteur énergétique (et notamment du nucléaire), il en résulte une baisse historique des effectifs salariés.

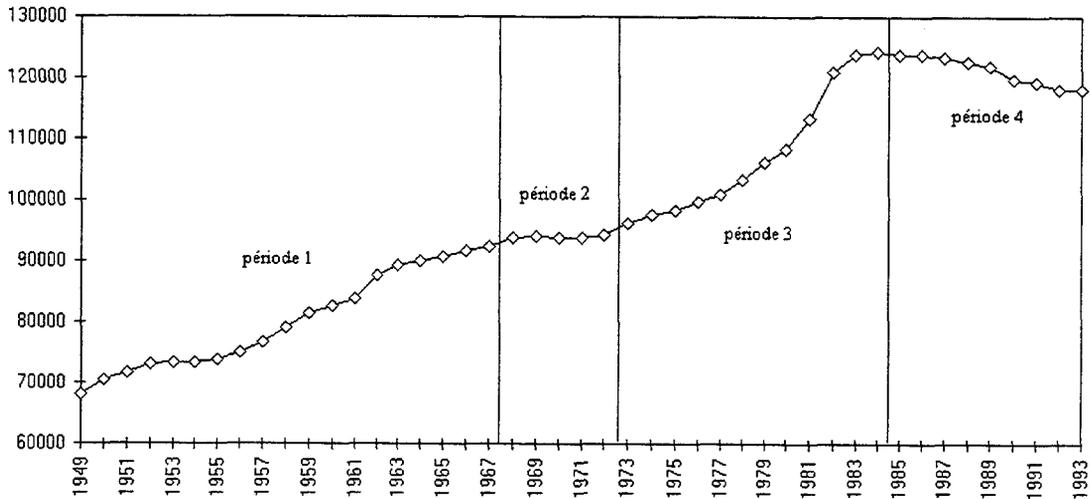
A cette décroissance du nombre des agents est associée une recomposition des qualifications. Par le jeu des flux d'entrée et de sortie, et par l'intermédiaire de la formation continue, EDF-GDF cherche à augmenter le niveau de qualification de son personnel. La répartition par collège, qui se modifie, traduit aussi le fait que la main-d'oeuvre est de plus en plus diplômée.

V.2.1) L'évolution des effectifs.

Si l'on représente graphiquement l'évolution des effectifs d'EDF depuis la nationalisation jusqu'en 1993, on identifie quatre périodes :

- jusqu'en 1967, le nombre des agents augmente à un rythme relativement soutenu (Cf. section V.1.1) : 1 350 agents en moyenne s'ajoutent chaque année à l'effectif global.
- Entre 1968 et le premier choc pétrolier, les effectifs sont stables (Cf. section V.1.2) : on dénombre en moyenne une augmentation de 115 agents par an.
- Durant les années qui correspondent au développement du parc électro-nucléaire, la croissance des effectifs est forte et atteint son maximum en 1982 (Cf. sections V.1.3 et V.1.4) : la croissance moyenne annuelle est de 2 500 agents.
- Enfin, depuis 1984, on constate une décroissance des effectifs (Cf. sections V.1.5 et V.1.6) : - 700 agents, par an, en moyenne.

Graphique V.1 : Evolution des effectifs statutaires d'EDF.



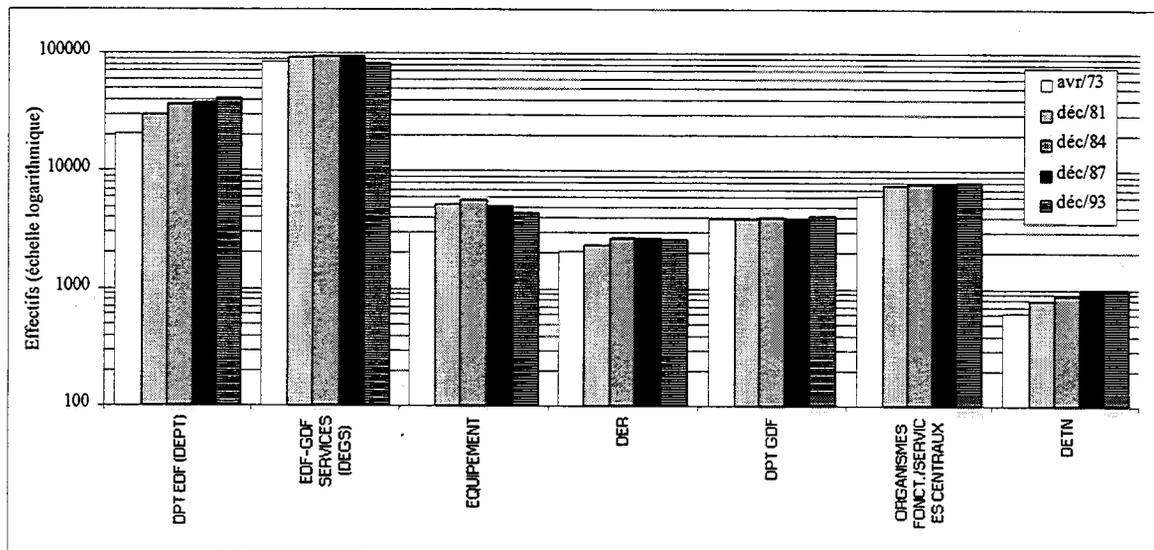
Source : MEG/DPRS/EDF-GDF

L'évolution des effectifs à GDF est différente. On constate une diminution des effectifs jusqu'en 1972. A partir de 1973, la volonté des pouvoirs publics de diversifier les sources énergétiques va entraîner une augmentation modérée du nombre des "gaziers". Depuis 1985, les effectifs sont de nouveau à la baisse, en raison de la diminution des investissements réalisés.

L'évolution des effectifs d'EDF et GDF par direction.

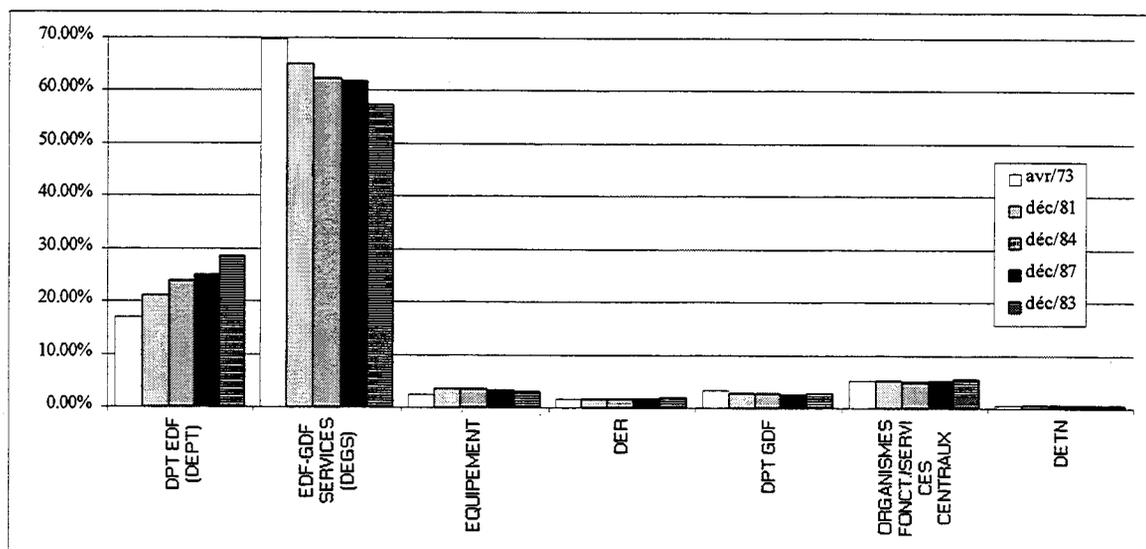
La distribution et la répartition des agents EDF et GDF par direction depuis 1973 permettent de préciser l'évolution des effectifs. Les graphiques 5.2 et 5.3 montrent que les effectifs diminuent surtout à la DEGS (EDF-GDF Services) : en 1973, il y avait près de 70 % des agents qui travaillaient à la Distribution ; en 1993, cette proportion est tombée en dessous de 60 % au profit de la DEPT (EDF Production-Transport) dont les effectifs étaient encore en légère augmentation.

Graphique V.2 : Evolution des effectifs EDF et GDF par direction entre avril 1973 et décembre 1993.



Source : EDF-GDF, Statistiques du Personnel, années 1973, 1981, 1984, 1987, 1993 (MEG/DPRS)

Graphique V.3 : Répartition des effectifs EDF et GDF par direction entre avril 1973 et décembre 1993.



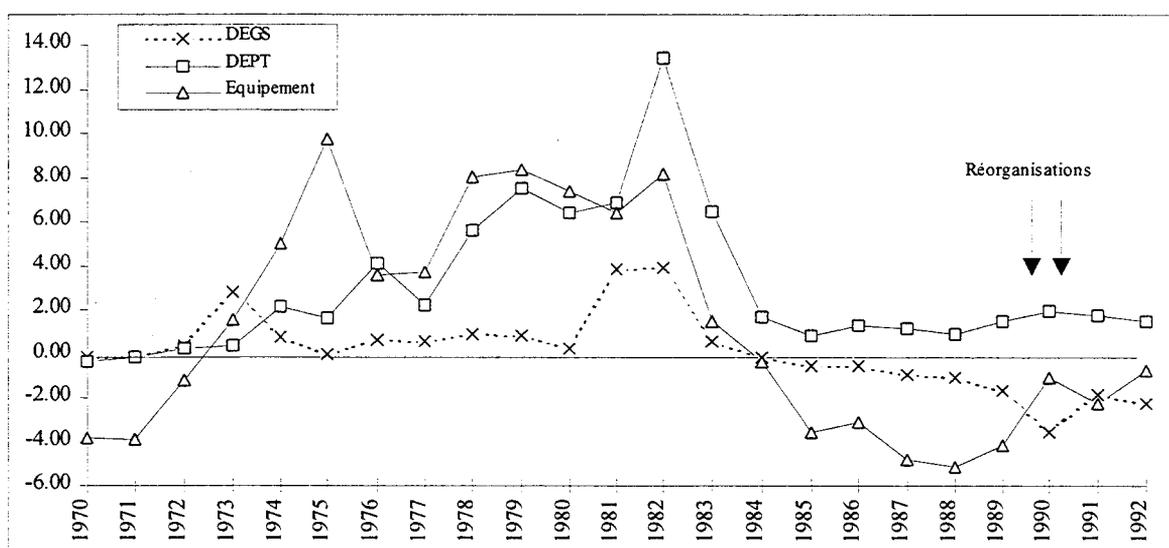
Source : EDF-GDF, Statistiques du Personnel, années 1973, 1981, 1984, 1987, 1993 (MEG/DPRS)

A partir des effectifs des trois directions opérationnelles représentées sur le graphique V.4, on peut confirmer que la variation annuelle reste positive à la DEPT alors qu'elle est négative, depuis 1984, à l'Équipement et à la DEGS. Si on compare l'Équipement et la DEPT (les deux directions qui interviennent dans le cadre des chantiers et de l'exploitation des moyens de production), on s'aperçoit que les variations d'effectifs à l'Équipement précèdent toujours celles observées à la DEPT. Cette caractéristique,

cohérente avec le fait que l'Équipement intervient en amont des travaux, suggère une diminution à moyen terme des effectifs à la DEPT.

Le graphique V.4 montre aussi le caractère "accidentel" de l'augmentation des effectifs à la DEGS en 1981 et en 1982, si on considère les tendances. Sans la demande gouvernementale faite à EDF de contribuer à la lutte contre le chômage, la hausse (soudaine) du taux annuel de variation durant ces deux années n'aurait pas été enregistrée. L'évolution des effectifs était déjà orientée à la baisse durant ces années.

Graphique V.4 : Taux annuels de variation des effectifs statutaires EDF (DEGS, DEPT, Equipement) exprimés en %.



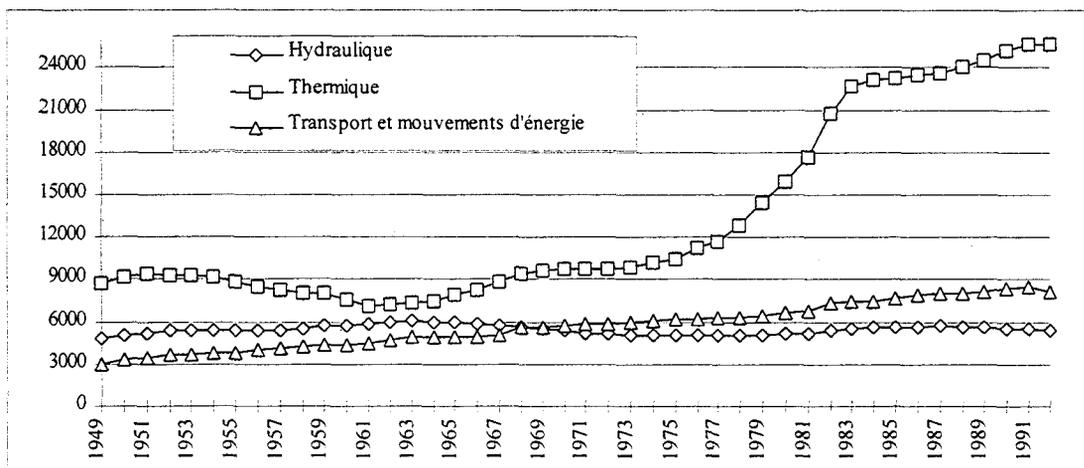
Source : MEG/DPRS/EDF-GDF

La situation de la Direction Production-Transport (DEPT).

L'étude de l'évolution des effectifs à la direction EDF Production-Transport (DEPT) reflète l'histoire des investissements d'EDF, ainsi que l'impact du contexte économique national sur l'entreprise. Le graphique V.5 montre en effet que si le service Thermique a toujours représenté le contingent de salariés le plus important, sa représentativité au sein de la direction a varié. Les effectifs de ce service ont même diminué entre 1954 et 1964, tandis que ceux de la production électrique d'origine hydraulique augmentaient.

En 1963, les agents du service Thermique représentaient 40 % des effectifs de la direction. Après le premier choc pétrolier, le nombre des agents du service Thermique va doubler en moins de 10 années, du fait du développement du nucléaire. Fin 1992, les agents du service Thermique représentaient 63 % des effectifs de la DEPT.

Graphique V.5 : Evolution des effectifs à EDF Production Transport (DEPT).



Source : MEG/DPRS/EDF-GDF

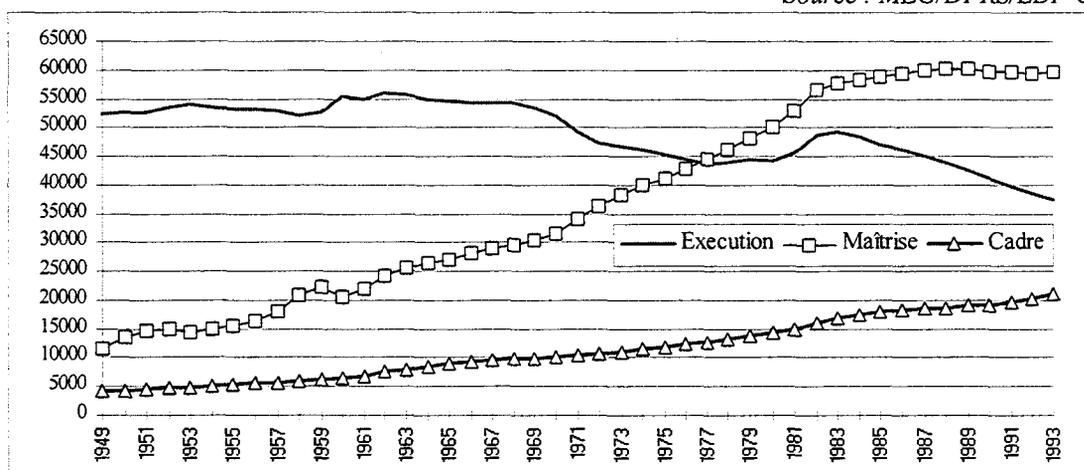
V.2.2) La structure des qualifications.

La pyramide hiérarchique donne une première idée de l'évolution de la structure des qualifications. Que ce soit à EDF ou à GDF, la répartition des effectifs par collège se transforme depuis la création des deux entreprises dans un sens toujours identique : moins d'agents d'exécution au profit d'une proportion plus importante d'agents de maîtrise et de cadres. En 1950, il y avait 3 agents d'exécution pour 4 agents à EDF, il y en a aujourd'hui 1,1 pour 4 (en 1993).

Le graphique V.6 montre que depuis 1984 la décroissance des effectifs du collège exécution est prononcée à EDF, alors que le nombre des agents de maîtrise est stable sur le plan numérique et celui des cadres plus élevé.

Graphique V.6 : Evolution des effectifs statutaires EDF par collège.

Source : MEG/DPRS/EDF-GDF



Le recrutement.

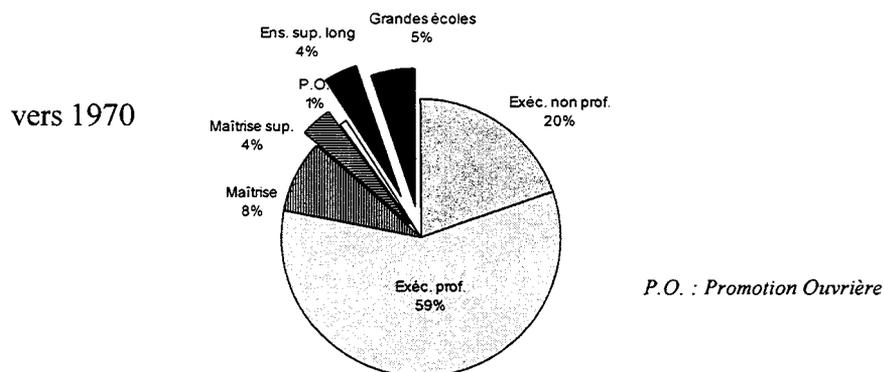
Si la transformation de la structure hiérarchique donne une idée de l'évolution des qualifications, elle peut néanmoins subir des effets de glissement vers le haut, du fait de la promotion interne (qui repose en partie sur l'ancienneté).

Les caractéristiques du personnel recruté donnent par contre une image plus précise de la politique de l'entreprise à l'égard des niveaux de qualification recherchés. En 1973, EDF recrutait la même année 84 % d'agents d'exécution, 9 % d'agents de maîtrise et 7 % de cadres. Vingt ans plus tard, EDF recrute 49 % d'agents d'exécution, 26 % d'agents de maîtrise et 25 % de cadres durant l'année.

Les caractéristiques des agents recrutés ont beaucoup évolué depuis 1990 et dans quelques années le nombre de personnes embauchées dans les trois collèges pourrait être identique.

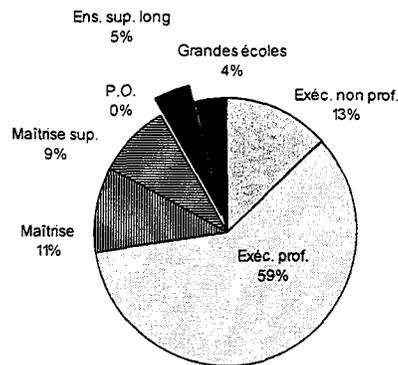
La comparaison des diplômes des agents recrutés à EDF et à GDF vers 1970, vers 1980, en 1991, confirme l'augmentation des niveaux de formation initiale à l'embauche. Les graphiques 5.7 montrent très nettement la diminution de la main-d'oeuvre dite "non qualifiée"³⁵⁹ et l'augmentation des recrutements à partir de la maîtrise supérieure. En 1991, cette maîtrise supérieure est composée de jeunes techniciens supérieurs (niveau bac+2), qui seront de futurs candidats pour des postes de cadre au cours de leur carrière.

Graphiques V.7 : Structures des embauches masculines à EDF et à GDF en 1970, 1980 et 1991.

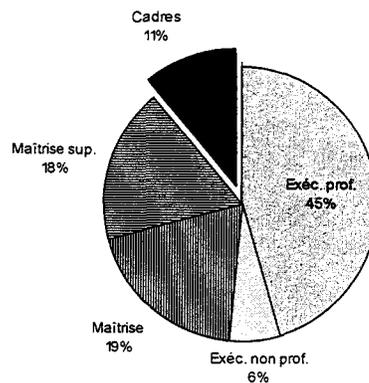


³⁵⁹ Main-d'oeuvre *non qualifiée* au regard des activités *techniques* de l'entreprise. Ces personnes exercent des fonctions administratives.

vers 1980



en 1991



Source : EDF

L'analyse du recrutement des cadres à EDF-GDF montre une évolution positive des fonctions administratives et commerciales aux dépens des fonctions techniques, même si en valeur absolue ces embauches sont toujours les plus nombreuses.

En 1978, les données disponibles fournissaient le détail des embauches en fonction des intitulés "ingénieurs" ou "autres cadres" : 16 % des recrutés se trouvaient dans cette seconde catégorie.

En 1991, les jeunes recrues étaient réparties (dans les statistiques facilement accessibles) dans une catégorie "technique" et "non technique" : 32 % des embauches de l'année étaient comptabilisées comme "non techniques".

V.3) Hier, aujourd'hui, demain.

Jusqu'au début des années quatre-vingt, une caractéristique dominante de l'histoire de l'entreprise est son engagement dans une perspective de *croissance*. La hausse des effectifs présentée dans la section précédente en révèle son importance.

Depuis quelques années, les surcapacités de production d'EDF et le contexte plus concurrentiel du secteur énergétique ont modifié cette dynamique de croissance, ainsi que les actions de l'entreprise : EDF privilégie désormais la fonction commerciale et la maintenance de ses outils de production. En accord avec les objectifs que lui fixe la tutelle, elle renforce aussi sa compétitivité. Cette évolution a entraîné des réformes importantes au sein de l'organisation et une nouvelle approche du management.

V.3.1) Que reste-t-il de l'esprit "Maison" ?

Un agent EDF parti à la retraite au début des années quatre-vingt reconnaîtrait-il son entreprise s'il devait y retravailler ? Quelle perception aurait-il des transformations récentes ? Si ces interrogations sont sans réponse, elles illustrent la nature du problème : comment des salariés impliqués dans un processus de changement adhèrent-ils à ce dernier ? Quelle est la pertinence d'un projet d'entreprise si les salariés se réfèrent à d'autres valeurs, antinomiques de celles qu'il véhicule ?

Ces questions se posent dans toutes les entreprises marquées culturellement par un mode de fonctionnement et s'inscrivant dans un processus de modernisation technique ou sociale. Elles sont aiguës à EDF et à GDF, où les Directions Générales ont impulsé au milieu des années quatre-vingt un processus de modernisation et une autre dynamique sociale basée sur la responsabilité et l'autonomie de gestion des unités. Or, si l'on conçoit qu'une structure organisationnelle soit en mesure de se transformer rapidement d'un point de vue formel, on sait qu'il faut s'interroger sur la capacité des acteurs de l'entreprise à suivre aussi rapidement ces évolutions. Et si les acteurs en question sont les salariés les plus âgés de l'entreprise, socialisés professionnellement dans un autre système référentiel, qui ont fait allégeance à un ensemble de valeurs antérieur, la question mérite alors une attention particulière (Cf. chapitre IV).

La disparition du modèle fondateur.

S'attachant à montrer l'évolution de l'entreprise depuis 1946, Michel Wieviorka et Sylvaine Trinh avaient posé une question il y a quelques années : *Que reste-t-il du modèle*

fondeur d'EDF ?³⁶⁰. Partant du système d'action que constituait l'entreprise au moment de sa création, les auteurs ont analysé l'évolution des liens entre la Direction d'EDF, la Haute Administration et la CGT (qu'ils identifient comme les trois acteurs principaux de l'entreprise) entre 1984 et 1986, soit à un moment où EDF entrait dans une phase nouvelle de son histoire : second tournant commercial, politiques de modernisation de l'organisation, réduction des effectifs, impulsion pour une autre mobilisation des agents³⁶¹...

A l'aide des entretiens qu'ils ont effectués auprès de certains acteurs de l'entreprise, Wieviorka et Trinh ont répondu à la question de départ en considérant que le développement de la logique commerciale avait entraîné un desserrement des liens entre les acteurs³⁶² : afin de pouvoir mener librement leurs actions, les dirigeants d'EDF sont désormais plus autonomes à l'égard des pouvoirs publics. Ils le sont également à l'égard de la CGT, alors que dans le passé les liens sociaux de production étaient fortement noués autour de la relation "direction-syndicat".

La distance que ces deux acteurs ont mise entre eux s'explique par l'hostilité profonde de la CGT à l'égard de la "logique de marché". Cette position résulte de considérations politiques propres au syndicat majoritaire. Elle résulte aussi du renoncement aux valeurs et aux missions premières d'EDF que les syndicalistes décèlent dans cette nouvelle politique. Pour la CGT, la compétitivité et le service public sont deux notions antagoniques.

L'étude de Wieviorka et Trinh met clairement en évidence le caractère difficilement contournable du passé dans la compréhension actuelle de l'entreprise. On peut supposer qu'il en sera ainsi tant que le Statut du personnel sera là pour encadrer une partie des transformations de l'organisation, ainsi que le jeu des relations sociales au sein de l'entreprise.

A la suite des travaux des deux sociologues, la réflexion sur l'évolution du rapport au travail des salariés les plus âgés conduit alors à s'interroger : d'une part sur les modalités de la transformation de la culture d'entreprise, compte tenu du processus de modernisation impulsé à EDF et, d'autre part, sur l'adhésion aux nouvelles composantes de cette culture des salariés suffisamment âgés pour avoir connu les valeurs fondatrices d'EDF.

³⁶⁰ Michel Wieviorka, Sylvaine Trinh, *Le Modèle EDF*, *op. cit.*

³⁶¹ Michel Wieviorka, Sylvaine Trinh, *Le Modèle EDF*, chapitre X, pp. 201-217. Les auteurs parlent également d'une logique post-technocratique au chapitre VIII (pp. 116-180).

³⁶² Wieviorka et Trinh, *op. cit.*, p. 53.

Une chose est sûre : EDF aujourd'hui n'a plus grand chose à voir avec l'entreprise du même nom qui a déployé les moyens de production électrique de la France jusqu'à la fin des années soixante-dix. De plus, le conflit idéologique entre la CGT et la direction peut entraîner, à un autre niveau, des problèmes de communication entre les équipes de direction et le personnel.

La "Maison" est-elle encore la "Maison" ?

Pour une partie du personnel, notamment les dirigeants de l'entreprise, la "Maison" désigne EDF. Dans les discours officiels, il n'est pas rare d'entendre ce synonyme utilisé. Le substantif est employé par exemple à plusieurs reprises dans le livre de Marcel Boiteux, lequel a animé l'entreprise pendant deux décennies en occupant, l'une après l'autre, les fonctions de Directeur Général et de Président de l'entreprise. Au sein du Conseil d'Administration, on sait aussi, de source autorisée, que ce substantif est employé pour désigner EDF, aussi bien par les responsables de l'entreprise que par les représentants de l'Etat.

L'emploi du mot "Maison" connote un certain attachement à l'entreprise de la part des acteurs de son système d'action. La "Maison" n'est-elle pas l'endroit qui protège, rassure et nourrit ? Elle est l'endroit où des liens privilégiés se tissent, l'endroit où il fait bon vivre et séjourner. En utilisant la métaphore, la vraie question est cependant de savoir si les fondations de la "Maison" sont encore compatibles avec les préconisations de ses nouveaux architectes et, dit autrement, si les nouvelles valeurs que l'entreprise impulse depuis quelques années sont en accord avec celles, plus anciennes, qui faisaient la force et la cohérence du système d'action d'EDF ?

V.3.2) Le devenir de l'entreprise en question.

Les orientations nouvelles apparues depuis quelques années au sein d'EDF montrent que l'entreprise change (Cf. section V.1.6).

Il apparaît toutefois que ces actions sont sous l'influence du contexte économique et politique et qu'elles restent sous le contrôle de la tutelle. Cette dernière peut par exemple aussi bien demander à l'entreprise nationalisée de développer davantage son partenariat avec les collectivités territoriales, qu'exiger d'elle qu'elle se retire du marché de la domotique, en prétextant qu'EDF, par sa puissance, perturbe le fonctionnement normal de l'offre. Bref, les dirigeants d'EDF ne sont pas encore totalement maîtres de leurs décisions, même s'ils le sont davantage qu'autrefois.

Surtout il apparaît que le devenir de l'entreprise est incertain. La question du futur ne s'était jamais posée du temps où EDF construisait des ouvrages pour équiper le pays de nouveaux moyens de production. Mais ce temps serein est révolu. L'entreprise a désormais acquis l'un des outils les plus modernes du monde et certains acteurs économiques et politiques considèrent que sa mission est terminée. Dans la dynamique libérale actuelle, cette lecture suggère la suppression du monopole d'EDF et de GDF, la mise en concurrence avec d'autres opérateurs (français ou étrangers), voire même la dénationalisation des deux entreprises. De l'intérieur, les agents se demandent par conséquent jusqu'où la "Maison" va se transformer.

Une possible privatisation.

En 1993, les préconisations du rapport Mandil ont constitué une traduction des différentes hypothèses qui se dessinaient antérieurement sur l'avenir d'EDF et de GDF. En suggérant la suppression du monopole d'exportation et d'importation du service public, le rapport a potentiellement remis en cause une caractéristique fondamentale des deux entreprises. Pratiquement, cette orientation sous-entend que des distributeurs étrangers pourront utiliser le réseau de transport d'EDF et de GDF pour acheminer certains flux électriques ou gaziers à leurs clients. Conforme à l'esprit de la communauté européenne qui donne la priorité aux lois du marché, le rapport Mandil justifie par ailleurs la préconisation en faisant remarquer que l'approvisionnement énergétique au meilleur coût permettrait d'éviter les risques de délocalisation à l'étranger de certaines activités économiques.

Dans ce schéma, EDF et GDF seraient directement mis en concurrence avec d'autres entreprises françaises ou étrangères. A partir de ce moment, on peut penser qu'il serait difficile de concilier, d'un côté, le contrôle de la tutelle et de l'autre, le mode de gestion privée qu'exige une mise en concurrence. L'Accès des Tiers au Réseau (ATR) pourrait donc entraîner par la suite une dénationalisation des Industries Electriques et Gazières (IEG). Certaines activités des entreprises seraient peut-être supprimées, notamment les fonctions "sous-traitables" d'étude et d'ingénierie ; d'autres pourraient cependant rester sous le contrôle total ou partiel de l'Etat.

Les craintes du personnel.

Le propos n'est pas ici de s'interroger sur l'aspect positif ou négatif d'une privatisation. Insistons par contre sur les craintes du personnel d'EDF et de GDF à l'égard d'une privatisation. Cette idée trouve en effet un écho certain dans la mesure où d'autres entreprises françaises connaissent cette évolution.

Dès maintenant, pour lutter contre cette éventualité, une partie du personnel d'EDF-GDF se mobilise avec la représentation syndicale majoritaire. Leurs revendications se situent à deux niveaux : *la défense du Statut* (niveau personnel, "corporatiste"), qui implique pour les agents la garantie de l'emploi et de leurs conditions matérielles, et *la défense du service public* (niveau collectif, "philanthropique"). Bien sûr, le second argument est stratégique puisqu'il donne plus de poids au premier, mais on ne peut pas nier le fait qu'une partie des agents accorde une importance réelle à cet élément, qui définit la mission de leur entreprise. L'attachement au service public est l'une des valeurs essentielles de la "Maison".

On peut supposer toutefois que les interrogations des agents d'EDF et de GDF à l'égard de l'avenir ne sont pas les mêmes pour tous. Selon les collègues et selon l'âge (l'ancienneté) des agents, on fait l'hypothèse qu'il existe des différences. Un jeune cadre, diplômé d'une grande école, a une probabilité faible de percevoir l'évolution des deux entreprises de la même façon qu'un cadre plus âgé et autodidacte.

Concernant les agents les plus âgés, des questions précises émergent du contexte de changement : comment les salariés *les plus âgés* intègrent-ils l'idée que le développement d'EDF ne repose plus seulement sur les ouvrages mis en chantier mais sur la force de vente de l'entreprise ; que "l'abonné" a laissé la place au "client", qu'il convient de satisfaire dans le cadre d'une "démarche-qualité" ? Comment les agents d'exécution "vieillissants" se positionnent-ils au sein d'un mouvement d'élévation de la structure des qualifications ? Plus généralement, quelles sont les relations entre le personnel âgé de l'entreprise et les jeunes, recrutés depuis dix ans, dont les niveaux de formation sont nettement supérieurs ?

Ces questions suggèrent l'idée que les agents âgés d'EDF ont été socialisés professionnellement dans le modèle fondateur de l'entreprise. Elles s'inscrivent dans le cadre de l'une des hypothèses formulées précédemment, qui avance l'existence d'un effet "génération" comme explication capable de rendre compte de leur rapport au travail. En acceptant cette hypothèse, les agents les plus âgés d'EDF seraient alors moins à même d'adhérer aux nouvelles valeurs de l'entreprise, dans la mesure où certaines de leurs références disparaîtraient avec le nouveau modèle d'organisation.

Conclusion

EDF et GDF sont deux sociétés dans lesquelles la culture d'entreprise est un élément incontournable de la composante sociale. Cette culture est d'abord le produit de l'histoire politique et industrielle des IEG, c'est-à-dire de la nationalisation d'un secteur d'activité en 1946 et de l'objectif de mise à niveau, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, des moyens de production et du réseau de distribution.

La culture "EDF-GDF" s'est aussi forgée par le biais du Statut original dont disposent les électriciens et les gaziers de cette entreprise (le Statut du personnel des Industries Electriques et Gazières). Les propos de Marcel Paul montrent bien que l'existence de ce Statut est indissociable du grand projet de l'entreprise au jour de sa création. Pour un tel dessein, il fallait *"faire du personnel, le corps et l'âme de la nationalisation (en l'attachant) aux deux industries par des dispositions sociales d'un niveau égal à la tâche qui allait lui incomber (...)"* déclarait le ministre communiste.

Grâce au Statut, la possibilité donnée au personnel de participer aux décisions sociales dans les IEG a créé les conditions d'une forte adhésion aux missions de l'entreprise.

Sur ces bases, le fonctionnement social de l'entreprise a été particulièrement stable jusqu'en 1968. De la nationalisation à cette date, direction, tutelle et syndicat ont collaboré pour mettre en oeuvre la mission de service public confiée à EDF-GDF. Succède ensuite, jusqu'en 1973, une période de transition où se met en place l'ébauche d'une politique commerciale.

Après le choc pétrolier, le développement de l'entreprise se trouve relancé par la mise en oeuvre de la politique d'indépendance énergétique du gouvernement français. Au total, durant toutes ces années, les agents d'EDF-GDF ont évolué dans une entreprise sûre de la qualité de ses investissements et sans interrogation quant à son devenir.

C'est pendant la dernière décennie que l'environnement économique de l'entreprise a été bouleversé. Au cours des années quatre-vingt, l'achèvement des investissements nucléaires et la moindre croissance de la demande énergétique ont nécessité la mise en oeuvre d'une action commerciale plus ambitieuse, autant en France qu'à l'étranger. Parallèlement, la construction européenne du marché de l'énergie a encouragé EDF-GDF à augmenter sa productivité et ses prises de marché à l'étranger.

La Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS) développe de ce fait des actions nouvelles visant à impliquer avec plus d'autonomie les agents dans le projet de l'entreprise et dans la gestion de leur parcours professionnel. La recherche de la productivité et la moindre croissance de l'entreprise font dire à la DPRS que les

compétences du personnel doivent évoluer vers des fonctions nouvelles et que la culture de l'entreprise doit se transformer pour "*relever les nouveaux défis de la concurrence.*"

Certes, certaines caractéristiques socioprofessionnelles de l'ensemble du personnel EDF-GDF se sont déjà transformées depuis les années soixante-dix. Compte tenu, par exemple, de la demande de compétences techniques dans le secteur nucléaire, EDF a embauché à la direction de la Production et du Transport (DEPT) des personnes ayant des niveaux de qualification supérieurs à ceux des agents embauchés dans le passé.

Cependant, l'arrivée dans les IEG d'agents plus diplômés ne suffit pas à donner du sens à un nouveau projet d'entreprise, ni à faire naître de nouvelles valeurs. Compte tenu du poids de la culture d'entreprise, il est aisé d'imaginer que la transformation du fonctionnement social de l'entreprise ne va pas de soi pour tous les agents d'EDF-GDF.

Surtout, pour les agents âgés qui voient leur "Maison" se transformer, on peut s'interroger sur le sens qu'ils donnent au changement et sur les moyens d'actions de la DPRS et des équipes de direction pour les impliquer de manière renouvelée.

CHAPITRE VI

LES FINS DE CARRIERE ET
LE VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE
A EDF - GDF

"Le problème du vieillissement de la population active est un enjeu de société qu'EDF et GDF ne peuvent ignorer. En effet, la proportion des salariés ayant plus de 25 à 30 ans d'expérience professionnelle ne pourra que s'accroître dans les années à venir (...)

A EDF-GDF, le développement des ressources humaines par une gestion des compétences effective, devrait être, dans le contexte de l'emploi à vie, essentielle, et ce à chaque âge de la vie professionnelle des agents. Or on constate que cette approche n'est pas dans une large mesure appliquée lorsqu'il s'agit des agents abordant leur fin de vie professionnelle."

*Document de travail interne à la Direction du
Personnel et des Relations Sociales d'EDF-GDF.
Juillet 1992.*

Introduction

Le chapitre précédent vient de tracer les grandes lignes de l'histoire d'EDF-GDF. Il a présenté aussi les caractéristiques des salariés de l'entreprise, en montrant l'influence de sa politique économique et industrielle sur l'évolution des structures du personnel.

Les pages qui suivent ont pour objet de revenir sur deux aspects de la problématique - la question des fins de carrière et le vieillissement démographique - *en transposant les réflexions générales évoquées précédemment au cas particulier des Industries Electriques et Gazières.*

Rappelons que c'est la direction des Etudes et Recherches d'EDF qui a été à l'initiative de cette recherche universitaire. C'est une preuve que l'entreprise s'interroge sur la gestion des salariés âgés. Au niveau central de l'organisation, par les contacts que nous avons eus, on sait que cette préoccupation était aussi partagée par la Direction du Personnel d'EDF-GDF (Cf. citation en bas de page précédente).

Du point de vue des fins de carrière, il convient d'indiquer qu'EDF-GDF a mis en œuvre depuis de nombreuses années des dispositifs de cessations anticipées de l'activité, qui semblent avoir nui au dynamisme du personnel. La Direction du Personnel et des Relations Sociales (DPRS) établissant un bilan de cette pratique a considéré qu'il s'agissait d'une méthode de gestion à court terme, qui ne facilite pas une réflexion globale sur la gestion des carrières et des compétences. Le plan de départs anticipés mis en place entre 1990 et 1992 aurait de plus fait naître certains effets, inverses à ceux souhaités par la DPRS.

L'autre élément de notre problématique, dont on peut penser qu'il influence aussi les préoccupations de l'entreprise, *concerne le vieillissement démographique*. Dans la deuxième section de ce chapitre, on indiquera que la structure par âge des agents d'EDF-GDF va connaître dans les prochaines années un vieillissement démographique singulier. Parce que l'entreprise recrute beaucoup moins que par le passé, parce qu'elle offre la garantie de l'emploi à son personnel, mais aussi parce qu'elle privilégie les embauches de jeunes salariés (au lieu de rééquilibrer sa pyramide par le jeu des entrées de personnels à tous les âges), EDF-GDF est certaine de connaître un processus de vieillissement démographique. Dès maintenant, il est possible d'estimer l'augmentation attendue du poids des salariés les plus âgés dans l'entreprise.

La dernière section de ce chapitre présente quelques caractéristiques des personnels EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, montrant l'existence de nombreuses similitudes entre les agents. On en déduira que les gestionnaires du personnel vont avoir à gérer tout prochainement une population de salariés "âgés", dont une large majorité présentera des points très comparables, mais aussi des faiblesses communes. En fonction des futurs besoins de main-d'œuvre de l'entreprise, tant du point de vue quantitatif que du point de vue qualitatif, il est alors probable que l'arrivée en nombre de ce personnel en fin de carrière constituera un problème de gestion des ressources humaines.

VI.1) La question des fins de carrière à EDF-GDF.

D'une façon générale, les salariés d'une entreprise constituent une population qui évolue dans le temps en se renouvelant par le jeu des entrées et des sorties. Ces flux déterminent les effectifs ainsi que les caractéristiques du personnel.

Une population salariée est aussi un ensemble humain plus ou moins inerte. Sauf à employer des procédures de licenciements systématiques à l'encontre de certains travailleurs, un gestionnaire ne peut transformer les caractéristiques de son personnel que sur le long terme. Ses choix au présent ne se feront donc sentir que plusieurs années après.

La prise en compte de cet aspect de la gestion de la main-d'œuvre incite depuis plusieurs années certaines entreprises à mettre en place des dispositifs de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ces politiques d'anticipation n'en ont parfois que le nom, surtout lorsque la conjoncture économique n'est prévisible qu'à l'échéance de quelques mois. Les changements techniques beaucoup plus rapides qu'autrefois ne facilitent pas non plus une prédiction des compétences requises à l'exercice des métiers de demain. Dans ces conditions, il est très difficile de prévoir à moyen terme les effectifs nécessaires aux activités futures, en particulier dans le secteur privé, pour les petites et moyennes entreprises. Quand les marges bénéficiaires sont faibles, voire nulles, les entreprises sont généralement plus soucieuses de leur évolution à très court terme, et le volume de l'emploi est la variable essentielle de régulation à la conjoncture économique.

Sureffectifs et garantie de l'emploi.

Dans certaines entreprises du secteur public, à EDF-GDF ou bien dans les collectivités territoriales et les ministères, les règles de fonctionnement sont différentes de celles du secteur privé. La marge de manœuvre à l'égard du nombre d'emplois est plus réduite pour plusieurs raisons. La première découle de la mission de "service public" qui réclame un effectif minimum. La seconde raison réside dans la nature et le volume des services qui fluctuent, en cas de récession économique, dans des proportions moindres que pour certaines entreprises du secteur privé. Le lien entre l'employé et l'employeur qui, dans la plupart des cas, est un contrat rigide, constitue une troisième différence entre les deux secteurs. Enfin, quatrième point, l'Etat montre parfois l'exemple en matière de lutte contre le chômage, et on se souvient pour illustration qu'il a imposé des recrutements aux entreprises nationalisées lorsque la relance était au programme de la politique économique du gouvernement socialiste de 1981.

En matière d'emploi, l'entreprise publique est donc sujette à une inertie plus forte que celle observée dans les établissements privés, ce qui rend moins souple la gestion des sureffectifs et l'adaptation des qualifications du personnel aux nouvelles techniques. A

défaut de licencié, une des solutions consiste alors à intervenir sur les flux de sortie, en augmentant leur intensité.

VI.1.1) Les cessations anticipées d'activité à EDF-GDF.

A EDF-GDF, la formule utilisée pour augmenter l'intensité des flux de sortie a consisté à placer avant l'âge normal de la retraite les agents en inactivité. Des dispositions allant dans ce sens avaient déjà vu le jour en 1957, lors de la fermeture des premières usines à gaz. En 1972, des dégage­ments anticipés volontaires *pour réforme de structure* avaient été mis en place par les deux entreprises afin de limiter le déséquilibre entre le nombre d'emplois et le nombre d'agents - Directives du Personnel 34-4 du 20/3/1972 -. Puis en 1989 le dispositif a été généralisé, permettant de cumuler les anticipations ouvrant les droits à la retraite³⁶³, avant même 55 ans, et indépendamment des réformes de structure - D.P. 37-47 et D.P. 37-48 du 7 juin 1989 - (les D.P. sont les textes qui régissent la fonction Personnel dans les IEG).

Malgré la garantie de l'emploi que prévoit le Statut des Industries Electriques et Gazières (IEG), ces procédures rappellent les conventions du Fonds National pour l'Emploi (FNE) en application dans les entreprises privées, à une différence près : lorsqu'une société du secteur privé réalise un plan social et met ses salariés en préretraite, les prises en charge sont avant tout supportées par la collectivité ; à l'inverse, lorsque EDF-GDF place des agents en inactivité avant l'âge normal à la retraite, elle les prend intégralement à sa charge financière, car le Statut définit les prestations de retraite comme des salaires ou des traitements d'inactivité, donc payables par l'entreprise.

Il en ressort que le bien-fondé de la procédure pourrait être discutable d'un point de vue économique, mais ces mesures sont un moyen de diminuer plus rapidement le nombre d'agents, tout en accélérant éventuellement le renouvellement de la population salariée des deux entreprises, donc les niveaux de formation initiale des agents. La réalisation de cessations anticipées de l'activité constitue aussi un signe que l'entreprise est productive, puisqu'elle est en mesure de réduire ses effectifs tout en augmentant son chiffre d'affaires³⁶⁴. Autre avantage de la procédure : si les entreprises sont en situation de

³⁶³ Les mères de famille, les victimes de guerre, les accidentés du travail, les agents physiologiquement déficients, les agents dont les conjoints sont en inactivité constituent d'autres catégories susceptibles de bénéficier des droits à la retraite de façon anticipée dans les IEG, en sus des agents pouvant bénéficier des D.P. 34-4, 37-47 et 37-48.

³⁶⁴ C'est un indicateur susceptible de montrer à la tutelle qu'EDF et GDF respectent les objectifs de productivité fixés par les Contrats de Plan. Dans le secteur privé, les licenciements constituent aussi un signe pour les actionnaires de la "bonne santé productive" des entreprises. Cf. Les amis

sureffectif, la pension d'un retraité est d'un niveau inférieur au salaire d'un agent en fin de carrière.

Du point de vue social, la procédure s'inscrit également dans un mouvement plus général de dépréciation des compétences des salariés âgés, sur lequel nous ne revenons pas (Cf. chapitres I à IV).

Le plébiscite des D.P. 37-47 et 37-48.

Les D.P. 37-47 et 37-48 ont institué deux dispositifs de préretraite définitive du 1/6/1989 au 30/6/1992, appelés "mesures ponctuelles de dégageement des effectifs". Leur durée fut brève au regard du dispositif en vigueur depuis 1972, mais leur impact a été plus conséquent.

Sans entrer dans le détail de la réglementation, signalons que pour bénéficier de la **D.P. 37-47**, les agents devaient avoir effectué 25 années de service à EDF ou à GDF, être "disponibles" - c'est-à-dire être en surnombre³⁶⁵ - et se trouver à moins de 5 années de leur départ normal en inactivité³⁶⁶. Les agents qui avaient cumulé 15 années de service actif³⁶⁷ parmi les 25 pouvaient donc prétendre à cette retraite anticipée dès 50 ans. Le départ d'un agent dans le cadre de la D.P. 37-47 devait également permettre la réaffectation d'un agent disponible, soit dans le poste libéré, soit par mouvements successifs entre directions. En pratique, cette possibilité offrait des libertés suffisantes aux responsables hiérarchiques pour négocier facilement les départs anticipés.

Pour bénéficier de la **D.P. 37-48**, les seules conditions à remplir par les agents étaient d'avoir totalisé 37,5 années de service effectif dans les IEG et d'être volontaires pour ce départ anticipé.

de l'Ecole de Paris, *Pourquoi licencie-t-on ?* Séminaire "vie des affaires", séance n° 44 du 5 novembre 1993, 17 p.

³⁶⁵ "Sont considérés comme affectés en surnombre les agents inadaptés n'occupant pas un poste d'organigramme ou d'exploitation et qui, par conséquent, ne sont pas à remplacer s'ils viennent à partir." D'après le *Manuel pratique des questions de personnel d'EDF-GDF*, chapitre 621, page 16, octobre 1989.

Les agents peuvent être placés en position de surnombre à la suite d'une réforme de structure (ce n'est pas obligatoire). Cette condition n'était justement pas requise dans le cadre de la D.P. 37-47.

³⁶⁶ A EDF et GDF, on parle aussi d'*âge terme* car il n'y a pas de maintien de droit en activité, une fois que les agents ont acquis leur droit à pension à taux plein.

³⁶⁷ Les services actifs (ou insalubres) sont accordés aux agents qui occupent certains emplois difficiles ou pénibles. Une grande partie des emplois d'exploitation opérationnels et techniques sont classés comme ouvrant droit au service actif. Trois années de service actif fait gagner une année de cotisation. Un agent comptabilisant 15 années de service actif (c'est le maximum) peut donc partir en inactivité à 55 ans.

Ci-dessous, le tableau VI.1 indique l'évolution de 1980 à 1993 des mises en inactivité à EDF et à GDF. Sur un peu plus d'une décennie, ces données confirment que les deux entreprises ont chaque année au moins 20 % de leur personnel qui part en retraite de façon anticipée. Tous les motifs de départ étant ici confondus, il est clair qu'une fraction d'entre eux résulte d'un choix des individus. C'est surtout le cas des mères de famille qui sont au moins 200, chaque année, à partir de façon anticipée en inactivité. Sous réserve d'avoir totalisé quinze années de service, les mères de trois enfants peuvent en effet bénéficier à n'importe quel âge d'une mise en inactivité anticipée. Avoir eu un enfant (respectivement deux enfants) ouvre aussi la possibilité pour les mères de partir en inactivité une année avant l'âge normal (respectivement trois années)³⁶⁸.

Tableau VI.1 : Mises en inactivité à EDF et GDF entre 1980 et 1993.

Années	Effectif moyen (1)	Mises en inactivité		Ratio de départ d'anticipés (3/2)	Taux de mises en inactivité	
		Total (2)	Anticipées (3)		Total (2/1)	anticipées (3/1)
1980	134338	4172	947	22,7%	3,1%	0,7%
1981	139600	4449	998	22,4%	3,2%	0,7%
1982	145389	4754	1399	29,4%	3,3%	1,0%
1983	151857	4210	942	22,4%	2,8%	0,6%
1984	152846	4104	912	22,2%	2,7%	0,6%
1985	152854	4399	1002	22,8%	2,9%	0,7%
1986	152553	4382	1186	27,1%	2,9%	0,8%
1987	152031	4353	1151	26,4%	2,9%	0,8%
1988	151280	4093	1180	28,8%	2,7%	0,8%
1989	150053	4298	1374	32,0%	2,9%	0,9%
1990	147755	5802	3013	51,9%	3,9%	2,0%
1991	146052	4402	2176	49,4%	3,0%	1,5%
1992	145016	5042	3114	61,8%	3,5%	2,1%
1993	144065	2568	915	35,6%	1,8%	0,6%

Source : Service "Invalidité, Vieillesse, Pension" de la Direction des Affaires Générales (IVG/DAG)

Le tableau VI.1 montre nettement l'impact des D.P. 37-47 et 37.48 dans les mises en inactivité. Entre 1990 et 1992, les taux de mise en inactivité anticipée doublent. Sur ces trois années, 6 237 agents ont quitté l'entreprise dans le cadre des deux mesures exceptionnelles. Ils représentent 41 % des départs en inactivité et 75 % des départs en inactivité *anticipés*.

Au total, 6 520 agents ont cessé leur activité dans le cadre des D.P. 37-47 et 37-48³⁶⁹. Ce nombre est presque équivalent à l'ensemble des mises en inactivité anticipées comptabilisées en six années, entre 1983 et 1988.

³⁶⁸ A bien des égards, la politique sociale des IEG est une politique nataliste.

³⁶⁹ On ajoute ici les départs (peu nombreux) de l'année 1989.

Sur 10 départs "D.P. 37-47 et D.P. 37-48", 9 étaient des départs "D.P. 37-47". Une étude menée par la Direction du Personnel d'EDF-GDF a mis en avant plusieurs constats relatifs aux agents partis dans le cadre de la D.P. 37-47 : ils étaient sur-représentés dans le collège maîtrise (haute maîtrise), dans la population des agents recrutés initialement dans le collège exécution et chez ceux situés dans le même Groupe Fonctionnel (GF) depuis plus de cinq années³⁷⁰. Ces constats suggèrent qu'une fraction des agents volontaires pour partir en inactivité a probablement agi en considérant qu'elle n'avait guère d'avenir professionnel dans l'entreprise.

En outre, un bénéficiaire *potentiel* sur quatre a bénéficié de la D.P. 37-47. La dernière année du dispositif a même précisé son intérêt : de juillet 1991 à juin 1992 se concentre près de la moitié des départs et 22 % d'entre eux le dernier mois. On en déduit que la sollicitation du dispositif dans les derniers mois répond bien à la volonté des agents de prendre leur retraite de façon anticipée, mais peut-être aussi à celle des responsables hiérarchiques de faire partir le personnel de plus de 50 ans ; les uns et les autres réalisant que le temps était compté pour agir de la sorte.

En tant qu'opération exceptionnelle de dégagement des effectifs, le nombre de départs relativement élevés résultant de l'exécution des D.P. 37-47 et 37-48 pourrait être considéré comme un satisfecit par la direction des deux entreprises. Malgré ce plébiscite, plusieurs motifs d'insatisfaction demeurent pour EDF et GDF.

Des besoins mal anticipés.

Une autre façon d'apprécier les dispositifs de cessations anticipées de l'activité à EDF-GDF est d'abord de faire remarquer que si les deux entreprises sont obligées d'avoir recours de façon chronique ou aiguë à des formules de préretraite, c'est la marque que leur gestion *prévisionnelle* de l'emploi n'est pas opérationnelle. Or la garantie de l'emploi qui augmente l'inertie de la population salariée suggérerait plutôt qu'EDF et GDF sont des modèles du genre. Mais dire cela, c'est sans doute ne pas reconnaître que les départs anticipés de l'activité sont intégrés comme un des leviers possibles de la gestion prévisionnelle des effectifs et de l'emploi, même dans une entreprise de service public comme EDF-GDF.

Cette analyse du fonctionnement de la gestion des effectifs à EDF-GDF ne nous est pas personnelle. L'appréciation a été formulée en interne, à l'occasion du bilan des mesures exceptionnelles de départ en inactivité. Il a été remarqué que dans les entreprises électriques et gazières "*le recours aux dégagements anticipés comme outil d'une politique*

³⁷⁰ DPRS/MEG/DSEE, *Le point sur...*, n° 25, janvier 1993. Les agents en surnombre étaient aussi sur-représentés parmi l'ensemble des agents ayant bénéficié de ces mesures.

d'emploi a été souvent privilégié par rapport à une gestion de l'emploi et des compétences fondées sur l'anticipation des besoins, la reprofessionnalisation des agents disponibles, la sauvegarde des compétences internes et la mobilité inter-unité."

Cette auto-critique apparaît sévère si l'on tient compte des fortes périodes de croissance qu'EDF a connues. Entre 1974 et 1983, les effectifs avaient fortement augmenté pour répondre aux investissements réalisés dans le parc électro-nucléaire, et on comprend que la gestion prévisionnelle des effectifs soit depuis d'autant plus complexe que la phase de croissance de l'entreprise a été plus courte que la durée des carrières à EDF.

La critique des dégagements anticipés de l'activité semble avoir introduit une rupture dans la gestion de la main-d'œuvre à EDF-GDF. La mise en place de la GAEC (Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences), des PPP (Projet Professionnel Personnalisé), de l'ensemble des actions prévues dans le cadre de l'Accord pour le développement de l'emploi, montre l'intention de la Direction du Personnel des deux entreprises de valoriser et de gérer au mieux les compétences des agents sur l'ensemble de la carrière. De même, les D.P. 34-4, 37-47 et 37-48 ont cédé leur place à la D.P. 17-38 qui devrait faire des cessations anticipées de l'activité un motif de sortie exceptionnel de l'entreprise, réservé aux agents en réforme de structure, et seulement lorsque toutes les possibilités existantes pour les réaffecter dans un nouvel emploi sont épuisées³⁷¹.

En 1993, 213 agents sur 915 sont tout de même partis en inactivité anticipée dans le cadre de la nouvelle D.P. 17-38.

Evidemment, on ne peut pas croire que la direction de l'entreprise a soudainement pris conscience en 1992 de la façon dont elle gère quantitativement et qualitativement ses effectifs. Les raisons qui expliquent la nouvelle orientation d'EDF et de GDF sont ailleurs. Elles s'appuient d'abord sur le constat que les mesures exceptionnelles de dégagement des effectifs n'ont pas permis de résorber le nombre d'agents en surnombre. La clause de solidarité prévue entre les unités, devant permettre de réaffecter un agent disponible pour chaque cessation anticipée, n'a pas été suffisamment suivie. L'effectif des agents en surnombre a même augmenté entre 1990 et 1992. Cela signifie que certains salariés ont profité des mesures alors que les unités espéraient voir d'autres agents partir en inactivité. Cela confirme également que certains chefs d'unité ont favorisé le départ du personnel

³⁷¹ *"Les problèmes créés par les déséquilibres entre effectifs et emplois ont été principalement réglés dans nos entreprises par le dégagement anticipé des agents disponibles ; celui-ci a été organisé par la note D.P. 34-4 du 20 mars 1972 au profit des agents en réforme de structures puis élargi par la note D.P. 37-47 du 7 juin 1989. Le développement des outils d'une gestion anticipée de l'emploi doit désormais permettre d'utiliser le dégagement anticipé dans des situations très limitées."* Lettre du Directeur du personnel adressée le 15/6/1992 aux chefs d'Unité d'EDF et de GDF. Signalons que la D.P. 17-38 rétablit l'accord préalable de la DPRS dans le cas d'une proposition de cessation anticipée émanant d'une unité.

"âgé" et ont recruté parallèlement des jeunes pour transformer la structure des qualifications. Sur ces points, les objectifs d'EDF-GDF qui étaient de diminuer les effectifs et les surnombres n'ont donc pas été atteints. Par endroits, les effectifs sont restés constants malgré l'utilisation des cessations anticipées d'activité.

Deux autres raisons expliquent le positionnement de l'entreprise depuis la fin de l'année 1992. La première réside dans **un processus de "démobilisation" des salariés âgés**, révélée par une enquête sociale interne (l'enquête "Vous et votre entreprise").

La seconde renvoie au **vieillissement démographique de la population des agents** : l'histoire d'EDF-GDF (Cf. section V.1) et les embauches importantes observées de 1974 à 1983 ont généré une structure par âge qui renferme un vieillissement démographique potentiel important. Dès lors, même si d'autres cessations anticipées de l'activité étaient menées, le poids des salariés les plus âgés contraindrait l'entreprise à gérer autrement les parcours professionnels.

Ces deux raisons sont développées dans les sections qui suivent.

VI.1.2) La démobilisation des salariés âgés d'EDF-GDF au travers de l'enquête "Vous et votre entreprise".

L'enquête "Vous et votre entreprise" a été réalisée en 1989 pour la première fois auprès de 10 800 agents d'EDF et de GDF, soit un agent des deux entreprises sur quatorze. Cette enquête d'observation sociale interne initiée par la DPRS est composée de plusieurs questions à choix fermé, qui passent en revue la plupart des dimensions de l'activité de travail. Les objectifs de "Vous et votre entreprise" sont, entre autres, d'évaluer l'écart entre les espérances des agents et les situations réellement vécues et de construire un baromètre du climat social par l'introduction d'une périodicité. C'est ainsi qu'en 1990 et 1992 "Vous et votre entreprise" a été reconduite, respectivement auprès de 8 400 et 19 500 agents³⁷², et a permis de comparer l'évolution de certains positionnements.

Notre intention n'est pas ici de discuter la méthodologie et la fiabilité de ce type d'enquête d'opinion³⁷³. Signalons seulement qu'il s'agit d'un questionnaire envoyé par la

³⁷² Soit 1 agent sur 18 en 1990 et 1 sur 7,5 en 1992.

³⁷³ On peut se reporter pour cela à deux travaux qui s'appuient directement sur l'enquête "Vous et votre entreprise" :

- Véronique Beillan, *La dimension culturelle de l'entreprise : acteurs et identité au travail - Analyse de l'enquête interne EDF-GDF*, Mémoire de DEA, Paris V Sorbonne, Juin 1991, 93 p.
- Marc Uhalde et Renaud Sainsaulieu, *Enquête interne "Vous et votre entreprise" 1992 - Etude sur l'exploitation sociologique du questionnaire*, EDF/DER/GRETS, Note HN 52/93/070, 1993, 85 p.

poste au domicile d'un échantillon d'agents, tirés au sort de façon aléatoire, et que les questions suggèrent soit des réponses binaires, soit des échelles de positionnement ou d'agrément. Les taux de réponse ont été de 52 % en 1989, de 59 % en 1990 et de 54 % en 1992. En fonction des taux de réponse par collège et direction, les fréquences sont naturellement corrigées de telle sorte que la répartition initiale de l'ensemble des agents EDF et GDF pour ces variables soit retrouvée. Compte tenu des taux de réponse et de la taille de l'échantillon, cette investigation peut être considérée comme très satisfaisante du point de vue de la représentation statistique des opinions qu'il est possible de recueillir par le biais d'un tel dispositif.

VI.1.2.1) L'étude de l'ancienneté au travers de l'enquête "Vous et votre entreprise".

Les analyses réalisées à la Direction des Etudes et Recherches d'EDF (DER) sur l'enquête "Vous et votre entreprise" ont montré l'influence de quelques variables - supposées explicatives - sur les réponses des agents. La méthodologie utilisée repose sur l'application du modèle Logit, qui permet de raisonner "toutes choses égales par ailleurs" (et donc d'éviter les effets de structure)³⁷⁴.

Des opinions parfois différentes pour les agents les plus anciens.

L'enquête de 1989 révèle que l'appartenance à une direction est une variable généralement peu explicative³⁷⁵. A l'inverse le collège, en tout premier lieu, et l'ancienneté, sont des variables plus discriminantes.

Si on accepte l'équivalence entre le fait d'être ancien et le fait d'être âgé, on est alors en mesure de confirmer grâce à l'enquête que les salariés âgés aspirent à voir leurs mérites reconnus et à bénéficier de la sécurité de l'emploi (ancienneté supérieure à 20 années). Les salariés *les plus* âgés (plus de 30 années d'ancienneté) aspirent également, toutes choses égales par ailleurs, à avoir des horaires souples et de bonnes relations au sein de leur équipe. A l'inverse, ils sont moins portés que les plus jeunes à réclamer des avancements et ne désirent pas se perfectionner. A première vue, sur ces *quelques* items, ces analyses accèdent la thèse d'un effet "fin de carrière". Sur d'autres items, il faut s'empresse de dire que l'ancienneté ne détermine pas la nature des réponses, et il faut

³⁷⁴ De son côté, l'analyse de la variance donne des résultats assez décevants, ce qui montre qu'il est vain de tenter d'expliquer les comportements de façon mécanique par l'intermédiaire de quelques variables.

³⁷⁵ Jean Vidal, *Propositions méthodologiques d'analyse des résultats de l'enquête interne "Vous et votre entreprise"*, EDF/DER/GRETS, Note HN 52-90027, 1990, 13 p.

également rappeler qu'un effet "fin de carrière" peut masquer un effet "génération" ou un effet "période"³⁷⁶. Signalons d'autre part que sur les items évoqués, le positionnement des salariés âgés est comparable à celui des agents d'exécution.

L'insatisfaction des salariés les plus âgés.

Sur la base de l'analyse logistique, le traitement plus large des questions de l'enquête de 1990 a confirmé que l'ancienneté pouvait être une variable discriminante, bien que celle-ci vienne après le collègue et l'appartenance à une direction (pour l'enquête 1990)³⁷⁷. Sur certaines questions, lorsque l'ancienneté croît, les salariés ont tendance à se démarquer de leurs cadets. C'est le cas des questions se rapportant à l'avenir professionnel, à la carrière et aux caractéristiques du "service public". Quand l'ancienneté est discriminante, elle oppose nettement les plus anciens (totalisant au moins 25 années d'ancienneté) et les plus "récents" des agents (moins de 5 années).

L'enquête "Vous et votre entreprise" de 1990 analysée par Béatrice Hammer³⁷⁸ permet de pointer quelques résultats concernant les agents les plus anciens. Parmi les éléments positifs concernant le rapport au travail, ces derniers sont plus enclins à considérer :

- a - qu'ils utilisent pleinement leurs connaissances et aptitudes dans leur travail actuel,*
- b - que leur travail mobilise pleinement leurs capacités,*
- c - que lorsqu'ils parlent d'EDF-GDF à des gens qui n'y travaillent pas, ils le font dans des termes plutôt positifs.*

A l'inverse, certains éléments montrent que le rapport au travail des salariés les plus anciens n'est pas satisfaisant. Ils sont plus enclins à considérer :

- d - qu'ils n'ont pas actuellement de bonnes possibilités d'avancement ou de promotion,*
- e - qu'ils ne voient pas leurs mérites reconnus dans leur travail actuel,*
- f - de façon pessimiste leur avenir professionnel.*

D'autres éléments sont neutres par rapport au travail au travail, mais intéressants à considérer. Les salariés les plus anciens pensent volontiers :

- g - qu'avoir la possibilité de se perfectionner n'est pas important,*
- h - que le "service public", c'est "l'obligation d'assurer la continuité de la fourniture d'énergie" et "l'obligation d'agir dans l'intérêt général de la France."*

³⁷⁶ Ou un effet "âge", que nous avons volontairement écarté dans cette thèse parce qu'il est rarement *directement* porteur de sens. Cf. Chapitre IV.

³⁷⁷ Béatrice Hammer, *Analyse logistique de l'enquête "Vous et votre entreprise" 1990*, EDF/DER/GRETS, Note HN 52-5-91-043, 1991, 108 p.

³⁷⁸ Béatrice Hammer, *Analyse logistique de l'enquête "Vous et votre entreprise" 1990*, *op. cit.*

i - que la sécurité de l'emploi est un élément important de leur travail.

Généralement, les résultats d'un sondage auto-administré sont à considérer avec prudence. On ne sait pas dans quelles conditions les gens répondent au questionnaire ; on ignore leur perception de la démarche initiée. On peut aussi s'apercevoir que certains items ne sont pas stables dans le temps. En 1989, les salariés ayant l'ancienneté la plus forte étaient soucieux d'avoir de bonnes relations dans leur équipe de travail. En 1990, cette position disparaît au profit des agents les plus récemment recrutés. Comment interpréter dans ce cas les réponses, malgré le recours à des analyses statistiques sophistiquées ?

Il ressort néanmoins de l'enquête "Vous et votre entreprise" de 1990 que les salariés les plus âgés (acceptons de nouveau l'équivalence entre l'âge et l'ancienneté) constituent une population relativement *insatisfaite* de sa condition. Si l'on tient compte en effet des propositions a, b et c, qui montrent que ces individus s'investissent dans leur activité de travail, on conçoit que les appréciations qu'ils portent par l'intermédiaire des propositions d et e (voire f) sont le signe qu'ils ne reçoivent probablement pas de la part de l'entreprise le retour qu'ils en attendent. Cette idée ne signifie toutefois pas que les salariés âgés se jugent marginalisés dans leur entreprise. Pour preuve du contraire, ils sont plus nombreux que les jeunes à penser, une fois éliminés les effets liés au collègue et à la direction, qu'ils ont la possibilité de participer à la définition des orientations de leur unité ou de leur service³⁷⁹.

Le lien entre les résultats de l'enquête "Vous et votre entreprise" et la fin des "mesures ponctuelles de dégagements des effectifs".

L'enquête de 1992 est venue confirmer et accentuer les signes d'insatisfaction qui se dégageaient de la population des salariés "âgés" de l'entreprise en 1990 : plus d'inquiétude et plus de pessimisme semblaient la caractériser deux années plus tard, alors que les dispositifs de départs anticipés auraient pu, par un effet de sélection, diminuer la proportion de salariés "âgés" en retrait.

Ces constats ont coïncidé avec l'annonce par la DPRS que l'entreprise allait rendre exceptionnels les départs anticipés en inactivité. Evidemment, il n'y a aucune raison de relier les deux éléments par une relation causale. Rien dans l'enquête interne d'EDF-GDF ne permet d'affirmer que les salariés les plus âgés étaient démobilisés *du fait de l'existence de préretraite*. Néanmoins, le problème pour la DPRS, tel qu'il était identifié, était de résoudre le paradoxe naissant : d'un côté, la Direction du Personnel affirmait qu'elle limiterait désormais au maximum les départs anticipés ; de l'autre côté, elle prenait

³⁷⁹ Bien qu'une majorité pense qu'ils n'ont pas *suffisamment* la possibilité de le faire. Mais la proportion de jeunes à le penser est supérieure.

conscience que le rapport au travail des électriciens et gaziers âgés n'était sans doute pas très satisfaisant.

VI.1.2.2) La Direction du Personnel et la question des salariés âgés.

C'est en 1992 que le service "Emploi et Développement des Ressources Humaines" (EDRH) de la Direction du Personnel a débuté une réflexion intitulée "La gestion des compétences des agents en fin de carrière". A l'origine du projet mis en place par la DPRS, le Directeur Général de l'époque avait demandé à la Direction du Personnel d'étudier la situation des cadres supérieurs proches de leur départ en inactivité. Celui-ci pensait avoir identifié parmi ses collaborateurs "âgés" des signes de démobilisation.

La DPRS avait alors élargi cette demande à un contexte plus général, en considérant l'évolution démographique de la population française et celle des agents d'EDF-GDF. Le financement des retraites dans les IEG était sous-jacent au projet, même s'il n'était pas mentionné directement, les responsables du service EDRH faisant remarquer que les mises à la retraite anticipées n'étaient pas compatibles sur le long terme avec le financement des pensions.

L'objectif annoncé de l'initiative de la DPRS était de mieux comprendre la démobilisation des salariés les plus âgés et de développer des actions qui permettent de mieux gérer les compétences des agents en fin de carrière, dans la continuité de la politique sociale déjà entreprise à EDF-GDF (gestion prévisionnelle des emplois, PPP...). L'idée du responsable du projet était d'entreprendre une phase exploratoire conduisant à moyen terme à des actions plus systématiques dans toutes les directions de l'entreprise. *C'est grâce à ce cadre que nous avons réalisé une partie de nos investigations sur le terrain.*

Le projet que l'entreprise a initié à cette époque était proche des préoccupations qui peuvent être évoquées au niveau national quand il est question des salariés "âgés". Un des coordinateurs du projet écrit dans le journal de la DPRS " Plein Champ " :

Mieux gérer les "fins de carrières".

Véritable problème de société, la gestion des fins de carrière prend, dans nos entreprises, une dimension particulière. Avec l'emploi garanti à vie - considéré comme un atout pour la valorisation des ressources humaines -, une gestion efficace des compétences est un fondement essentiel de la compétitivité. Et, en la matière, chaque étape de la vie professionnelle compte ! Plusieurs réponses appellent des réponses.

- Peut-on admettre qu'une démobilité des agents (constatée dans de nombreuses enquêtes comme " Vous et votre entreprise "), parfois effective plusieurs années avant la retraite, ne se mette à gagner les classes d'âge qui les suivent ?

- Peut-on ignorer les pertes de compétences occasionnées par certains départs mal préparés ?

- Peut-on penser, plus ou moins implicitement que les plus de 50 ans sont inaptes au travail, alors que l'espérance de vie augmente et qu'ils sont biologiquement de plus en plus jeunes ?

Un groupe de projet interdisciplinaire de la DPRS auquel seront prochainement associées les directions vient d'être mis en place. Il a pour mission d'approfondir les éléments de diagnostic, de mieux faire apparaître la diversité des situations et de trouver des réponses adaptées à chaque cas afin de mieux gérer les compétences des agents à l'approche de leur fin de carrière.

Cet article permet de relever que la Direction du Personnel part du principe **qu'il existe** un problème des fins de carrière à EDF-GDF et que ce problème réside dans une mauvaise gestion des compétences, ou qu'il trouvera sa solution dans cette approche. L'auteur sous-entend par ailleurs qu'il a pu exister un gâchis de compétences dans le passé mais que celui-ci est circonscrit à la population salariée la plus âgée. La suite de ce travail montrera que cette analyse du problème est partielle et insuffisante.

VI.2) Le vieillissement démographique à EDF-GDF.

A EDF et GDF, la question des fins de carrière peut être associée à la problématique plus générale du vieillissement démographique en entreprise. La garantie de l'emploi accordée au personnel est en effet un élément qui permet d'affirmer que les deux entreprises vont subir le contrecoup des embauches massives opérées entre 1974 et 1983 et leur tarissement depuis. Cette section va expliquer les mécanismes qui conduisent inévitablement EDF et GDF à connaître un vieillissement démographique de leur main-d'œuvre.

VI.2.1) Evolution de la structure par âge jusqu'à aujourd'hui.

Puisqu'il n'y a pas de licenciement à EDF et à GDF, on a vu que les seules possibilités offertes dans ces entreprises, pour réduire les effectifs, consistent à placer le personnel plus tôt que prévu en inactivité ou à freiner l'embauche. Cela revient à agir sur l'intensité des entrées et des sorties. Pour mettre en évidence le vieillissement démographique potentiel du personnel EDF et GDF, il convient par conséquent de préciser comment ces flux ont évolué dans le passé. On comprendra de cette façon comment la structure par âge du personnel EDF-GDF, observée en 1993, s'est transformée durant les quinze dernières années.

VI.2.1.1) Flux d'entrée et de sortie à EDF-GDF.

L'analyse des flux d'entrée et de sortie montre un changement de politique dans le courant de l'année 1984, avec le début de la diminution des recrutements (voir tableau VI.2 ci-dessous). Cette orientation vient s'opposer à la forte période d'embauche qui avait débuté vers 1974 et atteint son apogée entre 1980 et 1983 (Cf. section V.2). Alors *qu'en moyenne*, on enregistre plus de 10 000 arrivées par an entre 1980 et 1983, ce nombre est divisé par plus de deux sur la période qui s'étend de 1984 à nos jours.

A partir de 1986, l'effectif global des deux entreprises commence à diminuer annuellement de quelques centaines d'agents statutaires les premières années et, entre 1988 et 1993, il décroît *en moyenne* de 1 300 agents par an. Le record est atteint en 1990, avec un solde net de -2 642 agents sur l'année du fait de la combinaison entre les faibles embauches et les départs anticipés en inactivité (soit un taux de variation annuel d'effectif de -1,8 %).

Le tableau VI.2 précise pour la décennie quatre-vingt le volume des flux d'entrée et de sortie³⁸⁰.

Tableau VI.2 : Entrées et sorties entre 1980 et 1993.

Années	Effectif moyen (1)	-----ENTREES-----				-----SORTIES-----			TVA (TBE-TBS)
		Total (2)	Recrut. (3)	TBE (2/1)	TBR (3/1)	Total (4)	TBS (4/1)	TMI	
1980	134338	7787		5,8%		5405	4,0%	3,1%	1,8%
1981	139600	10456	7918	7,5%	5,7%	5567	4,0%	3,2%	3,5%
1982	145389	14382	13402	9,9%	9,2%	5834	4,0%	3,3%	5,9%
1983	151857	8442	7618	5,6%	5,0%	5467	3,6%	2,8%	2,0%
1984	152846	5787	4825	3,8%	3,2%	5557	3,6%	2,7%	0,2%
1985	152854	5336	4440	3,5%	2,9%	5612	3,7%	2,9%	-0,2%
1986	152553	5002	4070	3,3%	2,7%	5387	3,5%	2,9%	-0,3%
1987	152031	4616	3579	3,0%	2,4%	5247	3,5%	2,9%	-0,4%
1988	151280	4037	3223	2,7%	2,1%	4997	3,3%	2,7%	-0,6%
1989	150053	3800	2977	2,5%	2,0%	5265	3,5%	2,9%	-1,0%
1990	147755	4289	3427	2,9%	2,3%	6931	4,7%	3,9%	-1,8%
1991	146052	4443	3525	3,0%	2,4%	5528	3,8%	3,0%	-0,7%
1992	145016	4427	3311	3,1%	2,3%	5870	4,0%	3,5%	-1,0%
1993	144065	3015	2158	2,1%	1,5%	3473	2,4%	1,8%	-0,3%

Sources : Service Moyen et Etudes de Gestion (DSEE) de la DPRS et Service IVD de la DAG.

Légende :

- TBE : Taux Brut d'Entrée (incluant notamment nouvelles embauches et réintégrations)
- TBR : Taux Brut de Recrutement (seules les nouvelles embauches sont considérées)
- TBS : Taux Brut de Sortie
- TMI : Taux de Mise en Inactivité (Cf. tableau VI.1)
- TVA : Taux de Variation Annuelle d'effectif.

Les tableaux VI.1 et VI.2 permettent de compléter ce qui a été dit précédemment concernant la finalité des cessations anticipées de l'activité. On voit que les embauches exceptionnelles du début des années quatre-vingt coïncident avec des départs anticipés en inactivité non négligeables³⁸¹. Indépendamment de la politique de l'emploi du gouvernement socialiste de l'époque, ce constat montre que les départs anticipés des agents les plus âgés ne peuvent pas se justifier seulement par l'existence de sureffectifs. Cette opération a pour finalité de faciliter la transformation de la structure des qualifications du personnel.

³⁸⁰ Les données du tableau concernent les effectifs EDF et GDF. Ils sont fortement influencés par le poids des "électriciens", majoritaires dans l'effectif global. Rappelons que les "gaziers" ont vu leur poids diminuer progressivement au sein des effectifs EDF-GDF. Ils représentaient 33 % de l'effectif global en 1950, 22 % en 1970, et ne sont plus que 18 % actuellement.

A GDF, les effectifs (en valeur absolue) ont diminué jusqu'en 1971. Ensuite, ils ont crû jusqu'en 1982 mais moins rapidement qu'à EDF. Depuis les deux entreprises réduisent leur personnel mais la décroissance est plus accentuée à GDF.

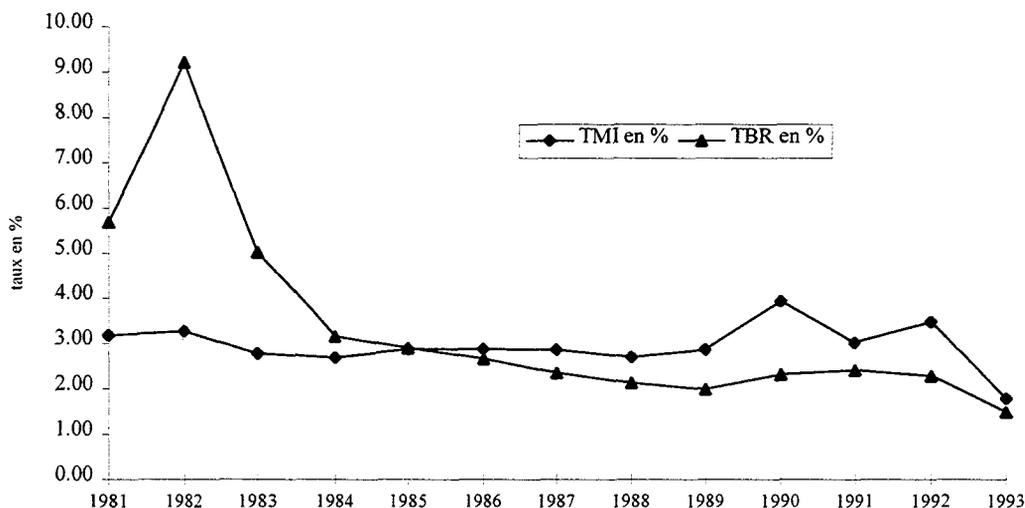
³⁸¹ Par exemple, 1 399 en 1982 (l'année où les recrutements sont les plus importants), soit 29,4 % de l'ensemble des mises en inactivité. Cf. tableau VI.1.

La gestion des embauches et des départs anticipés entre 1990 et 1992 répond aussi partiellement à cette logique (d'où les auto-critiques formulées par la DPRS, mentionnées ci-dessus). Les embauches augmentent sensiblement au cours de ces années alors que les cessations anticipées de l'activité sont à leur maximum. D'une façon générale, la préférence accordée aux jeunes et à leurs qualifications démontre qu'il n'y a pas d'opposition systématique entre flexibilité externe et flexibilité interne de la main-d'œuvre.

La baisse du recrutement va accentuer le vieillissement démographique.

A partir du tableau VI.2, on peut comparer l'évolution du taux brut de recrutement (TBR) et du taux de mise en inactivité (TMI). Le graphique VI.1 atteste que la valeur du second indicateur (tout du moins jusqu'en 1989) est relativement stable, tandis que la tendance du premier est orientée à la baisse.

Graphique VI.1 : Evolution du taux brut de recrutement (TBR) et du taux brut de mise en inactivité (TMI) entre 1981 et 1993.



Source : EDF-GDF, *Statistiques du personnel*, 1981 à 1993

La représentation graphique montre que les recrutements sont inférieurs aux mises en inactivité depuis 1986. Renforcées par le déséquilibre entre les "autres sorties" et les "autres arrivées" (les premières étant supérieures aux secondes depuis 1982)³⁸², ces

³⁸² L'effectif des "autres sorties" correspond à la différence entre le nombre de sorties et le nombre de mises en inactivité. L'effectif des "autres arrivées" (ou "autres entrées") correspond à la différence entre le nombre d'entrées et le nombre d'embauches.

Les "autres sorties" se composent des démissions et révocations, des congés sans solde, des détachements, des mutations hors EDF-GDF, des départs au service militaire, des "divers". Les "autres entrées" sont formées par les intégrations et réintégrations, les mutations en provenance hors EDF et GDF, les retours du service militaire, les "divers".

évolutions entraînent la baisse des effectifs. A EDF-GDF, ce sont donc les freins exercés à l'embauche qui ont conditionné en premier lieu les réductions d'effectifs sur la décennie. Aussi, le vieillissement qui se profile sera pour partie un vieillissement démographique "par le bas".

Le graphique VI.1 permet néanmoins de visualiser l'impact des dégagements exceptionnels d'effectifs (surtout en 1990 et 1992), ainsi que le changement de politique d'EDF-GDF vis-à-vis des départs anticipés : en 1993, le taux de mise en inactivité diminue de moitié par rapport à 1992 (effet politique). En raison des cessations anticipées pratiquées avant 1993, cette baisse résulte aussi grandement du déficit relatif de "retraitables" (effet de structure démographique).

En définitive, c'est donc bien depuis 1984 que la gestion des recrutements se transforme à EDF-GDF. Le flux d'entrée est moins soutenu et il ne compense plus les départs en inactivité, qui, parallèlement, ont connu une hausse relative en 1990 et 1992. Ces évolutions quantitatives entraînent les changements qualitatifs mis en évidence dans la section V.2.2.

VI.2.1.2) Structures par âge à EDF-GDF.

En conservant à l'esprit l'évolution des mouvements d'entrée et de sortie des entreprises, il est aisé d'en distinguer les conséquences sur les structures par âge. Deux périodes doivent être distinguées :

- au début des années quatre-vingt, lorsque les embauches sont importantes et la logique des départs anticipés enclenchée. La structure par âge a tendance à *rajeunir*.

- après 1985, lorsque les recrutements sont en forte diminution malgré le maintien des départs (anticipés) en inactivité. La structure par âge a tendance à *vieillir*, dans une proportion à préciser.

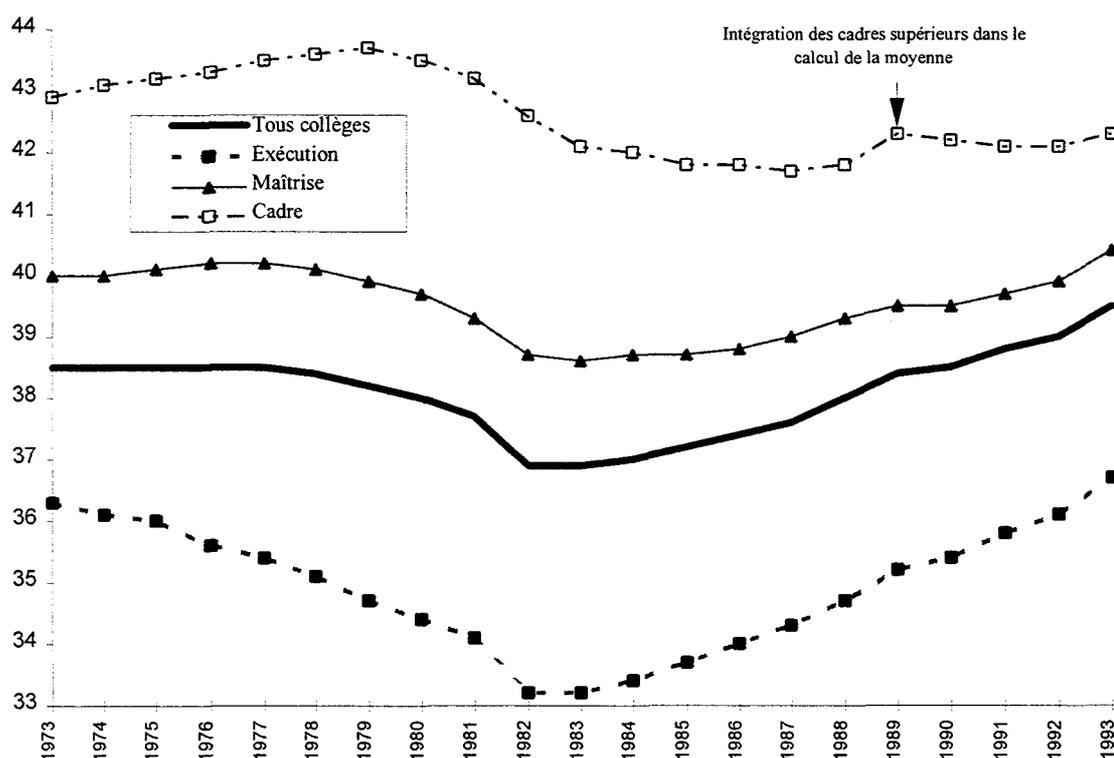
La façon la plus simple (mais également la plus rustique) de résumer une structure par âge consiste à proposer un indicateur statistique de tendance centrale (la moyenne arithmétique ou la médiane). En travaillant sur des populations fortement affectées par des flux d'entrée et de sortie, on peut *a priori* avoir une idée des tendances, mais on risque de se méprendre. Pour comprendre plus en détail les mécanismes de déformation des structures, il faut regarder dans un second temps les répartitions des individus par groupe d'âge.

L'augmentation de l'âge moyen du personnel depuis 1984.

Ci-dessous, la représentation graphique permet d'entrevoir le rôle joué par les embauches à partir du milieu des années soixante-dix, et plus encore de 1979 à 1983. Sur cette période, l'âge moyen diminue assez rapidement dans les trois collèges.

L'augmentation à partir de 1984 répond à un schéma moins uniforme : ce sont d'abord les agents d'exécution, puis les agents de maîtrise qui voient leur âge moyen augmenter. Quant aux cadres, on constate une relative stabilité autour de 42 ans. Ce phénomène est la conséquence de la diminution des recrutements de catégorie inférieure au profit de l'augmentation relative des embauches dans le collège cadre.

Graphique VI.2 : Age moyen du personnel statutaire EDF et GDF.



Source : DSEE/MEG/DPRS.

Les résultats du graphique VI.2 témoignent de l'hétérogénéité des sous-populations collégiales. En assimilant le personnel EDF-GDF à une seule entité, on masque des réalités très différentes d'un collège à l'autre.

Il existe des différences similaires entre les directions de l'entreprise, lesquelles sont fonction de leur histoire (de la fonction qu'elles remplissent dans l'organisation). Fin 1993, la moyenne d'âge est la plus élevée dans les services centraux et les services fonctionnels, où elle atteint ou dépasse 41 ans. De même, la direction de l'Équipement, où les cadres sont fortement représentés, se place en tête des directions opérationnelles où l'âge moyen est élevé (41,3 ans). La baisse des activités de cette direction depuis 1985 a

généralisé le vieillissement démographique le plus accentué de toutes les directions de l'entreprise.

Le tableau VI.3 fournit les valeurs de l'âge moyen à cinq dates, ainsi que les écarts *absolus* entre ces dates (colonnes "ombrées" du tableau)³⁸³. Dans presque toutes les sous-populations identifiées, on perçoit la diminution de cet indicateur entre 1981 et 1983, sa relative stabilité entre 1984 et 1985 et son augmentation après 1985.

Tableau VI.3 : Age moyen du personnel EDF-GDF par direction et par collège.

	12/81	12/83	[81-83]	12/85	[85-83]	12/89	[89-85]	12/93	[93-89]
Exécution	34,1	33,2	-0,9	33,7	0,5	35,2	1,5	36,7	1,5
Maîtrise	39,3	38,6	-0,7	38,7	0,1	39,5	0,8	40,4	0,9
Cadres	43,2	42,1	-1,1	41,8	-0,3	42,3	0,5	42,3	0,0
Ensemble EDF-GDF	37,7	36,9	-0,8	37,2	0,3	38,4	1,2	39,5	1,1
Services centraux	39,3	38,7	-0,6	38,7	0,0	40,5	1,8	41,4	0,9
Prod. et Transp EDF	35,5	34,5	-1,0	35,1	0,6	36,8	1,7	38,4	1,6
Equipement	37,3	36,7	-0,6	37,5	0,8	39,9	2,4	41,3	1,4
Etudes & recherches	38,8	37,7	-1,1	38,0	0,3	39,3	1,3	39,2	-0,1
EDF-GDF Services	38,3	37,6	-0,7	37,9	0,3	38,9	1,0	40,0	1,1
Org. fonctionnels	39,1	38,3	-0,8	38,5	0,2	39,9	1,4	41,0	1,1
Prod. et Transp GDF	38,5	37,3	-1,2	37,2	-0,1	37,6	0,4	38,0	0,4
Energie tech. nouvelles	36,5	35,6	-0,9	35,4	-0,2	36,9	1,5	37,4	0,5

Source : DSEE/MEG/DPRS.

En 1993, les directions dans lesquelles l'âge moyen du personnel est momentanément le plus bas sont les directions du transport, que ce soit à EDF ou à GDF. Une fois encore, la nature des activités de ces directions explique que leur vieillissement démographique ait été retardé de quelques années, puisque le déclin du recrutement à la DEPT et à GDF Production-Transport a aussi été plus tardif.

Un vieillissement démographique "par le bas" mais aussi un effet structurel...

Au regard de l'âge moyen du personnel, le vieillissement qui semble débiter après 1983 est à nuancer. En effet, la politique d'EDF et de GDF qui se résume à limiter les entrées implique, dans un premier temps, le resserrement de la distribution sur les classes d'âge intermédiaires, plutôt que l'augmentation de la proportion des salariés de plus de 45

³⁸³ Les dates ont été choisies de telle sorte qu'elles puissent, au mieux, rendre compte de ces évolutions.

ans. C'est le *vieillessement démographique "par le bas"* (dont on vient de parler) qui débute à cette époque et qui se poursuit aujourd'hui encore.

Après 1985, un second mécanisme se met en place. On commence à visualiser le déplacement de quelques années de la répartition par âge des salariés (déplacement vers la droite sur le graphique VI.3 ci-dessous). Ce mouvement est inhérent au vieillissement chronologique de tous les agents qui composent le personnel EDF-GDF, dans la mesure où le flux de renouvellement de la population est insuffisant. Il s'agit d'un effet structurel, causé par les embauches massives antérieures à 1984. Cette composante du vieillissement démographique est potentiellement la plus importante des deux. Elle explique par exemple le fait que les cessations anticipées de l'activité pratiquées entre 1989 et 1993 n'aient guère freiné l'augmentation de l'âge moyen du personnel.

Le tableau VI.4 rend compte de ces mécanismes et permet d'aborder la notion de "pyramide des âges". Après avoir constaté les situations variées d'un collègue et d'une direction à l'autre, la répartition des effectifs par groupes d'âge quinquennaux montre l'évolution des déformations de structure d'une date repère à l'autre.

Tableau VI.4 : Pyramides des âges du personnel EDF-GDF à quatre dates.

âge	avril 1976		déc. 1982		déc. 1989		déc. 1993	
		%		%		%		%
- de 20	497	0,40	616	0,40	208	0,14	24	0,02
[20;25[10805	8,62	16975	11,16	4850	3,24	3362	2,34
[25;30[18734	14,94	29697	19,52	22548	15,09	13388	9,31
[30;35[18505	14,76	26320	17,30	32952	22,05	28218	19,62
[35;40[16184	12,90	22731	14,94	28331	18,96	32845	22,84
[40;45[17701	14,11	17037	11,20	24103	16,13	27129	18,86
[45;50[19336	15,42	17113	11,25	17160	11,48	22469	15,62
[50;55[18053	14,40	17374	11,42	15465	10,35	13291	9,24
[55;60[5391	4,30	4166	2,74	3679	2,46	3010	2,09
[60;65[202	0,16	87	0,06	167	0,11	99	0,07
[65;70[1	0,00	2	0,00	1	0,00	1	0,00
total	125409	100,00	152118	100,00	149464	100,00	143836	100,00

Résumé...

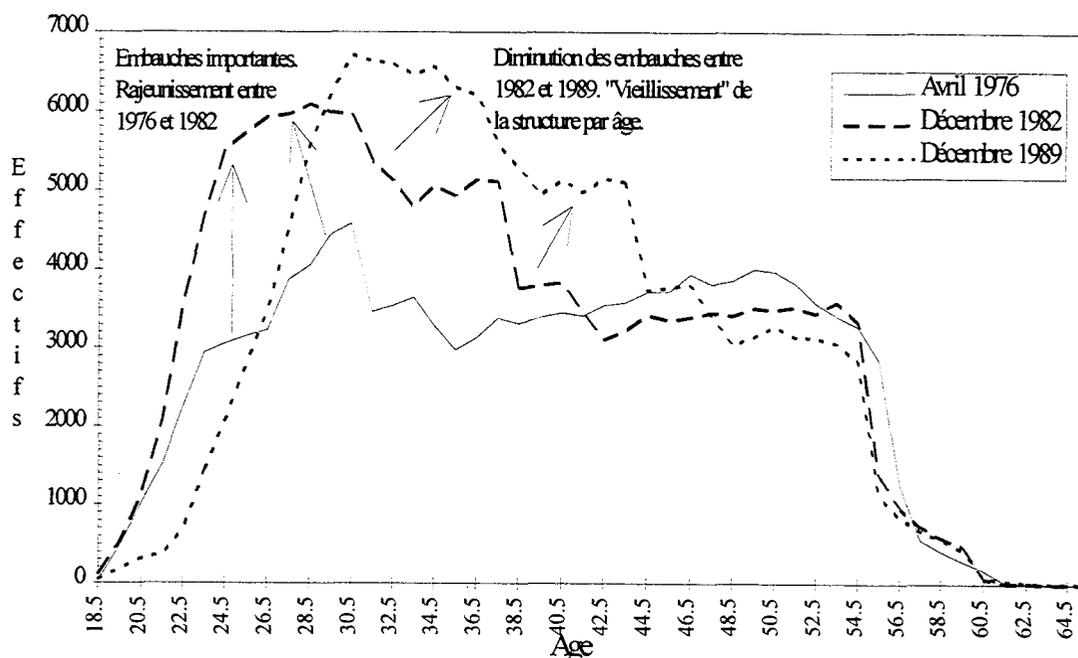
- de 35	48541	38,71	73608	48,39	60558	40,52	44992	31,28
[35;50[53221	42,44	56881	37,39	69594	46,56	82443	57,32
50 et +	23647	18,86	21629	14,22	19312	12,92	16401	11,40

Source : DSEE/MEG/DPRS.

La synthèse en données quinquennales confirme le rajeunissement entre 1976 et 1982 qui se répercute jusqu'à la classe 35-40 ans ; les effectifs et la représentativité des classes d'âge supérieures sont par contre en diminution sur la période. A l'inverse, en 1989 et en 1993, les classes d'âge jeunes de 1982 sont moins représentées : la baisse du

recrutement diminue le poids des moins de 30 ans, alors que les [35;50[ans sont en augmentation absolue et relative.

Graphique VI.3 : Evolution de la pyramide des âges des agents statutaires EDF et GDF en 1976, 1982 et 1989 (tous sexes confondus).

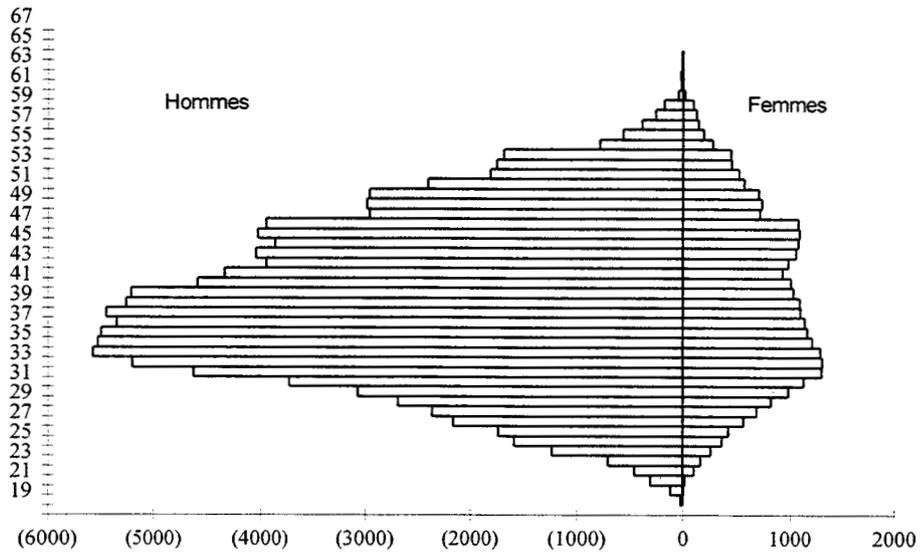


Source : DSEE/MEG/DPRS.

En définitive, les analyses sur l'âge moyen et l'évolution du poids des salariés de 35 ans et plus depuis 1985 montrent que le vieillissement démographique amorcé va se poursuivre avec intensité. Ce constat illustre parfaitement ce que Louis Henry écrivait il y a plus de trente ans dans ses travaux démographiques sur les populations salariées, à savoir qu'une pyramide des âges non homogène entraîne à plus ou moins long terme des problèmes d'effectifs et de structure³⁸⁴. La réduction des embauches et l'existence des départs anticipés provoquent une augmentation du poids des classes d'âge intermédiaires, qui vieillissent à leur tour, transformant le personnel de l'entreprise en une "armée" de quadragénaires puis de quinquagénaires, et laissant derrière elle une sous-représentation de salariés plus jeunes (hypothèse "H" de J.M. Smith - Cf. Chapitre III).

³⁸⁴ Louis Henry, *Pyramides, statuts et carrières*. Population, 3, Paris, INED, 1971. et Population, 4-5, 1972.

Graphique VI.4 : Pyramide des âges des agents statutaires EDF et GDF selon le sexe au 31/12/1993.



Source : DSEE/MEG/DPRS.

VI.2.2) *Le devenir de la structure par âge d'EDF-GDF.*

On vient de montrer que la population des agents EDF-GDF était en train de connaître un vieillissement démographique, résultant de la diminution de l'intensité du recrutement et d'une structure par âge très hétérogène. Des deux composantes, la seconde est la plus inerte. En effet, si EDF et GDF décidaient de recruter davantage, elles supprimeraient la première composante. Il serait par contre beaucoup plus difficile de supprimer l'effet de structure. En fait, si les entreprises souhaitaient rendre moins hétérogène leur structure par âge, il leur faudrait recruter de façon massive des personnes âgées de moins de 35 ans et de plus de 48 ans. La première possibilité est concevable, la seconde peu réaliste.

En tout état de cause, EDF et GDF ont réalisé des travaux internes cherchant à décrire l'évolution des structures par âge des électriciens et gaziers. Il n'est pas fréquent de disposer de ce type de travaux. Aussi peut-on y déceler une préoccupation à l'égard du vieillissement démographique et de ses conséquences financières sur les pensions, inquiétude justifiée par la garantie de l'emploi dont le personnel jouit et par les caractéristiques du régime de retraite en vigueur déjà mentionnées.

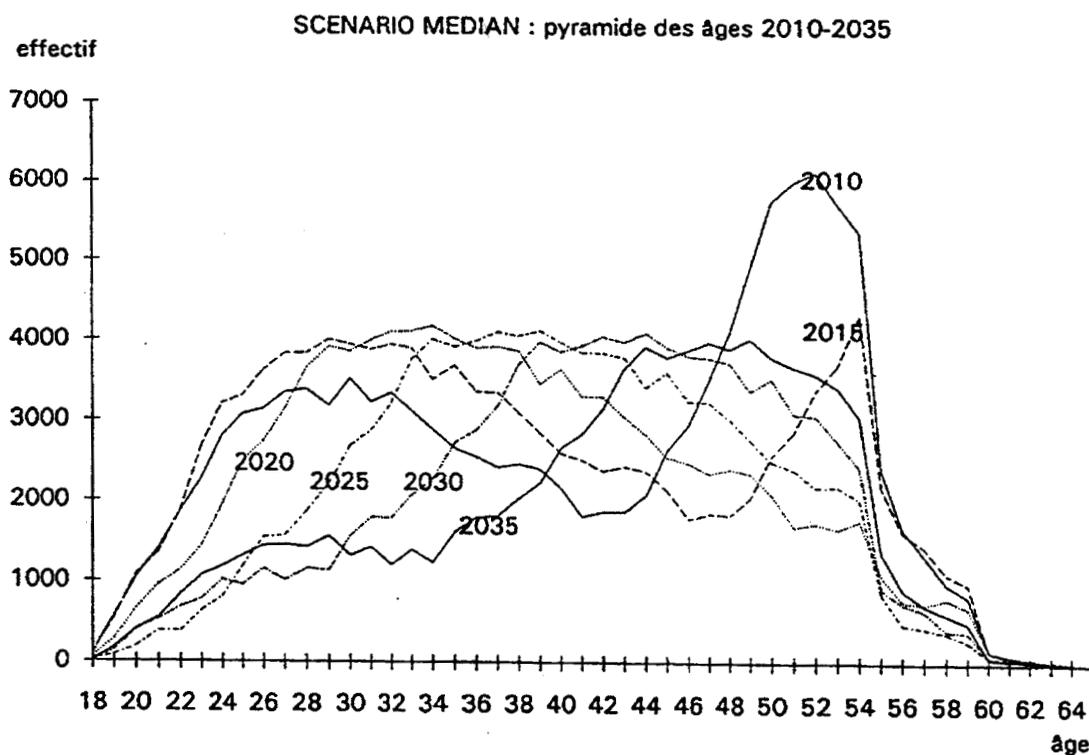
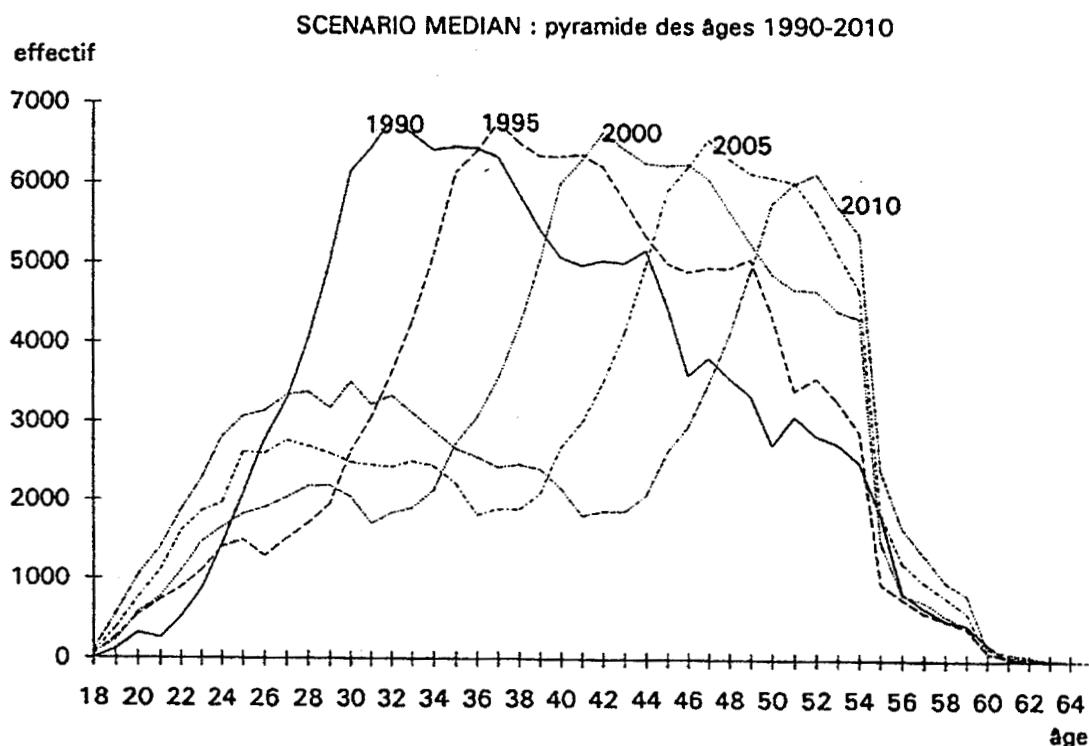
Comme pour les projections de populations nationales, celles réalisées par EDF-GDF prennent appui sur les lois de départ que l'on peut construire à partir de l'observation rétrospective des sorties de l'entreprise. Ces lois de départ, fonction de l'âge et du collègue, sont comparables aux quotients de mortalité du démographe. Les entrées dans l'entreprise (les naissances dans le cadre des projections nationales) sont quant à elles déduites de cible d'emplois que se fixent les entreprises en fonction des gains de productivité qu'elles escomptent et de l'activité économique qu'elles prévoient. La connaissance du passé est également nécessaire afin de proposer des quotients de passage inter-collèges.

Cependant, la qualité des prévisions dépend directement de la pertinence des hypothèses qui seront formulées et de leur terme. Les hypothèses sur les départs et les passages inter-collèges sont d'autant plus fiables que les observations passées sont effectuées sur des années "normales", sans mise en place de politique interventionniste à l'initiative des directions.

Les graphiques de la page suivante ont été réalisés à partir d'un scénario médian concernant les emplois. Il prévoit une baisse des effectifs de l'entreprise jusqu'en l'an 2000, avec une cible à 135 700 emplois. Puis des augmentations relatives d'emplois sont conçues de la sorte : + 0,24 % l'an entre 2001 et 2005, + 0,27 % l'an entre 2006 et 2010, + 0,33 % l'an entre 2011 et 2015, + 0,35 % l'an entre 2016 et 2020, +0,51 % l'an entre 2021 et 2025. On aurait de la sorte 147 700 emplois en 2025. Il est évident ici que plus le terme de cette

projection est éloigné, plus les résultats sont à considérer avec réserve. Ils renseignent cependant sur l'évolution probable de la structure par âge des agents EDF et GDF.

Graphiques VI.5 : Evolution simulée de la pyramide des âges des agents EDF-GDF.



Source : EDF.

La projection montre le déplacement des effectifs issus des générations nées dans les années cinquante, sur-représentés actuellement dans les classes d'âge 33-43 ans. En fonction des hypothèses retenues, la proportion des agents de plus de 40 ans sera maximale vers 2003, avec près de 60 % des agents appartenant à ces tranches d'âge. L'âge moyen du personnel (tous collèges confondus) atteindra alors sa valeur maximale aux alentours de 42 ans.

Ensuite la structure par âge aura tendance à rajeunir, du fait de la reprise du recrutement et des premiers départs des classes d'âge sur-représentées. Cependant le poids des plus de 50 ans augmentera jusqu'en 2011, pour représenter plus de 20 % de l'ensemble du personnel.

Les départs à la retraite les plus nombreux sont prévisibles entre 2010 et 2015.

VI.3) Quelques caractéristiques des agents EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ à la retraite.

Pour dépasser les aspects purement quantitatifs qui montrent l'importance relative des salariés de plus de 45 ans ou de plus de 50 ans, cette section présente quelques caractéristiques de la population salariée d'EDF-GDF se trouvant à moins de dix années de la retraite³⁸⁵. Dans presque tous les cas, il s'agit par conséquent des salariés les plus âgés des IEG.

Dans ce qui suit, pour soulager la lecture, on parlera des "agents à R-10" pour désigner les "agents qui se trouvent à 10 années ou moins de leur départ en inactivité."

Leur représentation.

Le poids des "agents à R-10" est directement influencé par le vieillissement démographique de la population salariée. **Actuellement, il y a 1 agent d'EDF-GDF sur 5 dans cette situation, ils seront 1 sur 3 dans dix années.** Les "agents à R-10" sont davantage représentés à la Direction des Etudes et Recherches (24 % des agents de la direction), à EDF-GDF Services (21 %) et dans les directions fonctionnelles (21 %)³⁸⁶. Par contre, c'est à EDF Production-Transport (DEPT) que cette part est la plus faible (15 %). Enfin, compte tenu de la nature de ses emplois et de son importance quantitative, la direction EDF-GDF Services (DEGS) concentre 87 % des agents d'exécution à 10 ans ou moins du départ en inactivité.

Une formation de base faible, mais une promotion sociale importante.

Quel que soit leur collègue actuel (cadre, maîtrise ou exécution), **les "agents à R-10" ont été recrutés à 88 % dans le collège exécution.** C'est donc une population peu dotée en capital scolaire, entrée jeune dans les deux entreprises, qui se distingue du niveau scolaire moyen des agents recrutés à EDF ou GDF depuis moins de dix années. Quarante et un pour cent des "agents à R-10" n'ont aucun diplôme, contre 20 % chez ceux qui se trouvent à plus de dix années de l'inactivité.

³⁸⁵ On s'inspire principalement pour ce faire des données chiffrées d'une étude sociodémographique réalisée par la Direction du Personnel de l'entreprise en septembre 1992.

³⁸⁶ Les agents des directions opérationnelles totalisent généralement du service actif. Aussi, une proportion identique "d'agents à R-10" à EDF-GDF Services et dans les directions fonctionnelles n'a pas la même implication du point de vue de la structure par âge. Les premiers sont âgés de 45 à 55 ans, les seconds de 50 à 60 ans.

Cependant, 23 % des "agents à R-10" embauchés dans le collège exécution se trouvaient en 1992 dans le collège cadre et 60 % dans le collège maîtrise. Ces valeurs signalent que les agents ont bénéficié, pour la plupart, d'une promotion sociale leur permettant de passer dans les collèges d'encadrement. Cette promotion étant de 98 % à la direction Production-Transport Gaz (DPT-GAZ), de 91 % à la DEPT et de 72 % à la DEGS.

Au regard de l'évolution de leur carrière, beaucoup d'agents à R-10 peuvent être satisfaits, puisqu'ils ont connu des changements de collège. Par contre, la partie des agents non promus (17 %), notamment parce qu'elle est minoritaire, constitue une population qui pourrait s'avérer plus réservée quant à l'appréciation de son parcours professionnel.

Des agents majoritairement masculins.

Les "agents à R-10" sont d'abord des hommes, pour 87 % d'entre eux. Ce résultat est cohérent avec le fait que la population entière des IEG est avant tout masculine. De plus, les femmes étaient faiblement représentées dans l'entreprise il y a 25 ans. En 1970, il y avait 15,5 % d'agents féminins à EDF-GDF. Actuellement, les femmes ne sont qu'un peu plus présentes dans les IEG, à raison de 19,8 % de l'ensemble des agents (cette proportion plafonne et reste inférieure à la représentation des femmes dans le secteur industriel qui s'est maintenue autour de 30 % depuis 25 ans). En décembre 1993, leur âge moyen est peu différent de celui des hommes, à l'exception du collège cadre, où les femmes sont plus jeunes.

Des augmentations salariales satisfaisantes.

On sait que d'une façon générale les évolutions de carrière ont tendance à plafonner dans la seconde partie de la vie professionnelle. EDF-GDF échappe partiellement à cette règle, puisque les augmentations de salaire (les avancements) des "agents à R-10", appréciées à l'aide du "NR³⁸⁷", sont légèrement supérieures à celles des autres agents. Le constat est différent concernant les emplois ou les fonctions (les promotions) : les changements de "GF³⁸⁸" des agents de maîtrise et des cadres situés à dix années ou moins du départ en inactivité sont deux fois moins fréquents que ceux de leurs cadets.

³⁸⁷ Le "NR" est le "Niveau de Rémunération". A chaque niveau de rémunération correspond un salaire, déterminé à partir d'une formule qui inclut aussi l'ancienneté.

³⁸⁸ Le "GF" est le "Groupe Fonctionnel". A chaque fonction correspond un GF, et à chaque GF sont associés des NR (voir note précédente).

Les changements de GF chez les agents d'exécution à "R-10" sont par contre identiques à ceux de leurs cadets du même collège.

Une moindre participation à la formation continue.

Les "agents à R-10" participent peu à la formation continue. Près de sept agents sur dix (67 % d'entre eux) ont moins de 2,5 jours par an de formation. En moyenne, un agent de la population étudiée bénéficie de 1,7 fois moins d'heures qu'un autre agent. Parmi tous les "agents à R-10", ce sont les agents d'exécution qui restent le plus longtemps sans participer à la formation continue.

Des "surnombres" plus importants.

A EDF-GDF, les agents qui ne sont pas affectés à un emploi dans l'organigramme sont dits en "surnombre". S'ils venaient à quitter leur service, ces agents ne seraient pas remplacés car leur participation au bon fonctionnement de l'unité n'est plus jugée nécessaire par la direction. Cette position est d'autant plus fréquente que l'on est âgé. Il y avait en 1992 environ 2000 agents en surnombre parmi les "agents à R-10", soit 7 % d'entre eux. Les agents plus éloignés du départ à la retraite n'étaient, eux, que 1 % dans cette situation.

Ce constat montre que le maintien dans l'emploi est plus difficile pour les salariés les plus âgés, même lorsque l'entreprise ne licencie pas. Lorsque les individus ne sont plus utiles à l'organisation mais sont quand même maintenus dans les effectifs, on peut parler de "chômage interne".

Le profil-type.

Pour résumer les principales caractéristiques des agents à dix ans ou moins du départ en inactivité, on peut décrire un profil-type. Ce salarié est un homme, il est entré à EDF ou GDF jeune, dans le collège exécution, avec un niveau d'études initiales relativement bas, et il se trouve actuellement dans le collège maîtrise ou cadre. Le salarié "âgé" reste plus longtemps que ses cadets dans le même emploi, mais son salaire ne subit pas de discrimination. Il participe moins à la formation professionnelle continue que ses collègues plus jeunes.

Ce profil-type résume la situation de 7 agents sur 10 se trouvant à moins de dix années de la retraite.

Conclusion

Les éléments présentés dans ce chapitre permettent d'apprécier la pertinence d'une étude relative aux salariés "âgés" dans les Industries Electriques et Gazières. Ces dernières années, l'entreprise a encouragé le départ en inactivité de ses agents à partir de 50 ans (50 ans pour les salariés ayant acquis 15 années de service actif, 55 ans pour ceux n'en possédant pas), afin de diminuer les effectifs et de favoriser, autant que faire se peut, la mobilité des agents et l'embauche de jeunes diplômés.

Dans le cadre des dispositifs mis en place pour l'occasion, le nombre de départs a été important : au cours des années 1990-1992, plus d'une sortie définitive de l'activité sur deux a eu lieu de façon anticipée.

Le bilan dressé par la DPRS montre ex post que les cessations anticipées de l'activité n'ont pas donné une entière satisfaction. Si les dispositifs ont contribué à supprimer des emplois (150 000 agents fin 1989, 144 000 fin 1993), la mobilité permettant de redistribuer des personnes disponibles dans les divers services et directions des IEG ne semble pas avoir fonctionné correctement. En contrepartie des cessations anticipées, les chefs de service auraient essentiellement recruté des jeunes diplômés sur le marché "externe" du travail (externe à l'entreprise), au lieu d'accueillir des agents disponibles en provenance du marché "interne".

De plus, il semble qu'une partie des agents ayant bénéficié des dispositifs de cessation anticipée ne soient pas ceux que les chefs de service auraient souhaité voir partir.

Au point de vue démographique, la gestion externalisée des salariés âgés n'a pas eu de conséquences favorables au rajeunissement. Avec les Directives du Personnel 37-47 et 37-48, le poids des plus de 50 ans a diminué, mais l'âge moyen des salariés de l'entreprise a continué d'augmenter à cause de la faiblesse des recrutements. Ainsi la structure par âge du personnel a eu tendance à se resserrer sur les classes d'âge intermédiaires et, dans les prochaines années, on observera un vieillissement démographique plus intense que ce qu'il aurait été sans les départs anticipés.

Un bilan des cessations anticipées de l'activité à EDF-GDF doit évoquer aussi la question de l'implication du personnel, car l'absence de valorisation des fins de carrière pourrait avoir des conséquences négatives sur la mobilisation du personnel. A l'aide de l'enquête interne "Vous et votre entreprise", on a montré que le personnel le plus ancien présente des caractéristiques qui pourraient distinguer son rapport au travail de celui de ses cadets. On peut aussi supposer que des agents plus jeunes, constatant les difficultés que rencontre l'entreprise à gérer les fins de carrière, s'interrogent sur leur devenir professionnel.

La gestion difficile des dernières années de la vie professionnelle.

La gestion des fins de carrière à EDF-GDF révèle en définitive deux aspects antagonistes. Le premier concerne le problème du sureffectif auquel cette entreprise est confrontée (1), le second celui de la valorisation des parcours professionnels (2).

1 - Le problème des sureffectifs.

L'histoire économique et industrielle d'EDF-GDF relatée plus haut permet de comprendre que dans un contexte de moindre investissement, de montée en charge des moyens de production et de rationalisation, l'entreprise soit sujette à du chômage interne. Alors la garantie de l'emploi offerte aux agents s'avère handicapante pour l'entreprise et elle ne peut espérer réduire ses effectifs de façon conséquente que par le biais des mesures d'âge.

2- La valorisation des parcours professionnels.

Certaines caractéristiques des agents à 10 ans ou moins du départ en inactivité montrent qu'EDF-GDF gère différemment son personnel âgé : on a constaté que ses changements d'emploi étaient moins nombreux que pour les agents plus jeunes et certainement moins nombreux que dans ses débuts de carrière. Chez les agents âgés, on a également relevé une moindre participation à la formation continue et surtout remarqué qu'ils étaient, plus souvent que les autres salariés de l'entreprise, affectés en position de surnombre (c'est-à-dire sans place dans l'organigramme).

Ces informations montrent que la gestion des dernières années de la carrière dans les IEG ne diffère pas des considérations générales que l'on a pu exposer précédemment, en évoquant les entreprises marchandes en général. Cette analyse est cependant en contradiction avec la gestion théorique de la main-d'œuvre d'une entreprise qui garantit l'emploi de ses agents.

Pour comprendre les contradictions qu'entretiennent ces deux aspects de la gestion des salariés âgés à EDF-GDF, on pourrait considérer que la présence des sureffectifs dans l'entreprise (1) est en mesure d'expliquer une gestion discriminante des fins de carrière (2). Mais cette hypothèse est par trop simpliste, car elle est démentie par les observations qui ont montré que même dans les entreprises en bonne santé économique (et EDF-GDF en est une) étaient mises en œuvre des politiques visant à écourter les parcours professionnels.

Du coup, il convient de se demander si la relation entre les deux aspects ne doit pas être posée en sens inverse. En considérant que la gestion peu valorisante des fins de carrière ne favorise pas l'adaptation et l'efficacité des salariés les plus âgés, on comprendrait que les personnes amenées à quitter l'entreprise soient choisies

prioritairement parmi les salariés les plus âgés, d'autant que ce raisonnement est légitimé par les pratiques qui ont cours dans beaucoup d'entreprises ou par l'existence de dispositifs institutionnels. Bien que placées sous le contrôle des pouvoirs publics, il est difficile pour les IEG de se démarquer des pratiques d'entreprise qui ont fait des cessations anticipées de l'activité un mode de gestion quasi normal de la main-d'œuvre dans une période de recherche de gains de productivité.

Demain, une autre gestion des fins de carrière.

Au regard des observations précédentes, il faut prendre acte des auto-critiques formulées par les dirigeants d'EDF-GDF à propos des cessations anticipées de l'activité. Puisque l'entreprise déclare vouloir inverser ses pratiques, elle montre d'abord qu'elle mesure les limites des dispositifs qu'elle a mis en place par rapport aux objectifs attendus. Mais surtout, elle annonce son projet de gérer autrement les fins de carrière, en les remplaçant - du moins le suppose-t-on - dans une logique conforme à la garantie de l'emploi. Cette approche sous-entend valorisation des parcours professionnels et remobilisation de certains agents. Pour y parvenir, l'entreprise devrait avoir à redéfinir ses principes de gestion, mais elle ne pourra le faire qu'en considérant les caractéristiques de son personnel, et notamment de ses salariés les plus proches de l'inactivité.

C'est l'intérêt de cette recherche pour EDF : **recueillir des informations, analyser des situations et proposer des interprétations lui permettant de mieux connaître le rapport au travail du personnel, ainsi que son évolution au cours du temps.**

Les chapitres suivants vont rendre compte de ces intentions de recherche. Il s'agira, dans une approche essentiellement qualitative, de connaître les valeurs des salariés les plus âgés, d'étudier la représentation qu'ils ont de leurs parcours professionnels, de comprendre le vécu de leur situation professionnelle actuelle, d'appréhender leurs projets professionnels... On aura alors, dans le cadre théorique présenté dans le chapitre IV, des éléments pour apprécier l'évolution du rapport au travail des agents les plus âgés ainsi que la perception qu'ils ont de la fin de carrière.

CHAPITRE VII

PRESENTATION

DE TROIS ENQUETES SOCIOLOGIQUES

Introduction

L'intérêt porté par la Direction du Personnel et des Relations Sociales d'EDF-GDF (DPRS) à notre sujet d'étude a largement contribué à sa bonne réalisation. En effet, le travail d'enquête mené dans les Industries Electriques et Gazières de septembre 1992 à octobre 1994 n'a pu se réaliser convenablement que grâce à l'appui de la DPRS, en ce qui concerne notamment le tirage des échantillons et notre introduction auprès des cadres supérieurs de la deuxième enquête (enquête B).

Le souci de l'entreprise consistait, rappelons-le, à mieux comprendre le processus de démobilitation qui semblait caractériser les "plus anciens" des salariés au travers de l'enquête "Vous et votre entreprise". Le nôtre s'inscrivait dans le cadre de la problématique concernant le rapport au travail des salariés les plus âgés, développée dans les chapitres I à IV. Par conséquent, en nous servant des entretiens réalisés avec l'appui de la DPRS, notre intention était de mieux comprendre les mécanismes de différenciation du rapport au travail au cours de la vie professionnelle et d'envisager les attitudes possibles des salariés "âgés" à l'offre identitaire qui pourrait leur être proposée à l'avenir.

Deux des trois enquêtes réalisées à EDF-GDF (enquêtes A et B) ont porté sur le personnel situé à **dix années ou moins du départ en inactivité** : pour les agents ayant totalisé plus de quinze années de service actif, c'est concrètement le rapport au travail de salariés **de plus de 45 ans** qui a été étudié de cette manière³⁸⁹ ; pour les autres agents, l'observation débute après qu'ils aient atteint 50 ans.

Compte tenu de ce qui a été écrit jusqu'ici, loin de nous l'idée de penser qu'il était possible d'identifier une sous-population active, homogène, à partir de l'un des deux critères de définition (être à moins de dix ans de la retraite **ou** avoir plus de 45 ans ou plus de 50 ans). Avoir retenu les dix dernières années de la vie active pour l'observation **est un choix relativement arbitraire** (facile à mémoriser) : l'idée était d'étudier un moment de la vie professionnelle suffisamment long pour qu'il permette de dégager un éventuel effet "fin de carrière" ou effet "génération". Sur cette base, on peut donc considérer que les deux premières enquêtes réalisées (enquête A sur "les agents de la grille" et enquête B sur "les cadres supérieurs") ont globalement porté, selon les cas, sur le dernier tiers de la vie professionnelle ou sur le dernier quart.

La troisième enquête (enquête C) concerne des salariés plus jeunes. La caractéristique qu'ils partagent est de se trouver "au milieu de la vie professionnelle", à mi-parcours entre l'embauche et la retraite : leur ancienneté dans les entreprises EDF ou GDF

³⁸⁹ Puisque l'âge de la mise en inactivité est fixé à 60 ans à EDF-GDF, et que trois années dans les services "actifs" équivalent à une année de cotisation.

est comparable à la durée qui les sépare de leur mise en inactivité. Agés de 36 à 44 ans, ces salariés ne constituent pas notre population de référence : ils n'ont été retenus que pour contrôler les résultats des deux premières enquêtes. La DPRS n'a pas été impliquée dans cette troisième enquête (sauf pour le tirage de l'échantillon) et n'a pas eu connaissance des résultats.

Les trois enquêtes (A, B et C) vont être présentées dans ce chapitre. Le déroulement technique des investigations et les caractéristiques socioprofessionnelles des agents d'EDF ou de GDF qui composent les populations sélectionnées seront abordés. Puis, la complémentarité entre les trois enquêtes sera indiquée.

Il faut indiquer que la DPRS est peu intervenue dans le dispositif d'enquête. La définition des populations enquêtées, les méthodes d'investigation et le contenu des grilles d'entretien ont été proposés par les chercheurs extérieurs à l'entreprise. Les différents aspects du dispositif ont fait l'objet d'une présentation à l'entreprise qui, après quelques modifications, a donné son accord pour la réalisation des entretiens.

Ont participé à l'élaboration des questionnaires : Barbara Pentimalli (enquête A), Jean-Claude Rabier (enquête A) et Laurent Nowik (enquêtes A, B et C). *Ont participé à la réalisation des entretiens sociologiques* : Barbara Pentimalli (25 entretiens, enquête A), Madeleine Touré (15 entretiens, enquête C) et L. Nowik (60 entretiens, enquêtes A, B et C).

Après les deux premières enquêtes (A et B), plusieurs rapports ont été remis à la DPRS (ou envoyés aux agents par Laurent Nowik avec l'accord de la DPRS)³⁹⁰.

Le contenu de ces rapports est différent de la rédaction proposée dans cette thèse. Les rapports pour EDF-GDF rendaient essentiellement compte des données factuelles et proposaient quelques recommandations en réponse aux questions que la DPRS se posait en tant que gestionnaire. L'analyse des enquêtes pour cette thèse va au-delà. Elle cherche à construire un modèle d'analyse du rapport au travail des salariés "âgés", dans un souci de généralisation théorique. A cette fin, tous les entretiens réalisés ont fait l'objet d'une

³⁹⁰ Les références des rapports sont les suivantes :

Nowik, Laurent. Pentimalli, Barbara. Rabier, Jean-Claude. *La gestion des compétences des agents en fin de carrière - Rapport final de l'étude sociologique*. Janvier 1993, 128 p.

Nowik, Laurent. Pentimalli, Barbara. Rabier, Jean-Claude. *La gestion des compétences des agents en fin de carrière - Synthèse et recommandations*. Janvier 1993, 13 p.

Nowik, Laurent. Rabier, Jean-Claude. *Les cadres supérieurs à 10 années ou moins de leur mise en inactivité*. Février 1994, 106 p. + ann.

Nowik, Laurent. Rabier, Jean-Claude. *Les cadres supérieurs à 10 années ou moins de leur mise en inactivité - synthèse des principaux résultats*. Avril 1994, 24 p.

deuxième analyse par l'auteur de cette thèse. Il en est de même pour l'écriture, totalement reprise depuis les rapports pour la DPRS.

Note méthodologique : les pages qui suivent précisent les méthodes d'analyses des entretiens mises en œuvre pour étudier les corpus des trois enquêtes, à l'exception d'une méthode d'assistance automatisée à l'analyse de textes du nom d'Alceste, qui n'a pas été mentionnée plus loin³⁹¹.

Alceste est un logiciel statistique développé par Max Reinert³⁹² du CNRS (Laboratoire de psychologie, Université de Toulouse-le-Mirail). Alceste s'inscrit dans la lignée des travaux traitant de l'analyse des données de Jean-Pierre Benzécri. En simplifiant à l'extrême, on peut dire qu'Alceste extrait d'un corpus à étudier des unités de contexte (UC), d'où ne sont retenues que les bases lexicales des mots "pleins" appelées lexèmes (on supprime les désinences de conjugaison, certains suffixes, les articles, les prépositions, les auxiliaires, etc.). Cette décomposition et réduction du corpus offrent la possibilité de construire une matrice³⁹³, analysée ensuite avec diverses approches statistiques (classement descendant, analyse factorielle des correspondants...) qui déterminent des distances lexicales. Les différents tests de sensibilité réalisés sur ce logiciel³⁹⁴ montrent qu'il peut s'avérer un outil robuste pour analyser automatiquement des corpus volumineux, notamment des romans ou des réponses à des questions fermées. *Mais en ce qui concerne des entretiens semi-directifs ?...*

Avec l'aide technique de Valérie Beaudouin du CREDOC, la totalité des corpus des enquêtes A et B a été traitée avec Alceste. Le logiciel a montré sa capacité à "reconstruire du sens", sans pour autant fournir des résultats très originaux. En effet, Alceste n'a pas vraiment fait mieux que les techniques manuelles d'analyse de contenu, en nous retournant trop souvent la grille d'entretien. Cependant, il a permis de confirmer certaines de nos analyses, augmentant ainsi le crédit scientifique. Idéalement, il semble qu'Alceste aurait été plus performant si on ne lui avait donné à analyser que des petites parties du corpus et non la totalité (par exemple ce qui est dit sur le thème des dernières années). Pour cette thèse, ce travail n'a pas été réalisé faute de temps, mais il constitue une piste de recherche intéressante à explorer pour l'analyse des corpus volumineux.

³⁹¹ Pour une vue globale de ce type d'approche, voir : France Guérin-Pace, *La statistique textuelle - Un outil exploratoire en sciences sociales*. In *Population*, juil-août 1997, n°4, pp. 865-887.

³⁹² Le lecteur pourra consulter Max Reinert, *Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte*, In *Les Cahiers d'analyse des données*, vol. 8, n°2, 1983 ; ainsi que Max Reinert, *Alceste, une méthode d'analyse des données textuelles - Application au texte "Aurélia" de Gérard de Nerval*, In *Bulletin de méthodologie sociologique*, 26, 1990, pp. 25-54.

³⁹³ Les lignes du tableau de données sont constituées par les UC et les colonnes par les lexèmes. On porte la valeur "1" à l'intersection d'une ligne i et d'une colonne j si le lexème j est présent dans l'UC i, sinon la valeur "0".

³⁹⁴ Certains travaux ont été réalisés au CREDOC. Voir en particulier : Valérie Beaudouin et Saadi Lahlou, *L'analyse lexicale : outil d'exploration des représentations*, In *Cahier de recherche du CREDOC n°48*, sept. 1993 ; ainsi que la thèse de Saadi Lahlou, *Penser Manger - Les représentations sociales de l'alimentation*, EHESS, 1994.

VII.1) Première enquête : les agents "de la grille" à 10 ans ou moins du départ en inactivité.

Dans ce qui suit, nous désignerons cette première enquête comme portant sur "les agents de la grille", sans répéter à chaque fois qu'il s'agit d'agents situés à 10 ans ou moins de leur départ en inactivité. Nous parlerons aussi de l'enquête "A" ou de la première enquête.

VII.1.1) Mise en place de l'enquête.

L'enquête sur les agents de la grille s'est déroulée de septembre à novembre 1992. La population rencontrée est constituée de 50 agents EDF-GDF. Ce nombre a été fixé en tenant compte des contraintes matérielles et du nombre de variables *supposées* pertinentes dans l'analyse du rapport au travail. Ainsi, les agents ont été sélectionnés de telle sorte que soient représentés :

- les directions les plus importantes numériquement, opérationnelles et fonctionnelles,
- les trois collèges (cadre, maîtrise, exécution),
- les deux grandes familles professionnelles (administration et technique),
- plusieurs régions géographiques d'exercice (opposition minimale Paris/province),
- les deux sexes.

Les 50 agents de la population de l'enquête ont été tirés au sort de façon aléatoire dans le fichier central du personnel EDF-GDF, à partir de "quotas" qui ne croisent pas toutes les modalités des variables entre elles³⁹⁵. Il n'est donc pas question de parler de plan de sondage, ni d'échantillon. Les personnes sélectionnées pour constituer l'enquête "A" ne sont statistiquement pas représentatives de l'ensemble des agents EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, mais elles offrent toutefois la possibilité de saisir la diversité des comportements à l'égard du travail dans les dernières années de la vie professionnelle.

Les agents sélectionnés ont été contactés et informés de l'enquête par leur hiérarchie directe. Sous divers prétextes, un cinquième des agents initialement retenus n'a pu être rencontré. Dans 5 cas sur 10, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui les ont recusés et remplacés par d'autres agents qu'ils ont jugés, curieusement, *"plus*

³⁹⁵ Si 5 directions avaient été retenues, il aurait fallu au minimum 120 agents (5*3*2*2*2) **pour croiser toutes les modalités entre elles**. Nous avons donc opté pour des quotas illustrant plutôt, au mieux, les grandes caractéristiques socioprofessionnelles de l'ensemble des agents EDF-GDF.

représentatifs" de la population. Il s'agit d'un biais sensible par rapport au tirage au sort initial.

La collecte d'information : des entretiens semi-directifs (première phase de l'enquête).

L'enquête sociologique a été réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs. Avant de les généraliser, 4 entretiens à valeur de test avaient été réalisés pour améliorer la pertinence de la grille d'entretien.

Les agents ont été rencontrés pendant leur temps de travail, dans leur propre bureau ou dans un local mis à disposition, hors de la présence des collègues. Tous les entretiens ont été enregistrés sur bande sonore, avec l'autorisation des participants. Dans de rares cas, la présence du magnétophone a nui à la qualité du discours recueilli. Du point de vue déontologique, toutes les garanties d'anonymat et de confidentialité ont été données aux agents rencontrés. Le fait pour l'interviewer d'être extérieur à l'entreprise a permis de recueillir des propos qu'il faut considérer comme d'une grande sincérité³⁹⁶.

La durée des entretiens oscille entre 40 minutes et 180 minutes, avec une durée moyenne d'environ 90 minutes. Tous les entretiens ont été retranscrits *en intégralité* sur des traitements de texte informatiques. L'analyse du corpus a été réalisée à partir de ce second support.

La grille d'entretien.

Les trois effets mis sous contrôle (effet "génération", effet "période" et effet "fin de carrière") ont suggéré une synchronisation du discours des agents dans un contexte temporel. C'est le calendrier de leur carrière qui a été retenu à cet effet, c'est-à-dire le passé, le présent et l'avenir professionnel des personnes enquêtées³⁹⁷.

³⁹⁶ Les personnes interrogées ont oublié rapidement la présence du magnétophone après avoir commencé à parler, ce qui est classique.

³⁹⁷ Le passé professionnel représente l'histoire des agents. Au-delà de la spécificité des parcours individuels, l'entretien avait pour objet de voir s'il existait une éventuelle mémoire commune de l'entreprise, autour de valeurs et de représentations similaires, et de "parcours professionnels-type".

Les études à caractère sociologique déjà menées à EDF laissaient penser que cette histoire commune existait, mais était-elle en mesure d'orienter la perception présente du rapport au travail (effet "génération") ? A contrario, cette perception était-elle sous l'influence d'une conjoncture actuelle (effet "période") ou d'une certaine représentation de l'avenir (effet "fin de carrière") ?

Au cours des entretiens six thèmes principaux ont été abordés, lesquels concernent à chaque fois un ou deux moments du découpage temporel. On peut résumer le lien entre les thèmes et le calendrier temporel comme suit :

Tableau VII.1 : Etapes du calendrier professionnel et thèmes abordés dans les entretiens de l'enquête A.

<i>Etapes du calendrier professionnel</i>	<i>Thèmes abordés dans les entretiens</i>					
	le parcours professionnel jusqu'à maintenant	les relations de travail	le rapport à l'entreprise	la formation continue	l'avenir professionnel	la retraite et les activités extra-professionnelles
PASSE	X	X	X	X		
PRESENT	X	X	X	X		X
L'AVENIR					X	X

Le récit du parcours professionnel antérieur constituait le premier thème abordé dans tous les entretiens. Sur ce thème descriptif, les individus avaient tous quelque chose à dire (recueil de données factuelles). Une fois mis en confiance par ce biais, ils abordaient alors sans difficultés majeures d'autres thèmes, où la part d'analyse et de réflexion était plus importante (recueil d'opinions). Les cinq autres thèmes étaient abordés dans un ordre variable, fonction de l'évolution de l'entretien.

Les informations collectées grâce au dispositif d'enquête sont, pour chacun des thèmes, résumées dans le tableau de la page suivante.

Tableau VII.2 : Descriptif simplifié de la grille d'entretien des agents de l'enquête A

THEMES	INFORMATIONS RECHERCHEES
le parcours professionnel jusqu'à maintenant	<ul style="list-style-type: none"> - Date d'entrée, âge à l'entrée, motivations du choix EDF ou GDF, connaissance de l'entreprise au moment de l'embauche. - Activités exercées à EDF ou à GDF depuis l'embauche et au moment présent, mobilité professionnelle et géographique, relation entre mobilité et évolution professionnelle, les autres facteurs de l'évolution de carrière (événements extérieurs ou intérieurs à la vie de l'entreprise), activité la plus intéressante du passé professionnel, la démission a-t-elle été envisagée à un moment ou un autre ? - Description du travail actuel, atouts professionnels actuels à comparer à ceux possédés il y a une quinzaine d'années, degré d'utilisation par l'entreprise des compétences de l'agent, degré de satisfaction à l'égard de la rémunération actuelle. - Opinions sur l'évolution professionnelle à EDF-GDF et sur sa propre carrière.
les relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Relations entre les collègues (égaux, subordonnés, supérieurs hiérarchiques). - Relations entre les collègues en fonction de leur âge (plus âgé, du même âge, plus jeune), existence de contact et nature des contacts avec les salariés plus jeunes (rivalité/solidarité). - Relations avec les organisations syndicales, stratégies adoptées par l'agent en cas de litige ou de problème professionnel
le rapport à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Opinion de l'agent sur la façon dont évolue l'entreprise depuis une quinzaine d'années (activités économiques, organisation interne, management...) - Le vécu des réformes de structure. - Opinion sur la gestion des problèmes du personnel à EDF-GDF (gestion administrative, gestion des compétences, recrutement, politique salariale...)
la formation continue	<ul style="list-style-type: none"> - Opinion sur la formation professionnelle continue à EDF-GDF. - Participation et bénéfice de la formation continue pour l'agent (efficacité, regret...). - Date du dernier stage et aspirations à l'égard de formation (formation "promotionnelle" ou "qualifiante" ?).
l'avenir professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Souhais professionnels de l'agent pour les années qui viennent (réalistes et utopiques). - Degré de mobilité de l'agent (géographique et professionnelle). - Liens entre le changement d'emploi et le vieillissement (est-ce plus difficile de changer d'emploi en vieillissant ?), liens entre l'évolution de carrière et l'âge (Y a-t-il un moment dans la vie professionnelle où les perspectives de carrière sont différentes ?) - Opinions et attentes à l'égard de l'aménagement du temps de travail et des activités professionnelles "idéales" dans les dernières années de la vie professionnelle.
la retraite et les activités extra-professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes à l'égard du temps libre, activités extra-professionnelles actuelles. - Date de départ à la retraite, préparation éventuelle à la retraite, activités prévues une fois en inactivité. - Représentation de la retraite (repos mérité, fin d'une "aliénation", bien-être individuel, loisirs...) - Opinion sur un éventuel retard du départ à la retraite, sur son éventuelle anticipation

Lors des entretiens, les variables socioprofessionnelles habituelles ont été collectées (âge à l'embauche, date de naissance, formation initiale, situation matrimoniale,...). Soit elles se situaient directement dans le discours des agents, et dans ce cas il n'était pas nécessaire de questionner les personnes, soit l'entretien en était démuné et quelques questions "fermées" étaient posées à l'interviewé au terme de la rencontre.

Au total, toutes les informations à partir desquelles cette première enquête a été analysée reposent sur des données factuelles, des opinions et des variables *fournies par les 50 agents eux-mêmes*.

L'analyse des entretiens semi-directifs.

A la suite des entretiens, le corpus recueilli était particulièrement volumineux. Pour traiter cette information, neuf axes de lecture ont été identifiés, communs à la plupart des entretiens, qui diffèrent sensiblement des six thèmes abordés.

Chaque axe de lecture peut être étudié pour lui-même (analyse thématique classique), mais il est également possible de croiser les axes deux par deux. Ces axes conduisent à effectuer une analyse thématique des entretiens, de type matriciel. Chaque matrice effectue la synthèse d'un entretien et il est facile à la suite d'agréger plusieurs matrices pour dégager les composantes sociologiques du corpus. A ce niveau, on applique de façon manuelle et empirique ce qu'un outil statistique et informatique de traitement de l'information pourrait effectuer de façon plus rapide. Le cadre schématique de la matrice, commune aux 50 entretiens, avec ses neuf axes de lecture, se présente de la façon suivante :

Tableau VII.3 : Axes de lecture des entretiens de l'enquête A.

AXES DE LECTURE	CARRIERE ("CAR")	MOBILITE ("MOB")	FACTEURS handicapant ou facilitant ("FAC")	RETRAITE ("RET")	AMENAGEMENT du temps ("AME")	REMUNERATION ("REM")	COMPETENCES ("COMP")	SATISFACTION ("SAT")	RECOMMANDATIONS ("REC")
"CAR"									
"MOB"									
"FAC"									
"RET"									
"AME"									
"REM"									
"COMP"									
"SAT"									
"REC"									

ce qui est dit sur la retraite (indépendamment des autres axes)

ce qui est dit à l'intersection de l'axe "AME" (aménagement du temps de travail) et de l'axe "REM" (rémunération).

Deuxième phase de l'enquête : des propositions pour transformer le rapport au travail dans les dernières années de la vie professionnelle. L'évaluation des résistances.

L'enquête auprès des agents de la grille comporte un deuxième moment d'interrogation réalisé en novembre 1992 et en janvier 1993 (il s'agit d'un deuxième entretien). Cette deuxième phase a permis de *quantifier* le positionnement des agents enquêtés à l'égard de propositions visant à aménager les "fins de carrière". Concrètement, 14 suggestions allant dans le sens d'une transformation des pratiques habituelles concernant la gestion des ressources humaines ont été élaborées. La plupart des propositions résultaient des propos des agents, recueillis à l'occasion des premiers entretiens. Pour les propositions qui exprimaient l'opinion d'un grand nombre d'agents, la démarche avait pour objet de valider et de quantifier ces positionnements. Pour celles qui étaient nouvelles ou énoncées par seulement quelques personnes, le projet consistait à savoir si ces propositions étaient réellement marginales, rencontrant l'indifférence ou l'hostilité des agents, ou si au contraire elles pouvaient être qualifiées d'originales, constituant alors des idées sur lesquelles faire porter la réflexion future.

On trouvera en annexe VII.A la liste des propositions exposées aux agents. On peut les résumer en précisant que certaines concernaient l'aménagement du temps de travail (incluant l'aménagement de la rémunération), d'autres, l'activité professionnelle des agents ; certaines étaient en relation avec la formation continue, d'autres, avec la valorisation des compétences.

Parmi les 50 agents de la population de départ, 48 ont été interrogés lors de la seconde phase. Deux agents indisponibles sont sortis du champ de l'enquête. Dans l'ensemble, les personnes enquêtées se sont montrées accueillantes envers l'enquêteur, malgré quelques craintes soulevées lors de la prise de contact. Quelques unes se sont demandées pourquoi nous revenions les voir. D'autres ont eu un soupçon sur l'origine des propositions, trouvant surprenant que des agents puissent proposer des idées qui ne leur conviennent pas. Dans un cas, l'entretien a été interrompu pour cette raison. Pour reprendre la conversation, il fallut persuader l'enquêté que les propositions avaient véritablement été imaginées par des agents³⁹⁸.

Les entretiens de ce deuxième moment d'interrogation sont de type "directif". Leur déroulement a été minutieusement contrôlé par l'enquêteur. A chacune des quatorze propositions, il a été demandé aux agents de réagir à deux niveaux : dans un premier temps, de façon générale, *en pensant à leurs collègues ou à l'entreprise*. A ce stade, on a

³⁹⁸ Tout du moins l'essentiel des propositions.

cherché à recueillir la liste des avantages et des inconvénients que soulevaient les propositions. Dans un second temps, les personnes rencontrées ont été invitées à se *prononcer pour elles-mêmes*. On leur a demandé si elles étaient prêtes à mettre en pratique la proposition formulée dans le cadre de leur vie professionnelle. En cas d'accord ou de refus, la raison principale de leur position a été recherchée. Il n'a pas toujours été facile de distinguer les deux niveaux d'analyse car les argumentations proposées par les agents à un niveau général sont sous l'influence du sentiment personnel. La conduite directive de l'entretien y a toutefois participé.

Les entretiens ont duré en moyenne une heure et demie. Pendant leur réalisation, il a été fait une retranscription écrite simultanée du positionnement des agents, sans enregistrement sonore. Le contrôle du discours et son objectivité ne peuvent alors être garantis que par l'enquêteur et l'agent interrogé. Il s'avère que l'éviction du magnétophone n'a pas généré un discours "plus libre". La franchise témoignée par la grande majorité des agents au cours de la seconde rencontre repose en définitive sur les liens de confiance tissés lors du premier entretien.

La réalisation de cette deuxième phase s'est révélée pertinente. Elle a confirmé et précisé d'une part l'analyse faite à partir des entretiens semi-directifs. Elle a permis d'autre part de proposer à certains agents des thèmes de réflexion non abordés lors de la première rencontre³⁹⁹.

Troisième phase de l'enquête : le projet professionnel de "fin de carrière".

En fin de second entretien, l'enquêteur a fourni un jeu d'étiquettes à l'agent, résumant l'esprit de chacune des propositions qui venaient de lui être formulées. Il lui a laissé le soin de les diviser en deux parties : étiquettes (idées) jugées globalement satisfaisantes pour l'agent et étiquettes (idées) jugées globalement insatisfaisantes.

Pour chacune des parties constituées, il a ensuite été demandé à l'agent de classer par ordre de préférence les trois étiquettes les plus satisfaisantes et les trois étiquettes les moins satisfaisantes.

Enfin, à partir des étiquettes considérées comme "satisfaisantes", l'agent a été invité à proposer une combinaison qui puisse se définir comme *la combinaison parfaite pour l'agent*, résumant son projet de carrière idéal. L'expression du projet s'est faite à l'aide des numéros portés sur les étiquettes, mais aussi par une formulation verbale.

³⁹⁹ Cette seconde phase a aussi démontré, même s'il s'agit d'une évidence, que les agents étaient des *acteurs* à part entière. On peut dès maintenant dire que si l'entreprise souhaite transformer à l'avenir la gestion de cette main-d'oeuvre, il lui faudra tenir compte des attentes de ce personnel, de son rapport au travail et de ses marges de manoeuvre relativement importantes.

VII.1.2) Les caractéristiques de la population enquêtée.

Après la description du dispositif méthodologique, cette section présente les principales caractéristiques de la population des 50 agents de la grille.

VII.1.2.1) Quelques variables pour situer les agents.

Quarante hommes et dix femmes composent la population de l'enquête sur les agents de la grille. Ils appartiennent aux trois collèges et à six directions des deux entreprises. Trois d'entre elles sont des directions propres à EDF : la Direction de l'Équipement, la Direction de la Production et du Transport d'Électricité-de-France (DEPT), la Direction des Études et Recherches (DER) ; deux sont des directions communes à EDF et à GDF : la Direction des Affaires Générales (DAG), la Direction "EDF-GDF Services" (DEGS) ; et une direction est spécifique à GDF : la Direction de la Production et du Transport de Gaz-de-France (DPT-GAZ).

Le tableau VII.4 donne pour décembre 1992 les effectifs du personnel EDF, GDF, ou EDF/GDF (personnel mixte) travaillant dans les six directions couvertes par l'enquête, ainsi que la distribution des 50 agents de l'enquête A.

Tableau VII.4 : Nombre d'agents dans chacune des directions et dans la population de l'enquête A.

Directions	total EDF-GDF en déc. 1992		Effectif de l'enquête A	
	val. absolue	val. relative ⁴⁰⁰	val. absolue	val. relative
Équipement (DE-EDF)	4438	3,1 %	3	6%
Affaires Générales (DAG-EDF/GDF)	1826	1,3 %	4	8%
EDF-GDF Services (DEGS-EDF/GDF)	83949	58,2 %	24	48%
Electricité Production Transport (DEPT-EDF)	40774	28,3 %	12	24%
Études et Recherches (DER-EDF)	2622	1,8 %	2	4%
Production Transport Gaz (DPT-GAZ-GDF)	4028	2,8 %	5	10%

Dans notre enquête, le personnel de la DEGS pourrait sembler sur-représenté, puisque 24 agents sur 50 dépendent de cette direction (soit 48 %). En réalité, cette

⁴⁰⁰ L'ensemble des directions EDF-GDF n'étant pas représenté, la somme de la colonne ne donne pas 100 %.

proportion est inférieure à la proportion réelle des agents de la DEGS qui s'élève à près de 60 % de l'ensemble du personnel des deux entreprises. A l'inverse les "petites" directions sont réellement sur-représentées par rapport à leur poids réel.

La répartition par sexe et collège au sein de l'enquête A est synthétisée dans le tableau VII.5. On voit que la majorité des agents se situe dans le collège maîtrise (21 sur 50, soit 42 %), puis vient en second le collège cadre (17 sur 50, soit 34 %) et enfin le collège exécution (12 sur 50, soit 24 %). Malgré la prédominance du collège maîtrise dans l'enquête, les cadres et les agents d'exécution ont tendance à y être légèrement sur-représentés par rapport à la population EDF-GDF. En effet, parmi les 27 900 salariés situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, 20 % se situent dans le collège exécution (7400), 54 % dans le collège maîtrise (15 100) et 26 % dans le collège cadre (5400)⁴⁰¹.

Tableau VII.5 : Distribution des agents de l'enquête A en fonction du sexe, du collège et de la direction.

Direction	Collège Cadre			Collège Maîtrise			Collège Exécution			Total
	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total	Homme	Femme	Total	
DE	1	0	1	1	1	2	0	0	0	3
DAG	1	0	1	1	1	2	1	0	1	4
DEGS	5	1	6	9	1	10	5	3	8	24
DEPT	4	1	5	4	1	5	2	0	2	12
DER	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
DPT-GAZ	2	0	2	1	1	2	1	0	1	5
Ensemble	15	2	17	16	5	21	9	3	12	50

Le lieu de travail des agents.

Au sein des directions opérationnelles (DEGS et DEPT), les agents EDF et GDF sont regroupés dans des "unités", lesquelles constituent sur le territoire national les structures de base du point de vue économique et industriel⁴⁰². A EDF-GDF Services (DEGS), les effectifs des unités oscillent entre 370 et 1 550 agents. A la Direction de la Production et du Transport (DEPT), les unités les plus importantes sur le plan des effectifs sont les Centres Nucléaires de Production d'Electricité (CNPE). Ils comptent en moyenne 1 200 agents pour 4 tranches de production.

⁴⁰¹ Les données portant sur l'ensemble des salariés d'EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité datent de 1992 (année de réalisation de l'enquête A).

⁴⁰² En fait il existe des "unités", des "sites", des "centres", etc., mais nous ne parlerons que "d'unités" par souci de simplification.

Les 50 personnes retenues pour composer l'enquête sur les agents de la grille se distribuent dans neuf unités et une direction centrale, selon le schéma suivant :

Tableau VII.6 : Lieu de travail des 50 agents de l'enquête A.

Directions	"Unités"	Lieu d'exercice du travail des agents	Eff.
DEGS (EDF et GDF)	Paris Tour-Eiffel	Paris (75), Issy-Les-Moulineaux (92)	6
	Pantin	Pantin, Aulnay/Bois, Livry-Gargan (93)	5
	Gironde	Bordeaux, Mérignac (33)	6
	Haute-Marne et Meuse	Verdun (55), Saint-Dizier (52), Nancy (54)	7
DEPT (EDF)	CNPE du Blayais	Saint-Ciers-sur-Gironde (37)	7
	CNPE de Nogent/Seine	Nogent/Seine (10)	5
DER (EDF)	Site de Chatou	Chatou, Genevilliers (92)	2
DE (EDF)	Centre National d'Equipe-ment Thermique (CNET)	La Défense (92)	3
DAG (EDF et GDF)	Direction centrale	Paris (75), La Défense (92)	4
DPT-GAZ (GDF)	DPT Région Nord	Lille, Douai et Loos (59), Abbeville (80), Annezin (62)	5

Sur l'ensemble de la population, 30 agents rencontrés exerçaient leur activité professionnelle en province et les 20 autres en région parisienne.

Il est à noter qu'au moment des entretiens, 50 % des (actuels) "provinciaux" avaient connu une mobilité géographique, pour raison professionnelle, au cours de leur carrière, contre 35 % pour les (actuels) "parisiens". Cependant, plus souvent que les (actuels) parisiens, les (actuels) "provinciaux" avaient subi et non choisi cette mobilité.

L'âge et l'ancienneté de la population enquêtée.

L'âge moyen des agents qui composent l'enquête A s'élève à 50,7 ans⁴⁰³. La personne la plus jeune est âgée de 46 ans, l'aîné de 56 ans. Compte tenu des départs à la retraite qui s'échelonnent à EDF-GDF entre 55 ans et 60 ans, il manque, dans la population enquêtée, des agents âgés de 57, 58 et 59 ans. Le tirage aléatoire a donc légèrement sur-représenté les personnes relativement jeunes ("jeunes" au regard du groupe d'âge étudié : 45-59 ans). Parmi les cinquante agents, on en dénombre seize âgés de 46 à 48 ans, dix-sept de 49 à 51 ans, onze de 52 à 53 ans et six de 54 à 56 ans.

Entre les collègues, l'âge moyen des agents n'est guère différent : 51,2 ans pour les cadres, 51,0 ans pour les agents d'exécution, 50,0 ans pour les agents de maîtrise. Les femmes, quant à elles, sont en moyenne un peu plus âgées que les hommes, 52,1 ans en

⁴⁰³ Les âges déclarés sont des âges "révolus". Les calculs réalisés sur cette variable doivent donc être considérés de la même façon. Pour obtenir l'âge exact moyen des agents, on a ajouté 0,5 année à chaque âge.

moyenne contre 50,3 ans⁴⁰⁴. Dans les deux directions où calculer une moyenne à une signification statistique (DEGS et DEPT), on constate que les agents de la DEGS (EDF-GDF Services) sont sensiblement plus âgés que leurs collègues de la Production et du Transport (DEPT) : 51,2 ans en moyenne contre 49,8 ans.

L'âge moyen à l'embauche varie peu entre les hommes et les femmes (24,6 ans contre 25,2 ans en moyenne). Entre les collègues, par contre, les variations sont marquées. Avec 22,2 ans, l'âge moyen à l'embauche des agents aujourd'hui cadres est inférieur de 3,0 années, respectivement 5,1 années, à l'âge moyen à l'embauche des personnes rencontrées qui sont actuellement agents de maîtrise, respectivement agents d'exécution. Comme par ailleurs la grande majorité des cadres interrogés sont issus du collège exécution, ce résultat laisse entendre que l'évolution professionnelle à EDF-GDF est en relation avec la durée de la carrière⁴⁰⁵: il y a trois décennies, plus on entrait jeune dans l'entreprise, plus grande semblait être la probabilité d'accéder aux collèges supérieurs.

A l'exception d'une seule personne ayant contracté deux embauches au cours de sa vie professionnelle à EDF, l'**ancienneté** des agents dépend de leur âge d'entrée dans l'entreprise. Et la majorité des agents ont été recrutés relativement jeunes, avant 24 ans. Deux agents de la population sur cinq⁴⁰⁶ ont commencé à travailler dans les industries électriques et gazières avant 21 ans ; parmi eux le plus précoce a débuté à 14 ans. Néanmoins, 10 agents sur 50 sont entrés à EDF après leur trentième anniversaire.

L'ancienneté moyenne des hommes et des femmes est peu différente, respectivement égale à 25,8 ans et 26,1 ans⁴⁰⁷. L'ancienneté moyenne des cadres a pour valeur 29,0 ans, celle des agents de maîtrise 24,5 ans et celle des agents d'exécution 23,8 ans. L'ancienneté moyenne des 50 agents qui composent la population est de 25,8 ans.

La durée d'activité à effectuer avant le départ à la retraite.

Les agents tirés aléatoirement pour constituer l'enquête sur les agents de la grille ne se situent pas exactement à la veille de leur départ en inactivité. Cinq seulement sont à moins de 3 ans de la retraite et plus de la moitié d'entre eux (27) ont encore 6 années ou

⁴⁰⁴ Dans la plupart des fonctions administratives où les femmes sont employées, l'âge de la retraite est de 60 ans, puisqu'aucune d'entre elles n'a validé de "service actif", autorisant des départs en inactivité dès 55 ans

⁴⁰⁵ Il s'agit d'une hypothèse réalisée sur la base des caractéristiques des seuls 50 agents, mais la Direction du Personnel pourrait confirmer le bien-fondé de la supposition pour l'avoir vérifiée sur l'ensemble des agents EDF-GDF.

⁴⁰⁶ Soit 20 pour 50, ou encore 40 pour 100.

⁴⁰⁷ L'ancienneté est calculée par différence entre l'âge exact au moment de l'enquête et l'âge exact à l'embauche, à l'exception d'un cas dans lequel la personne a connu une interruption de carrière.

plus à travailler. En moyenne, l'ensemble des agents se situent à 5,8 années de leur départ en inactivité⁴⁰⁸. Cette valeur est probablement une valeur maximale. Il n'est pas exclu en effet que certains agents "bénéficient" d'une procédure de mise en inactivité anticipée dans les années à venir. C'est du moins l'espoir que se forment certains d'entre eux.

Les cadres sont sensiblement plus proches de leur départ en inactivité que les deux autres collègues. La durée moyenne d'activité qui leur reste à effectuer est de 5,2 années, soit une durée inférieure d'environ une année à celle que les agents d'exécution de maîtrise devront effectuer⁴⁰⁹.

En résumé, on retiendra d'une part que la population retenue pour composer l'enquête A est relativement jeune, si on tient compte de l'âge des agents enquêtés, de la durée d'activité qu'ils doivent encore effectuer⁴¹⁰ et du fait que trois sur cinq partiront à la retraite à 55 ans. Les agents sont aussi relativement jeunes si on les compare aux salariés du secteur privé qui ne peuvent pas prétendre, sauf conditions particulières, à des départs à la retraite à partir de 55 ans.

On retiendra d'autre part que les cadres se distinguent des autres collègues, par leur âge à l'embauche plus précoce, leur âge moyen plus élevé et par le nombre plus faible des années qui les séparent de la mise en inactivité.

VII.1.2.2) Collège à l'embauche et collège actuel.

La comparaison entre le collège à l'embauche et le collège actuel est une façon d'aborder le parcours professionnel des agents rencontrés.

Le constat qui domine est celui d'une promotion sociale importante. En effet, sur les 50 agents de l'enquête, 42 ont été recrutés par EDF-GDF dans le collège exécution ; depuis, 19 ont accédé à la maîtrise et 11 au collège cadre. Parmi les 5 agents recrutés en maîtrise, 3 ont été promus dans le collège supérieur. Ces résultats sont conformes à l'évolution professionnelle de l'ensemble du personnel des industries électriques et gazières situé à moins de 10 années du départ en inactivité (Cf. supra, section VI.3).

⁴⁰⁸ 5,9 pour les hommes ; 5,7 pour les femmes ; 5,2 pour les cadres ; 6,2 pour les agents de maîtrise ; 6,0 pour le personnel d'exécution.

⁴⁰⁹ Au sein de la population étudiée, les personnes qui relèvent plutôt d'une activité de type administrative (21 personnes) sont séparées de leur départ en inactivité d'une durée similaire à celle des agents qui relèvent d'une activité technique (5,7 années contre 5,9 années). Mais dans la mesure où les agents administratifs ont rarement du service actif, ce personnel est aussi plus âgé de 2,7 années (l'âge moyen du personnel administratif est de 52,3 années).

⁴¹⁰ Idéalement, on pouvait escompter une durée moyenne d'activité restant à effectuer égale à 5 années.

Au regard des niveaux de formation initiale, la promotion sociale EDF-GDF apparaît particulièrement significative. Seuls 7 agents sur 50 avaient lors de leur embauche un diplôme équivalent ou supérieur au baccalauréat. Trois d'entre eux seulement avaient intégré directement le collège cadre.

Les passages dans les collèges supérieurs de la structure hiérarchique concernent par conséquent des personnes dotées de diplômes techniques ou généraux d'un niveau inférieur ou égal au niveau V de formation : Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), école des métiers EDF, Brevet d'Enseignement Commercial (BEC), Brevet d'Enseignement du Premier Cycle (BEPC)... Le tableau ci-après résume les liens entre les formations initiales et les promotions inter-collèges.

Tableau VII.7 : Formations initiales des 50 agents de l'enquête A et promotions inter-collèges.

Collèges de recrutement	Exécution (42)			Maîtrise (5)		Cadre (3)
Collèges actuels	Exécution	Maîtrise	Cadre	Maîtrise	Cadre	Cadre
<i>niveau d'instruction inférieur ou égal au CEP</i>	6	3	0	0	0	0
<i>CAP ou Ecole des métiers EDF</i>	3	10	5	1	1	0
<i>BEC ou BEI ou BEPC ou niveau baccalauréat</i>	3	6	5	0	0	0
<i>niveau d'instruction supérieur ou égal au baccalauréat</i>	0	0	1	1	2	3
TOTAL	12	19	11	2	3	3

La promotion sociale la plus faible est observée chez les agents les moins dotés en capital scolaire au sein des 50 agents, c'est-à-dire les titulaires d'un Certificat d'Etudes Primaires (CEP), ou ceux n'ayant pas validé cet examen ni achevé ce cycle scolaire. Un tiers seulement des agents de ce niveau d'instruction ont atteint le collège maîtrise au cours de leur parcours professionnel, tandis que plus de huit agents sur dix du niveau d'études juste supérieur ont accédé au collège maîtrise ou cadre.

Les femmes qui composent l'enquête A ont connu une évolution professionnelle comparable aux hommes. Sur les 10 femmes embauchées en exécution, 5 ont accédé à la maîtrise et 2 sont passées cadre.

Mobilité professionnelle et géographique.

A l'évolution professionnelle inter-collèges est associée le plus souvent une mobilité professionnelle, c'est-à-dire l'exercice successif de plusieurs emplois. Ainsi les agents d'exécution se trouvant toujours dans le même collège ont occupé en moyenne 2 emplois au cours de leur carrière à EDF ou GDF. Ceux entrés dans le collège exécution et

aujourd'hui agents de maîtrise en ont connu 3,2. Enfin, les agents d'exécution parvenus dans le collège cadre ont assuré en moyenne 6,1 emplois différents. Ces résultats montrent sans conteste le lien positif entre la mobilité professionnelle et le déroulement de carrière ascendant⁴¹¹. Pour accéder du collège exécution au collège cadre, les agents ont au moins occupé 4 emplois au cours de leur carrière et 8 au maximum.

La mobilité géographique est aussi corrélée avec la mobilité fonctionnelle et l'ascension hiérarchique verticale. Les agents géographiquement mobiles et volontaires vis-à-vis de cette mobilité (mobilité choisie), ont occupé 4,6 emplois en moyenne au cours de leur carrière, tandis que les agents n'ayant pas déménagé une seule fois pour raison professionnelle ont exercé 3 emplois. Les agents mobiles géographiquement, mais qui ont subi cette mobilité (à la suite de restructurations de leurs unités), ont eu des carrières qui s'apparentent plutôt aux agents non mobiles puisqu'ils n'ont occupé en moyenne que 2,6 emplois. Les liens entre la mobilité géographique volontaire, le nombre d'emplois dans la carrière et l'ascension hiérarchique sont résumés dans le tableau VII.8.

Tableau VII.8 : Promotions inter-collèges en fonction de la mobilité géographique et du nombre moyen d'emplois pour les agents entrés à EDF-GDF dans le collège exécution (42 agents parmi les 50 rencontrés).

Collèges de recrutement	Exécution (42 agents)			Ensemble des agents
	Exécution	Maîtrise	Cadre	
Collèges actuels				
Nombre moyen d'emplois	2	3,2	6,1	3,5
Proportion d'agents géographiquement mobiles	8%	31%	72%	34%

Dans une grande majorité d'entretiens, on verra plus loin que les agents rencontrés ont affirmé qu'il existait une liaison entre la mobilité et l'évolution professionnelle, même lorsque ces derniers avaient occupé peu d'emplois ou n'avaient pas été géographiquement mobiles.

La carrière et les contraintes familiales.

Si les agents partagent l'idée que la mobilité est un facteur d'avancement, une partie d'entre eux signalent des considérations liées à la vie privée, frein selon eux à la mobilité géographique, donc à l'évolution professionnelle. Les facteurs personnels les plus

⁴¹¹ Par ailleurs, le nombre des changements d'emplois est supérieur dans les fonctions administratives et dans les deux grandes directions opérationnelles (DEGS et DEPT).

fréquemment cités qui restreignent l'évolution de carrière sont l'activité professionnelle du conjoint ou de la conjointe, l'accession à la propriété, la présence des enfants dans la famille et l'attachement à une région. L'analyse globale de notre population permet toutefois d'affirmer que seul le premier facteur a été, au début de la vie professionnelle, un frein au déroulement de carrière. Une partie des agents masculins avaient en effet une conjointe qui menait une activité professionnelle lorsqu'ils ont commencé à travailler à EDF-GDF. De fait, cette activité limitait la mobilité géographique. Avec la venue des enfants, la conjointe a cependant le plus souvent cessé son activité, levant le premier handicap.

Contrairement à ce que les agents disent, l'analyse des variables socioprofessionnelles montre que la présence des enfants n'a pas été un frein réel à la mobilité. Cet argument semble en effet récusable dans la mesure où les individus géographiquement mobiles au cours de leur carrière ont eu 2,6 enfants en moyenne, tandis que les agents "sédentaires" et ceux à qui on a imposé la mobilité en ont eu 1,8.

En fait, la présence des enfants au foyer, l'accession à la propriété et l'attachement à une région ne freinent pas les agents en début de carrière (pour des embauches avant 25 ans), mais plus tardivement dans le cycle de vie professionnelle. Pour voir apparaître des obstacles à la mobilité géographique, il faut en effet attendre que les enfants suivent une scolarité au lycée ou à l'université, que l'achat de la résidence principale soit effectif et que la sympathie pour une région se soit développée⁴¹².

VII.1.2.3) Deux indicateurs de satisfaction.

Les premières données factuelles qui viennent d'être présentées indiquent que plus de 7 agents sur 10 de l'enquête A ont connu une évolution de carrière qui s'est traduite par au moins un changement de collègue. On a relevé en outre que la précocité de l'embauche et la mobilité professionnelle et géographique avaient augmenté les probabilités de bénéficier d'une promotion dans le collège supérieur. Tout porte donc à croire que si l'on avait demandé explicitement aux agents d'évaluer leur parcours professionnel dans les industries électriques et gazières, la satisfaction l'aurait emporté.

⁴¹² Il y a sur cet aspect au moins deux populations : celle qui n'a jamais été mobile, qui est "enracinée" dans un environnement socio-géographique, et qui n'a jamais conçu le travail ailleurs que dans sa propre région ; celle qui a été mobile dans un premier temps et qui considère que le "point d'atterrissage" actuel pourrait être le dernier, notamment en vue de la retraite.

La satisfaction à l'égard du parcours professionnel.

Lors des entretiens, des éléments de satisfaction ont été relevés au travers des récits du passé. Parce que difficilement "synthétisable" sous sa forme qualitative et littéraire, l'idée centrale contenue dans les propos des agents a été transposée sur une échelle de Likert allant de 1 à 5 (la valeur minimale étant égale à 1 et la valeur maximale égale à 5).

Cet indicateur de satisfaction (ISP) ne prétend pas rendre compte de la complexité des propos relevés, mais il facilite la comparaison des discours entendus au travers des critères d'un seul analyste. Il faut comprendre cet indicateur dans un sens plus large que l'évaluation de la carrière, en terme de classement ou de rémunération. Il renvoie également à l'intérêt des emplois occupés et à la contribution individuelle (au développement de l'entreprise) des personnes interviewées. C'est pourquoi il s'agit plutôt de satisfaction par rapport *au parcours professionnel*.

On confirme de la sorte que 7 agents sur 10 sont globalement satisfaits (35 agents sur 50 ont un indicateur de satisfaction supérieur ou égal à 3).

Pour l'ensemble des agents interrogés, la satisfaction relative au parcours professionnel antérieur s'élève à 3,3 points⁴¹³. Cette valeur, supérieure à la valeur médiane de l'échelle (3), cache toutefois une dispersion de l'indicateur de satisfaction en fonction de certains critères de classement des 50 agents. Les variables les plus discriminantes concernent la promotion inter-collèges, le collège actuel d'appartenance et le nombre d'emplois occupés. Viennent ensuite d'autres critères pour lesquels les écarts sont plus atténués. Il s'agit de la mobilité géographique, de la nature de l'activité, du lieu d'habitation actuel, du sexe, de la direction⁴¹⁴. Le tableau suivant donne les principaux résultats qui viennent nuancer pour partie le satisfecit général.

⁴¹³ On obtient cette valeur par calcul de la moyenne, mais la signification à accorder à cette valeur doit rester modeste. Que mesure-t-on exactement ? Pour nous, le seul mérite de l'indicateur est de pouvoir comparer de façon synthétique l'appréciation des parcours professionnels entre deux moments : le passé et le présent.

⁴¹⁴ La liste n'est pas exhaustive et nous ne prétendons pas que toutes ces variables soient explicatives.

Tableau VII.9 : Indicateur de satisfaction par rapport au parcours professionnel (ISP) des agents de l'enquête A en fonction de quelques variables.

Critères de classement	Modalités	Indicateur de satisfaction (ISP)	Effectif
1 - Collège actuel	Cadre	4,1	17
	Maîtrise	3,1	21
	Exécution	2,3	12
2 - Promotion inter-collèges	Cadre -> Cadre	(4,3)	3
	Exécution -> Cadre	4,2	11
	Maîtrise -> Cadre	(3,7)	3
	Exécution -> Maîtrise	3,3	19
	Exécution -> Exécution	2,3	12
	Maîtrise -> Maîtrise	(2,0)	2
3 - Nombre d'emplois	0 à 1 emploi	2,6	7
	2 à 3 emplois	3,2	20
	4 à 5 emplois	3,8	13
	6 emplois et plus	4,0	10
4 - Mobilité géographique	mobilité effective et souhaitée	3,7	17
	mobilité effective mais contrainte	(3,4)	5
	absence de mobilité	3,0	28
5 - Directions	EDF Production Transport (DEPT)	3,5	12
	EDF-GDF Services (DEGS)	3,2	24
6 - Nature de la fonction actuelle	fonction technique	3,4	29
	fonction administrative	3,1	21
7 - Sexe	Hommes	3,4	40
	Femmes	3,0	10

Les valeurs entre parenthèses sont à considérer avec réserve compte tenu de la faiblesse des effectifs. L'indicateur ISP, calculé pour l'ensemble des agents, est égal à 3,3 points.

Les résultats du tableau précédent confirment les liens existants entre les quatre premières variables. La satisfaction par rapport au parcours professionnel reste en tout état de cause très dépendante de la promotion inter-collèges, sauf lorsque les individus ont été directement recrutés dans le collège cadre.

Les agents d'exécution et les agents de maîtrise qui, au cours de leur carrière, sont restés dans le même collège sont les moins satisfaits de leur parcours professionnel. Les valeurs moyennes tendraient à montrer que ce sont d'ailleurs les agents de maîtrise les plus déçus, mais la faiblesse des effectifs ne permet pas de l'affirmer.

Dans les autres sous-populations, la satisfaction moyenne est supérieure à 3, mais on relève des valeurs supérieures pour les hommes, pour les personnes exerçant actuellement une fonction technique, pour les agents de la DEPT, ainsi que pour les franciliens par rapport aux provinciaux. Sur ces différents constats, des explications seraient prématurées.

La satisfaction actuelle.

L'analyse que l'on peut faire de la satisfaction actuelle est différente des constats précédents. Si on entend par satisfaction actuelle un indicateur chiffré et synthétique du

rapport au travail - c'est-à-dire l'intérêt que portent actuellement les agents à leur travail et à son environnement proche, leur façon de se situer dans l'évolution plus générale de l'entreprise -, le bilan est moins positif.

Calculé comme précédemment, l'indicateur de satisfaction actuelle (ISA) est inférieur de 0,6 point à l'indicateur de satisfaction du parcours professionnel (la moyenne s'établit à 2,7). Le décalage entre l'appréciation du passé et du présent, dans le sens de la dévalorisation du présent, concerne 23 agents sur 50. On les retrouve dans toutes les populations, sauf chez les cadres et agents de maîtrise *embauchés dans le même collège*⁴¹⁵. Comment interpréter cet écart ? Est-il occasionné par leur proximité avec la retraite, par une politique nouvelle de la main-d'oeuvre où l'appréciation de la compétence viendrait se substituer à des critères d'ancienneté, ou par un mouvement plus général de modernisation dans les deux entreprises ?.. Les agents interrogés ont-ils le sentiment que leur contribution (économique) à la vie de l'entreprise est aujourd'hui moins importante ? S'agit-il d'une perte de repères, de sens, qui remettrait en cause les valeurs professionnelles auxquelles ils adhèrent ?.. Dans le chapitre VIII, l'analyse des entretiens proposera des réponses.

Le tableau VII.10 ci-dessous montre que le collège et la promotion inter-collèges sont les deux variables les plus discriminantes de la satisfaction actuelle. Du point de vue du collège, seuls les cadres conservent un indicateur moyen supérieur à 3, celui des agents d'exécution s'établissant en dessous de 2. Néanmoins, c'est chez les cadres que la désillusion est la plus forte (on entend par désillusion la différence entre la satisfaction par rapport au parcours professionnel et la satisfaction actuelle), puisque les deux indicateurs (ISA et ISP) sont distants de 0,9 point.

Les résultats de l'indicateur de satisfaction actuelle au travers de la variable "promotion inter-collèges" montrent que l'appartenance au collège exécution au moment de l'embauche est fortement corrélée avec l'évolution à la baisse des indicateurs. La désillusion est en effet la plus forte chez les agents issus du collège exécution, même lorsqu'ils ont été promus au cours de leur carrière dans le collège maîtrise ou dans le collège cadre (écart de 1,4 points en moyenne entre ISP et ISA pour ces deux modalités).

⁴¹⁵ Mais ils ne sont respectivement que 3 et 2 dans cette situation ; il n'est donc pas possible de généraliser ces observations.

Tableau VII.10 : Indicateur de satisfaction actuelle (ISA) des agents de l'enquête A en fonction de quelques variables et écart entre les deux indicateurs (ISP-ISA).

Critères de classement	Modalités	Indicateur de satisfaction actuelle (ISA)	Ecart entre les 2 indicateurs (ISP-ISA)
1 - Collège actuel	Cadre	3,2	0,9
	Maîtrise	2,8	0,3
	Exécution	1,9	0,4
2 - Promotion inter-collèges	Cadre -> Cadre	(4,3)	0
	Exécution -> Cadre	2,8	1,4
	Maîtrise -> Cadre	(3,3)	0,4
	Exécution -> Maîtrise	2,8	1,4
	Exécution -> Exécution	1,9	0,4
	Maîtrise -> Maîtrise	(2,0)	0
3 - Nombre d'emplois	0 à 1 emploi	2,3	0,3
	2 à 3 emplois	2,5	0,7
	4 à 5 emplois	3,2	0,6
	6 emplois et plus	2,9	1,1
4 - Mobilité géographique	mobilité effective et souhaitée	3,1	0,6
	mobilité effective mais contrainte	(2,6)	0,8
	absence de mobilité	2,5	0,5
5 - Directions	EDF Production Transport (DEPT)	3,1	0,4
	EDF-GDF Services (DEGS)	2,5	0,7
6 - Nature de la fonction actuelle	fonction technique	3,0	0,4
	fonction administrative	2,2	0,9
7 - Sexe	Hommes	2,8	0,6
	Femmes	2,3	0,7

Les valeurs entre parenthèses sont à considérer avec réserve compte tenu de la faiblesse des effectifs. L'indicateur ISA, calculé pour l'ensemble des agents, est égal à 2,7 points.

Comme le rapport au travail apparaît problématique chez les agents qui se situent actuellement dans le collège exécution, mais aussi chez ceux qui ont été promus dans des collèges supérieurs à partir de ce dernier, on peut en déduire qu'il s'agit d'un phénomène sociologique d'une portée générale, puisque les agents aujourd'hui à dix années ou moins du départ en inactivité sont près de 9 sur 10 à être issus du milieu ouvrier (Cf. section VI.3). Ces valeurs confirment l'existence d'une démobilisation qui augmenterait avec l'âge.

Mais, comme nous en faisons l'hypothèse, l'âge masque d'autres variables. Le décalage entre la perception du passé et du présent apparaît d'abord en liaison avec l'origine sociale des agents les plus âgés, élément qui renvoie aussi à leur identité professionnelle et seulement indirectement à l'âge chronologique.

L'absence de liaison forte entre la réussite professionnelle et la satisfaction actuelle est confirmée de nouveau par l'étude de la variable "nombre d'emplois". Le nombre d'emplois occupés dans la carrière n'est plus corrélé positivement avec la satisfaction actuelle (or on a vu précédemment l'existence du lien entre la réussite professionnelle et le nombre d'emploi). A la lecture du tableau VII.6, il est difficile d'affirmer que la

satisfaction actuelle croît avec le nombre d'emplois puisque seuls les agents ayant occupé 4 ou 5 emplois ont un indicateur moyen de satisfaction actuelle supérieur à 3. Les 10 personnes qui avaient occupé 6 emplois ou plus, et qui étaient les plus satisfaites de leur parcours professionnel (ISP = 4,0), sont dorénavant bien plus nuancées quant à l'appréciation actuelle de leur rapport au travail (ISP-ISA = 1,1).

Les modalités d'une troisième variable distinguent assez nettement les 50 agents interrogés. Il s'agit de la nature de l'activité. Les agents qui exercent une fonction administrative semblent avoir un rapport au travail actuel plus dégradé que leurs collègues "techniciens". Leur indicateur de satisfaction actuelle est en moyenne inférieur de 0,8 point à celui des agents qui se classent dans la fonction technique.

Les autres variables signalées dans le tableau introduisent moins de variations entre les sous-populations. Elles confirment toutes cependant que la perception de la situation actuelle est moins bonne que la représentation du parcours professionnel antérieur.

Au regard de leur satisfaction actuelle, certaines variables testées comme la durée d'activité restant à effectuer, le lieu d'exercice du travail (Paris/Province), ou l'ancienneté ne permettent toutefois pas de distinguer les individus entre eux.

En conclusion, **près de la moitié des 50 agents de la grille ont pour caractéristique d'avoir une appréciation plus favorable de leur parcours professionnel que de leur vécu actuel.** En d'autres termes, leur image du passé est meilleure que celle du présent. Ce résultat est en liaison étroite avec le collège que les agents ont intégré au moment de leur recrutement à EDF ou à GDF, c'est-à-dire le collège exécution qui constituait dans 9 cas sur 10 la porte d'entrée dans les deux entreprises pour la population étudiée. Ce constat laisse penser que certains agents ont des difficultés à se positionner par rapport à l'évolution de leur entreprise. Etant donné que ce sentiment n'est pas lié à la situation professionnelle (il est indépendant de la position hiérarchique actuelle), il tendrait à prouver qu'il faut rechercher des explications dans l'histoire professionnelle que partagent ces personnes, c'est-à-dire au travers de leur socialisation dans une grande entreprise du secteur nationalisé et dans leur identité d'électricien ou de gazier ancrée dans un environnement économique stable jusqu'au début des années quatre-vingt.

VII.2) Deuxième enquête : les cadres supérieurs à 10 ans ou moins du départ en inactivité.

Dans ce qui suit, nous désignerons cette deuxième enquête comme portant sur "les cadres supérieurs", sans répéter à chaque fois qu'il s'agit de cadres "situés à 10 ans ou moins de leur départ en inactivité". On parlera aussi de l'enquête "B" ou de la deuxième enquête.

VII.2.1) Mise en place de l'enquête.

L'enquête est constituée de 25 entretiens réalisés auprès de cadres supérieurs, c'est-à-dire d'agents EDF-GDF occupant les niveaux hiérarchiques les plus élevés des IEG⁴¹⁶. Les entretiens ont été réalisés de juillet à octobre 1993. Le guide d'entretien s'inspire en grande partie de celui utilisé pour conduire les rencontres avec les agents de la grille (Cf. enquête A).

La population interrogée a été sélectionnée parmi l'ensemble de la population des cadres supérieurs en position d'activité, mais située, comme pour les agents de la grille, à dix ans ou moins du départ en inactivité. Le tirage effectué correspond à la volonté de prendre en compte un certain nombre de critères : représentation des différentes directions de l'entreprise, des différents types de postes d'encadrement supérieur, des régions d'exercice de l'activité. Initialement, 26 personnes avaient été identifiées. Un seul agent, proche de la Direction Générale, n'a pas participé à l'enquête⁴¹⁷.

⁴¹⁶ Rappelons qu'une enquête portant sur la démobilisation des cadres supérieurs avait été sollicitée par le Directeur Général de l'époque. Il fut relaté par la Direction du Personnel que Jean Bergougnoux s'inquiétait de l'implication dans le travail de certains cadres supérieurs de son entourage (proches du départ en inactivité ?). Dans ce contexte, nous avons saisi l'opportunité de réaliser une enquête auprès des cadres supérieurs (facilité d'accès au "terrain") en élargissant la problématique.

⁴¹⁷ Cet agent n'a pas justifié son refus d'être interrogé ; nous en ignorons donc les motifs. Toutefois une personne autorisée nous a signalé l'existence d'un conflit entre lui et son supérieur hiérarchique.

Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail après un courrier adressé aux personnes sélectionnées par le service "Gestion des cadres supérieurs" de la Direction du Personnel, et une prise de rendez-vous téléphonique assurée par nous. L'anonymat, de même que l'exclusivité de l'utilisation des discours, a été garanti.

La durée des entretiens varie de 1H30 à 4H30. Leur moyenne se situe autour de 2H45, ce qui représente un temps d'échange assez long pour ce type d'exercice.

Durant les entretiens, les cadres supérieurs ont été encouragés à formuler, autant que faire se peut, des jugements personnels, et non un discours normatif et général inspiré de la communication interne de l'entreprise.

Les trois phases de la collecte.

Par rapport à l'enquête sur les agents de la grille, l'enquête B ne comprend qu'une séance d'interrogation, mais on retrouve les trois phases du recueil d'informations déjà présentes dans la première enquête sur les agents de la grille.

Le premier moment d'interrogation était constitué par un entretien de type semi-directif. Aux différences près qui avaient pour fonction de mieux rendre compte de la spécificité des cadres supérieurs, la grille d'entretien était comparable à celle de l'enquête A. Elle se proposait d'étudier le rapport au travail des cadres supérieurs et son évolution dans le temps.

Le deuxième moment d'interrogation a reposé sur un entretien de type directif, qui visait à recueillir, comme pour l'enquête A, l'avis des cadres supérieurs sur des propositions concernant des formes d'aménagement de la vie professionnelle au cours des dix dernières années de la carrière. Ces propositions sont également proches de celles proposées aux agents de la grille. Les cadres supérieurs étaient invités à les commenter de leur point de vue et d'un point de vue plus général, si elles devaient être appliquées à l'ensemble des agents.

Enfin, *le troisième moment d'interrogation* a permis d'établir un projet professionnel de "fin de carrière". A l'aide d'un jeu d'étiquettes présentant les principales options d'aménagement, les agents devaient proposer une combinaison et expliciter son esprit. Les étiquettes étaient, là encore, peu différentes de celles proposées aux agents de la grille.

Tous les entretiens ont été enregistrés sur bande sonore et retranscrits. Ils ont été analysés selon une technique d'analyse longitudinale (thèmes abordés et structure de

l'entretien), une technique d'analyse thématique mettant en relation les différents thèmes dégagés et diverses expérimentations ont été réalisées à l'aide d'ALCESTE, un logiciel informatique d'assistance automatisée à l'analyse de textes. Ce logiciel est utilisé au CREDOC pour analyser des corpus d'enquête importants ; il est également expérimenté à la Direction des Etudes et Recherches d'EDF, au GRETS.

VII.2.2) *Les caractéristiques de la population enquêtée.*

A la différence des agents de la grille qui sont affectés à un Groupe Fonctionnel (GF), les cadres supérieurs se situent "hors grille", à des positions hiérarchiques plus élevées. Les cadres supérieurs n'ont pas de GF et sont classés soit "U1", "U2" ou "U3" ("U" pour chef d'Unité ou assimilé), soit "HC" ("HC" pour Hors Cadre).

Dans la hiérarchie, les "HC" sont supérieurs aux "U3", les "U3" aux "U2" et les "U2" aux "U1". En pratique, les différences entre les différents niveaux des "U" sont peu significatives pour un observateur extérieur et un cadre classé "U" n'occupe pas nécessairement un emploi de chef d'unité.

VII.2.2.1) *Quelques variables pour situer les cadres supérieurs.*

Au 31 décembre 1992⁴¹⁸, on comptait 711 cadres U et 173 cadres HC à EDF-GDF, soit respectivement 0,5 % et 0,1 % de l'effectif total des agents des deux entreprises. Parmi eux, 520 personnes (59 %) étaient à moins de 10 ans de leur départ prévu en inactivité : la population des cadres U et HC est donc caractérisée par un âge relativement élevé au sein de la pyramide des âges des salariés de l'entreprise ; ce qui s'explique facilement par le temps nécessaire pour progresser dans la carrière et arriver aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie.

Parmi les 25 cadres supérieurs rencontrés, 14 appartiennent à EDF (dont 11 exercent leur activité dans les services centraux et 3 dans les services régionaux), 4 à GDF (dont un dans les services régionaux) et 7 à des directions mixtes à EDF et à GDF (dont 3 dans les services régionaux).

Pour cette deuxième enquête, il n'est pas possible de préciser la fonction, ainsi que la direction d'appartenance des cadres supérieurs, car cela rendrait possible l'identification de quelques uns d'entre eux. On se limitera par conséquent à indiquer que 14 directions d'EDF et de GDF sont représentées, que 17 cadres ont été rencontrés en région parisienne et 8 en province.

Compte tenu de l'effectif des cadres "U" et "HC" à 10 années ou moins du départ en inactivité (520) et de la taille de notre population (25), près de 5 % des cadres supérieurs ont été interrogés dans cette enquête. Cette proportion est loin d'être négligeable et elle assure une relativement bonne représentativité de la population rencontrée. Pour permettre la distinction entre cadres U et cadres HC dans l'expression des résultats, on

⁴¹⁸ Sources : Statistiques annuelles du Département Statistiques Et Etudes de la DPRS (DSEE).

remarquera cependant que les cadres HC sont volontairement sur-représentés par rapport aux cadres U (1 "HC" pour 3 "U" dans l'enquête, contre 1 "HC" pour 5 "U" dans l'entreprise).

A EDF et GDF, les cadres supérieurs constituent une population masculine à 98,7 %. Au moment des entretiens on ne dénombrait dans les deux entreprises que 11 femmes parmi les 811 cadres supérieurs, dont 2 en position HC. Dans l'enquête, sur 25 agents, une femme est interrogée (soit 4 % des agents rencontrés). A elle seule, elle sur-représente la catégorie "cadres supérieurs femmes", mais il est évident que, dans la suite de l'analyse, la variable "sexe" n'aura aucune signification et ne sera pas distinguée.

Age, ancienneté et durée d'activité restant à effectuer.

Le plus jeune des cadres supérieurs interrogés a 52 ans, les plus âgés ont 62 ans. Au total 4 cadres seulement ont moins de 55 ans (16 %), 14 ont un âge compris entre 55 et 59 ans (56 %) et 7 ont 60 ans ou plus (28 %). L'âge moyen de la population s'établit à 58,2 ans (59 ans pour les "HC" et 58 ans pour les "U").

A l'exception de deux personnes, les cadres supérieurs rencontrés ont réalisé la globalité de leur parcours professionnel dans les IEG. Comme ils ont été embauchés à la sortie de leur scolarité, leur ancienneté au moment des entretiens était forte. Elle s'élevait à 31,9 années en moyenne : 30 ans pour les cadres U et près de 35 ans pour les "HC".

A l'inverse des agents de la grille (première enquête), la mise en inactivité ne se fait pas chez les cadres supérieurs de façon automatique entre 55 et 60 ans. Même lorsque les cadres supérieurs ont des services actifs, ces derniers quittent très exceptionnellement l'entreprise avant 60 ans. Habituellement, ils sont autorisés par l'entreprise à faire quelques années supplémentaires au-delà de 60 ans. Les cadres U1 peuvent ainsi partir en inactivité à 61 ans, les "U2" à 62 ans, les "U3" à 63 ans, les "HC" à 64 ou 65 ans. Dans l'entreprise, le départ à la retraite plus tardif chez les cadres supérieurs est "justifié" par la compétence du personnel et par la reconnaissance sociale accordée aux directeurs et assimilés⁴¹⁹.

Il est donc difficile d'apprécier le nombre d'années d'activité que les cadres supérieurs rencontrés ont devant eux d'ici leur départ en retraite. En supposant néanmoins que tous les cadres U partent en inactivité à 62 ans et tous les "HC" à 64 ans, cette durée moyenne serait de 4,7 années pour les premiers et de 5,5 pour les seconds.

⁴¹⁹ La durée d'activité restant à accomplir avant le départ en inactivité dépend à la fois du type d'activité et de l'âge de la personne. Certains cadres rencontrés étaient déjà en prolongation d'activité (si on se repère à l'âge repère de 60 ans), tandis que d'autres envisageaient celle-ci sous diverses conditions, notamment en fonction de l'intérêt du travail proposé.

Des différences entre les enquêtes A et B.

Si on compare les enquêtes A et B du point de vue des trois variables précédentes (âge, ancienneté et durée d'activité à effectuer), les cadres supérieurs apparaissent plus âgés que les agents de la grille, et ils disposent également d'une ancienneté plus élevée. Une partie des différences s'explique par la spécificité des carrières des cadres supérieurs (embauche jeune, carrière longue, départ à la retraite après 60 ans...). L'autre partie des différences s'explique par le tirage aléatoire des individus. Dans la première enquête, celui-ci avait plutôt favorisé les agents de la grille "jeunes" parmi ceux situés à moins de 10 années du départ en inactivité (l'âge moyen de la population s'élevait à 50,7 ans). Dans la seconde, il a plutôt sur-représenté les agents "âgés" parmi les cadres supérieurs.

Au regard de la durée d'activité qu'il reste à effectuer avant la retraite, les deux populations sont par contre moins hétérogènes : 5,8 années en moyenne pour les agents de la grille et entre 4,7 et 5,5 années en moyenne pour les cadres supérieurs⁴²⁰.

Le niveau d'études initial et l'investissement de l'entreprise.

Tous les cadres supérieurs sont entrés dans l'entreprise après des études supérieures, le plus souvent après avoir suivi une scolarité dans une "Grande Ecole". Les trois quarts d'entre eux en sont issus ; un peu moins du quart des cadres supérieurs rencontrés sortent de l'université ou directement des Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles (CPGE).

Au moment des embauches, l'entreprise classe les cadres en trois groupes distincts⁴²¹. Cette classification repose sur la nature des formations initiales. Dans la population enquêtée treize cadres font partie du groupe "1", sept du groupe "2" et cinq du groupe "3". Puisque nous interrogeons des cadres *supérieurs* tirés aléatoirement dans le fichier du personnel, cette distribution laisse penser que la détention d'un diplôme du groupe "1" influence positivement l'évolution de carrière à EDF-GDF. On aura plus loin l'occasion de vérifier cette supposition.

⁴²⁰ Pour les cadres supérieurs, il s'agit bien d'un temps de présence théorique. Lorsqu'on leur demande le nombre d'années qui les sépare de la retraite, la valeur moyenne calculable est alors de 3,1 années. Il est toutefois difficile de savoir quels critères les cadres supérieurs ont retenu pour répondre à la question, et surtout s'ils sont identiques pour tous.

⁴²¹ Au moment de l'embauche des cadres rencontrés, l'entreprise classait en vérité les cadres en 4 groupes. Nous avons retenu ici le classement en trois groupes, adopté plus récemment par l'entreprise.

A côté de leur formation initiale, dans 9 cas sur 25 (plus du tiers des agents de la population) l'entreprise a proposé une formation complémentaire aux cadres rencontrés, dès l'embauche ou dans les premières années de la carrière. Il s'agissait généralement d'une formation en génie atomique dispensée au Centre d'Etudes Nucléaire du CEA⁴²² (surtout pour les ingénieurs électriciens), ou de SUPELEC comme école d'application pour les polytechniciens. Deux cadres entrés avec le niveau "Mathématiques Spéciales" ont bénéficié par ailleurs d'une formation interne à EDF, au "Centre d'instruction d'Asnières".

Ces différentes actions de formation, d'une durée assez longue, sont caractéristiques d'une politique d'investissement de la part d'EDF-GDF, dont le but était de donner à certains cadres un haut niveau de connaissances théoriques. Il n'est alors pas surprenant qu'une partie d'entre eux aient ensuite atteint les niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'entreprise.

Tableau VII.11 : Niveau de formation initiale des cadres supérieurs (et formations complémentaires proposées par l'entreprise dans les premières années).

Ecole ou diplôme d'université	Nombre de cadres	Formations complémentaires
GROUPE 1	13	
Sciences Politiques - Paris	1	
Sup. Aéronautique et Espace	1	
H.E.C.	1	
Ecole Centrale - Paris	2	
Ecole Polytechnique	3	Génie atomique ou SUPELEC
Ecole Polytechnique et Mines	1	Hautes Etudes de l'Armement.
Ecole Supérieure d'Electricité (E.S.E.)	1	
Sup. Electricité (SUPELEC)	3	Génie atomique (1/3)
GROUPE 2	7	
Ecole Supérieure de Commerce de Paris	1	
Ecole Nationale Supérieure d'Electronique de Toulouse (E.N.S.E.T.)	1	
Institut Electrotechnique de Grenoble	2	
Institut industriel du nord à Lille	1	Génie atomique
Mathématiques Spéciales	2	Ecole EDF des Cadres Techn. d'Asnières
GROUPE 3	5	
Licence de mathématiques	2	
Licence de droit	2	
Ecole Supérieure d'Ingénieur en Electricité et Electronique (E.S.I.E.E.)	1	Génie atomique (cette formation a peut-être entraîné un reclassement de l'agent dans le groupe 2 ou 1 de formation)

⁴²² Commissariat à l'Energie Atomique de Saclay, dans l'Essonne.

Une forte mobilité.

Durant leur parcours professionnel, les cadres rencontrés ont occupé de nombreux emplois (8,2 en moyenne). Deux cadres seulement en ont occupé moins de 3 ; les autres en ont occupé au moins 6 et onze cadres ont exercé successivement 10 emplois ou plus.

Ces nombreux changements de postes ont souvent eu lieu dans la même direction. Douze cadres sur 25 appartiennent au moment de l'enquête à la direction dans laquelle ils ont été embauchés. Huit cadres ont changé deux ou trois fois de direction. En moyenne, chaque cadre a connu 1,9 directions dans l'exercice de son activité.

Les changements d'emplois se sont très souvent accompagnés de changements de domicile. Seuls quatre cadres supérieurs n'ont jamais déménagé pour raison professionnelle. Quatre agents sur 10 ont quitté au moins cinq fois la ville dans laquelle ils étaient temporairement établis, un agent jusqu'à 13 fois. La population des cadres supérieurs s'avère ainsi la plus mobile des personnels d'EDF-GDF, leur mobilité concerne la totalité du territoire métropolitain, voire l'outre-mer. En moyenne, les cadres U et HC ont déménagé 4,2 fois au cours de leur vie professionnelle.

Chez les agents de la grille (enquête A), l'activité du conjoint apparaissait comme un obstacle à la mobilité géographique et professionnelle. Parmi les cadres supérieurs de l'enquête B, 3 sur 10 ont un conjoint qui a exercé une activité tout au long de leur carrière, près de 2 sur 10 un conjoint qui, exerçant une activité professionnelle, l'a arrêtée lors de la naissance du premier enfant, et les autres - plus de 5 sur 10 - n'ont pas de conjoint ou sont mariés avec des personnes n'ayant pas exercé d'activité professionnelle depuis l'entrée en fonction de leur époux à EDF-GDF⁴²³. Les cadres dont le conjoint est actif ont changé 3,2 fois de domicile en moyenne, ceux dont la femme a cessé précocement son activité, 3,7 fois ; et enfin ceux dont le conjoint n'exerce pas d'activité, 4,1 fois.

Ainsi, comme pour les agents de la grille, la profession du conjoint semble jouer le rôle de frein dans la mobilité géographique des cadres supérieurs.

VII.2.2.2) Deux indicateurs de satisfaction.

Comme pour l'enquête A, il est possible de donner une image synthétique du rapport au travail actuel des cadres supérieurs, par comparaison avec le rapport au travail passé. Pour cela, deux indicateurs de satisfaction au travail (au sens large) ont été construits au moment de l'analyse des entretiens, en faisant la synthèse des propos tenus par les cadres supérieurs pour évoquer la vie professionnelle antérieure et celle au moment

⁴²³ Sauf un dont la femme a travaillé une année après le mariage.

de l'entretien (l'Indicateur de Satisfaction Passée et l'Indicateur de Satisfaction Actuelle : ISP et ISA). L'échelle de Likert utilisée pour les cadres supérieurs est la même que celle créée pour les agents de la grille : 5 échelons, la valeur minimale de l'indicateur de satisfaction étant égale à "1" et la valeur maximale égale à "5".

La satisfaction passée.

Les cadres supérieurs sont majoritairement "très satisfaits" du rapport au travail passé (déroulement de carrière, intérêt du travail, richesse des relations professionnelles...). L'Indicateur de Satisfaction Passée (ISP) est égal à "5" pour 17 cadres sur 25 (soit près de 7 sur 10), à "4" pour 5 cadres (soit 2 sur 10), à "3" ou "2" pour seulement 3 cadres. Seuls ces derniers cadres peuvent être considérés comme relativement insatisfaits du passé professionnel.

Cette homogénéité implique que la satisfaction des cadres supérieurs ne varie guère selon les différentes variables testées. Les seules nuances qui méritent d'être signalées concernent le groupe de formation (1, 2 ou 3), la catégorie (U ou HC) et le nombre d'emplois durant le parcours professionnel. Ainsi, les cadres supérieurs issus du groupe "1" de formation (les polytechniciens, les centraliens, les SUPELEC...) apparaissent les moins satisfaits du passé. De même ce sont les cadres "U" face aux "HC", ainsi que les personnes qui n'ont quasiment pas eu de mobilité professionnelle (mais elles ne sont que 2 dans cette situation) qui présentent un ISP relativement plus faible. Sans donner un sens particulier à la moyenne de l'Indicateur (ISP), celle-ci s'élève à 4,5 ; elle est donc proche de la valeur maximale de l'indicateur et bien supérieure à celle calculée pour les agents de l'enquête A (pour mémoire l'ISP était égale à 3,3 pour les agents de la grille).

La satisfaction présente.

Si la satisfaction présente des cadres supérieurs est encore forte, elle est moins élevée que la satisfaction passée. L'Indicateur de Satisfaction Actuelle (ISA) reste égal à "5" pour onze cadres sur vingt-cinq (soit un peu plus de 4 sur 10) ; il est égal à "4" pour sept cadres (soit près de 3 sur 10) et à "3" ou moins pour sept autres.

Ci-dessous, le tableau montre que onze cadres ont un rapport au travail actuel qui est moins satisfaisant que par le passé. De plus, quatre personnes se situent à présent dans les catégories "2" ou "1", contre une seule précédemment.

Tableau VII.12 : Indicateur de Satisfaction Passée (ISP) et Indicateur de Satisfaction Actuelle (ISA) pour les 25 cadres supérieurs de l'enquête B.

Satisfaction Actuelle (ISA)	Satisfaction Passée (ISP)					Total
	5 (++)	4 (+)	3 (+-)	2 (-)	1 (--)	
5 (++)	11	0	0	0	0	11
4 (+)	4	1	2	0	0	7
3 (+-)	1	2	0	0	0	3
2 (-)	1	0	0	0	0	1
1 (--)	0	2	0	1	0	3
Total	17	5	2	1	0	25

Nombre de cadres supérieurs pour lesquels ISA < ISP

En moyenne, l'Indicateur de Satisfaction Actuelle (ISA) s'élève à 3,9. Cette valeur est inférieure de 15 % à celle de l'Indicateur de Satisfaction Passée (ISP = 4,5). Par comparaison, la diminution chez les agents de la grille était de 18 % entre ISP et ISA. Entre les deux populations enquêtées, la "désillusion", au sens où nous la définissons précédemment, est donc assez voisine.

Trois variables viennent nuancer la distribution des valeurs de l'ISA chez les cadres supérieurs : le type de poste au regard de la carrière, la catégorie et la proximité de la retraite.

Lorsque les cadres supérieurs occupent un emploi qui peut être considéré comme le sommet de leur carrière, l'ISA est nettement supérieur à celui calculé pour les cadres supérieurs qui n'occupent plus (ou pas) ce type d'emploi, avec respectivement 4,4 contre 2,4. On constate par ailleurs que les "HC" se positionnent devant les "U" au regard de l'Indicateur de Satisfaction Actuelle (ISA), avec respectivement 4,5 contre 3,6. Enfin, plus la proximité théorique de la retraite est réelle et plus l'ISA est faible. Ainsi, les seize cadres supérieurs situés à 3 années ou moins du départ en inactivité ont un ISA de 3,6⁴²⁴, tandis que ceux situés à plus de 3 années ont un ISA de 4,4. La satisfaction au travail aurait donc tendance à diminuer à l'approche de la retraite chez les 25 cadres supérieurs rencontrés.

Une évolution à comprendre.

Cette présentation synthétique de l'évolution du rapport au travail entre le passé et le présent montre que les cadres supérieurs se distinguent des agents de la grille puisque

⁴²⁴ L'Indicateur de Satisfaction Actuelle pour les cadres supérieurs situés à moins de deux années de la mise à la retraite est égal à 3,3.

leur satisfaction passée ou présente était inférieure et plus hétérogène entre agents. Chez les cadres supérieurs, le niveau élevé de satisfaction constitue une caractéristique importante de la population, mais on constate une évolution de la satisfaction entre le passé et le présent pour 11 cadres sur 25. Sur ce point, les cadres supérieurs ont un comportement de désengagement comparable à celui de agents de la grille.

Ces observations de départ suggèrent cependant l'existence d'un effet "fin de carrière", puisque l'évolution de la satisfaction semble la plus déclinante pour les cadres supérieurs les plus proches de l'inactivité et pour ceux qui ne sont plus (ou pas) au sommet de leur carrière. Comprendre cette évolution de la satisfaction/insatisfaction sera au coeur de l'analyse présentée dans le chapitre IX.

VII.3) Troisième enquête : les agents EDF-GDF à mi-parcours.

Dans ce qui suit, on désignera cette troisième enquête comme portant sur "les agents à mi-parcours". On parlera aussi de l'enquête "C" ou de la troisième enquête.

VII.3.1) Mise en place de l'enquête.

Cette troisième enquête a été réalisée auprès d'agents de la grille qui avaient comme caractéristique d'être situés approximativement à mi-parcours professionnel entre leur embauche à EDF-GDF et leur sortie d'activité théorique. En d'autres termes, l'ancienneté des personnes rencontrées était comparable au nombre d'années qu'ils devaient encore effectuer avant leur départ à la retraite (avec une tolérance de plus ou de moins 4 années).

Cette enquête n'a pas le même statut que les deux précédentes. Elle n'avait pas été envisagée initialement et son objectif a uniquement consisté à vérifier la valeur de certains résultats issus des premières enquêtes, et notamment de celle portant sur les agents de la grille situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité (enquête A). Pour cette raison, l'investigation a été sensiblement plus légère que dans l'enquête A. Le nombre des entretiens a été divisé par deux (25 entretiens ont été réalisés contre 50 dans la première enquête) et les unités EDF-GDF retenues se concentrent, comme le montre le tableau suivant, sur deux régions au lieu de six (Nord/Pas-de-Calais et Ile-de-France). L'homogénéité du discours constatée à l'occasion du traitement de la première enquête laisse penser que les caractéristiques de l'enquête C (taille plus petite de la population et secteurs géographiques moins nombreux) ne nuisent pas fondamentalement à sa qualité.

Tableau VII.13 : Lieu de travail des 25 agents de l'enquête C.

Directions	"Unités"	Lieu d'exercice du travail des agents	Effectif
DEGS (EDF et GDF)	EGS Arras	Arras, Lens et Béthune (62)	6
DEPT (EDF seul)	CNPE de Gravelines	Gravelines (59)	2
	CPT de Dunkerque	Dunkerque (59)	2
DER (EDF seul)	Site de Clamart	Clamart (92)	3
EQUIPEMENT (EDF seul)	Centre National d'Equipement Thermique	La Défense (92)	3
DAG (EDF et GDF)	Services centraux parisiens	Paris (75)	4
DPT-GAZ (GDF seul)	DPT Région Nord	Lille (59), Gournay (02)	5

A l'instar de la première enquête, on retrouve dans l'enquête C les 6 mêmes directions, les 3 collèges où se ventilent les agents dits "de la grille", des agents féminins et masculins et les deux grandes familles professionnelles (administration et technique).

Après définition des caractéristiques souhaitées de la population, les 25 agents à mi-carrière ont été tirés au sort dans le fichier central du personnel EDF-GDF.

Pas plus que dans l'enquête A, il n'est question de parler concernant les 25 agents sélectionnés de population "représentative" du personnel des industries électriques et gazières situé à mi-parcours. L'intérêt de la démarche est de pouvoir examiner la diversité des comportements à l'égard du travail et de l'entreprise chez certains agents EDF-GDF situés à ce stade du parcours professionnel, puis, de considérer les éventuelles différences entre cette population et celle constituée des agents situés plus près du départ en inactivité.

Les 25 agents tirés au sort ont été contactés et informés de l'enquête par leur hiérarchie directe. Trois personnes, initialement retenues, n'ont pas été rencontrées. L'une d'entre elles était en arrêt maladie au moment de notre passage. Pour les deux autres, c'est le chef de service qui a refusé que nous rencontrions ses collaborateurs. Trois autres agents également tirés au sort dans le fichier central du personnel ont alors remplacé les personnes indisponibles.

Les entretiens se sont déroulés entre juillet 1994 et octobre 1994. Comme pour les deux autres enquêtes, les rencontres avec les agents se sont déroulées sur le lieu de travail, pendant les heures normales d'activité, et dans un local approprié à l'entretien (hors de la présence de tout collègue). Tous les entretiens ont été enregistrés sur bande sonore avec l'autorisation des participants, l'anonymat leur étant garanti.

Les trois phases de la collecte.

Les agents de cette troisième enquête ont été rencontrés une seule fois. Trois périodes peuvent être distinguées durant la rencontre.

- L'entretien semi-directif constitue *le premier moment d'interrogation*. Par souci de comparaison, la grille d'entretien utilisée auprès des agents à mi-parcours est très comparable à celle des agents de la grille. La durée des entretiens varie entre 50 et 140 minutes, avec une durée moyenne d'environ 80 minutes.

- *Le deuxième moment d'interrogation* est constitué d'une série de propositions à partir desquelles il a été demandé aux agents de réagir par le biais d'une échelle

d'agrément. Les propositions reprennent sous une forme légèrement différente celles de l'enquête A, auxquelles s'ajoutent quelques suggestions concernant la perception des dernières années de la vie professionnelle. La durée de cette interrogation ne dépasse généralement pas 30 minutes. On trouvera en annexe VII.B une copie de l'ensemble des propositions.

- Enfin, *le troisième moment d'interrogation* consistait à faire exprimer aux agents leurs préférences face à des propositions qui, si elles étaient mises en pratique, transformeraient certaines conditions de travail dans les prochaines années de leur vie professionnelle. Les agents ont donc classé diverses idées (étiquettes) en distinguant celles qu'ils jugeaient satisfaisantes et celles qu'ils jugeaient insatisfaisantes. Une dernière sélection a permis de ne retenir, parmi l'ensemble, que les trois idées les plus satisfaisantes et les trois idées les plus insatisfaisantes.

Pour chaque agent, ce travail s'est achevé par la formulation d'un projet professionnel dans la perspective des prochaines années et de son rapprochement progressif de la sortie d'activité.

Au total, l'enquête C est donc très semblable aux précédentes, la démarche autorisant ainsi des comparaisons entre les populations enquêtées.

Compte tenu de l'objectif de l'enquête C, le traitement du corpus a été moins approfondi. Contrairement aux deux premières enquêtes, les entretiens semi-directifs n'ont pas été retranscrits. A la place, pour chaque entretien, a été établi un dossier synthétique qui présente le contenu principal des thèmes ayant fait l'objet d'une étude approfondie dans l'enquête A. Par contre, les réponses des agents aux diverses propositions et la formulation du projet professionnel ont fait l'objet dans cette enquête d'une analyse semblable à celles réalisées pour les enquêtes A et B.

VII.3.2) Les caractéristiques de la population enquêtée.

Les 8 femmes et les 17 hommes qui composent la population de l'enquête C ont comme caractéristique d'être à mi-parcours professionnel : leur ancienneté moyenne est de 16,4 ans et la durée qui leur reste à effectuer à EDF-GDF avant de pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein est également de 16,4 ans⁴²⁵. Leur âge moyen est de 40,7 ans.

⁴²⁵ L'égalité constatée entre les deux valeurs est fortuite, mais idéale. On ne la retrouve pas lorsqu'on calcule ces durées moyennes au sein des trois collèges.

Ces valeurs indiquent la relative jeunesse des agents à mi-parcours par rapport aux agents de la grille situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité (et a fortiori des cadres supérieurs qui étaient encore plus âgés). En moyenne, les agents de l'enquête C sont de 10 années les cadets des agents de l'enquête A et leur ancienneté moyenne leur est inférieure de 9,4 années.

Au sein de la population des agents à mi-parcours, il existe des différences entre les collègues, notamment sur l'âge moyen à l'embauche et l'âge moyen du départ à la retraite.

Tableau VII.14 : Situation des agents de l'enquête C dans le cycle de vie professionnelle - Indicateurs moyens en années.

Collège (et effectif)	Age actuel	Age à l'embauche	Age à la retraite	ancienneté	années avant la retraite
cadre (n = 6)	42,8	27,8	59,2	15,0	16,3
maîtrise (n = 10)	40,3	23,0	56,2	17,3	15,9
exécution (n = 9)	39,6	23,2	56,7	16,4	17,1
ensemble	40,7	24,2	57,1	16,4	16,4

Le tableau ci-dessus montre que les cadres ont un profil différent des deux autres collègues. Au moment des entretiens, ils étaient en moyenne plus âgés que les agents de maîtrise ou d'exécution ; mais, entrés plus âgés à EDF-GDF, leur ancienneté était plus faible que celle des deux autres collègues (la durée de leurs études fut plus longue). En outre, les cadres rencontrés, ayant peu de service actif, partiront en moyenne à 59,2 ans en inactivité, alors que leurs subordonnés, à cet âge, seront à la retraite depuis 2,5 ans.

D'un point de vue global, les 25 agents rencontrés se situent exactement à mi-parcours, mais il existe des différences au niveau individuel. Au moment des entretiens, le plus jeune des agents était dans sa 36ème année et le plus âgé dans sa 44ème. La plus faible ancienneté était de 11 années et la plus élevée de 24 années. Dans moins de 12 années, un des 25 agents rencontrés sera le premier à partir en inactivité à l'âge normal, tandis que le dernier des 25 travaillera encore 23 années avant de partir en retraite.

Malgré ces différences, les 25 agents peuvent être considérés comme en milieu de vie professionnelle à EDF, si l'on considère l'âge à mi-parcours comme la moyenne arithmétique (à quatre années près) de l'âge d'entrée à EDF et de l'âge de sortie prévisible.

Un niveau de formation initiale supérieur à celui des agents de l'enquête A.

Au moment des entretiens, 34 % des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité (enquête A) étaient cadres, 42 % étaient agents de maîtrise et 24 % étaient agents d'exécution.

Dans cette enquête, la structure hiérarchique de la population est moins favorable au collège cadre⁴²⁶ : 24 % sont cadres, 40 % sont agents de maîtrise et 36 % agents d'exécution. Le niveau de formation des agents à mi-parcours s'avère pourtant bien supérieur à celui des agents de la première enquête : 40 % des personnes ont un niveau de formation supérieur ou égal au baccalauréat, alors qu'elles n'étaient que 14 % dans cette situation chez leurs aînés de l'enquête A. De plus, 5 des 6 cadres de l'enquête C ont commencé leur carrière dans le collège cadre, en étant détenteurs d'un diplôme d'ingénieur ou d'un DESS (le sixième cadre de l'enquête possède un BTS et a commencé sa carrière dans le collège maîtrise), alors que dans l'enquête A, 11 parmi les 17 cadres rencontrés avaient débuté leur carrière en qualité d'agent d'exécution et 10 d'entre eux possédaient une formation initiale inférieure au baccalauréat.

Bien que plus diplômés et situés plus en amont de la fin de la carrière, les agents d'exécution de cette troisième enquête ne semblent pas être placés sur des trajectoires aussi évolutives que leurs aînés. Au moment des entretiens, ils n'avaient pas bénéficié d'une promotion sociale comparable à celle des agents de la première enquête, puisque parmi ces derniers certains étaient cadres depuis plusieurs années tout en ayant commencé leur carrière dans le collège exécution. Cette analyse restera évidemment hypothétique tant que les agents de l'enquête C n'auront pas terminé leur carrière. Néanmoins, dès maintenant, il est certain que l'augmentation du niveau de formation initiale que l'on constate chez les agents relativement plus jeunes (que ceux de la première enquête) freinera les déroulements de carrière de ceux qui, situés à mi-parcours, sont les moins diplômés.

Mobilité professionnelle et géographique.

Comme dans les deux premières enquêtes, les diverses formes de mobilité des agents à mi-parcours sont fortement corrélées avec les avancements.

Ce sont les cadres rencontrés qui ont exercé le plus grand nombre d'emplois (4,3 en moyenne), juste devant les 9 agents d'exécution ayant accédé au collège maîtrise (4,2

⁴²⁶ Ce qui s'explique en partie par le fait que les agents sont à mi-parcours. Leur carrière est donc moins "achevée" que celle des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité.

emplois en moyenne)⁴²⁷. Néanmoins, assez logiquement, plus l'ancienneté des agents est forte, plus le nombre d'emplois a tendance à être élevé (3,5 emplois en moyenne pour les agents ayant moins de 17 ans d'ancienneté et 4,3 emplois en moyenne pour les autres).

Il convient de remarquer que malgré leur plus faible ancienneté, les agents à mi-parcours ont, en moyenne, occupé davantage d'emplois que les agents de l'enquête A situé à dix ans ou moins de la retraite (3,9 contre 3,5). Ce constat corrobore par conséquent, à nombre d'emplois identiques, la nature moins évolutive de leurs carrières par rapport à celles de leurs aînés.

A côté de la mobilité fonctionnelle, la mobilité géographique discrimine plus encore l'évolution des parcours professionnels des agents de l'enquête C. Huit agents sur 25 (un tiers) ont connu des changements d'emploi à des distances supérieures à 50 km, parmi lesquels 3 cadres et 4 agents de maîtrise initialement entrés dans le collège exécution.

Tableau VII.15 : Promotions inter-collèges en fonction de la mobilité géographique et du nombre moyen d'emplois pour les 25 agents de l'enquête C.

Collèges de recrutement	Exécution		Maîtrise		Cadre	Ensemble des agents
	Exéc.	Maîtrise	Maîtrise	Cadre		
Collèges actuels						
Nombre moyen d'emplois	3,4	4,2	(2,0)	(4,0)	4,4	3,9
Proportion d'agents géographiquement mobiles	11 %	44 %	(0 %)	(0 %)	50 %	32 %

Les valeurs entre parenthèses sont à considérer avec réserve compte tenu de la faiblesse des effectifs.

Les agents géographiquement mobiles ont successivement exercé 4,6 emplois tandis que leurs collègues sédentaires ont occupé 3,5 emplois en moyenne. De même, quel que soit le collège actuel, les agents qui ont déménagé pour raison professionnelle ont toujours connu davantage d'emplois que les sédentaires. On retrouve ici une caractéristique observée chez les agents de l'enquête A, qui confirme les liens que l'on enregistre à EDF-GDF entre le caractère ascendant des carrières et la mobilité élevée.

Les agents rencontrés sont conscients du rôle joué par la mobilité géographique dans les déroulements de carrière. On peut cependant constater que la proportion d'agents géographiquement mobiles (mobilité choisie ou subie) est légèrement plus faible que dans l'enquête A, et que le nombre d'agents qui prévoient une mobilité dans les prochaines

⁴²⁷ Viendrait ensuite l'agent de maîtrise devenu cadre, qui a occupé 4 emplois depuis son embauche. Mais comme il est seul dans cette situation, celle-ci n'est pas généralisable.

années ne progresse pas. Seuls trois agents n'ayant jamais été mobiles envisagent sérieusement une mutation éloignée géographiquement, ce nombre compensant à peine les quatre agents qui, ayant été mobiles, ne pensent pas renouveler de nouveau l'expérience à cause des désagréments occasionnés.

En fait, comme dans l'enquête A, une majorité d'agents à mi-parcours vivent la mobilité géographique comme une contrainte : plus de la moitié des agents *sédentaires* (14 sur 25) déclarent sans ambiguïté qu'ils ne changeront pas de localisation géographique dans les prochaines années. Ce sont des personnes qui n'ont jamais envisagé cette mobilité depuis leur embauche : elles résident en région Ile-de-France comme dans la région Nord / Pas-de-Calais, elles appartiennent aussi bien à la DEGS ("Distribution") qu'à la DEPT (Production), elles ont peu ou "beaucoup" d'enfants⁴²⁸. Elles tiennent à vivre dans leur région d'origine et à préserver leurs liens familiaux et sociaux. En conséquence de quoi, elles ne regrettent pas les promotions dont elles auraient pu bénéficier en renonçant au choix de la sédentarité.

Pas d'indicateur de satisfaction.

Dans la présentation des deux premières enquêtes, on avait proposé des indicateurs pour résumer de manière aussi homogène que possible la satisfaction au travail des agents rencontrés. L'intérêt de cette démarche était de montrer l'évolution à la baisse des indicateurs, lorsqu'on les calculait au présent par opposition au passé. Chez les agents de la grille comme chez les cadres supérieurs, cette diminution était comparable, mais la valeur absolue des deux indices était supérieure chez les seconds.

Dans l'enquête sur les agents situés à mi-parcours, les indicateurs de satisfaction n'ont pas été calculés. Ils n'auraient pas été comparables aux précédents, puisque l'hypothèse de l'existence d'un lien entre la satisfaction actuelle au travail des agents proches du départ en inactivité et leur histoire professionnelle a été formulée. Or, les agents de l'enquête C situés à mi-parcours n'ont pas la même ancienneté dans l'entreprise, et se positionnent plus en amont du cycle de vie professionnelle que les agents des deux premières enquêtes.

⁴²⁸ Souvent, les personnes interrogées évoquent la scolarisation des enfants. Mais en réalité les agents mobiles de l'enquête C n'ont pas moins d'enfants que les sédentaires.

Synthèse

Les trois enquêtes présentées vont constituer le volet pratique de cette recherche. Le corpus global ainsi dégagé est particulièrement ambitieux :

- au cours de la première enquête (enquête A), 50 agents de la grille situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité ont été rencontrés à deux reprises dans 6 régions de France (soit 98 entretiens en tenant compte des indisponibilités lors du second passage).

- Dans le cadre de la seconde enquête (enquête B), 25 cadres supérieurs situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité ont été interrogés, en une seule rencontre, dans 8 régions de France (soit 25 entretiens).

- Enfin, 25 agents de la grille situés à mi-parcours ont été interviewés en une seule rencontre (enquête C), dans 2 régions françaises, après que certains résultats issus des deux premières enquêtes ont indiqué la pertinence de cette démarche (soit de nouveau 25 entretiens).

D'autres entretiens ont été réalisés.

Au total, 100 agents EDF-GDF ont donc participé à la recherche et 148 interviews ont été réalisés. D'autres entretiens ne sont néanmoins pas comptabilisés ici. Il s'agit de 8 rencontres à valeur d'essai et d'entraînement pour tester les grilles d'entretien auprès d'agents qui auraient pu faire partie des trois enquêtes. Au moment des rencontres, ces personnes travaillaient toutes à la Direction des Etudes et Recherches située à Clamart dans les Hauts-de-Seine.

N'est pas comptabilisée non plus la vingtaine d'entretiens non enregistrés que nous avons eus avec divers agents (le plus souvent des responsables hiérarchiques et des chefs de service Ressources Humaines, quelques fois des délégués du personnel) se situant dans les sites où nous avons séjourné.

Ne sont pas mentionnées enfin les confrontations répétées que nous avons eues avec des agents, souvent en position de détachement, gestionnaires des Caisses d'Action Sociale de l'entreprise (CAS). Dans le cadre d'un dispositif de formation continue, nous avons eu l'occasion de leur présenter les principales caractéristiques du personnel EDF-GDF proches du départ en inactivité (enquête A). Lors de ces stages, les réactions émanant des groupes d'agents ont conforté les observations et l'interprétation que nous en donnions.

Il est à noter cependant que les agents rencontrés à l'occasion de ces journées de formation étaient souvent des représentants syndicaux de la CGT Leur adhésion au modèle fondateur de l'entreprise étant particulièrement forte, il est facilement compréhensible qu'ils aient été très réceptifs aux propos des agents de l'enquête A concernant les changements dans l'entreprise, puisque les uns comme les autres les analysent comme une négation des principes définis à l'origine des Industries Electriques et Gazières.

La complémentarité entre les enquêtes.

Grâce à l'ensemble des entretiens réalisés, il est raisonnable de penser que la diversité des opinions des salariés d'EDF-GDF proches du départ en inactivité a été recueillie⁴²⁹. Dans cet ensemble, l'enquête A constitue le coeur du dispositif d'enquête puisque les 50 agents de cette population s'apparentent aux agents les plus nombreux de l'entreprise.

On pourra certainement regretter que des entretiens n'aient pas eu lieu dans toutes les directions des deux entreprises mais il convenait de maintenir un nombre d'entretiens raisonnable dans le cadre du temps imparti pour ce travail et de privilégier les deux directions les plus importantes de l'entreprise en terme d'effectifs : la DEGS et la DEPT. En outre, l'homogénéité des discours recueillis montre qu'il aurait sans doute été inutile d'augmenter le nombre des entretiens, compte tenu de l'approche essentiellement qualitative donnée au travail.

Compte tenu du faible poids des cadres supérieurs dans l'ensemble du personnel EDF-GDF, il est certain que s'il avait fallu ne réaliser que l'une des deux premières enquêtes, celle portant sur les cadres dirigeants n'aurait pas été retenue. De même, il faut admettre qu'interviewer 25 cadres supérieurs (pour 900 au total) quand seulement 50 agents de la grille (pour 145000 au total) ont composé la première enquête constitue un rapprochement de données sans commune mesure.

Cependant, dans cette deuxième enquête, on souhaitait d'abord étudier une population radicalement différente de la première, tant du point de vue des formations initiales que des parcours professionnels. On considérait que ce personnel, par la richesse de ses carrières, pouvait être beaucoup plus hétérogène et complexe dans sa façon de définir le rapport au travail que les agents de la grille.

Avec l'enquête B, on tenait aussi à étudier les personnels dirigeants d'EDF-GDF qui partent à la retraite entre 60 et 65 ans, et pour lesquels il est difficile d'imaginer les

⁴²⁹ Mais le poids des différents arguments évoqués par les agents rencontrés, notamment dans la première enquête pourrait être différent si, idéalement, les entretiens pouvaient être réalisés auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des agents EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité.

mêmes situations de fin de carrière que celles des agents de la grille quittant l'entreprise à partir de 55 ans. Enfin, plus généralement, les travaux touchant aux salariés dits "âgés" sont à notre connaissance inexistantes pour les personnes qui se situent à des postes de direction. Il était donc particulièrement intéressant de proposer une première étude de cette nature.

La décision de réaliser la troisième et dernière enquête portant sur des personnels situés à mi-parcours n'a été prise qu'à l'issue des deux premières. L'effet de "période", l'effet "de génération" et l'effet "fin de carrière" sur lesquels reposent les analyses qui suivent justifiaient un contrôle de certains résultats auprès d'agents plus jeunes, dont la date d'embauche est postérieure à celle des agents des deux premières enquêtes.

En effet, les agents de l'enquête C ne font pas partie de la même *cohorte* que celles des autres salariés rencontrés. Ils ne se situent pas non plus au même endroit du cycle de vie professionnelle que leurs aînés : la durée qui les séparent de leur départ à la retraite est plus importante que les salariés des enquêtes A et B. Les agents de l'enquête C ne peuvent donc pas être considérés comme en *fin de carrière*. Par contre, les agents de l'enquête C connaissent au sein de l'entreprise les mêmes changements que leurs collègues plus jeunes ou plus âgés. Ils vivent par conséquent avec les agents des autres enquêtes le même moment, le même "présent", la même *période*.

Au total, c'est donc la complémentarité des populations qui a guidé la réalisation des trois enquêtes (Voir le synopsis des trois enquêtes page suivante - Tableau VII.16).

Dans ce qui suit, le chapitre VIII présentera les résultats de l'enquête portant sur les agents de la grille, puis le chapitre IX proposera ce même regard pour les cadres supérieurs, en précisant de quelle manière ils se distinguent des agents de la grille.

Dans le chapitre X, une synthèse des deux premières enquêtes sera effectuée, et la dernière enquête permettra, dans le chapitre XI, de vérifier la résistance du modèle d'interprétation proposé.

Tableau VII.16 : Résumé des caractéristiques principales des trois enquêtes.

	Enquête A (première enquête)	Enquête B (deuxième enquête)	Enquête C (troisième enquête)
<i>Population enquêtée</i>	50 agents (EDF, GDF, ou EDF-GDF) dits "de la grille", dont le Groupe Fonctionnel (GF) est compris entre 3 et 19	25 cadres supérieurs (EDF, GDF, ou EDF-GDF) classés "U" (chef d'unité) ou "HC" (hors cadre)	25 agents (EDF, GDF, ou EDF-GDF) dits "de la grille", dont le Groupe Fonctionnel (GF) est compris entre 4 et 19
<i>Nombre d'entretiens réalisés</i>	50 enregistrés (premier passage) et 48 retranscrits simultanément sous forme de note de synthèse (second passage)	25 enregistrés	25 enregistrés dont 1 inaudible
<i>Nombre d'agents remplacés suite aux désistements</i>	10 (sur 50)	1 (sur 26)	3 (sur 25)
<i>Calendrier</i>	septembre 1992 - janvier 1993	Juillet à octobre 1993	juillet à octobre 1994
<i>Lieu d'exercice des agents</i>	Paris, Issy-Les-Moulineaux, Pantin, Aulnay/Bois, Livry-Gargan, Bordeaux, Mérignac, Verdun, St-Dizier, Nancy, Saint-Ciers/Gironde, Nogent/Seine, Chatou, Lille, Douai, Loos, Abbeville, Annezin, Genevilliers, La Défense	Ile-de-France et 7 départements de province : Loire-Atlantique (2 agents), Isère, Puy-de-Dôme, Ardennes, Indre, Calvados et Charente	Arras, Lens, Gravelines, Lille, Béthune, Gournay, Dunkerque, Paris, Clamart, La Défense
<i>Nombre de directions prises en compte</i>	6	14	6
<i>Nombre de régions prises en compte</i>	7	7	2
<i>Position dans le cycle de vie professionnelle</i>	10 ans ou moins du départ en inactivité d'EDF-GDF	10 ans ou moins du départ en inactivité d'EDF-GDF	mi-parcours à EDF-GDF
<i>Dispositif d'enquête</i>	[entretien semi-directif de 90 mn en moyenne (premier passage)] + [propositions visant à aménager les "fins de carrière" + classement d'idées relatives à l'aménagement des "fins de carrière" et formulation d'un projet professionnel de "fin de carrière" (second passage)]	Entretien semi-directif de 165 mn en moyenne + propositions visant à aménager les "fins de carrière" + classement d'idées relatives à l'aménagement des "fins de carrière" et formulation d'un projet professionnel de "fin de carrière"	entretien semi-directif de 80 mn en moyenne + propositions sollicitant l'agrément des agents + classement d'idées relatives à l'aménagement des "fins de carrière" et formulation d'un projet professionnel de "fin de carrière"
<i>Collège</i>	17 cadres (34 %), 21 agents de maîtrise (42 %) et 12 agents d'exécution (24 %)	17 "U" et 8 "HC"	6 cadres (24 %), 10 agents de maîtrise (40 %) et 9 agents d'exécution (36 %)
<i>Représentation féminine</i>	10 femmes sur 50 (20 %)	1 femme sur 25 (4 %)	8 femmes sur 25 (32 %)
<i>Age moyen</i>	50,7 ans (compris en fait entre 46 ans et 56 ans)	58,2 ans (compris en fait entre 52 ans et 62 ans)	40,7 ans (compris en fait entre 36 ans et 44 ans)
<i>Ancienneté moyenne</i>	25,8 années (compris en fait entre 10 années et 38 années)	31,9 années (compris en fait entre 20 années et 39 années)	16,4 ans (compris en fait entre 11 années et 24 années)
<i>Durée moyenne à travailler avant le départ en inactivité</i>	5,8 ans (compris en fait entre 0,5 année et 8,5 années)	Autour de 5 années si on tient compte de la possibilité que les cadres supérieurs ont de partir à la retraite après 60 ans	16,4 ans (compris en fait entre 12 et 23 ans)
<i>Proportion d'agents ayant un niveau de formation initiale supérieur ou égal au baccalauréat</i>	14 %	100 %	40 %
<i>Proportion de cadres rencontrés ayant commencé leur carrière dans ce collège</i>	18 %	100 %	83 %
<i>Nombre moyen d'emplois occupés</i>	3,5	8,2	3,9
<i>Proportion d'agents géographiquement mobiles</i>	34 %	84 %	32 %
<i>Indicateur moyen de Satisfaction Passée (ISP)</i>	3,3	4,5	-
<i>Indicateur moyen de Satisfaction Actuelle (ISA)</i>	2,7	3,9	-

ANNEXE VII.A

Liste des quatorze propositions formulées aux agents de l'enquête A

Pour certaines propositions, des relances ont été effectuées sur la partie soulignée de la phrase. Quelques questions ont également été formulées.

Idée n°1 : on devrait pouvoir partir en inactivité après l'âge normal à la retraite.

Relance :

- et avec une pension retraite plus élevée?

Idée n°2 : on devrait pouvoir partir en inactivité avant l'âge normal à la retraite.

Relance :

- et avec une pension retraite plus faible?

Idée n°3 : dans les cinq dernières années, EDF-GDF donnerait 12 mois de congés payés à prendre en une ou plusieurs fois et les agents s'engageraient à prendre leur retraite une année plus tard.

L'idée était illustrée par un graphique.

Idée n°4 : dans les cinq dernières années de la vie professionnelle, il faudrait diminuer le temps de travail.

Relances :

- dans les dix dernières années...

- dans la dernière année... (si nécessaire)

Idée n°5 : pour diminuer le temps de travail, il faudrait travailler 5 demi-journées. (une par jour)

relances :

- ...travailler 30 heures réparties au choix dans la semaine.

- ...plus de congés.

Idée n°6 : à une diminution du temps de travail devrait correspondre un maintien de la rémunération complète.

Idée n°7 : il serait intéressant de diminuer le temps de travail à condition de conserver 80-85 % de sa rémunération.

Relance :

- ... moins de 70 % ...

Ici on a essayé de faire dire un seuil.

Idée n°8 : dans les dix dernières années, EDF-GDF devrait proposer aux agents une formation complète afin de changer d'activité au sein de l'entreprise.

Relance :

- ... pour améliorer leurs compétences dans leur métier (idée n° 8B).

- ... avec une rémunération complémentaire à l'issue.

Idée n°9 : l'année avant la retraite, les agents devraient transmettre la connaissance de leur métier à leurs collègues moins expérimentés, et cela, à temps plein.

Relances :

- cinq années avant la retraite...*(Ici on laissait à l'agent le soin de déterminer le volume horaire.)*
- ... et cela, sous la forme d'un compagnonnage, d'un tutorat.
- Faut-il rémunérer cette action?

Idée n°10 : cinq années avant la retraite, EDF-GDF devrait confier à des équipes de deux ou trois agents des missions d'expertise qui valorisent leurs compétences.

Ici on demandait à l'agent des exemples de missions qui pourraient le concerner.

Idée n°11: il faudrait donner plus de commandement aux agents qui se trouvent en fin de carrière.

Relance :

- ... plus de responsabilités... (idée n° 11B)

Idée n°12 : dans les dernières années de la vie professionnelle, les agents devraient pouvoir choisir l'emploi qui leur convient le mieux.

Ici on demandait à l'agent de donner le nom d'un emploi, qu'il savait lui convenir mieux.

Idée n°13 : si l'agent accepte de se former dans les dernières années de sa carrière, il faut lui garantir une évolution professionnelle.

Relance :

- mais avec un changement de lieu de résidence ? (idée n° 13B)

Idée n°14 : dans les dernières années de la vie professionnelle, EDF-GDF devrait favoriser le "détachement" de ses agents vers d'autres activités (insertion dans des entreprises ou organismes partenaires d'EDF-GDF, missions à l'étranger, CCAS, détachement en vue de créer une entreprise, échanges de personnel avec d'autres entreprises...)

Dans l'idée n°14, la mobilité géographique n'était pas sous-entendue. On demandait à l'agent de donner un exemple de ce que pourrait être pour lui un détachement.

Parmi les quatorze propositions proposées aux agents, on peut regrouper :

a) les idées concernant l'aménagement du temps de travail, soit les propositions :

- n°1, allant dans le sens d'un recul de l'âge de la retraite,
- n°2, allant dans le sens d'une anticipation de l'âge de la retraite,
- n°3, proposant à l'agent un capital temps rémunéré de douze mois, en contrepartie d'un départ à la retraite retardé d'autant,
- n°4, cherchant à définir la période pendant laquelle il y aurait pertinence à diminuer le temps de travail,
- n°5, cherchant à définir la façon dont le temps de travail devrait être diminué (dans l'hypothèse où il le serait).

Et les idées associant aménagement du temps de travail et aménagement de la rémunération, soit les propositions :

- n°6, cherchant à préciser si on peut envisager une diminution de la rémunération dans le cadre d'une diminution du temps de travail,
- n°7, cherchant à préciser à quelle condition il est acceptable d'envisager une diminution de la rémunération.

b) les idées concernant l'activité professionnelle de l'agent, soit les propositions :

- n°11, cherchant à positionner l'agent par rapport à la nature du travail,
- n°12, cherchant à préciser l'aspiration professionnelle des agents, en liaison avec la satisfaction actuelle qu'ils éprouvent dans leur emploi.

c) les idées concernant la formation, soit les propositions :

- n°8 et n°13 (conditions de sa réalisation, objectifs, utilité...)

d) les idées concernant la valorisation directe des compétences, soit les propositions :

- n°9, cherchant à préciser les conditions de la transmission des connaissances,
- n°10, concernant les missions d'expertise,
- n°14, concernant le détachement.

ANNEXE VII.B

Liste des propositions formulées aux agents de l'enquête C

- 1 - Je serais favorable à partir en inactivité après l'âge normal à la retraite.
- 2 - Si on part en inactivité après l'âge normal à la retraite, on devrait pouvoir bénéficier d'une pension retraite plus élevée.
- 3 - Je serais favorable à partir en inactivité après l'âge normal en inactivité, si on me garantissait une pension retraite plus élevée.
- 4 - Je serais favorable à partir en inactivité une année après l'âge normal, si, dans les cinq dernières années, on m'accordait 12 mois de congés payés à prendre en une ou plusieurs fois.
- 5 - Je serais favorable à partir en inactivité avant l'âge normal à la retraite.
- 6 - Partir en inactivité avant l'âge normal à la retraite devrait entraîner une pension retraite plus faible.
- 7 - Je serais favorable à partir en inactivité avant l'âge normal à la retraite, à condition que ma pension retraite ne soit pas diminuée.

Il faudrait diminuer le temps de travail...

- 8 - la dernière année de la vie professionnelle,
- 9 - dans les cinq dernières années de la vie professionnelle,
- 10 - dans les dix dernières années de la vie professionnelle.

Dans les dernières années de la vie professionnelle, pour diminuer le temps de travail, il faudrait travailler...

- 11 - cinq demi-journées (une par jour),
- 12 - trente heures réparties au choix dans la semaine,
- 13 - plus de congés.
- 14 - Si on diminue le temps de travail, on devrait maintenir la rémunération complète.
- 15 - Dans les dernières années de la vie professionnelle, je serais prêt(e) à travailler à mi-temps si ma rémunération ne diminue que de :

15 a) 5 %	15 b) 15 %	15 c) 30 %	15 d) 50 %
-----------	------------	------------	------------

16 - Dans les dernières années de la vie professionnelle, EDF-GDF devrait proposer aux agents qui le souhaitent une formation afin de changer complètement d'activité au sein de l'entreprise.

17 - Dans les dix dernières années de la vie professionnelle, il est inutile de continuer à se former.

18 - Si l'agent accepte de se former dans les dernières années de sa carrière, il faut lui garantir une évolution professionnelle.

19 - On refuse souvent la formation à ceux qui sont trop près de la retraite.

20 - Avant le départ à la retraite, on devrait transmettre ses connaissances à des collègues moins expérimentés.

21 - Dans les dernières années de la vie professionnelle, on devrait confier à des équipes de deux ou trois agents des missions d'expertise qui valorisent leurs compétences.

22 - Il faudrait donner plus de commandement aux agents qui se trouvent en fin de carrière.

23 - Il faudrait donner plus de responsabilités aux agents qui se trouvent en fin de carrière.

24 - Dans les dernières années de la vie professionnelle, les agents devraient pouvoir choisir l'emploi qui leur convient le mieux.

25 - Il est plus contraignant de changer de lieu de résidence en vieillissant.

26 - Dans les dernières années de la vie professionnelle, EDF-GDF devrait favoriser le "détachement" de ses agents vers d'autres activités (insertion dans des entreprises ou organismes partenaires d'EDF-GDF, missions à l'étranger, CCAS, détachement en vue de créer une entreprise, échanges de personnel avec d'autres entreprises...)

27 - Quand on arrive à dix ans de la retraite, on vous pousse vers une voie de garage.

28 - Dans les dernières années de la vie professionnelle, ce qui compte,

A - c'est d'avoir plus de temps libre

B - c'est de développer ses compétences

C - c'est d'avoir des promotions

D - c'est de continuer à avoir un emploi intéressant

E - c'est de préparer sa retraite

F - c'est d'avoir des relations de travail satisfaisantes

CHAPITRE VIII

LES AGENTS "DE LA GRILLE"

Je n'ai pas le sentiment qu'aujourd'hui, ce que recherche EDF, ça soit obligatoirement la même chose que ce qu'il recherchait il y a encore, je ne sais pas peut-être même dix ans, enfin sûrement vingt ans. Je crois qu'aujourd'hui ce qu'on veut c'est des gains de productivité, je dirais presque à n'importe quel prix quoi hein. Et alors ils se plantent, parce que rapidement quand même ils vont se rendre compte que la démotivation des gens que, tout ce dont on a parlé tout à l'heure, ça va leur coûter plus cher. A moins qu'on s'en foute, à moins qu'on..., à moins que nos directions se soient faites à l'idée qu'on va gérer EDF comme une boîte privée.

Un agent de la grille en "fin de carrière".

Avertissements

- Dans les pages qui suivent, de nombreuses citations d'agents sont présentées. La plupart d'entre elles ne font pas partie intégrante de l'analyse, elles l'illustrent.

A l'exception de quelques cas signalés, la bonne compréhension des propos ne dépend pas de la lecture des citations. Toutefois, le lecteur soucieux d'approfondir sa connaissance de la population étudiée et de l'entreprise EDF-GDF y trouvera d'autres éléments de réflexion. Nous l'invitons donc à s'y référer autant que faire se peut.

- Tous les passages en italique et entre guillemets **dans le corps du texte** sont des citations extraites des entretiens.

Les citations **hors du texte** (dont la lecture est facultative) sont en italique, présentées avec une taille de caractère inférieure.

- Dans les propos qui suivent, la notion de "**carrière**" est le plus souvent utilisée pour désigner l'ascension professionnelle, celle-ci se traduisant par des promotions (changements d'indices, d'emplois ou de catégories) associées à des augmentations de rémunération.

Dans cette acception, la "carrière" ne constitue que l'un des aspects du "**parcours professionnel**". Ce dernier intègre tous les événements qui ont affecté les changements d'état des salariés. Cette deuxième notion, plus générale, sera souvent privilégiée.

Cependant, dans de rares cas, pour éviter les répétitions malheureuses, le terme carrière pourra être entendu comme synonyme de "parcours professionnel" et réciproquement.

Introduction

Pour réaliser l'enquête sur les agents de la grille, 50 personnes situées à 10 ans ou moins du départ en inactivité, affectées d'un Groupe Fonctionnel 3 à 19 (19 étant le maximum), ont été interrogées sur leur rapport au travail et sur leurs activités hors travail. L'analyse sociologique de ce corpus est présentée maintenant. Elle met en relief les trois dimensions qui structuraient la grille d'entretien : le passé, le présent, le futur. A chacun de ces "moments", un sous-chapitre est consacré. Au terme des trois parties, la perception des liens existants entre les "moments" est un des buts à atteindre.

L'analyse qui est proposée en trois parties n'est pas un simple compte rendu des entretiens. Il s'agit d'une *reconstruction* des discours recueillis, réalisée grâce à l'étude thématique du corpus. En effet, bien que les agents aient été d'abord interrogés sur le passé, puis sur le présent et enfin sur le futur, leurs propos sont parfois "mêlés". Par exemple, le jugement positif dominant qu'ils portent sur le passé professionnel n'est pas une appréciation *absolue*. Elle est *relative* à leur rapport au travail présent ; ce qui conduit les agents à confronter passé et présent. L'analyse sociologique consiste alors à identifier l'ensemble de ces liens et à restructurer les discours pour proposer un cadre explicatif propre à l'analyste⁴³⁰, le plus "robuste" possible du point de vue scientifique.

Le constat qui domine la première partie de ce chapitre (le passé) tient au profil sociologique des agents rencontrés. Celui-ci accepte peu de variabilité. On constate que la plupart des agents sont entrés à EDF-GDF pour les mêmes motifs et, notamment, avec un capital scolaire rarement supérieur au niveau V de formation de l'éducation nationale (CEP, CAP, BEP). Comme ils étaient d'origine sociale relativement modeste, leur participation au développement d'une entreprise de service public a été valorisante et c'est avec fermeté qu'ils ont adhéré à son modèle d'organisation et à ses valeurs professionnelles. Ayant bénéficié d'une promotion sociale significative, ils sont majoritairement satisfaits de leur carrière.

L'analyse du rapport au travail dans le présent est tout autre (deuxième partie du chapitre). Celui-ci est moins uniforme que dans son évocation passée et la majorité des agents établissent une rupture sans nuance entre les deux moments. Au présent, les agents à quelques années du départ en inactivité s'avèrent confrontés à de nombreux changements qui rendent problématique leur rapport au travail (et à l'entreprise). Une majorité d'entre eux regrettent le passé et sont mal à l'aise face aux réorganisations. Ils

⁴³⁰ Ce dernier ne se confond pas avec les cadres explicatifs que certains agents ont pu proposer, même si nous en avons tenu compte.

déplorent notamment la transformation de l'esprit "service public" qui animait l'entreprise de leur jeunesse.

La projection vers le futur professionnel ou vers le futur hors-travail est grandement influencée par le rapport au travail que les agents établissent au présent (troisième partie). La situation la plus fréquente consiste à accepter l'idée que la carrière est terminée et à espérer un départ à la retraite le plus tôt possible. Ce positionnement apparaît le plus cohérent dans un environnement où les individus conçoivent difficilement leur rôle.

Par contre, les agents moins nombreux qui aspirent à voir leur parcours professionnel antérieur reconnu et à se maintenir en activité sont les plus dubitatifs quand ils évoquent l'avenir. Leur volonté de participer encore activement à la vie de l'entreprise constitue un choix plus difficile à assumer que celui que font les agents désireux de quitter l'entreprise le plus rapidement possible.

VIII.1) *Le passé.*

Pour comprendre le vécu professionnel des agents, il faut d'abord discerner les raisons qui les ont conduits à solliciter un emploi à EDF ou GDF. De nos entretiens, il ressort que la majorité des agents de notre population étaient avides de stabilité et fortement désireux de s'affranchir des risques de la vie en entrant à EDF-GDF. Ce constat laisse penser que la majorité des agents auraient pu travailler dans une autre entreprise qu'EDF-GDF, du moment que la garantie de l'emploi y était assurée.

Néanmoins, la grande majorité des agents sont satisfaits d'avoir fait carrière à EDF-GDF. Surtout, ils ont adhéré avec conviction aux missions confiées à l'entreprise en matière de production et de distribution des flux énergétiques. Dans un esprit de "service public", ils partagent une culture d'entreprise basée sur les principes de justice et d'égalité professionnelle, ainsi que sur le développement de la technique comme vecteur du progrès social. Ce décalage entre les aspirations à l'embauche et l'attachement a posteriori aux valeurs de l'entreprise est remarquable. Cette première partie doit nous aider à le comprendre, en insistant sur l'uniformité des discours recueillis et sur les éléments qui ont participé à la socialisation professionnelle des agents.

VIII.1.1) *Le processus d'embauche à EDF-GDF.*

Le recrutement à EDF ou à GDF est un phénomène présentant très peu de variabilité. Bien que l'âge à l'embauche des 50 agents interrogés varie de 14 à 38 ans, les motifs mis en avant pour expliquer la postulation dans l'une ou l'autre des entreprises sont peu différents. Deux groupes sont à distinguer.

Pour les agents majoritaires du premier groupe (4 personnes sur 5), l'embauche relève d'une *démarche intentionnelle*, où prédominent *les modalités de l'emploi*. Pour eux, l'embauche dans les industries électriques et gazières (IEG) a représenté une mise à l'abri du chômage et la certitude de pouvoir pallier les besoins matériels de la famille. Si ces agents n'avaient pas été recrutés à EDF ou à GDF, ils auraient probablement intégré une autre entreprise qui proposait la garantie de l'emploi, telle la SNCF dont l'évocation revient plusieurs fois, ils auraient rejoint une autre "administration" ou se seraient engagés militairement⁴³¹. En conséquence, entrer par la petite porte, en bas de l'échelle, ne leur posait pas de problème. Tout en constatant que les salaires étaient médiocres et plus faibles que dans le privé, les personnes qui rejoignaient les IEG dans cet esprit pariaient

⁴³¹ Deux agents parmi 50 sont par ailleurs d'anciens militaires.

sur le long terme : la certitude du salaire avant son montant⁴³². De plus, puisque la sécurité de l'emploi prévalait, le contenu du travail ne comptait guère. En entrant dans une entreprise qu'ils assimilaient à une administration, les agents ne cherchaient pas à exercer un métier spécifique. Pour preuve, plus de la moitié des candidats n'avaient pas de formation scolaire ou professionnelle en rapport avec l'activité de l'entreprise ; près des deux tiers sont entrés à EDF avec des certificats d'études primaires, des BEPC, ou bien encore des CAP (parfois de menuisier ou de plombier).

Dans le second groupe (1 personne sur 5), les agents sont entrés "*sans préméditation*" : ce sont des *circonstances aléatoires* qui les conduisent vers une entreprise qu'ils ne connaissent pas, circonstances aussi diverses que le conseil d'un ami, une proposition de l'ANPE, une candidature spontanée, une candidature parmi d'autres...

En définitive pour 4 agents sur 5, les motivations de l'embauche constituent une donnée essentielle du profil des personnes rencontrées. La relation qu'elles entretiennent aujourd'hui encore à leur entreprise s'inscrit dans ce contexte initial de la sécurité de l'emploi.

Mes parents me conseillaient de rentrer quand même dans une administration ; ce qu'on appelle l'administration, c'était sûr. On était sûr de ne pas être viré entre guillemets. D45

En sortant de l'armée, à l'armée j'étais engagé, bon bien j'ai écrit dans toutes les administrations. EDF m'a répondu la première, j'ai passé mon essai, je suis rentré. D31

Je recherchais une certaine stabilité et j'avais entendu dire que c'était une grande famille. D21

Mon père était dans l'administration, alors des soeurs dans l'enseignement, dans l'enseignement public, donc administration aussi ; donc le fait de viser une administration était plutôt sécurisant. P16

Je cherchais un emploi stable. J'avais 36 ans et garçon de café, c'était fatigant. D11

Je suis rentré pour faire plaisir à maman (...) parce que ma mère, c'était la sécurité de l'emploi (...) Ma mère pensait souvent à l'avenir, elle disait toujours on ne sait jamais ce qui peut

⁴³² Ce souci de la garantie de l'emploi est intéressant à considérer pour la partie des salariés embauchés dans les années soixante, dans la mesure où le chômage n'avait pas l'ampleur qu'on lui connaît aujourd'hui. Un agent déclare par exemple : *A l'époque où je suis rentré à Electricité-de-France, il n'y avait pas le problème du chômage que nous connaissons actuellement. Si on voulait... Je pense que si on voulait travailler, on pouvait le faire. Si on avait envie de faire quelque chose, on trouvait plein de petits jobs. D23*

Mais en fait l'origine sociale, le secteur économique ou la région d'origine des agents conditionnent leur perception du chômage : *En 64 ça commençait déjà à aller mal parce que je vous dis ça a fermé sans arrêt, le climat de débauche commençait. Moi, j'habitais à Creil, à côté de Paris, ça débauchait complètement. Maintenant il n'y a plus d'usine qui tourne là-bas, il n'y a plus rien. Donc bon bien j'ai dit je vais essayer de rentrer à EDF. P22*

arriver. Ma mère avait vécu la guerre avec toutes ses conséquences que moi je n'ai pas connues puisque je suis né pendant ; mais ma mère disait tu auras une bonne retraite en fin d'activité, tu seras tranquille et patati et patata. A12

Ingénieur et issu de classe sociale très moyenne. Donc, c'était la sécurité de l'emploi comme beaucoup, j'imagine. P17

J'avais quand même entendu parlé (d'EDF) parce que le beau-frère lui, il est rentré à 18 ans. Bon bien c'est sûr qu'il y avait déjà la sécurité de l'emploi. Bon, les payes, c'était pas terrible, parce que le premier mois je gagnais moins que dans le privé. Bon mais après comme je faisais les 2/8, ça allait... C'est quand même pas mal hein, oh puis c'est sûr, le travail assuré... P22

Un environnement familial propice.

La dernière citation (agent P22) signale une autre composante importante du processus de recrutement à EDF ou GDF. A côté de la stabilité professionnelle que les agents recherchaient, le réseau de parentèle a représenté un autre déterminant de ce processus. Comme dans d'autres secteurs industriels connus⁴³³, on recense au sein de la population plusieurs membres d'une même famille travaillant dans l'entreprise : ils sont électriciens ou gaziers de père en fils. Parmi les 50 agents interrogés, 13 ont ainsi des ascendants à EDF ou à GDF (père, beau-père, grand-père, oncle, parrain), 10 y ont des collatéraux (soeur, frère, belle-soeur, beau-frère ou cousin) et 5 y ont leur conjoint(e) ou ex-conjointe. Un agent cite jusqu'à 10 personnes, qui, dans sa famille, travaillent ou ont travaillé à EDF ou à GDF.

Dans certains cas, les agents reconnaissent que leur recrutement à EDF ou à GDF s'est réalisé grâce à l'aide directe de l'un de ces membres de la famille. Au sein de l'entreprise ne donnait-on pas la préférence aux enfants des agents ?

Plus généralement, les embauches dans les industries électriques et gazières renvoient à un déterminisme familial global, lié aussi bien aux orientations que les ascendants transmettent à leurs enfants qu'à la diffusion des valeurs du milieu professionnel parental vers la sphère privée⁴³⁴. On peut alors parler pour les enfants d'une pré-socialisation (familiale) à la vie d'EDF ou de GDF, pré-socialisation qui conduit certains d'entre eux à ne pas envisager leur parcours professionnel ailleurs que dans l'une des deux entreprises. Avoir un père qui travaillait à EDF, c'était détenir une certaine culture de l'entreprise avant d'y entrer soi-même, c'était connaître la structure de l'entreprise, sa mission, ses oeuvres sociales (notamment les colonies) et ses "avantages",

⁴³³ La sidérurgie, les mines, le textile...

⁴³⁴ Les enfants des agents EDF ou GDF sont impliqués de façon concrète dans le "système EDF" au travers des colonies, des centres aérés, des centres de vacances familiaux, qui sont autant d'occasions répétées de vivre entre agents ou entre enfants d'agents. Et puis, évidemment, ils écoutent leurs parents narrer leurs expériences professionnelles.

c'était savoir "où on mettait les pieds", comme l'exprime l'un des agents rencontrés. Finalement, l'expression "Maison" que certains agents utilisent pour désigner leur entreprise peut aussi évoquer ces liens existants entre le domaine professionnel et la sphère privée. Pour les agents, avoir sa famille à EDF et travailler à EDF se traduit par le sentiment d'appartenir à une grande famille, qui n'est pas seulement une famille professionnelle. Cette situation permet d'intégrer la connaissance *familiale* de l'entreprise à sa propre identité.

Je me souviens que pendant les vacances quelquefois mon père m'emmenait. Il partait avec une équipe, bon, je partais avec eux. Pendant qu'il travaillait j'étais dans les champs à regarder, enfin c'est des souvenirs que j'ai comme ça. Donc j'ai baigné dans ce milieu et je trouvais ça bien d'y rentrer, mais pour moi c'était une excellente entreprise. G15

Mon père était à EDF, j'avais des entrées. Toute la famille était dans l'entreprise (...) Alors il y avait mon père, qui travaillait quand je suis rentré à EDF à la Direction du Personnel ; un oncle qui était chef du service commercial à R. (...) Un beau père aussi et deux soeurs (...) Mon frère est entré aussi à EDF. Il l'a quitté au bout d'un an, enfin cela ne lui convenait pas. Il est extrêmement indépendant et il ne supportait pas ce poids, cette lenteur administrative. C'est un battant il est parti dans le privé (...) J'ai également plein de cousins. A14

J'avais mon grand-père au Gaz-de-France et mon père à EDF, donc je savais que c'était bien (...) Mais c'est mon père qui m'a fait rentrer. A11

J'ai été bercé par ça... Parce qu'on avait un logement, on était logé par EDF. Mon père a commencé à travailler à EDF en 192... C'était pas EDF à l'époque, c'était Sud-Lumière, en 1927, et en fait il tenait l'agence de Palaiseau. R12

On notera que la reproduction des carrières de "père en fils" est sans doute en train de s'atténuer puisque pas plus de 6 agents ont, soit un fils, soit une fille, qui travaille dans les industries électriques et gazières. Même si tous les enfants d'agents ne sont pas encore entrés définitivement sur le marché du travail, cette valeur pourrait préfigurer la fin d'un contexte socioéconomique où une famille constituait une main-d'oeuvre fidélisée à un employeur, fut-il sous le contrôle de l'Etat. La perte de liens entre les familles et l'entreprise pourrait aussi bien résulter des orientations du service du personnel qui ne privilégie plus les descendants des agents, que de la diversité des centres d'intérêt des jeunes, mieux informés sur l'orientation professionnelle que dans le passé et mieux instruits pour faire de véritables choix, ou encore d'une moindre valorisation par les agents rencontrés de leur milieu professionnel au sein de la famille.

Du privé au public.

La majorité des agents rencontrés a été embauchée pendant la décennie 1960-1969. Dans la population, les entrées au cours des années soixante-dix concernent des agents qui ont poussé les portes d'EDF ou de GDF *plus âgés* que leurs collègues, qui ont eu des expériences professionnelles antérieures à leur embauche. Plus du cinquième des agents sont dans ce cas, si l'on prend 30 ans comme âge minimum pour intégrer l'une des deux entreprises. En outre, près du tiers des agents rencontrés ont eu des activités rémunérées avant d'entrer à EDF ou à GDF, d'une durée au moins égale à 5 années⁴³⁵.

Les expériences professionnelles des agents entrés "relativement âgés" à EDF ou à GDF se sont déroulées en majorité dans le secteur privé (secteur du bâtiment, de l'automobile, du commerce...), à l'exception de trois personnes employées à La Poste, à la SNCF, dans la Marine. Les activités exercées par les intéressés ont le plus souvent en commun leur caractère temporaire ou précaire. Les agents relatent la multiplication de petits boulots effectués chez plusieurs patrons, leurs licenciements ou les menaces qui pesaient sur leur emploi. Dans l'ensemble, ce parcours qui les conduit *in fine* dans les établissements électriques et gaziers est semblable à celui des agents embauchés à la sortie de leur scolarité ou au retour du service national. Invariablement, les agents ont convoité la sécurité de l'emploi et la stabilité professionnelle.

Les agents embauchés plus âgés ont une perception d'EDF-GDF qui se singularise de la représentation qu'ils avaient du "monde du travail" avant leur recrutement. Pour eux, EDF et GDF constituent des entreprises qui obéissent à une logique vraiment différente du secteur privé. La "stabilité" autorise des conditions de travail plus harmonieuses et plus respectueuses des individus. Deux salariés reconnaissent d'ailleurs avoir postulé à EDF après avoir connu un accident de travail en exerçant leur précédente activité. A EDF, ils espéraient trouver un nouveau rythme de travail, plus compatible avec leur handicap.

Pour d'autres agents - la majorité -, EDF et GDF représentent des entreprises où la perte de revenus, due au passage "dans le public", est largement compensée par la garantie de conserver son emploi, quoi qu'il arrive. Même si peu nombreux sont les agents qui parlent en ces termes, l'embauche à EDF peut alors être analysée comme une sorte de "planque"⁴³⁶, à laquelle on se résigne, quand son bagage scolaire et son expérience

⁴³⁵ Si on tient compte du niveau d'instruction, et donc de l'âge d'entrée sur le marché du travail, une embauche à EDF à 27 ans est relativement tardive, pour les titulaires d'un Certificat d'Etudes Primaires.

⁴³⁶ Un agent signale que dans sa famille "*tout le monde est planqué*". A la réflexion il pense qu'il aurait dû faire une carrière dans l'armée. Il aurait alors eu les mêmes avantages qu'à EDF (la sécurité de l'emploi en premier lieu) sans certains inconvénients.

professionnelle sont susceptibles d'être insuffisants dans un marché du travail qui n'assure plus le plein-emploi.

La connaissance d'un agent EDF, dans sa famille ou son réseau de relations, s'avère aussi un déterminant des passages du privé vers les industries électriques et gazières.

Je travaillais en usine, à l'usine Peugeot, en construction, je faisais des pièces. Et surtout à cette époque-là, il y avait un contexte dans l'automobile qui n'était pas fameux. Il se trouve que j'avais mon beau-père qui travaillait à Gaz-de-France, qui m'a fait rentrer, enfin qui m'a proposé de rentrer. J'ai fait quelques demandes et voilà j'ai atterri à Douai. G11

C'est surtout mon père qui m'a poussé à laisser tomber le privé, parce que bon, lui il travaillait dans une administration déjà, et puis il disait que c'était la sécurité de l'emploi... E12

J'ai fait beaucoup de façonnier, j'ai fait beaucoup de... J'ai pas mal bourlingué pendant les premières années et puis à 38 ans j'ai travaillé chez un façonnier qui a déposé le bilan et c'est là que je suis rentré à EDF. Je me suis retrouvé au chômage, en chômage économique et là j'ai eu la chance de rentrer à EDF... Moi j'avais envie d'un emploi stable, j'avais tellement voyagé, tellement fait de façonniers, tellement... que je voulais me stabiliser. D22

J'ai travaillé en filature plusieurs années (...) et puis après j'ai travaillé en pâtisserie... Et puis après je suis rentré à EDF.... Je voulais essayer de gagner plus c'est tout (...) et puis je voulais une sécurité de d'emploi pour l'avenir... Mais dans le début, c'était pas le cas, hein, je vous le dis tout de suite. Je gagnais moins que dans le privé, je peux vous faire voir les feuilles de paye. P21

Ces quelques citations illustrent l'analyse qui précède.

VIII.1.2) Les parcours professionnels.

En demandant aux agents de relater leur parcours professionnel entre les deux moments que constituent l'embauche et l'entretien, on cherchait à recueillir des informations sur leur rapport au travail "passé". Pour ce faire, les personnes enquêtées avaient comme première consigne de raconter les différents emplois occupés.

Le plus souvent, à l'aide de relances, les agents ont abordé plusieurs thèmes : la nature des emplois, le contenu du travail, le niveau de responsabilité, la mobilité géographique, les changements de collègue et la rémunération. Dans certains cas, ils se sont concentrés sur un ou deux thèmes, délaissant les autres.

VIII.1.2.1) Une adhésion forte aux missions de l'entreprise.

Interrogés sur leur passé professionnel, la plupart des agents le racontent avec un niveau de détails inattendu. Vraisemblablement la précision du discours suggère une construction rétrospective du parcours professionnel et non une évocation spontanée⁴³⁷. Assurément, la narration des tâches effectuées et la présentation du contexte de l'époque permettent néanmoins d'affirmer que les deux tiers ou plus des agents rencontrés ont vécu de façon positive leur intégration dans l'entreprise. En relatant leur biographie, ils témoignent de leur adhésion aux missions imparties à l'entreprise : équipement d'infrastructure et fourniture énergétique. Le sentiment prépondérant des agents est celui d'avoir contribué à la bonne réalisation de ces missions et, parallèlement, au développement de leur entreprise. Parfois, une certaine fierté est identifiée : fierté à l'égard des réalisations matérielles, fierté par rapport à leur implication personnelle dans une dynamique de progrès. La satisfaction des agents repose sur la prise de conscience qu'ils appartiennent à une entreprise à technologie élevée, où les progrès techniques ont été remarquables. Concernant l'électricité, le produit est jugé "noble", distribué à tous les consommateurs de façon fiable, à un coût raisonnable. Pour le gaz, la concurrence exercée par l'électricité est signalée, mais les agents de GDF s'enorgueillissent du développement de ce produit sous sa forme naturelle.

Le regard sur l'outil de production est difficilement dissociable de l'appréciation relative à l'organisation de l'entreprise. Pour la grande majorité des agents, EDF et GDF ne

⁴³⁷ Bien que rien ne puisse l'affirmer, le récit du parcours professionnel est une construction qui peut faire la part belle aux événements qui permettent à l'individu de lui donner un sens *ex post*. Certaines actions pourraient alors être présentées rationnellement et mises en avant alors qu'elles n'étaient que fortuites ou sans signification au moment où elles se sont produites. On touche ici un biais inhérent au récit biographique.

seraient pas les entreprises qu'elles sont aujourd'hui sans certains éléments constitutifs de son organisation. Sur ce registre, certains signalent la nationalisation de l'entreprise et la garantie de l'emploi. Le sentiment partagé est que la nationalisation a été une condition importante pour la réalisation des investissements à hauteur des besoins de la population du pays, tandis que la garantie de l'emploi a facilité les relations de confiance entre les agents, leur coopération mutuelle et leur engagement sur le long terme dans le projet de l'entreprise.

Ces discours des agents ont surtout en commun la notion de "service public". Occasionnellement, ce "service public" est associé à la mission de fourniture d'énergie pour tous les usagers sans distinction de prix, au dévouement dont il faut parfois faire preuve pour assurer l'alimentation des consommateurs : c'est la définition externe du service public. Plus fréquemment le "service public" renvoie aux caractéristiques de l'entreprise. La notion se confond alors avec la garantie de l'emploi, dont les agents font leur priorité. La notion s'assimile aussi au caractère nationalisé de l'entreprise, éloigné d'une logique de rentabilité. Cette vision interne du "service public" est subordonnée à l'avancée sociale qu'incarne EDF-GDF. En somme la "grande" entreprise ou la "bonne" entreprise dont les agents parlent répond à ces qualificatifs dans la mesure où EDF-GDF représente pour eux un modèle d'organisation enviable. Manifestement les agents sont de bons avocats lorsqu'ils évoquent l'entreprise de leur jeunesse.

L'avantage c'est d'être nationalisé, donc d'avoir la possibilité de faire beaucoup de choses que ne peut pas se permettre une petite entreprise - enfin une petite entreprise : par rapport à EDF, ça sera sûrement une petite entreprise si c'est une entreprise privée -, notamment dans le bouclage du réseau et dans toute la distribution générale. A14

EDF-GDF c'était une grande entreprise, c'était une entreprise. A l'époque c'était une entreprise qui refaisait le pays... C'est là où on a commencé à reconstruire ce qui a été démoli et à créer les grands réseaux qui sont devenus les grands réseaux d'EDF ; donc je me souviens à l'époque c'est des gens qui travaillaient très longtemps, ils travaillaient le samedi et le dimanche au moment où les entreprises ne travaillaient pas. G15

L'entreprise, quand je suis rentré, enfin, à EDF, l'entreprise était sûre de son fait, était seule ; je ne veux pas dire qu'elle était intouchable, enfin bon on était bien assis. Cela a commencé à changer quand j'ai fait du gaz parce que le Gaz-de-France est en concurrence par rapport à l'électricité. P23

Les clients, qui attendaient un dépannage, qui attendaient qu'on arrive, qu'on dépanne assez vite. Les clients ils sont contents. Parce que j'ai eu avec eux quand même plusieurs contacts. J'ai vécu des inondations et des tempêtes. Bon, on sentait que quand on était là, sur le réseau, en train de travailler, les clients étaient contents. Deux jours après on pouvait repasser, on ne se faisait pas traiter de fainéants. On restait jusqu'à une heure du matin sur le réseau ; là ils étaient tout contents, ils disaient chouette, c'est bien. D33

C'était quand même une industrie qui, au point de vue social, était quand même en pointe par rapport à d'autres industries dans le privé. P25

J'ai de la reconnaissance, je suis fier de la Maison EDF-GDF. Je pense que tout le monde est un peu comme ça. D25

VIII.1.2.2) Les premières années.

Le processus d'embauche exposé précédemment permet de comprendre aisément que la très grande majorité des agents postulaient pour "*entrer à EDF*" (ou à Gaz-de-France) et non pour exercer un métier bien défini dans l'entreprise : la connaissance du futur emploi importait peu face aux caractéristiques de l'entreprise. Par contre, l'affectation géographique était généralement connue, l'embauche répondant à des besoins d'emplois locaux.

Presque tous les agents rencontrés, rappelons-le, sont entrés dans le collège exécution. Seulement 8 sur 50 ont accédé au collège cadre ou maîtrise dès leur recrutement⁴³⁸. L'entreprise faisait correspondre de la sorte la formation initiale des embauchés à ses besoins en main-d'oeuvre. L'intégration au plus bas de la hiérarchie professionnelle correspondait également au mode de gestion des carrières de l'entreprise, où la place de l'ancienneté était importante du fait de la garantie de l'emploi.

Hormis la partie des agents qui avait une connaissance de l'entreprise grâce à sa parenté, les agents rencontrés ont mis les premières années de travail à EDF-GDF à profit pour découvrir les règles de l'organisation, dont ils ignoraient l'essentiel.

Le fonctionnement hiérarchique de l'entreprise est le point qui a le plus attiré l'attention des agents. Ils furent surpris par la cascade des niveaux hiérarchiques mais aussi par le comportement des chefs. Nombreux sont les agents entrés à EDF-GDF avant 1975 qui comparent la hiérarchie de l'époque à un fonctionnement de type militaire. Les agents signalent que, dès le niveau maîtrise, il fallait s'adresser aux chefs avec déférence, qu'il fallait plusieurs jours pour obtenir un rendez-vous avec un cadre, que les chefs étaient peu à l'écoute "*de la base*". Du coup cette hiérarchie leur semblait inaccessible et la promotion inter-collèges invraisemblable. A la vue de ce fonctionnement hiérarchique, l'évolution professionnelle que 7 agents sur 10 vont connaître par la suite n'était pas concevable.

L'intégration dans l'entreprise des agents rencontrés a été hétérogène. Ceux qui se sont le plus rapidement et facilement intégrés sont les agents qui avaient été formés dans les Ecoles de métiers EDF. A l'opposé, ceux qui avaient une expérience professionnelle

⁴³⁸ Quelques agents masculins, embauchés jeunes, furent affectés dans des emplois temporaires, de remplacement, en attendant leur départ pour le service militaire. Ce n'est qu'à leur retour qu'un emploi mieux défini leur fut confié.

significative, antérieurement à leur embauche, se sont intégrés plus lentement au collectif de travail.

Le passage par les Ecoles de métiers.

De l'ensemble des 50 personnes interrogées, il convient de distinguer 8 agents masculins ayant fréquenté une "école de métier EDF" avant d'intégrer définitivement l'entreprise : 7 dans une école du niveau exécution (écoles de Gurcy-le-Châtel et de Soissons), 1 dans une école du niveau cadre (centre d'instruction d'Asnières). Ces agents sont les seuls à être entrés à EDF en ayant une connaissance des métiers de l'entreprise et en étant informés de la nature de leur future activité du fait de la formation qu'ils avaient choisie. Compte tenu de leur âge à l'embauche (20 ans ou moins pour 7 d'entre eux), ces agents ignoraient cependant la réalité du monde du travail.

La particularité des agents issus d'une école de métier est d'avoir bénéficié d'une évolution professionnelle remarquable. Sur les 7 agents embauchés dans le collège exécution, plus de la moitié (4) avaient accédé au collège cadre au moment de l'entretien et 3 étaient classés en haut du collège maîtrise ; la majorité avait également fait carrière à la direction de la Production (DEPT aujourd'hui).

On peut comparer ces parcours à celui des 11 autres agents entrés dans l'entreprise avant 21 ans et n'ayant pas bénéficié d'un processus d'embauche totalement organisé par EDF⁴³⁹. Au moment de l'entretien, 3 d'entre eux étaient toujours dans le collège exécution, 5 avaient accédé au collège maîtrise et seulement 2 étaient passés cadre. On retrouve en outre plus souvent ces agents à la direction de la Distribution (DEGS aujourd'hui).

Ces données suggèrent que les Ecoles de métiers EDF n'ont pas uniquement servi à dispenser des formations trop rares dans le système scolaire de l'époque. Elles ont donné à des jeunes un passeport de réussite professionnelle dans l'entreprise, laquelle a identifié "les siens" parmi l'ensemble des agents. Par leurs propos, les agents passés par les Ecoles de métiers confirment en outre l'aspect socialisant de ces lieux de formation, ainsi que leur adhésion aux valeurs dominantes de l'entreprise. L'un des agents confie aussi que son activité syndicale a sans doute trouvé sa source lors de son passage au sein de l'Ecole de métiers.

⁴³⁹ Ne sont pas comptabilisés parmi les 11 agents, deux agents entrés avant 21 ans à EDF. En effet, bien qu'ils ne soient pas passés par les Ecoles de Métiers, ils ont bénéficié d'un accord qu'EDF avait signé avec leur école, en vue d'intégrer dans l'entreprise les meilleurs éléments de chaque promotion. Les deux agents en question ont été embauchés en exécution et sont aujourd'hui dans le collège cadre.

Les personnes salariées au préalable.

Les individus possédant une expérience professionnelle externe avant d'être embauchés à EDF-GDF portent une appréciation opposée aux précédents agents. Leur intégration dans l'entreprise a parfois été difficile, car ils ont eu le sentiment d'entrer dans un monde professionnel dont le sens leur échappait : les règles de fonctionnement des structures et des personnes leur sont apparues fondamentalement différentes de celles qu'ils avaient connues auparavant.

La collaboration avec le collectif de travail a également été difficile à établir. Ce ne sont pas les principes du service public qui sont en cause, car les personnes entrées à EDF-GDF avec une expérience partagent sur cet aspect des convictions semblables à celles des autres agents. Les points de divergence avec les autres agents concernent les comportements professionnels de leurs collègues et les modalités de gestion dans l'entreprise. C'est ainsi qu'ils reprochent "*aux agents*" leur manque de courage et leur manque de rigueur professionnelle. Concernant les avantages du personnel, ils considèrent que leurs collègues sont nantis dans la mesure où ils ne se rendent pas compte de la réalité "du privé". Des gaspillages sont aussi évoqués quand il est question de l'attention portée aux matériels. Par l'intermédiaire de ces arguments, les agents entrés plus âgés dans l'entreprise font état du décalage entre leur système de valeurs de l'époque et celui de leurs collègues socialisés plus jeunes dans un autre univers professionnel (à EDF-GDF). En outre, en déplorant l'attitude des syndicats ouvriers dans l'entreprise, ils pointent, sans le dire expressément, le corporatisme des agents EDF-GDF.

Le tiers des agents entrés dans l'entreprise après d'autres expériences professionnelles significatives étaient toujours au moment de l'entretien sur cette même grille de lecture - leur adhésion aux valeurs de l'entreprise est donc moins forte -, les autres agents ayant adhéré par la suite au "modèle EDF".

Il y a une certaine mentalité de basse classe dans certaines couches de l'entreprise EDF-GDF qui me paraît être, qui me paraissait être, qui m'apparaît encore, comme être en dessous de la moyenne ; et puis moi je n'étais pas habitué à cela (...) Je m'aperçois que les gens qui rentrent dans l'entreprise, en dehors des gens qui veulent voir un peu plus loin, ils entrent dans l'entreprise et ensuite ils ont l'impression d'être dans une couveuse. Je veux dire par là qu'ils se sentent tellement protégés qu'ils en perdent le goût de leur personnalité... D12

J'entendais les agents EDF qui parlaient de certains avantages, qui eux d'ailleurs trouvaient qu'il n'y en avait pas assez encore hein. Pour eux c'était tout à fait normal et même à la limite on aurait pu en donner encore un peu plus. Et moi qui arrivais, je disais c'est pas possible qu'elles puissent ne pas se rendre compte de ce qu'elles ont, de ce qu'elles gagnent et des avantages qu'elles ont. Et c'est vrai qu'au fur et à mesure des semaines qui passaient j'ai cogité sur les avantages qu'il y avait à l'EDF ; et puis en fait j'avais trois enfants petits, j'ai pensé que c'était bien de rester. Et puis bon comme, c'est comme pour tout, on s'habitue, je me suis habituée et puis voilà. E11

Donc j'ai atterri là et j'ai découvert l'entreprise, des syndicats. Je ne connaissais rien au syndicalisme, ce qui m'a un peu perturbé. Je suis arrivé au moment, justement où il y avait pas mal de conflits : le jour de mon embauche le site était bloqué. (...) Je l'ai très mal pris au début... c'est que c'est la mentalité qui passait très mal quoi. P14

Je suis arrivé à EDF en ne sachant pas faire grand chose, d'ailleurs ; parce que quand je suis arrivé à EDF, je n'avais pas tellement de qualification. On m'a demandé de rentrer comme releveur et puis voilà, en 1972, je suis arrivé releveur à l'Electricité-de-France (...) par la toute petite porte. D23

Tout au début que je suis rentré à EDF, bon, il y en avait qui sortaient des Ecoles de métiers, et ceux qui sortaient des Ecoles de métiers, ils se serraient les coudes justement vis-à-vis des autres. Et comme je vous dis, moi, sous prétexte que j'arrivais du privé, enfin projeteur, schématisseur, etc., bon je vous dis, moi, il ne fallait rien me dire, ne me donner aucun renseignement. E12

VIII.1.2.3) Les évolutions de carrière.

Les emplois d'exécution sur lesquels les agents ont été affectés lors de leur recrutement constituent le plus souvent la première marche d'une filière professionnelle autorisant ensuite l'accès à des postes plus élevés dans la hiérarchie des fonctions, ainsi que des passages dans les collèges supérieurs. Un exemple typique est celui de la filière "conduite/exploitation" à la direction de la Production. Lorsqu'on était embauché avec un niveau d'études relativement faible, le cheminement dans la filière se faisait dans le meilleur des cas en accédant successivement aux postes de rondier, chef de bloc, chef de bloc principal, adjoint au chef de quart, chef de quart et, depuis peu, ingénieur-sûreté-radioprotection. Evidemment tous les anciens rondiers ne sont pas aujourd'hui chef de quart ou ingénieur-sûreté, mais la spécificité des métiers de cette filière a conditionné fortement la trajectoire professionnelle des agents qui y étaient placés.

Les différents métiers d'une filière ne sont pas tous aussi spécialisés que ceux de cet exemple. En théorie la diversité des activités de l'entreprise aurait dû autoriser une multitude de trajectoires, mais en pratique les parcours des agents rencontrés présentent peu de variations, essentiellement en raison des règles d'évolution des carrières pratiquées dans les établissements.

L'évolution de carrière par l'ancienneté.

La composante "ancienneté" joue un rôle essentiel dans l'évolution des carrières à EDF-GDF. D'un point de vue strictement financier, il est accordé de façon statutaire une augmentation de salaire en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise (comme dans de

nombreuses autres sociétés) : à EDF-GDF, on parle "d'échelon d'ancienneté" (de 1 à 10). Une autre partie de l'augmentation de la rémunération est apportée par les Niveaux de Rémunération ("NR"), qui sont plus souvent distribués à l'ancienneté qu'au mérite⁴⁴⁰.

Le poids du facteur ancienneté est surtout à considérer dans le cadre du fonctionnement égalitaire que les responsables hiérarchiques et les organisations syndicales défendent, ou tout du moins ont défendu dans le passé quand le développement de l'entreprise "tirait" presque naturellement l'évolution des carrières vers le haut. Ainsi, au sein d'un service, les acteurs impliqués dans la gestion des carrières veillaient à ce que tous les agents aient régulièrement des avancements ou des reclassements (dans un Groupe Fonctionnel supérieur - "GF"). Lorsqu'un agent était jugé trop "ancien" dans son emploi, un accord était trouvé pour qu'il bénéficie aussi de GF supplémentaires. Par exemple, le poste était renommé, le salarié était reclassé, bien que la nature de l'activité soit inchangée.

Tous les agents rencontrés ont profité peu ou prou de ce système et personne ne le condamne. Au contraire, ils considèrent que la prise en compte de l'ancienneté évite que certains salariés soient lésés. Quand les capacités professionnelles des individus sont limitées, quand la personne milite syndicalement, quand on ne plaît pas à son patron, ils pensent que c'est la seule façon d'assurer un déroulement de carrière minimal. L'avancement à l'ancienneté fait donc partie intégrante de la politique sociale de l'entreprise et de la représentation que les agents ont du Statut des IEG, ainsi que des caractéristiques de l'entreprise qu'ils valorisent : service public, garantie de l'emploi, progrès social...

Les agents rencontrés expliquent qu'ils ont intégré les règles de base de l'évolution des carrières peu de temps après leur embauche, grâce à leurs propres observations et aux informations que leurs collègues plus anciens dans l'entreprise leur avaient apportées. La norme implicite suggérait un avancement minimal tous les trois à cinq ans. En pratique, les agents savaient que s'il n'y avait aucune forme d'avancement après cinq années dans le même emploi, il s'agissait d'une situation de "blocage". **Six agents sur 10 ont considéré qu'ils avaient connu au moins une situation de ce type au cours de leur parcours professionnel.** Lorsque le blocage était trop flagrant, dans un souci d'égalité, il pouvait justifier un recours aux organisations syndicales.

Ah bien on évolue par force en fin de compte, parce que tous les six ans au maximum on doit prendre un NR, un niveau de rémunération ; tous les cinq ans, un échelon, c'est ça l'ancienneté. D11

⁴⁴⁰ Un agent n'ayant pas obtenu de "NR" pendant 6 ans voit son cas examiné en comité paritaire direction/syndicat pour justifier cette non-attribution.

Chef ouvrier, maître ouvrier, on montait comme ça. C'était par l'ancienneté vous savez. G12

Finalelement on sait que tous les 2 ans, tous les 3 ans ou tous les 4 ans l'avancement au choix il tombe. Et on a beau dire le contraire ce n'est pas vrai, on a beau dire que c'est au mérite, c'est une toute petite part de mérite, et beaucoup d'avancement à l'ancienneté hein. P16

Si je me rappelle un peu nos classiques, EDF s'est créé de par la nécessité d'avoir un personnel fidèle à l'entreprise, parce qu'il fallait aussi participer à la construction de l'entreprise et la faire évoluer. Et un des éléments retenus pour ça, c'était de dire on met des échelons d'ancienneté. Ce qui fait que l'agent il sait qu'il aura quelque chose. P11

Les avancements au choix, théoriquement, c'est en fonction, bien disons, du travail fourni. Je dis normalement, c'est en fonction du travail fourni. Mais en réalité, c'est pas ça du tout. C'est plus appliqué à l'ancienneté. Cela évite bien des polémiques et des crépages de chignons. D42

Les changements d'emploi.

L'ancienneté n'est cependant pas le seul facteur qui autorise l'augmentation du salaire. A EDF-GDF les promotions sont très dépendantes des *changements d'emploi*. En affectant un salarié à une nouvelle activité, l'entreprise lui reconnaît systématiquement une nouvelle compétence et lui accorde un reclassement qui se traduit le plus souvent par le gain d'un ou deux GF. Dans le principe, les agents ont par conséquent intérêt à changer souvent d'emploi s'ils veulent accélérer leur évolution de carrière.

Les changements d'emploi dans la population rencontrée ne sont pas négligeables. Seuls 4 agents sur 50 n'ont pas changé d'emploi au cours de leur parcours professionnel. Dans un cas, il s'agit d'un choix : la personne, chercheur à la Direction des Etudes et Recherche, n'a pas souhaité s'orienter vers des emplois dans d'autres directions⁴⁴¹. Dans les 3 autres cas, il s'agit d'une mauvaise adéquation entre les attentes des agents et celles de leur hiérarchie. Ces agents ont néanmoins bénéficié de promotions sur la base de l'ancienneté.

Pour la très grande majorité des agents, les deux systèmes d'avancement ont donc coexisté, mais les promotions les plus significatives se sont effectuées dans le cadre du second système, c'est-à-dire en changeant d'emploi. C'est la raison pour laquelle les agents

⁴⁴¹ La classification des agents de la Direction des Etudes et Recherches (DER) est atypique puisque les individus ne sont affectés que d'un NR (et non d'un GF). Ils peuvent donc faire toute leur carrière dans la même fonction, sans changer d'emploi et sans contracter de responsabilité hiérarchique, et s'assurer toutefois d'une évolution de carrière "normale".

qui ont eu les meilleurs déroulements de carrière sont aussi ceux qui ont contracté le plus grand nombre d'emplois (et sont entrés jeunes dans l'entreprise)⁴⁴².

Dans l'ensemble, les agents rencontrés estiment avoir été considérés équitablement dans les premières années de leur carrière, c'est-à-dire avoir eu une évolution semblable à celle de leurs collègues. Quelques mécontents disent quand même être restés trop longtemps sans avancement, parce qu'ils ne plaisaient pas à leur chef. D'autres insistent sur les situations de blocage qu'ils ont connues, mettant entre parenthèses les promotions dont ils auraient dû bénéficier. Ce mécontentement pourrait signifier que le système d'avancement a connu des dysfonctionnements. Il reflète probablement l'attente élevée des agents en matière d'avancement, quand presque toutes les carrières s'inscrivent dans ce mouvement promotionnel.

Pour autant, il faut insister sur l'absence de stratégies personnelles de carrière. On constate en effet que plus des deux tiers des agents n'ont pas développé une attitude active face à leur déroulement de carrière. Souvent les agents se voyaient proposer des changements d'emplois alors qu'ils n'avaient pas postulé au préalable. Ce n'était que dans un second temps qu'ils régularisaient leur promotion en postulant sur le poste comme la règle l'imposait (et l'impose toujours).

Cet usage fait partie intégrante du système paternaliste que l'entreprise a mis en place : à côté du Statut du personnel des IEG, de nature à protéger les agents (garantie de l'emploi, caisse maladie et caisse retraite spécifiques, mise à disposition de logements, bonne représentation syndicale...), d'autres pratiques visaient à prendre en charge la gestion de leur carrière sans qu'ils aient à s'en préoccuper. Lorsque les agents évoquent le passé, beaucoup partagent l'idée que l'entreprise agissait dans l'intérêt des salariés, que le mérite était finalement relativement bien pris en compte ; et on comprend que l'adhésion aux valeurs EDF-GDF n'en était que plus forte. Finalement on peut penser que le satisfecit global des agents en matière d'évolution de carrière s'explique par l'écart entre leurs promotions effectives et la faiblesse de leurs stratégies de carrière.

C'est l'argument qu'on me sortait, mais ça s'est produit, je suis peut-être resté bloqué peut-être trois ans, trois-quatre ans, après ça s'est bien passé après. P23

M. X m'a dit "écoutez, c'est à prendre ou à laisser, en tout état de cause si vous refusez on vous bloque, vous n'aurez pas de poste identique sur Nantes, et si vous voulez un poste identique, eh bien ça sera sur Paris", alors moyennant quoi j'ai dit bon je n'ai pas le choix. A14

⁴⁴² 6,1 emplois différents pour les agents passés du collège exécution au collège cadre - Cf. chapitre VII. Par ailleurs, les agents ont constaté eux-mêmes que plus l'âge à l'embauche était élevé, moins les perspectives professionnelles ont été significatives.

J'ai été bloquée par des gens plus ou moins mal pensant, du côté de ma hiérarchie, et j'ai été bloquée pendant 5-6 ans, à un même échelon, et c'est ce qui a retardé mon évolution de carrière... A13

Je pense que si votre chef il vous dit ou dit à la personne qui est susceptible de vous prendre, celui-là c'est un fainéant ou... Je ne pense pas que ça aide à partir, quoi, hein ! Il y a... Bien sûr que la hiérarchie compte pour partie, oui, qu'elle compte pour partie. P11

Vous postuliez pour obtenir ce poste...

Oui, oui.

... ou on vous le proposait ?

On nous le propose, mais il faut quand même postuler, passer un test, etc. P16

L'évolution de carrière par le diplôme.

Les agents qui n'ont pas attendu de façon passive qu'on leur accorde des avancements - ceux que les autres agents appellent les "carriéristes" - ont appris à leurs dépens que le niveau d'études était dans l'entreprise un critère fixant la rapidité des promotions et le sommet hiérarchique qu'ils pouvaient atteindre. L'analyse quantitative le confirme d'ailleurs, puisque parmi les 11 agents *d'exécution* passés cadre, seuls 2 ont un Groupe Fonctionnel (GF) supérieur à 14 aujourd'hui, parmi lesquels un bachelier⁴⁴³. Les autres, titulaires pour l'essentiel de CAP, sont en bas de la hiérarchie du collège cadre, en GF 12, 13 ou 14, à des classements qui ne correspondent pas à des postes de chef de service (cotés au minimum en GF 15).

Ce constat ne doit pas laisser penser qu'il était impossible de diriger soi-même sa carrière et qu'il fallait accepter l'orientation et le rythme que ses supérieurs lui donnaient. Grâce à leurs démarches, ces agents ont certainement influencé leur parcours professionnel dont ils font un bilan positif. Mais ils regrettent le déterminisme imposé par le niveau d'études, qui ne leur semble pas juste et qui, selon eux, s'est renforcé au cours du temps. Deux agents nourrissent davantage d'amertume en considérant que le diplôme continue, aujourd'hui encore, à freiner leur évolution professionnelle et que leurs compétences ne sont pas reconnues pour ce qu'elles sont. Les autres agents sont davantage résignés considérant que les dernières années ne changeront plus la nature de leur trajectoire.

Moi j'estime que j'ai eu un déroulement de carrière en fonction de mes études, en fonction de ce que j'ai vécu qui me paraît bien, correct, bon c'est sûr que si je pouvais encore accéder à un niveau mais il faudrait que je trouve un poste maintenant qui... où je me sentirais capable disons d'assumer le job. D15

⁴⁴³ Bachelier qui de surcroît a réalisé une formation interne dans l'entreprise appelée "promotion ouvrière" visant à faire accéder les ouvriers directement au collège cadre. Cette formation est reconnue par les agents comme difficile et les agents qui l'ont suivie bénéficient d'une considération réelle au sein de l'entreprise.

Ce qui est peut-être un peu regrettable, c'est que l'évolution à EDF-GDF réponde à certains critères, certains critères de, en particulier, au niveau de la formation, mais de la formation initiale, scolaire, universitaire, et je trouve que c'est un peu regrettable. (...) C'est-à-dire que je pense que si j'avais eu en entrant à EDF un diplôme universitaire ou un diplôme qui soit reconnu dans une autre catégorie, j'aurais eu une évolution très différente, sans avoir forcément, à partir d'un certain moment, plus de connaissances que quelqu'un qui n'a pas ce bagage scolaire. E13

Il est certain que là, maintenant que je suis cadre, il y a encore certains postes que je pourrais assurer avec une catégorie supplémentaire. Mais il faut quand même être raisonnable, il y a... Maintenant il y a des postes, bon je sais très bien que c'est pas la peine que j'aie les chercher, parce que là on demande quand même des gens avec bien oui des diplômes, certaines études ; or moi je suis sorti de l'école avec un BEPC, hein, c'est tout, à cette époque-là. Bon je dis j'ai un déroulement de carrière qui a été quand même, qui a suivi, qui est bien. D15

On accorde systématiquement de la compétence à des gens qui ont des diplômes, et ça c'est dommageable. D21

L'évolution de carrière par la mobilité géographique.

La candidature à des postes situés dans d'autres régions géographiques a été pour les agents rencontrés une voie facilitant l'évolution de carrière, la taille des deux entreprises constituant un important marché interne de l'emploi.

Un tiers des agents rencontrés (17 sur 50) ont souhaité et réalisé des mobilités géographiques⁴⁴⁴ au cours de leur carrière. Généralement l'objectif poursuivi consistait à bénéficier des promotions qui accompagnent les mobilités, plus occasionnellement les agents trouvaient par ce moyen la possibilité de se rapprocher d'une localisation géographique souhaitée (la Corse ou la Gironde par exemple). Les agents mobiles se distinguent des autres par un âge moyen à l'embauche beaucoup plus faible, soit 21,3 ans contre 26,4 ans pour les sédentaires.

Pour la majorité de ces agents, la mobilité géographique connue ne signifie pas pour autant qu'ils aient été acteurs de leur parcours professionnel. Dans le cas le plus fréquent, la mutation avait lieu sur l'initiative de la hiérarchie qui faisait une proposition à l'intéressé. Les cas où la mobilité s'est avérée du ressort des agents sont plus rares et, de toute façon, elle nécessitait l'accord tacite des supérieurs. Il reste que dans tous les cas relatés, la mobilité a été une opération *intéressée*. Les agents en attendaient des promotions ou une satisfaction personnelle qui devaient l'emporter sur les inconvénients liés aux déménagements.

⁴⁴⁴ La mobilité géographique telle que nous l'avons définie s'observe pour tout changement d'emploi au-delà de 50 km. En pratique, elle implique le déménagement.

Par complément à la proportion de salariés géographiquement mobiles, deux tiers des agents ont été sédentaires tout au long de leur carrière ou ont "subi" leur mobilité. La majorité de ces agents n'affiche pas de regret, l'éventualité d'aller vivre et travailler dans une autre région n'ayant été envisagée qu'occasionnellement. Les agents propriétaires d'un appartement ou d'un pavillon considèrent que la mobilité géographique n'a jamais été assez incitative du point de vue financier. D'autres agents reconnaissent que la mobilité géographique leur aurait sans doute permis d'obtenir une carrière professionnelle plus évolutive mais ils ont privilégié leur cadre de vie. Pour certaines personnes la dynamique promotionnelle au travers de la mobilité géographique n'a été identifiée que plusieurs années après l'embauche, parfois lorsque des promotions leur furent refusées à cause de leur sédentarité passée.

Les variables associées à chaque individu confirment les liens entre la mobilité géographique et la promotion sociale. On constate que les agents actuellement dans le collège cadre sont ceux qui ont été les plus mobiles. Sur 10 cadres, 6 sont dans ce cas, contre 3 agents de maîtrise et 1 d'exécution⁴⁴⁵. Le chapitre VII a montré en outre que les agents géographiquement mobiles sont aussi ceux qui ont occupé le nombre d'emplois le plus important durant leur parcours professionnel⁴⁴⁶.

C'est seulement sur le thème de la mobilité géographique que l'on peut parler, dans certains cas, de "stratégie de carrière" pour évoquer le parcours des agents mobiles. La majorité d'entre eux reconnaissent que ce sont bien les perspectives professionnelles qui animaient leur décision ; sans cette présomption, ils auraient négligé la mobilité. Souvent, l'analyse du contexte local de l'emploi leur faisait dire que les promotions seraient rares et que la seule façon de favoriser la carrière serait d'élargir les frontières du bassin d'emplois. Ensuite avec l'appui de la hiérarchie, les mutations étaient plus ou moins faciles à obtenir⁴⁴⁷.

Les agents qui incarnent le mieux cet état d'esprit sont les agents de la Production (DEPT). Ils apparaissent comme les champions de la mobilité géographique. Dans l'enquête, plus d'un agent mobile sur deux fait partie de la DEPT. Parmi les 12 agents rencontrés de cette direction, 11 ont connu un ou plusieurs déménagements liés à leur activité professionnelle (parmi lesquels 3 étaient contraints d'effectuer cette mobilité à la suite d'une réforme de structure). C'est la mise en chantier du programme électro-nucléaire

⁴⁴⁵ Nos calculs portent ici sur une mobilité souhaitée par les agents.

⁴⁴⁶ A savoir 4,6 postes en moyenne contre 3 pour les sédentaires, et 2,6 pour ceux qui ont subi la mobilité géographique. Cf. Chapitre VII. La mobilité géographique est aussi deux fois plus forte pour les agents masculins que pour les agents féminins.

⁴⁴⁷ Quelques agents insistent sur le rôle influent de la hiérarchie dans les promotions. L'un d'entre eux allant jusqu'à déclarer *"il suffisait qu'on rende service au chef de centre, là, on était sûr d'avoir de l'avancement, même si on travaillait mal au moment où on lui avait rendu service"*.

français qui explique cette caractéristique. Compte tenu du développement des centrales, la direction était en position d'offrir des emplois et elle préférait employer ses agents, déjà formés aux métiers de l'exploitation ou de la maintenance des installations, avant d'aller recruter des personnes à l'extérieur de l'entreprise. La DEPT s'est en outre dotée d'un parc de logements important, situé à proximité géographique des centrales, qui a facilité l'accueil d'une main-d'œuvre relativement "itinérante". Tel n'est pas le cas à la direction de la Distribution (DEGS) : les logements de fonction sont plus rares, la dynamique de croissance a été moins forte qu'à la Production et les différents établissements sont beaucoup plus proches les uns des autres, laissant la possibilité de changer d'emploi sans pour autant avoir à déménager (seulement 2 agents de la DEGS sur 10 ont été mobiles au cours de leur carrière). Aussi est-il difficile d'affirmer que les agents de la DEGS étaient *potentiellement* moins mobiles géographiquement que ceux de la DEPT. Ils n'ont simplement pas eu les mêmes opportunités. En outre les agents de la DEGS qui ont eu des évolutions de carrière comparables aux agents de la DEPT, tout en étant moins mobiles géographiquement, ont réalisé plus de changements d'emploi de leur propre initiative que leurs collègues.

Trois cadres ayant réalisé un parcours à la DEPT ont particulièrement intégré l'influence de la mobilité géographique sur le déroulement de la carrière. Ils ont une vision métaphorique de la carrière. Cette dernière est assimilée à un escalier constitué de plusieurs marches, qui représentent le temps passé dans chacun des emplois. Pour arriver le plus vite possible au sommet de l'escalier (le collègue cadre), ils considèrent qu'il faut, d'une part, qu'il y ait le plus de marches possibles et, d'autre part, que ces marches ne soient pas trop profondes. Dans le cas contraire, on piétine sur place au lieu de s'élever. C'est la raison pour laquelle ils ont été particulièrement mobiles. L'un des salariés regrette par exemple d'avoir renoncé à partir pour la centrale de Fessenheim parce que le poste proposé était "hors organigramme". Le temps lui a montré que c'était une erreur : *"il y aurait eu quelques années, 3, 4 années de gagnées. J'aurais pu prendre un poste de contremaître, de haute maîtrise, plus rapidement."* Ses collègues, qui ont accepté de partir à Fessenheim, *"ont évolué quand même rapidement"*.

Si on tient compte du nombre d'agents sédentaires, la place occupée dans les entretiens par le thème de la mobilité géographique est disproportionnée par rapport à son importance réelle. Certes, elle a facilité l'évolution de carrière (parmi les 17 agents mobiles, 10 sont aujourd'hui cadres et 6 sont agents de maîtrise) et certains agents sédentaires expriment de l'amertume. Mais si les agents sont diserts, c'est d'abord parce que la mobilité géographique entraîne des perturbations.

Le premier aspect de ces perturbations est lié aux conséquences des déménagements. Ils occasionnent des difficultés pour la scolarité des enfants et l'emploi du

conjoint, fragilisent les réseaux de sociabilité, imposent une remise en question des habitudes. Ces arguments sont somme toute habituels et on a montré précédemment qu'ils étaient à minimiser (Cf. Chapitre VII). Par exemple, la présence des enfants ne semble pas avoir empêché la mobilité géographique des agents qui optaient pour elle.

Le deuxième aspect des perturbations pose un problème plus fondamental pour l'entreprise, celui des répercussions de la gestion des carrières sur l'organisation du travail. Une partie des agents, mobiles ou sédentaires, constatent que la rotation trop rapide des personnes sur les postes à responsabilité limite l'investissement des intéressés. Engageant des réformes, ces derniers repartent sur un autre emploi sans assumer réellement les conséquences de leurs orientations. Au bout du compte, les réformes ne sont que ponctuelles et sont reprises et transformées à chaque nomination d'un responsable hiérarchique. Jamais achevées, elles déstructurent l'organisation du travail. Au total, les responsabilités du personnel d'encadrement s'avèrent prises en charge par les agents les plus stables géographiquement et fonctionnellement, c'est-à-dire le personnel de maîtrise et d'exécution.

On verra plus loin - et ce serait le troisième aspect - que la mobilité géographique a aussi une portée symbolique, susceptible d'expliquer les reproches que les agents lui font au présent.

On s'aperçoit, effectivement, que la mobilité géographique, en règle générale, favorise l'évolution. E13

C'est vrai que moi je me limitais dans la région parisienne, je n'ai pas voulu partir en province, je n'étais pas mobile comme on dit maintenant, je ne voulais pas partir et c'est vrai que ça limite quand même au niveau des postes qui doivent paraître, ça restreint un petit peu le champ. Et puis quand on arrive en GF 10, bon, c'est vrai que c'est un petit peu, ça fait un peu entonnoir, on est quand même nombreux. D15

Oui alors la mobilité géographique, ça aussi je crois que si j'avais eu le cran et l'initiative d'être plus mobile géographiquement, j'aurais certainement évolué plus que je ne l'ai fait maintenant. D35

Alors j'ai dû rester, je ne sais pas, 18 mois, 1 an, 18 mois à peu près. Et puis à ce moment là et bien on parlait déjà du nucléaire, il y avait peu de centrales nucléaires puisqu'il n'y avait que, enfin en exploitation, il y avait Chinon, la centrale de Chinon n'était qu'en exploitation, et on commençait à en parler. Alors je me suis dit le fuel, le charbon, le gaz, tout ça, il faut peut-être aller voir ailleurs, alors j'ai commencé à postuler pour... pour les centrales nucléaires. P16

Je commençais à en avoir marre de la centrale de Montereau. Et puis bon c'est une centrale qui commençait un peu à vieillir, il n'y avait plus trop de perspectives d'avancement et en 74 je me suis lancé donc au démarrage du programme nucléaire. (...) Ici dans la Production, il y a quand même une mobilité, il y a du mouvement qui fait qu'on a l'impression que ça va se bloquer et puis finalement il y a toujours des évolutions. Non je pense que nous on était un peu privilégié quand même par rapport aux autres Directions. P25

Et le point le plus flagrant dans ces évolutions de carrière, c'est que sur place vous montez très peu, alors que quand vous mutez fréquemment, vous montez beaucoup plus vite, même si vous êtes mauvais. G14

Etre mobile ! Quand on voit ce que cela rapporte ! Un gars qui est en GF 6 qui passe en GF 7, il va gagner 4 à 500 F de plus par mois, déménager ; si sa femme travaille, elle va risquer de perdre son emploi... G12

Je ne pense pas que ma mobilité m'a rapporté grand chose (...) Bon sur le plan personnel, qu'est-ce que cela m'a apporté ? Je dirai rien, sinon de connaître l'Alsace, la Bretagne, Paris, maintenant le Sud-Ouest. Cela m'a surtout apporté à mon avis des désagréments sur le plan familial puisque quand on est père de 5 enfants et quand on bouge, donc cela m'a apporté plus de difficultés que... Donc le problème des enfants, surtout quand ils sont adolescents, qu'ils ont des copains, qu'on les transporte de ville en ville, là ils ont mal vécu, certains ont mal vécu. P17

Un nouveau contexte pour les évolutions de carrière.

Les caractéristiques de l'évolution des carrières à EDF-GDF, telles qu'elles ressortent des entretiens, mettent en avant la faible capacité de prise en charge de sa gestion par les intéressés. En effet le système des promotions, s'appuyant sur les caractéristiques des salariés (ancienneté, diplôme, mérite, mobilité géographique, aspirations personnelles), était fortement organisé par la hiérarchie. Contrôlé par ailleurs par les organisations syndicales, il apparaissait globalement équitable et n'invitait guère les agents à se mobiliser pour leur carrière. Plusieurs personnes reconnaissent avoir fait une confiance "aveugle" à leur hiérarchie, la considérant comme seule apte à connaître le moment opportun pour changer d'emploi. Le système d'évolution proposé par EDF-GDF avait en outre le mérite de limiter les écarts promotionnels, même si certains agents ont fait de meilleure carrière que d'autres.

Les agents ne veulent pas remettre en cause ce système ; pourtant, avec le temps, ils prennent quelques distances à son égard. Leurs principales critiques concernent le degré de reconnaissance des compétences. Certains salariés signalent que des relations professionnelles "privilegiées" peuvent influencer favorablement les avancements, d'autres agents signalent que les critères d'appréciation sont devenus obscurs. A présent, il leur semble que le système d'avancement reconnaît insuffisamment l'implication du personnel et, au total, que "ce n'est pas celui qui travaille qui est récompensé."

Malgré ces critiques, les propos des agents restent embarrassés et confus. Et pour cause, prôner la rémunération sur la seule base du mérite, c'est ouvrir la voie à l'individualisme et à la compétition entre les individus. C'est faire fi des principes qui animent les agents au profit d'un système qui rémunère les individus sur la base de leur productivité individuelle.

Pratiquement, la critique que les agents font des règles d'évolution des carrières est en relation avec le tarissement des avancements. Quand les agents étaient placés dans une

dynamique de croissance, le système égalitaire faisait figure d'avancée sociale. Depuis que cette perspective est inversée, les agents ont revu leur jugement et ils font passer *la justice* de traitement avant *l'égalité* de traitement. Ils demandent donc que la hiérarchie soit plus attentive à la participation réelle de chacun. Mais cette nouvelle donne est problématique car elle impose aux agents d'être acteurs de leur parcours professionnel. Cela pose plusieurs difficultés quand on est situé dans les dernières années de sa carrière et que celle-ci a été grandement guidée par Autrui.

Oui, l'ancienneté, c'est sûr que c'est important. Mais... Ah c'est difficile de parler de cela. Je suis pas tout à fait d'accord parce que c'est vrai qu'on doit rémunérer l'ancienneté, mais... Mais on doit reconnaître aussi la valeur des gens. C'est vrai, cela doit venir en ligne de compte, c'est certain. Mais... Il faut tenir compte aussi de la valeur des gens parce que, enfin alors là, là, là. Je ne voudrais pas quand même trop (en dire)... Ce que je pense, c'est bien précis, je, je... De toute façon tant pis, je vais être franche, je trouve que l'ancienneté bien sûr c'est énorme, on doit y penser, mais quelqu'un qui n'a jamais vraiment donné de soi-même tout au long de sa carrière (l'interviewée souffle), c'est difficile, c'est difficile de le récompenser trop quand même... C'est ce que je pense. Je ne serais peut-être pas un "bon" patron. G13

VIII.1.2.4) D'autres facteurs du parcours professionnel.

A côté des règles d'évolution de carrière, les trajectoires professionnelles des agents rencontrés ont aussi été influencées, à des degrés divers, par des variables "d'environnement".

La première d'entre elles se réfère à *la spécificité des directions*. En fonction des missions qui leur ont été attribuées dans l'entreprise, les directions ont connu un développement d'activités différent. Du coup, la mobilité inter-direction ayant été très faible, les agents n'ont pas eu des opportunités professionnelles identiques. Par ailleurs, la vitesse d'intégration des nouvelles technologies dans les activités de chaque direction a été inégale, et cela s'est répercuté sur *la formation continue*. C'est la seconde variable à prendre en compte. Depuis longtemps, à EDF-GDF, la formation continue représente, en proportion de la masse salariale, davantage que les minima imposés par les pouvoirs publics. Les agents interrogés le reconnaissent, bien qu'ils n'aient pas tous bénéficié de la même manière des modules de formation. En outre, ils ne sont pas totalement unanimes sur le rôle effectif de la formation continue.

VIII.1.2.4.1) L'évolution des activités de chaque direction.

Durant leur jeunesse, en fonction de leur ancienneté et de leur appartenance à telle ou telle direction de l'entreprise, les agents ont été associés à des travaux assez ambitieux sur le plan technique. Tous ont participé à des degrés divers à ces chantiers et tous

considèrent que leur entreprise détient une connaissance technique remarquable. La grande majorité des agents serait d'ailleurs d'accord pour considérer que la technique a primé par rapport aux fonctions administratives ou commerciales. Les agents des services fonctionnels et commerciaux adhèrent aussi à cette idée, à laquelle ils ajoutent les défis administratifs qu'ils ont connus, les enjeux de l'affectation des personnels, "l'acharnement" pour convaincre des clients d'opter pour le gaz ou l'électricité, etc. Néanmoins, si l'on compare les différentes directions opérationnelles de l'entreprise, on constate une croissance différente de leurs activités.

La suprématie des directions situées en amont de la distribution d'énergie.

Malgré ses effectifs réduits, l'Équipement est une direction qui a joué une place centrale à EDF jusqu'au début des années 80, quand la préoccupation première de l'entreprise était le développement des moyens de production. La conception et les technologies employées pour mettre en oeuvre les infrastructures ont fait de la direction de l'Équipement (et aussi de la direction des Etudes et Recherches) un lieu précurseur dans l'entreprise. De la sorte, le personnel de la direction, en majorité cadre, a été fortement porteur du progrès technique et son parcours professionnel a été évolutif, varié et facile à gérer.

Autre direction, mieux représentée que l'Équipement dans l'enquête : la direction de la Production et du Transport. En s'emparant des infrastructures que sa consœur lui livrait, elle a progressivement supplanté la croissance des activités de l'Équipement. La multiplication des centrales nucléaires à partir de 1974 a suscité des embauches massives et les carrières ont été très évolutives, surtout quand les agents ont accepté la mobilité géographique.

Un autre cas est assez similaire : la direction de la Production et du Transport Gaz - Région Nord. Avec l'arrivée du gaz naturel dans le nord de la France et le développement ensuite du réseau souterrain, les agents de la direction ont aussi connu une croissance importante de leurs activités. De plus, leur mobilité a été facilement circonscrite à une région, sans que leurs promotions en soient affectées.

La direction de la Distribution.

La plus importante direction de l'entreprise n'a pas répondu à la même dynamique. Certes, à la Distribution, les chantiers majeurs ont consisté à étendre et moderniser les réseaux, à promouvoir le chauffage électrique et toutes les applications possibles de

l'électricité (concept du "tout électrique"), mais les efforts de la direction pour se rapprocher de sa clientèle et être plus productive ont entraîné des restructurations diverses au cours desquelles les agents ont le plus souvent "subi" des changements d'emploi. Le développement des activités de la direction s'est donc traduit par des parcours professionnels plus "ordinaires", au regard du caractère exceptionnel que certains des parcours de leurs collègues des directions précédentes ont connus.

Des agents réalistes.

Les agents rencontrés qui appartiennent à la direction de la Production (aujourd'hui DEPT) sont tout à fait conscients que leurs parcours professionnels ont été facilités par le développement du nucléaire. La multiplication des sites a offert des possibilités d'évolution qu'ils n'auraient jamais envisagées avant de les vivre. Ils savent aussi que leurs collègues de la Distribution (devenue aujourd'hui DEGS) n'ont pas bénéficié des mêmes opportunités. C'est une raison qui explique qu'aucun d'entre eux n'ait envisagé une mutation dans cette direction. A contrario, les cadres techniciens de la DEPT considèrent qu'un passage vers la direction de l'Équipement aurait pu s'avérer fructueux⁴⁴⁸.

Au démarrage, c'est vrai qu'il y a eu beaucoup de postes qui ont été créés. Il y a eu des possibilités d'évolution de carrière, je dirai fulgurantes, hein. On a vu des gens passer en douze ans, quand même il faut le dire, de GF 3 à GF 12. P11

Vu l'impact du parc nucléaire qu'il y avait, les dernières années ont favorisé, facilité en quelque sorte les promotions. P15

Je sais que par rapport à EDF-GDF dans notre Direction on est quand même relativement privilégiés par rapport à d'autres, à d'autres Directions, par exemple la Distribution, alors là c'est non seulement très lourd mais pratiquement, c'est pratiquement négatif, il y a très peu d'avancement dans la Distribution. P25

A partir de ces années 75 là, où il a fallu construire toutes les centrales, là c'est... Il n'y avait pas assez de monde quoi, ça donnait une évolution terrible. P16

A la direction de la Production et du Transport Gaz - Région Nord - l'analyse partagée par les agents est semblable à celle des agents de la DEPT. Sans l'arrivée du gaz naturel, les parcours professionnels auraient été différents. La croissance des activités a mobilisé des compétences nouvelles ; dans ce cadre, les agents ont bénéficié de formations "sur mesure" et les promotions se sont aussi accélérées.

⁴⁴⁸ Le seul cadre de la direction de l'Équipement que nous avons rencontré est d'ailleurs un ancien de la direction de la Production et du Transport.

Les agents du Transport Gaz ne se comparent pas cependant à leurs collègues de la production nucléaire. Pour eux, la DEPT est exemplaire sur le plan des évolutions de carrière et nulle part ailleurs la vitesse des avancements n'a été comparable.

C'est sûr qu'il y a eu beaucoup de progrès de ce côté là aussi. Finalement, c'est certain, avec le gaz naturel qui arrive également, je crois qu'il y a eu beaucoup de changements à cause de cela... Bon, il y a les stations de compression... C'est une promotion pour nous, c'est une grande différence. G13

Et le gaz naturel est arrivé je crois en octobre 67, et ça a été le grand boum dans notre unité. Cela veut dire qu'on a été amené, enfin notre unité a participé à l'équipement du réseau de transport sur les quatre départements et ça a entraîné bon bien pour toutes les autres unités ce qu'on a appelé la conversion du gaz de houille au gaz naturel. Et ça a été une période fabuleuse parce que, effectivement, ça a donné un essor considérable à toute la région, mais dans notre unité on s'en est peut-être pas rendu compte à ce moment-là, mais c'est vrai que ça a donné de l'importance. G15

A l'inverse des directions précédentes, les agents de la Distribution ne relient guère leurs évolutions de carrière au développement des activités de la direction, mais plutôt aux variations des flux de départs à la retraite de leurs collègues. En tout état de cause, les agents de la DEGS se comparent rarement à ceux de la DEPT (l'inverse n'est pas vrai).

A la DEGS, tous les agents rencontrés ont connu des réformes de structure : mixage du gaz et de l'électricité, fusion ou séparation de différents services administratifs, fermeture ou "étouffement" des agences clientèle, centralisation et décentralisation de certains services... Celles-ci se sont traduites par des mutations d'office ou des affectations en "surnombre" qui ont influencé les parcours professionnels des agents. L'appréciation qu'ils portent a posteriori sur les réorganisations dépend grandement de la façon dont leurs responsables hiérarchiques les ont gérées. Quand les vœux exprimés étaient pris en considération, les agents pouvaient tirer profit des transformations de l'organisation, en gagnant parfois une promotion⁴⁴⁹. Quand la communication ne s'instaurait pas, le bilan était jugé négatif. Cette seconde vision est, sans surprise, plutôt celle des agents d'exécution, les cadres ayant plus souvent utilisé les restructurations comme des opportunités propices à leur évolution de carrière (actuellement, ces derniers n'ont-ils pas comme caractéristique d'être cadres ?).

Qu'elles soient évoquées de façon positive ou négative, les agents ont considéré les réformes de structure comme une adaptation inévitable au progrès des techniques (notamment à l'informatique). Mais leurs positions sont fréquemment nuancées car ils valorisent d'un côté la technicité de l'entreprise et d'un autre côté déplorent que son développement implique des changements de l'organisation.

⁴⁴⁹ L'intérêt des réformes de structure est parfois inattendu. Un agent de la DEGS explique que l'une d'entre elles lui a permis d'accéder à la propriété, EDF lui ayant proposé un prêt bancaire avantageux pour se rapprocher de son nouveau lieu de travail.

Nous, Distribution, je crois qu'on est, on doit être un peu les parents pauvres de l'entreprise. D34

VIII.1.2.4.2) La formation continue.

L'objectif principal d'une politique de formation continue est de faire progresser la compétence du personnel compte tenu des actions que l'entreprise entreprend et des progrès techniques. Sur ce plan EDF-GDF fait souvent figure de référence dans le monde industriel français, au regard des montants investis dans des actions de formation et de perfectionnement. Les Ecoles de métiers déjà évoquées constituent (constituaient) d'ailleurs le premier élément de cette politique. En outre, la garantie de l'emploi dont dispose le personnel des IEG est une donnée censée aller de pair avec la mise en oeuvre d'une politique de formation ambitieuse.

A de rares exceptions près, les agents reconnaissent l'importance et la qualité de la formation professionnelle continue à EDF-GDF. L'appréciation est aussi bien partagée par ceux qui ont régulièrement participé à des actions de formation, que par ceux qui ont fait peu de stages. Les agents administratifs signalent néanmoins que les stages sont peu nombreux dans les secteurs non techniques.

Pour les agents, la fonction première de la formation à EDF-GDF est bien l'amélioration des compétences. Curieusement, son impact sur l'évolution des carrières n'a été que rarement mis en avant, ou alors sur un mode négatif, pour signaler que les promotions n'ont pas assez récompensé les efforts de formation⁴⁵⁰.

La déconnexion entre l'acquisition de nouvelles connaissances et la promotion est un regret que formule une dizaine d'agents rencontrés (soit un sur cinq). Ces derniers pensent que les efforts de formation ne sont donc pas assez pris en considération par la direction. En cela, ils adoptent une opinion proche de la position syndicale dominante dans l'entreprise (celle de la CGT). Pour eux, un stage apporte forcément une qualification

⁴⁵⁰ Cet aspect est en décalage avec d'autres recherches comparatives qui ont montré que les liens entre la formation et les carrières sont forts à EDF. Cf. par exemple Nelly Mauchamp et Pierre-Eric Tixier, *L'accord EDF-GDF : l'emploi au coeur d'une nouvelle dynamique sociale ?* GIP Mutations Industrielles / LSCI, 1994, 14 p. ; ainsi que Claude Dubar et Sylvie Engrand, *Formation continue et dynamique des identités professionnelles*, In *Formation Emploi*, n° 34, pp. 87-100.

Ces auteurs ont surtout fait porter leurs investigations sur les agents de la Production et du Transport (DEPT). Dans cette direction, le dispositif des habilitations est tel que la formation est conçue comme un passage obligé avant la promotion et pour cette raison les agents n'insistent peut-être pas spécialement sur cet aspect.

supplémentaire. L'agent est donc plus efficace dans son travail après formation et il est normal que l'entreprise reconnaisse d'une façon ou d'une autre sa meilleure productivité.

Quelques agents regrettent aussi que les formations n'aient pas été davantage reliées à la gestion prévisionnelle des carrières. Dans le passé, les stages étaient dispensés en vue de perfectionner les agents dans leur emploi et rarement afin de les préparer à un futur emploi aux compétences élargies. Ce système est pervers puisque dans le cadre de postulation, certains agents d'exécution racontent avoir été déclarés "aptes après formation" ; ce qui revenait concrètement à les déclarer inaptes : les promotions leur étaient refusées parce qu'ils n'arrivaient pas à bénéficier d'une formation adéquate. Pour l'obtenir, ils devaient justifier leur choix et s'opposer à la gestion "normalisée" des carrières dont le rythme d'évolution était fortement dicté par la hiérarchie.

Les agents ont aussi constaté que la liaison entre les innovations techniques et la formation n'a pas toujours été bien préparée. Lorsque par exemple l'informatique de gestion et la bureautique sont arrivées dans les services ; les agents de la DEGS auraient préféré être formés au préalable. Cette anticipation aurait limité les craintes face à ces nouveaux outils, de la part d'un personnel habitué à travailler autrement. Une dizaine d'agents issus de toutes les directions ont évoqué ces problèmes et l'un d'entre eux a subi des traumatismes psychologiques importants quand il a été obligé de se mettre à travailler "sur écran" (dépression et alcoolisme pendant de nombreux mois)⁴⁵¹.

Ce sont les agents de la DEPT qui distinguent le plus nettement le perfectionnement des compétences des aspects promotionnels de la formation continue. Pour eux, les stages doivent permettre le maintien à niveau des compétences qu'impose l'exploitation d'un centre de production nucléaire. L'entretien des connaissances est en fait un préalable. S'il est assuré, les agents pensent qu'il y aura forcément des répercussions sur les promotions à un moment ou un autre. Sans doute est-ce en raison de leur participation plus conséquente à des programmes de formation et en raison des opportunités de carrière qu'ils ont connues, que les agents de la DEPT ne cherchent pas à associer les formations et les évolutions de carrière. Pour autant, cela ne prouve pas qu'il n'y ait pas eu de liens entre les deux⁴⁵².

⁴⁵¹ Selon l'agent, l'arrivée de l'informatique dans son service est bien la cause initiale de sa dépression, mais des problèmes personnels supplémentaires ne lui ont pas permis de dépasser ce "blocage" face à l'informatique.

⁴⁵² En l'occurrence Dubar et Engrand ont parlé du système de formation-carrière pour évoquer le rôle joué par la formation à la DEPT, dans les centrales électro-nucléaires. Mais les agents n'ont pas donné d'arguments qui suggèrent ce système. Cf. Claude Dubar et Sylvie Engrand, *La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle : l'exemple de la production nucléaire à EDF*. In *Formation et Emploi* n°16, 1986, pp. 37-47.

Ca, les formations, la Maison fait tout ce qu'il y a à faire pour que les gens soient le plus performant possible. D25

Non je n'ai pas eu de promotion due à la formation, alors c'est venu par la suite peut-être, mais disons que j'ai pas fait valoir ma formation pour avoir une promotion. La formation elle est venue après la promotion. P25

(Les stages), ça nous sert à travailler au jour le jour, mais il ne faut pas compter sur un stage pour obtenir un... C'est pas parce que on va savoir réparer quelque chose qu'on peut demander soit un avancement, soit un truc comme cela. D34

On est aidé à EDF, on a des possibilités ; alors même si ça ne débouche pas sur un diplôme, si ça ne débouche pas sur quelque chose qui va faire gagner tout de suite quelque chose, en fait qui va faire gagner immédiatement une promotion ; c'est une culture qui rentre, qui s'intègre quand même, qui permet par la suite lorsque l'on passe des audits ou des planches finalement, d'être un petit peu plus valable que... Et de suivre l'évolution de l'enseignement, de l'évolution des métiers tout ça. P16

C'est pas forcément parce qu'on va en stage qu'on aura de l'avancement ou quoi que ce soit. De toute façon, ça, les stages sont nécessaires, ça, il n'y a pas de mystère, on peut pas dire que... C'est pas possible il y a certains trucs qu'il faut vraiment voir et apprendre un peu. P22

J'ai quand même fait beaucoup de stages de formation, et quand même ces stages de formation, ça vous met quand même à un niveau où vous êtes capable d'effectuer votre travail donc c'est... Moi je n'en dirais que du bien. Je dirais qu'une boîte comme Electricité de France, elle s'investit énormément dans la formation, et ça je trouve que c'est très bien. Et puis ce qu'il y a, c'est normal que nous ayons une formation, parce qu'il y a aussi l'évolution des matériels et donc, si on ne se..., si on ne se recycle pas, ça veut dire qu'on est complètement dépassé à un moment. D23

... Parce que bon l'informatique on n'était pas formé quand même, et puis le défaut qu'on a chez nous, on vous donne la machine et l'information ensuite ou alors c'est la formation sur le tas. (...) Ah l'informatique, tout le temps, maintenant bon je fais le beau, mais ça aussi c'est dans la personne, si la personne aime se servir de l'informatique... Il y avait le contremaître que j'ai remplacé, il n'a jamais pu se mettre à l'informatique, il est parti en janvier 81, il n'a jamais touché l'informatique, il a dit "moi, je ne veux pas toucher l'informatique", alors c'était son copain d'à côté qui faisait son boulot quoi... Alors que maintenant on a tous un micro, les nouvelles données qui nous arrivent, on les met toutes sur micro, donc il faut qu'on se remette en cause. D33

VIII.1.3) Si c'était à refaire...

Les agents rencontrés ont confirmé et précisé par leurs dires l'approche quantitative et synthétique proposée dans le chapitre VII. Pour plus des deux tiers des agents, l'appréciation du parcours professionnel passé est *positive*. Leur satisfaction repose sur le différentiel entre leur classement professionnel au moment où ils ont été recrutés et leur position actuelle. Plus celui-ci est grand, plus la tonalité est positive.

Le sentiment de réussite s'avère encore supérieur quand les prétentions que les agents avaient en début de carrière ont été dépassées. C'est le cas pour la majorité des agents qui concevaient l'entreprise de leur jeunesse comme une organisation rigide, fortement hiérarchisée, assurant des déroulements de carrière corrects, mais pas exceptionnels. Cette représentation a été dépassée par la réalité. Certes, il était préférable d'entrer jeune dans l'entreprise pour y faire carrière, mais les trajectoires ont profité de façon inattendue de la croissance des activités de l'entreprise. Ainsi 7 agents d'exécution sur 10 ont bénéficié d'une promotion inter-collèges ; et si on ne s'intéresse qu'aux agents entrés dans l'entreprise avant 25 ans, cette proportion s'élève à 9 sur 10 ! Pour qualifier ces parcours professionnels, le plus souvent les agents parlent de "chance". La "chance", c'est celle d'être entré à EDF-GDF, c'est celle d'avoir été présent dans un service où l'on cherchait quelqu'un, c'est encore celle d'avoir été dans une entreprise en développement, au bon moment et à un âge où la gestion des carrières telle qu'elle se pratique accorde aux salariés plus volontiers ses faveurs⁴⁵³.

Effectivement, la promotion sociale que les agents rencontrés ont connue est exceptionnellement rare et il faut sans conteste la rattacher à la dynamique sociale propre d'une entreprise nationalisée et à son inscription dans un contexte historico-économique aujourd'hui révolu. Et, si l'entreprise a été effectivement comparée à une administration par certains agents au moment de leur embauche, on peut être certain que sur le plan des évolutions de carrière, elle s'est nettement distinguée des promotions que les salariés des mêmes générations, à niveau de formation identique, ont connues dans lesdites administrations.

La satisfaction des agents rencontrés porte aussi sur la nature du travail qu'ils ont effectué durant leur parcours professionnel. Ce sentiment est moins souvent présent que le précédent mais c'est encore la majorité des agents qui déclare avoir apprécié les différents métiers exercés, ou avoir tiré de l'activité professionnelle un enrichissement personnel. Dix cadres sur les 11 issus du collège exécution s'expriment de cette façon. Non seulement, ils considèrent qu'ils ont eu de bons déroulements de carrière, mais savourent en plus la diversité des missions auxquelles ils ont participé.

⁴⁵³ Les agents évoqueraient-ils la "chance" s'ils avaient été acteurs de leur carrière ?

Les autres agents embauchés directement dans le collège maîtrise ou cadre sont plus nuancés. L'appréciation est parfois en demi-teinte parce que ces agents, mieux instruits, envisageaient au moment de leur embauche une carrière plus évolutive que celle qu'ils ont connue. A cause de ces attentes, ils s'exposaient à des déceptions que leurs collègues issus de la base n'ont pas eu lieu d'exprimer.

D'autres agents n'ont pas une représentation positive de leur parcours professionnel. Ces agents sont le plus souvent entrés âgés dans l'entreprise. Pour les deux tiers d'entre eux, c'est le décalage entre leur évolution personnelle et celle de la majorité de leurs collègues qui est source d'insatisfaction. Dans d'autres cas, c'est le faible intérêt pour le travail qu'ils ont exercé qui explique leur positionnement.

Moi je trouve que j'ai vraiment de la chance de travailler dans une... au sein d'une entreprise qui est vraiment... Bref, je pense qu'EDF est vraiment une grande entreprise de pointe, et en plus, par ses méthodes, par ses façons de travailler, mais aussi par ses agents, parce que sans ses agents, une entreprise n'est pas, ne pourrait être une entreprise hein. D23

J'ai fait des postes quand même d'opérateur et j'ai eu la chance d'être donc retenu, ce qui fait que là aussi il faut dire que j'ai eu la chance encore une fois, je le souligne, de pouvoir faire un démarrage complet, cinq ans avant le démarrage de cette centrale, assisté de A à Z. P15

Non, j'estime, je vous répète, j'ai eu un peu de la chance, enfin il y avait de la chance et puis, de la chance d'avoir donc des études qui soient porteuses, ce qui m'a permis de bien m'exprimer dans mon travail et puis, d'arriver à un niveau qui me convient, qui me satisfait.... R12

Moi c'est clair, mon parcours est émaillé d'opportunités, d'opportunités que j'ai saisies, mais je reconnais que j'ai eu beaucoup de chance. Il s'est produit des occasions, il s'est produit des opportunités qui ont fait que, bon, à chaque fois, bon bien j'ai pu bénéficier d'affectations qui m'ont fait, ou changer de travail, ou faire un travail à un niveau supérieur. G15

En résumé je suis content de ma carrière et ma vie familiale n'en a pas pâti. D33

Non je me disais si je suis technicien, ça sera bien, parce que... hein ! Et puis étant technicien bien pourquoi pas contremaître. Le travail ça se fait, on l'apprend, puis c'est une évolution, c'est... non je ne voyais pas du tout finir à ma place. P16

Ah non je ne pensais même pas arriver où je suis. (...) Moi je suis très content, vous voyez un homme très heureux, ça je ne pensais jamais, ah jamais, jamais. Non je suis, très bien, ah non je suis très heureux. D13

Quand j'ai débuté comme releveur-encaisseur, je n'aurais jamais pu penser qu'un jour je finirais cadre. Déjà dire un jour je passerai maîtrise, quand j'ai été embauché, c'était quelque chose déjà... D'ailleurs j'y pensais pas, en fin de compte j'y pensais pas. D15

Oui, oui le déroulement de carrière c'est bon. Je suis rentré avec un CAP, moi, bon bien c'est pas mal quand même. (...) Je ne pensais pas faire carrière comme ça, je n'aurais jamais pensé que je passerais chef de zone. G12

Je n'ai pas eu une évolution de carrière fulgurante mais je ne suis pas "carriériste", j'ai toujours opté pour l'intérêt et l'ambiance de travail. Quand je n'étais pas d'accord, je l'ai dit aussi. D26 (un agent embauché cadre)

Une preuve d'attachement à l'entreprise.

Si les agents en avaient la possibilité, referaient-ils carrière à EDF ou GDF ? Cette question a été posée de façon systématique aux agents rencontrés. Quarante-six agents sur 50 ont répondu affirmativement, ce qui constitue un témoignage fort de leur attachement à l'entreprise. Indubitablement, celui-ci dépasse l'appréciation que les agents font de leur parcours professionnel, puisque les "insatisfaits" comme les "satisfaits" seraient volontaires pour recommencer une carrière à EDF-GDF.

Si la réussite professionnelle n'est pas l'unique explication de ces réponses, on doit alors accepter le fait que le rapport à l'entreprise est sous l'influence d'autres paramètres. Le plus important d'entre eux reste la garantie de l'emploi. Les agents sont en majorité entrés à EDF en intégrant cet élément dans leur stratégie d'embauche et ils tiennent plus que tout à le préserver. Mais d'autres entreprises assurent cette forme de stabilité de l'environnement professionnel ; donc cette explication ne suffit pas. La garantie de l'emploi doit en fait être intégrée à l'ensemble plus vaste que constitue le concept de "service public", dans ses acceptions "externes" et "internes" (Cf. précédemment). En effet les agents adhèrent d'une telle façon à tous les éléments qui composent le Statut du personnel des IEG et aux missions et réalisations de l'entreprise qu'une autre carrière ne peut se penser que dans le même esprit, avec les mêmes règles de fonctionnement, soit en somme dans la même "Maison".

L'attachement à l'entreprise n'est pas une position déraisonnable. Si les agents pouvaient refaire carrière, ils auraient l'avantage de savoir quels sont les éléments susceptibles de faire évoluer favorablement les parcours professionnels. Ils referaient donc carrière mais différemment. Si c'était à refaire, les agents embauchés relativement âgés entreraient plus jeunes dans l'entreprise, ceux qui possédaient de faibles qualifications au moment de leur entrée postuleraient mieux diplômés et une partie de ceux qui n'ont guère été mobiles (géographiquement ou fonctionnellement) le serait davantage. Les agents confirment de cette façon leur bonne compréhension des règles d'évolution des carrières.

Oui je referais une carrière au sein de l'entreprise mais je pense que je serais mobile. (...) Ah oui plus mobile que je... Parce que là je n'ai pas été mobile, je n'ai fait qu'un centre, en fin de compte, sur l'Ile de France. (...) Parce que je pense que c'est déjà plus intéressant de travailler dans différents centres, et même des centres de province et puis ça permet une évolution de carrière quand même plus importante, enfin il me semble, je me trompe peut-être mais il me semble. D15

Si c'était à refaire, je rentrerais à nouveau à EDF, mais plus tôt, pour avoir l'évolution de carrière que certains ont eue. D11 (agent pourtant globalement insatisfait de son parcours professionnel)

Peut-être que là j'aurais pu faire une carrière... différente, je pense que oui, mais là je vous dis en rentrant à 38 ans, en étant 11 ans dans le même poste... à 50 ans bon ce n'est plus pareil hein D22

Oui mais je referai la carrière mais, d'abord je ferai autre chose... j'irais un peu plus à l'école D33

Oui, je referais carrière à EDF mais disons avec plus de mobilité (fonctionnelle), de façon à acquérir un poste où si vous voulez on peut être un petit peu plus autonome, un peu plus de disons de... de responsabilité de suivi dans un service P24

Paradoxalement, les quatre agents qui ne referaient pas carrière à EDF-GDF ne sont pas, parmi les cinquante, les plus insatisfaits de leur parcours professionnel. Ils se positionnent de cette manière pour des raisons variées. Trois d'entre eux souhaiteraient travailler dans le privé parce qu'ils pensent qu'on y reconnaît mieux les compétences et qu'on y gagne mieux sa vie, ou simplement parce que cela constituerait une autre expérience professionnelle. Si c'était à refaire, le dernier des quatre agents opterait pour une carrière militaire.

J'aurais eu envie de vivre plus à l'aise, bon, j'aurais eu envie de gagner plus de fric, ça c'est clair donc... Ce qui me fait dire aujourd'hui que je ne referais pas ma carrière à EDF-GDF, même dans la boîte qu'on est en train de faire. D44

VIII.2) Le présent.

Il ressort de la première partie de ce chapitre une donnée importante pour la suite : le passé professionnel de la majorité des agents enquêtés s'inscrit, de façon singulière, dans une histoire économique nationale et dans une histoire d'entreprise favorables à la fondation des liens de solidarité entre les agents. L'origine sociale et familiale des agents EDF ou GDF, la socialisation que certains ont pu connaître dans l'entreprise par l'intermédiaire des Ecoles de métiers, le poids des organisations syndicales dans le fonctionnement social de l'entreprise, la contribution à la "noble" mission de service public sont autant d'éléments qui ont conduit une grande majorité d'agents à partager une culture commune. Ces derniers ont construit une image de l'entreprise acceptant peu de variation. Ouvriers comme cadres partagent les mêmes valeurs professionnelles. Parce que les seconds sont majoritairement issus du même collège que les premiers, leur culture professionnelle n'est guère différente. C'est la culture "de la base" et ils s'en réclament. Et c'est aussi la culture dominante de l'entreprise jusqu'en 1980.

L'adhésion à cette image de l'entreprise est fondamentale pour comprendre les points de vue des agents rencontrés sur les changements enregistrés dans les établissements électriques et gaziers ces dernières années.

Durant les entretiens, les agents sollicités sur leur rapport au travail actuel ne semblent plus les mêmes que lorsqu'ils évoquaient le passé. Tous font état de changements dans l'entreprise et plus des deux tiers ne les jugent pas favorablement. Changements dans l'organisation du travail, évolution des missions de l'entreprise, réduction d'effectifs, nouvelle gestion du personnel, implication européenne, transformation des relations professionnelles sont quelques uns des éléments relevés.

Plus que des changements, le passage du passé au présent semble marqué du sceau de la rupture. L'entreprise qui évolue depuis quelques années pour se moderniser laisse perplexes les agents. Les orientations de l'entreprise sont tantôt jugées confuses, tantôt incohérentes avec la mission de service public. Finalement, c'est leur adhésion aux logiques économiques et sociales des IEG qui devient extrêmement chancelante et qui va conduire à parler de démobilisation.

Parallèlement aux changements dans l'entreprise, les agents s'interrogent sur leur place et leur rôle dans l'organisation. Cette deuxième partie se propose par conséquent d'évaluer, au présent, le poids des éléments qui agissent sur leur rapport au travail.

VIII.2.1) L'évolution de l'organisation.

Dans un souci de modernisation, EDF et GDF connaissent depuis une dizaine d'années une intensification des changements organisationnels. Sur le terrain, ces changements se déclinent en "réformes de structure" qui visent à décentraliser les responsabilités et à rendre autonomes les unités ou les services (décentralisation et régionalisation). Ces évolutions s'accompagnent d'une redéfinition de la politique commerciale de l'entreprise qui cherche à développer de nouveaux produits et services, à se positionner sur de nouveaux marchés en France et à l'étranger. Il s'ensuit notamment la mise en place d'un nouveau "management", c'est-à-dire de nouvelles pratiques d'organisation du travail et de nouveaux modes de gestion des activités.

VIII.2.1.1) Des réformes de structure déstabilisatrices.

Au moment de l'entretien, l'avis que les agents ont porté sur les réformes de structure est moins favorable que par le passé. Durant leur carrière, les réorganisations ont été jugées nécessaires au bon développement de l'entreprise et à l'amélioration du service aux usagers. Elles visaient à faciliter la croissance des activités de l'entreprise, à améliorer sa technicité et donc son efficacité. A présent, les neuf dixièmes des agents contestent le bien fondé des réformes de structure, ainsi que leur rythme. Si elles se présentent toujours comme des façons d'augmenter l'efficacité de l'entreprise, les moyens utilisés pour atteindre cet objectif sont jugés peu louables. Alors qu'autrefois les réorganisations intervenaient pour faciliter le (re)déploiement d'activités, elles sont maintenant mises en place pour les concentrer, et les gains de productivité sont notamment recherchés au travers de la variable emploi. De fait, les réformes de structure sont associées à des réductions d'effectifs et le cas échéant à des déclassements. Ainsi, les réformes de structure du passé ne sont pas comparables à celles du présent. Autrefois, il s'agissait d'améliorer l'efficacité d'une organisation, tout en assurant la continuité. Il s'agit désormais de la transformer en se basant sur un modèle de référence qui n'est pas encore précisé.

Les agents les plus prolixes sur le thème des changements de l'organisation sont les agents de la DEGS. A dire vrai, ce sont aussi ceux qui connaissent les réformes de structure les plus nombreuses et les plus "réformatrices". Ces agents sont diserts parce qu'ils constatent un décalage de plus en plus grand entre l'amélioration de la productivité de l'entreprise et la qualité des services proposés aux clients. Pour eux les considérations internes des réformes de structure l'emportent largement sur leurs aspects externes, et cette orientation est difficilement acceptée par les agents interrogés car elle va à l'encontre de la politique de communication externe de l'entreprise, déclinée sur les thèmes de la qualité et

des services. *"Plus on parle de SERVICES, moins on est proche du client"* constate un agent⁴⁵⁴. Autrement dit, tandis qu'EDF vante ses mérites auprès de la clientèle, les agents ont le sentiment que l'image interne de l'entreprise se dégrade. Ils traduisent cette idée en opposant par exemple le sureffectif d'autrefois avec les insuffisances actuelles en main-d'oeuvre.

Face à l'évolution de l'organisation, le point commun entre la quasi-totalité des agents est un sentiment de perplexité. Quelle finalité se cache réellement derrière les changements ? Toutes les transformations se justifient-elles ? Par leurs propos, les agents montrent qu'ils ne comprennent pas le cadre global de référence dans lequel s'inscrivent toutes ces modifications. Nombreux sont ceux qui signalent le manque d'informations à leur disposition. On constate aussi qu'aucun agent rencontré, même parmi les cadres, n'est en mesure d'expliquer la finalité des évolutions de l'organisation, autrement que partiellement. On comprend alors que certaines craintes naissent de cette situation et qu'il en découle de la part des agents diverses conjectures sur l'évolution d'EDF-GDF, lesquelles sont incontrôlées par les directions. Dans des cas rares, les agents vont jusqu'à évoquer les répercussions des réformes de structure sur la santé physique ou psychologique.

Cela se succède à un rythme de plus en plus rapide. (...) Il y a des gens qui se rendent malades. Il faut s'adapter, on a tous nos limites, moi le premier, hein. (...) On ne sait plus où on va. D13

Les gens sont inquiets. Faut quand même dire que les gens sont inquiets, en particulier ceux qui sont touchés par les réformes de structure. Apparemment tout le monde sera plus ou moins touché par les réformes de structure. Et puis EDF, qu'est-ce que va devenir EDF ? Point d'interrogation, hein. D42

Les syndicats ont abusé de certaines choses à une certaine époque. Là, maintenant, nos patrons, nous -direction -, on abuse un peu d'autres choses dans l'autre sens si vous voulez. Il y avait trop de monde à une certaine époque, là on est un peu court. Et puis c'est tout. C'est des questions économiques du moment. Bon bien ça... Ce qui me gêne le plus, si vous voulez, c'est qu'on parle de qualité, alors qu'on n'a plus les moyens de faire de la qualité. On avait les moyens de faire de la qualité il y a cinq ans parce qu'il y avait des gens à ne pas savoir quoi en faire, et puis maintenant, on n'a plus les moyens de faire une bonne qualité, c'est plus possible. D25 (un cadre)

Il y a des gens qui les vivent mal (les réformes de structure). Il y a des gens qui les vivent mal hein. Pour vivre bien une réforme de structure, il faut être assez malléable et avoir une facilité d'adaptation assez importante parce que, sinon qu'est-ce que vous faites si vous ne pouvez pas, si vous ne pouvez pas vous plier à ces réformes ? Cela veut dire que vous devenez, vous devenez psychologiquement mal dans votre peau et puis, qu'est-ce que vous faites ? Vous

⁴⁵⁴ Au moment des entretiens, la "Garantie des services" proposée par "EDF-GDF Services" n'avait pas encore été mise en place.

déprimez et vous devenez un candidat au suicide hein. Alors je pense que les réformes, effectivement sur certains agents, ça peut avoir des, un impact nocif hein. D23

Communication et concertation.

Parallèlement à leur finalité, les agents critiquent la façon dont l'entreprise gère les réformes de structure. Les programmations sont jugées contestables et les moyens mis en oeuvre pour faciliter l'adaptation du personnel à la nouvelle organisation insuffisants. Sur ce registre, ils souhaiteraient un calendrier précis et une anticipation adéquate. Concernant le calendrier, les agents interrogés regrettent que certaines opérations de regroupement des services ne soient connues que quelques mois à l'avance, ce qui pose problème quand il faut changer de lieu de travail. Concernant l'anticipation, certains agents suggèrent la mise en place de modules de formation bien avant les réformes de structure, notamment pour les applications informatiques qui occasionnent des périodes d'adaptation parfois laborieuses. Ce dernier point est toutefois en contradiction avec les discours sur la formation continue qui seront développés plus loin.

Les agents déplorent également le manque de concertation à l'occasion des réformes de structure. Selon les agents qui évoquent cet aspect, la seule concertation se limite à une rencontre avec le supérieur hiérarchique. Elle permet d'émettre un voeu - peu ou pas respecté - mais, en aucun cas, d'exprimer son avis sur la réorganisation.

A l'analyse, il n'est pourtant pas certain que les agents soient vraiment enclins à être associés aux réformes de structure. A partir du moment où ils y sont *défavorables*, ils souhaiteraient surtout pouvoir s'opposer à leur mise en place. Sur ce point, le rôle des syndicats est très peu mentionné par les agents et, lorsqu'il l'est, c'est de manière négative, pour leur reprocher leur perte d'influence ou leur faible intérêt vis-à-vis des réorganisations. Tout porte ainsi à croire que les réorganisations impliquent une redéfinition complète des relations sociales au sein de l'entreprise. Les faibles attentes que les agents rencontrés ont mentionné à l'égard de leurs représentants du personnel pourrait signifier de plus que le syndicalisme à EDF-GDF doit évoluer pour tenir compte de l'évolution du système organisationnel, sous peine de voir sa crédibilité encore décroître.

Quand ils sont venus, ils sont venus nous présenter la réforme de structures, qu'on a toujours... Bon ça fait plus d'un an qu'on en parle, il y a toujours apparemment rien de fait. Notre chef de section est parti en congés ; on suppose qu'il a goupillé son dossier avant de partir, mais on n'en sait pas plus pour le moment. Et quand on discute avec eux, ils disent de toute façon, le chef qu'on aura, "où j'aurai décidé que ça sera comme ça, ça sera comme ça, on ne changera plus." Alors c'est même pas la peine de discuter. Alors les syndicats essaient mais c'est pareil, ils font ce qu'ils veulent, ils sont maîtres à bord. Les syndicats, ils n'ont plus, pour moi, ils n'ont plus aucun poids. D34

Les directives sont prises quand même à un niveau supérieur. A la limite, on ne nous demande pas tellement notre avis pour certaines choses. Puisqu'on parle des modifications de la Maison, je pense qu'on ne prend pas en compte les... Il y a des gens qui pourraient, je ne sais pas, s'investir, et je pense qu'on ne prend pas tellement en compte l'avis des gens, ce qu'ils pourraient apporter, les idées qu'ils pourraient amener, tout ça. C'est fait à un autre niveau. Bon, on est exécutant, hein. D42

Des adaptations nécessaires mais dangereuses.

Le bilan que les agents dressent des changements organisationnels dans l'entreprise n'est pas seulement négatif. Trois agents par exemple ont profité des réformes de structure pour partir travailler dans une autre région de l'Hexagone ou bien pour quitter un emploi qui ne leur donnait pas satisfaction. Plus généralement, la majorité des agents rencontrés considèrent que les réorganisations se sont accompagnées d'un assouplissement du système hiérarchique. Le fonctionnement quasi militaire qu'ils avaient connu pendant leur jeunesse serait par la même définitivement révolu, les différents collègues seraient moins cloisonnés et la responsabilité des personnes de plus en plus effective. Dans des cas extrêmes, les agents rencontrés en viennent même à regretter le temps où il y avait encore "un minimum de respect", jugeant incorrecte la liberté d'expression que leurs plus jeunes collègues s'autorisent parfois à l'égard de la hiérarchie.

Près de deux agents sur cinq jugent également positives les réorganisations à EDF-GDF lorsqu'ils les replacent dans l'évolution plus générale du système économique national. Ils constatent que leur entreprise est de plus en plus désignée comme atypique et que refuser les changements reviendrait à se condamner économiquement. Pour eux, la sauvegarde des activités que certains opérateurs privés cherchent à ravir à EDF-GDF passe donc par l'affirmation de la compétitivité de l'entreprise. Ils sont 19 agents à se positionner de cette façon, parmi lesquels 12 sont cadres et 6 maîtrises ; 8 sont agents de la DEPT⁴⁵⁵. Il s'agit donc avant tout d'une argumentation du personnel d'encadrement, mieux fédéré aux logiques socioéconomiques de l'entreprise que l'exécution et moins soumis aux réformes de structure, dans la mesure où les cadres ne vivent pas de la même façon les réorganisations et où les agents de la DEPT sont moins exposés aux réformes de structure que ceux de la DEGS.

Mais les limites de cette argumentation sont précises et semblables pour les deux tiers des agents qui s'expriment. Il s'agit d'une "nécessaire" adaptation, coûteuse par ses conséquences pour le rapport au travail. En tout état de cause, il convient selon eux de moderniser une entreprise de service public pour qu'elle remplisse mieux sa mission, si possible à moindre coût, dans un environnement concurrentiel identifié. Il ne s'agit pas de

⁴⁵⁵ Cinq agents seulement sur les 19 appartiennent à la DEGS.

développer une logique de profit qui conduirait EDF-GDF vers la privatisation. Or, parce que le projet de l'entreprise n'est pas défini, les agents craignent que les changements conduisent justement vers la seconde voie et non vers la première.

Il ne faut s'y tromper : l'agrément que donnent les agents aux "nécessaires" évolutions de l'organisation est essentiellement *une position de principe*. Quand les mêmes agents sont interrogés dans la suite de l'entretien sur les conséquences des changements pour le personnel, les propos enregistrés sont fort différents. Ils sont en fait favorables aux changements à condition que ni l'emploi, ni le Statut des IEG n'en soient affectés. Un antagonisme se dessine alors entre d'un côté la logique qui tendrait à faire d'EDF-GDF une entreprise comme une autre et, de l'autre côté, la volonté ferme de conserver le Statut du personnel pour réglementer le droit du travail dans les établissements électriques et gaziers. C'est bien de la préservation des acquis sociaux dont il est question, et depuis leur embauche à EDF-GDF, les agents ont expliqué à l'interviewer qu'ils y étaient fortement attachés. Cette analyse ne supporte pas plus de 2 exceptions sur 19.

EDF-GDF, c'est une très grande boutique qui se gère très bien toute seule, je trouve. Et je pense que pas mal d'entreprises extérieures croient qu'il faudrait prendre exemple sur beaucoup de choses. (Mais...) Ce serait dommage qu'il y ait trop d'ouverture, cela risquerait peut-être que cela change. Il ne faudrait pas non plus que l'on touche trop à tout ce qui est, tout ce qui fait justement cette grande Maison. (...) Il ne faudrait pas que l'on enlève trop d'avantages, trop de choses comme cela. Il ne faudrait pas toucher... parce que...(silence). G13

Ah, de toute façon, si elle (EDF-GDF) n'avait pas évolué, c'était le grand plouf ; elle était mangée par la SPIE, Bouygues et compagnie. Bien elle était mangée, déjà qu'ils sont à la porte, ils sont en train de pousser... D33

J'aime bien être sûr du lendemain. Je ne me vois pas dans une boîte me dire à 50 ans "On vous remercie." Là, il faut être solide. D25

Bien sûr il y a des changements. Il faut s'adapter, il faut faire... Il ne faut pas toujours rester dans sa bulle, il faut s'adapter aux besoins nouveaux aux choses nouvelles, mais la façon de manager, la façon de commander finalement est pratiquement toujours la même. On a des directives qui nous arrivent, il faut les appliquer et puis on les applique, hein. P16

Si on ne bouge pas, on se fera dévorer, l'entreprise disparaîtra. P23

VIII.2.1.2) Les conséquences des réorganisations sur le travail et l'emploi.

La contradiction que les agents soulèvent entre la modernisation de l'entreprise et leur attachement à son système social repose sur des faits *expérimentés* : le vécu qu'ils ont des réorganisations. Plus de la moitié des agents rencontrés font ainsi part de leurs sentiments à cet égard.

VIII.2.1.2.1) La réduction des effectifs et la suppression de certaines fonctions.

Bien que leur propre emploi soit garanti, la réduction des effectifs est le premier facteur à cause duquel les agents considèrent les réformes de structure négativement. En effet, le non renouvellement des départs à la retraite entraîne une augmentation des charges de travail pour certains, alors que d'autres, affectés en position de surnombre, n'ont plus de fonctions précises dans l'entreprise. Cette répartition du travail, inéquitable aux yeux des agents, peut se doubler d'un climat délétère au moment de la réforme de structure, lorsque chacun s'interroge sur le sort qui lui sera réservé.

La réduction des emplois dans l'entreprise n'est pas seulement jugée négative parce qu'elle accroît la quantité de travail. Pour plus d'une dizaine d'agents, elle est le signe du renoncement de l'entreprise à sa vocation de service public. Dans leur esprit, celle-ci suppose un effectif suffisant pour garantir le service et assurer la qualité, ce qui ne serait plus le cas. A ce propos, deux agents de la DEPT mettent en relation les réductions d'effectifs et la fiabilité des installations nucléaires. Lorsque le nombre d'agent est à la baisse, leur sentiment est que la prise de risque augmente car il faut travailler dans l'urgence.

Parallèlement aux réductions d'effectifs, les salariés de la DEPT signalent le recours croissant à la sous-traitance. Ils dénoncent l'entrée massive des intervenants extérieurs, souvent issus du secteur privé. Ils ne comprennent pas cette politique, car elle s'applique alors que les agents EDF ne sont pas nécessairement en surcharge de travail et elle les place dans des fonctions de maître-d'ouvrage qu'ils ne maîtrisent pas.

Là c'est parti à l'économie à outrance. On réduit tout, mais c'est pas bon... Ils nous enlèvent des gens sur certains postes. C'est vrai qu'il n'y avait pas gros boulot, mais au lieu de faire le boulot à quatre, on le fait à trois, donc c'est peut-être pas tellement bien ça. Je crois qu'il faut quand même se tenir à du raisonnable hein ; ça c'est par mesure d'économie... C'est sûr, il faut faire des économies, mais restriction, restriction... Et puis de raccourcir les temps sur certains travaux, je crois que c'est pas bon, c'est quand même du nucléaire. P22

L'identité professionnelle mise en cause.

Les réductions d'effectifs sont également associées à la suppression ou au regroupement de certaines fonctions, voire à la disparition de certains métiers. Plusieurs agents qui vont connaître dans les mois prochains des réformes de structure craignent ces conséquences. A la date des entretiens, quatre agents avaient fait l'expérience malheureuse de ces changements dans un passé récent (soit près d'un agent interrogé sur dix). A l'occasion des réformes de structure, l'un d'entre eux s'est vu retiré une partie de ses attributions ; les trois autres occupent actuellement des emplois que l'entreprise est susceptible de supprimer (dans deux cas sur trois, ce sont les agents eux-mêmes qui font

part de cette supputation). Ces évolutions ont mis en question la place et le rôle des agents dans l'organisation et elles leur ont fait dire que l'entreprise ignorait leur contribution antérieure.

... On va mettre d'un côté ce que l'on appelle le courant fort, de l'autre le courant faible, c'est les termes qu'on emploie. Alors finalement j'ai été dépossédé, je suis allé vers le courant fort, donc ce qui est alternateur, protection, les batteries... Les choses comme ça, tout ce qui est production d'énergie électrique ou consommation de puissance. Mais j'ai... On m'a enlevé tout une partie de, de ce que j'avais acquis, tout ce que je connaissais, tout ce qui était partie automatisme, que je faisais jusque-là, on me l'a enlevé, hein, on m'a dit bien ça, ce n'est plus la peine. Alors j'ai eu l'impression de perdre pied. P16

Avec les micros, c'est-à-dire que chaque personne tape son courrier. Alors maintenant je trouve que ne n'ai plus beaucoup de courrier à taper. Alors c'est pour ça que je fais des remplacements, et ça, ça par contre ça me gêne plus. Parce que moi j'aime bien avoir un emploi bien, bien à moi... D22

VIII.2.1.2.2) Des craintes, d'abord pour soi.

On vient d'expliquer que les agents voyaient au travers des réformes de structure la remise en question de l'une des valeurs fondatrices de l'entreprise, à savoir la notion de "service public". Selon eux, la recherche des gains de productivité ainsi que le développement du profit au travers des actions commerciales sont en désaccord avec l'esprit du "service public" ; les changements qu'ils connaissent ne coïncident pas avec la doctrine établie par "l'entreprise de leur jeunesse". En fait, les agents ont une autre raison d'être perturbés par les changements, et pas seulement des motifs idéologiques. Les réformes de structure par lesquelles une partie des changements s'opère entraînent des suppressions d'emplois, des mutations et des déclassements, et ceux-ci sont susceptibles d'affecter directement leur propre personne. Parallèlement à la transformation de l'image de l'entreprise, les réformes de structure menacent donc leur propre place dans l'organisation.

La crainte de voir son emploi supprimé.

La crainte de subir pour son emploi les conséquences négatives d'une réforme de structure est présente chez presque tous les agents. L'éventualité n'est cependant pas vécue de la même façon par tous. Les personnes de la DEGS sont actuellement les plus inquiètes face aux réorganisations, et plus particulièrement celles n'ayant jamais été mobiles (ni géographiquement, ni fonctionnellement) et appartenant aux collègues maîtrise ou exécution.

Dans les unités DEGS de l'est de la France où des entretiens ont été réalisés, 6 agents étaient actuellement en train de vivre une réforme de structure. Leur discours propose une vision exacerbée de l'appréhension que l'ensemble des agents rencontrés a manifestée au cours de l'enquête. Le devenir professionnel de cinq des six agents est pour le moment constitué de questions sans réponse. Trois agents redoutent que leur emploi soit déplacé à plusieurs dizaines de kilomètres, un sait qu'il sera affecté dans un autre service sur le même site ; un autre est informé que son emploi va être supprimé et il souhaite être placé en surnombre pour bénéficier d'une mise en inactivité anticipée. Le dernier agent est moins inquiet puisqu'il ne sera pas directement concerné par la réorganisation.

La situation de ces agents "EDF-GDF Services" de l'est de la France est intéressante à considérer, car, si au moment des entretiens le manque d'informations attisait évidemment les craintes des agents, on a pu constater à quel point la représentation des évolutions de l'organisation est perçue de manière négative à partir du moment où l'emploi des intéressés est *directement* menacé. Alors, l'opposition des agents n'est plus une simple opinion sur des réformes de structure, c'est une position individuelle ou collective visant avant tout à défendre son emploi. Et concrètement, puisque les agents n'ont pas à craindre le chômage, la défense de l'emploi signifie vigilance à l'égard d'une mutation ou d'une affectation non souhaitée.

Certaines caractéristiques socioprofessionnelles renforcent également l'hostilité des agents à l'égard des réformes de structure. Les salariés rencontrés dans l'est de la France ont comme particularités d'appartenir au collège exécution ou maîtrise et d'avoir fait l'ensemble de leur carrière dans la même ville. Ces éléments ne facilitent pas la mobilité (géographique ou fonctionnelle) que cinq d'entre eux vont connaître à la suite de la suppression ou de la transformation de leur emploi. Enracinés dans un environnement social local, ils n'ont aucune envie d'aller travailler à plus d'une heure de voiture de chez eux, ni même l'intention de déménager. De plus, leur échelon hiérarchique et leur niveau d'instruction initial ne leur permettent pas d'envisager une promotion dans le contexte de la restructuration. Ils considèrent par conséquent qu'ils ont nettement plus à perdre qu'à gagner de la réorganisation. Leur stratégie consiste alors à militer pour avoir à la subir le moins possible.

Dans d'autres unités de la DEGS, où les agents n'étaient pas menacés dans l'immédiat par une réforme de structure, les craintes qui viennent d'être mentionnées sont présentes aussi. Certes, elles sont moins vives, mais les agents subodorent que tôt ou tard ils seront confrontés à des problèmes similaires de mobilité. Par extension des constats réalisés sur les agents de l'est de la France à l'ensemble des agents rencontrés, on peut alors s'interroger sur le fondement des réserves qu'ils formulent à l'égard des réorganisations. Derrière la question de la finalité des réformes de structure que les agents

évoquent en premier lieu, il est en effet raisonnable de penser que leurs critiques visent avant tout à protéger leur emploi de tout ce qu'ils considèrent comme susceptible de le menacer.

Quand on voulait faire expédier certaines personnes chez elles, on leur donnait 30 briques ou 40 briques peut-être. J'irai pas jusqu'à dire que je me ferai acheter pour 30 briques, mais je ne me vois pas aujourd'hui, disons, me remettre en question pour aller à 70 km. Cela n'a aucun intérêt ; d'ailleurs, ce serait... Surtout qu'il ne faut pas se leurrer sur les suites qui seront données à Chaumont. D45

Bien, je vais vous dire franchement, on a tous peur, parce qu'on a l'impression qu'il se prépare un changement tel qu'on n'a plus notre mot à dire, on n'a plus le choix. On mute les gens d'office, qu'ils le veuillent ou non, que cela les arrange ou non. (...) Du jour au lendemain, vous remettez tout en cause. D41

La seule inconnue, c'est qu'on sait qu'on est un petit peu sur la sellette. On n'est pas les seuls bien entendu dans l'EDF, on est sur la sellette pour être en réforme, encore de structure. On ne sait pas trop comment on va être recasé alors. D35

Les agents en surnombre.

Les agents dont l'emploi est supprimé dans le cadre d'une réforme de structure sont placés en "surnombre". N'étant plus dans l'organigramme, ces agents viennent au quotidien renforcer un service dans lequel leur place n'est évidemment pas définie avec précision. Du bon vouloir des agents en surnombre et de ceux qui les accueillent dans le service dépend alors leur travail et l'intérêt qu'ils y porteront, en attendant que leur hiérarchie leur trouve une autre affectation.

Dans l'enquête, plusieurs agents avaient connu dans le passé une situation provisoire de surnombre. Ils ont tous confirmé la difficulté que l'on imagine à exercer son travail dans ces conditions.

L'enquête permet en outre d'avancer l'idée que les agents en surnombre sont considérés par certains agents, qui ne sont pas dans cette situation, comme source de blocage pour les déroulements de carrière. En effet, dans la mesure où les agents en surnombre sont prioritaires pour les affectations, leur arrivée dans un service se traduit par une réduction des possibilités de promotion pour les autres agents. Ces derniers, alors que leur emploi avait été "épargné" par la réorganisation, subissent après-coup les conséquences des réformes de structure. Dans le contexte économique actuel où les promotions deviennent rares pour tout le monde, les réformes de structure occasionnent ainsi, au travers de la présence des personnes en surnombre, des conséquences négatives pour la plupart des agents.

Si, outre leurs difficultés à trouver un vrai rôle dans l'organisation, les agents en surnombre sont victimes d'ostracisme de la part de leurs collègues, on comprend aisément que leur rapport au travail soit problématique.

Les gens en surnombre qu'on remet dans certains bureaux, c'est sûr que cela cause des problèmes. En cas de postes vacants, bon, il y a des gens sur place qui attendent une promotion, et puis bon il y a des gens qui arrivent comme ça, en plus ils ne sont pas au courant du travail, alors il est difficile d'expliquer à quelqu'un qui est au courant et qui attendait le poste... Enfin, vous voyez, c'est des relations de ce genre. (...) Quelqu'un d'autre prend leur place et ils se sentent lésés. D42

J'avais postulé, mais le problème c'était, toujours étant donné qu'il y avait des réformes, il y avait des gens à replacer, donc moralité de l'histoire je suis toujours restée (dans le même poste). Et toutes les fois, cela s'est passé comme ça, les sureffectifs, réformes de structures, donc on publie les postes, et puis en fait ils sont déjà pour quelqu'un. Cela c'est le gros problème. Moi ça m'est arrivé, et deux fois au service commercial. D32

Cela arrive des fois, oui, il y a des gens en surnombre, tout ça, on les met un peu n'importe où. Bon là, c'est pas drôle, on vous fait faire des choses que vous n'aimez pas, bon c'est pas drôle. D13

Bien c'est, disons c'est... Disons c'est que... Oui, ce n'est pas que ça me démotive mais, disons qu'on ne sait déjà pas, on ne sait pas trop après comment cela sera quoi. Bon vraisemblablement, il y aura encore une réforme de structure. Est-ce qu'il y aura encore des gens en surnombre qui iront soit à la retraite, soit on leur demandera de muter dans d'autres services etc., etc., pour éponger. Donc je ne sais pas du tout hein. D23

J'avais pas de pot, j'étais en surnombre, effectivement, j'étais en surnombre. Alors j'avais posé la question "est-ce que j'aurais un poste de grille quand même ?" Parce que cela me faisait quand même mal, parce que je sentais si vous voulez que par rapport aux personnes qui existaient dans mon poste, bien que j'étais à part. C'était dévalorisant. (...) Je l'ai senti si vous voulez qu'il y avait quand même une différence. P24

VIII.2.1.3) L'efficacité contestée des nouvelles organisations.

Les pages qui précèdent montrent que l'organisation est un thème sur lequel les salariés rencontrés sont diserts, et particulièrement les agents de la DEGS. A l'évocation des réformes de structure, qui constituent l'incarnation concrète de l'évolution de l'organisation, le sentiment qui domine est bien que l'entreprise se transforme d'une façon préjudiciable aux dépens de ses missions, de l'emploi et des personnes.

Paradoxalement, on a vu que la plupart des agents acceptaient l'idée que leur entreprise devait évoluer. Ils ont expliqué eux-mêmes qu'EDF-GDF ne pourra pas rester cette "forteresse repliée sur elle", qu'elle devra s'adapter à un monde économique qui se modifie radicalement. Leur position heurte cependant ce qui constitue l'essence même de leur rapport à l'entreprise et au travail : la stabilité ; cette stabilité que la croissance régulière des activités de l'entreprise et la structure oligopolistique ont facilitée, et que le

Statut des IEG garanti. Or, l'évolution de l'organisation de l'entreprise est vécue par les agents comme une atteinte à ce principe de stabilité, aussi bien au présent qu'au futur. La position ambivalente des agents signifie par conséquent qu'ils sont globalement *pour* une certaine évolution de l'entreprise mais fermement *contre* les réformes de structure actuelles dès que celles-ci les concernent directement.

Pour rendre cohérente leur position, les agents mettent en avant l'inefficacité des réorganisations. Pour eux, le regroupement des unités de la DEGS entraîne par exemple un affaiblissement du service à la clientèle : on est moins proche du client si on transfère l'accueil physique ou téléphonique de l'agence de Saint-Dizier à Bar-le-Duc ; à Bordeaux, les agents "Petites Interventions" se demandent s'ils pourront dépanner les clients aussi rapidement avec 16 000 clients supplémentaires à gérer. Les différents mouvements de centralisation et de décentralisation que certaines unités de la DEGS ont connus depuis plusieurs années sont un autre exemple évoqué (cas du Service Technique Gaz par exemple, prochainement segmenté dans les différentes agences). Outre la logique énigmatique de ces fusions et divisions, leur rythme paraît excessif aux agents. Plusieurs, dont des cadres, ont signalé que les réformes de structure nécessitaient de réelles capacités d'adaptation et qu'il n'était pas raisonnable de compter sur une adaptation correcte si les changements se succèdent trop rapidement.

Si, à la DEGS, les réformes de structure ont comme objectif de réaliser des gains de productivité, à la DER, un des deux agents interrogés en a une vision tout autre. Il considère sans ambages que la réforme de structure qu'il connaît a pour fonction de les "occuper", lui et ses collègues. L'efficacité des réorganisations frôle ici le degré zéro.

Les agents ont enfin le sentiment que les réorganisations sont contestables car *la compétence globale de l'entreprise s'affaiblit* par les mobilités fonctionnelles successives que les agents connaissent. Des cas sont relatés où, après une réforme de structure, les personnes ont dû apprendre un nouveau métier et délaisser une partie de leurs compétences. Au lieu de capitaliser, les agents repartent donc, à chaque fois, sur de nouveaux apprentissages.

Plusieurs agents ont aussi signalé que le regroupement des personnes dans un même service se déroule mal lorsque l'opération est conduite de façon autoritaire. Ce procédé ne serait pas propice à la motivation et donc à la valorisation des compétences.

Les réformes de structure en menaçant l'emploi des agents contribueraient également au développement de l'individualisme et la collaboration au travail s'accommoderait difficilement du "chacun pour soi" ou du "*ôte-toi de là que je m'y mette.*"

Je pense que les relations sont plus difficiles qu'elles l'étaient par le passé, parce que les gens changent tellement souvent de poste que c'est mal rôdé. Une fois que c'est rôdé, si vous voulez, l'agence se déplace vers autre chose. Donc si vous voulez il faut recommencer à nouveau,

donc effectivement les relations entre tous nos collègues sont plus difficiles qu'il fut un temps, où chacun restait quand même en poste assez longtemps, ou allait former un collègue. Donc, là, ça marchait tout seul, alors que là, ça change tellement vite, ça va tellement vite que ça pose des difficultés, c'est moins simple disons. D13

Là, on vient d'apprendre qu'on va nous redonner tout un secteur qu'on n'avait pas. (...) On va perdre une petite partie de Bordeaux, 2000 clients à peu près, et on va en reprendre 18000. Mais c'est ça la nouvelle gestion, c'est ça la rentabilité qui rentre chez nous. De toute façon, il ne faut pas se faire d'illusions, il faut qu'on arrive à être rentable. D33

J'aurais préféré qu'ils aient le courage de dire "bon, vous arrêtez la vapeur humide, ça va", plutôt que de nous laisser chercher une autre voie qui permette de nous occuper, parce que j'ai vraiment l'impression que c'est ça, il faut qu'on soit occupé. R12

Une perte de rigueur, une grande dispersion. Alors le peu de compétences qu'on nous conserve - enfin on a de bonnes compétences, mais qui se dispersent -, on a l'impression qu'on abandonne un peu le navire et qu'on regarde ailleurs, qu'on n'est plus sur le même navire. D25

Il y a une structure qui s'est mise en place et les gens ne sont pas encore capables, à l'heure actuelle, de la faire fonctionner normalement. P14

Il ne faut pas trop changer, trop souvent non plus, cela n'apporte rien. Jusqu'à présent, tout ce que j'ai pu voir jusqu'à présent, ça n'a pas apporté grand chose ; je ne sais pas dans le cas des grandes réformes de structures mais... Bon, sans vous parler actuellement de ce qui se passe ici, avec tous les changements qu'il peut y avoir, tout ça, les notes qu'on reçoit ; ce sont de magnifiques dépliants en couleur avec des photos ; c'est très bien mais on ne voit pas à l'instant t, ce que ça va nous apporter. P15

En conclusion...

Il convient d'insister sur le fait que les changements de l'organisation affaiblissent très clairement les liens de confiance que les agents avaient établis avec leur entreprise. Plus que de simples ajustements, ils constatent que leur entreprise connaît un processus de mutation, renonçant, sans le leur avouer, à son système d'organisation initial. L'image de l'entreprise évolue en conséquence et les valeurs auxquelles les agents adhèrent deviennent incongrues dans le cadre de ces évolutions. En définitive, **pour la grande majorité des agents interrogés, les réformes de structure sont devenues un indice de l'affaiblissement du cadre de cohérence de l'entreprise et de la moindre stabilité d'une organisation qui se cherche.**

Effet période, effet génération ou effet fin de carrière ? A ce stade de l'exposé, il est pertinent de rappeler une des questions essentielles de la problématique. Parmi ces trois effets, quels sont ceux qui peuvent avoir une influence sur le rapport au travail des agents rencontrés ?

L'analyse précédente conduit à prendre en considération un *effet période*. On vient de montrer que les agents interrogés sont placés dans un contexte de changements plus ou moins intenses selon les directions, lequel conditionne une grande partie de leurs propos. Manifestement, sans l'existence des évolutions organisationnelles, une partie du corpus recueilli ne serait pas présent dans les entretiens.

Pour autant, l'effet "période" est-il le seul à évoquer pour étudier le rapport au travail des agents interrogés ? Dans le cas d'une réponse affirmative, les réserves émises sur la nature des changements dans l'entreprise devraient être observées chez tous les agents EDF-GDF. S'il est trop tôt pour accepter cette hypothèse (ce n'est qu'avec l'enquête C qu'il sera possible d'évoquer les propos des agents plus jeunes), on doit reconnaître néanmoins que de nombreux indices invitent à considérer sérieusement l'existence d'un *effet génération* et d'un *effet fin de carrière*. N'a-t-on pas plusieurs fois montré que le positionnement des agents rencontrés était avant tout le résultat d'une confrontation entre deux moments, le passé et le présent : le passé, qui est à l'origine de leur socialisation professionnelle dans l'entreprise et le présent qui renvoie à leur position dans un cycle de vie professionnelle. La poursuite de l'exposé va permettre de conforter ces constats.

VIII.2.2) Des missions pour l'entreprise en cours de redéfinition.

Dans la partie précédente, les discours des agents sur l'évolution de l'organisation ont constitué le point d'entrée idéal de l'étude du "présent". L'autonomie de cette question est néanmoins artificielle. Lorsque les agents évoquent les réformes de structure, ils parlent aussi de l'évolution de l'entreprise, ils font référence à la logique de la rentabilité qui s'installe peu à peu dans les établissements ; ils abordent la question européenne et les risques d'une privatisation, ou encore l'achèvement du programme nucléaire. Si pour les besoins de clarté de l'exposé, ces thèmes sont séparés, il faut bien comprendre que dans les entretiens les argumentations sont quelquefois beaucoup plus enchevêtrées, comme si les agents tentaient de prouver, par l'énumération, la logique manichéenne mise en oeuvre par la direction de l'entreprise pour rompre définitivement avec le passé.

Vers quel système est en train de se diriger EDF-GDF ? Voici la question à laquelle la quasi-totalité des agents rencontrés souhaiterait avoir une réponse. - Vers une entreprise de service public, modernisée et compétitive, entièrement au service de la collectivité ? - Ou vers une entreprise de droit privé cherchant à maximiser ses profits et ses parts de marché ? Impossible de répondre bien sûr, mais plusieurs évolutions tendent à faire penser à la majorité des agents que l'entreprise se dirige vers une privatisation, avec abandon de ses missions initiales.

VIII.2.2.1) La rentabilité et le service public : un mauvais ménage.

La logique commerciale et le service public sont-ils deux notions incompatibles ? Oui, si l'on en croit quatre agents sur cinq, et ce point de vue n'est pas seulement celui des agents de la DEGS, les plus directement concernés par la relation clientèle. C'est en fait le sentiment de la majorité des agents EDF-GDF, quelle que soit leur direction d'appartenance.

Mais pour bien comprendre la position des agents, il convient de préciser les déclinaisons de la notion de "rentabilité", car il en existe plusieurs à leurs yeux.

La rentabilité se décline au premier degré par la qualité de la gestion. Sur cet aspect, les agents sont unanimes pour considérer qu'il faut réduire la dette que l'entreprise a contractée durant le plan de construction des centrales nucléaires, ce qui nécessite de

réduire les coûts de fonctionnement, de faire des bénéfices et d'assurer la bonne santé financière de toutes les unités⁴⁵⁶.

La rentabilité financière peut ensuite se décliner par rapport au développement de nouveaux biens et services, lesquels, vendus à un prix "service public", concurrencent les produits des entreprises privés. Cette stratégie permet à EDF-GDF d'augmenter raisonnablement ses bénéfices, tout en respectant ses missions premières qui sont de produire et de fournir de l'énergie à toutes les personnes qui en font la demande. Une majorité d'agents est favorable à cette deuxième option, surtout s'ils ne "subissent" pas les conséquences des réorganisations qui peuvent en résulter (pour faire écho aux pages précédentes qui évoquaient l'acceptation critique des réformes de structure). Pour les agents, c'est grâce à ce type de démarche que l'entreprise pourra prouver qu'elle sait évoluer. De la sorte, elle assurera sa pérennité.

Il existe une troisième conception de la rentabilité qui consiste à maximiser les bénéfices de l'entreprise dans le seul but d'afficher sa compétitivité. Ce troisième degré de la notion de "rentabilité" est décrié par tous les agents. Elle ne correspond plus du tout à l'esprit du service public et ouvre la voie à l'éclatement de l'entreprise et au renoncement à ses missions. Quand les personnes enquêtées pronostiquent l'évolution d'EDF-GDF, c'est néanmoins le plus souvent cette conception de la rentabilité qu'ils évoquent. Ce qu'ils vivent dans leurs unités les fait pencher pour ce scénario et, dans la mesure où c'est celui qu'ils redoutent le plus, sans doute y accordent-ils davantage d'importance.

Je n'ai pas le sentiment qu'aujourd'hui, ce que recherche EDF, ça soit obligatoirement la même chose que ce qu'il recherchait il y a encore, je ne sais pas peut-être même dix ans, enfin sûrement vingt ans. Je crois qu'aujourd'hui ce qu'on veut c'est des gains de productivité, je dirais presque à n'importe quel prix quoi hein. Et alors ils se plantent, parce que rapidement quand même ils vont se rendre compte que la démotivation des gens que, tout ce dont on a parlé tout à l'heure, ça va leur coûter plus cher. A moins qu'on s'en foute, à moins qu'on..., à moins que nos directions se soient faites à l'idée qu'on va gérer EDF comme une boîte privée. P11

Je suis relativement pessimiste sur l'évolution d'EDF-GDF. Si j'y ajoute en plus un certain nombre de craintes qui sont liées à ce qui se passe actuellement avec les menaces que font peser sur le monopole d'EDF-GDF un certain nombre de technocrates européens, j'avoue que quelquefois j'ai tendance à relier tout ça, en disant, bon bien je crois que tout le monde s'entend comme larron en foire pour dépecer ce grand service public ; et puis faire en sorte que d'ici 4-5 ans, eh bien on n'existe plus quoi... On n'existe plus ou tout au moins on n'existe plus dans la forme où on est maintenant. G15

⁴⁵⁶ La limitation des dépenses fait d'ailleurs partie intégrante de la notion de service public.

VIII.2.2.2) Le spectre européen de la privatisation.

Lors des entretiens, à aucun moment l'enquêteur n'a évoqué la question de la privatisation d'EDF-GDF. Pourtant, dans deux cas sur trois environ, les agents y ont fait allusion, complétant ainsi leur argumentation sur la recherche des gains de productivité par l'entreprise.

Lorsque les agents expliquent leur opposition à une éventuelle privatisation, leurs propos se situent comme précédemment à un double niveau.

Au niveau collectif, ce sont les caractéristiques spécifiques de l'entreprise qui sont à défendre. Il s'agit de la nationalisation par opposition à la privatisation, du traitement égalitaire de tous les *usagers* à privilégier par rapport au principe de sur-facturation pour les *clients* isolés (géographiquement) des grands réseaux de distribution, ou encore de la sauvegarde du monopole EDF ou GDF à protéger de l'accès des tiers au réseau.

Au niveau individuel, il s'agit de préserver la garantie de l'emploi, le pouvoir d'achat et une évolution minimale de carrière sur la base de l'ancienneté, autrement dit de maintenir en l'état le Statut du personnel des IEG.

De Maastricht à Bruxelles.

"Bon chaque société privée cherchera à se faire un maximum de fric, à gagner un maximum d'argent. Et puis bon je vous dis, enfin c'est comme ça que je le vois : le jour où il y aura des problèmes sur le réseau, sur l'affection ou sur tirer de nouvelles lignes etc. Bon ça coûte de l'argent de tirer une ligne. Trois passages sur la ligne, ça ne rapporte peut-être pas tellement, alors tant que les lignes sont là, existent et tout, bon on va les utiliser et les user jusqu'à la corde, et puis quand elles seront déficientes et bien... Et puis alors en plus, les gens qui sont à côté des centrales de production d'électricité payeront un certain prix le kilowatt, par contre les gens qui seront loin des centrales payeront beaucoup plus cher. Et puis ils seront dans le noir, alors ceux qui ont tout électrique, et bien, ils ne pourront ni s'éclairer, ni se chauffer, ni manger chaud, ni même écouter la radio ou regarder la télé, enfin bref etc. Parce qu'ils n'auront pas d'électricité et puis avant que le courant soit rétabli, il se passera peut-être pas mal de temps parce que, appeler un plombier et puis voyez à quel moment il viendra chez vous. Qu'EDF "service public", bah quand même les gens mettaient un point d'honneur à rétablir le courant le plus vite possible, même quand il était tombé sous l'effet du gel. Bon ils mettaient une semaine, ils mettaient deux semaines. Ils travaillaient 24 heures sur 24. Bon ils avaient froid aux mains, ils avaient froid partout mais bon enfin bref. Que là..." E12

Au second semestre 1992, les entretiens auprès des agents de la grille ont été réalisés alors que l'opinion publique était attentive au devenir du Traité sur l'Union européenne, signé à Maastricht en février 1992 et ratifié par la France après le référendum du 20 septembre 1992. La vision européenne présente dans le corpus peut donc s'expliquer par la proximité entre le référendum et la passation des 50 entretiens. Quoi qu'il en soit, les agents dénoncent la politique libérale de Bruxelles dont ils ont une vision très négative, à l'image quelque peu caricaturale de la longue citation précédente. Pour eux, la politique économique de l'institution européenne impliquera la mise en concurrence avec les autres producteurs et distributeurs d'électricité européens. Elle favorisera par conséquent la logique de la rentabilité qu'ils dénoncent et pourra conduire à la mise en cause du monopole d'EDF, et en définitive à la privatisation de l'entreprise.

Les craintes qui dominent à l'égard de la poursuite de la construction européenne conduisent à parler d'un "spectre européen de la privatisation" pour résumer la position des agents. Celui-ci se justifie dans la mesure où les agents ont le sentiment d'être réduits à l'impuissance face à des décisions supra-nationales. Jadis, le rapport de force s'établissait au sein de l'Hexagone entre trois acteurs clairement identifiés : la direction, les syndicats et la Tutelle. Grâce à leurs représentants, le personnel avait donc le pouvoir d'orienter les décisions de l'entreprise. Ce temps est révolu, la France elle-même ne contrôle pas le processus de construction de "l'Europe électrique" entamé en 1990⁴⁵⁷.

Le spectre européen de la privatisation est aussi renforcé par l'exemple anglais qui montre que l'idée d'une privatisation de l'entreprise n'est pas une perspective complètement fantaisiste. Les agents considèrent qu'il s'agit pour la France du contre-modèle à ne surtout pas suivre, si l'on veut préserver le service public électrique français.

Malgré ce spectre européen, il reste une dizaine d'agents sur cinquante qui sont favorables à la construction économique et monétaire de l'Europe. En majorité agents de la DEPT, ils considèrent que cette dynamique permettra à l'entreprise de s'affirmer à l'échelle européenne, en commercialisant notamment ses excédents de production.

Un service public redéfini ne serait plus le "service public".

Les agents de l'enquête le savent, l'évolution de l'entreprise risque fort d'impliquer une redéfinition du "service public". Or, on a déjà dit que cette notion fondatrice de l'entreprise était sacralisée. Parce qu'elle signale l'intervention active de l'Etat dans le développement économique et social du pays, elle ne doit pas être modifiée, et au contraire se maintenir dans son sens premier pour conserver sa signification. Le service

⁴⁵⁷ Nous empruntons l'expression à Pierre Bauby : *Electricité et société*, op. cit.

public apparaît en somme comme le dénominateur commun des représentations que les agents ont de leur entreprise. Faire évoluer la notion consisterait donc à détruire l'entité "EDF-GDF".

Pour eux, la modernisation du service public est par conséquent une hérésie. Elle viserait simplement à faire progressivement dériver l'entreprise de la propriété de l'Etat vers le secteur concurrentiel.

Oh là, alors vraiment, je ne sais pas, parce qu'avec tous les discours qu'on nous tient, il y a à boire et à manger. Donc c'est ce qui inquiète les gens, c'est ce que je disais au début... Est-ce qu'elle sera privatisée, partiellement, en totalité ? Est-ce qu'on sera encore service public... Je ne sais pas. P17

Ce qui est sûr c'est qu'EDF, si un jour EDF devait se dénationaliser et puis se transformer en société, tout est prévu pour que ce soit fait, tout est déjà en place. P23

Pour notre entreprise c'est l'évolution des aménagements qui ont été fait, qui conduisent tous d'ailleurs, enfin vont tous, par petit pas, vers la dénationalisation de l'entreprise. Cela, c'est mon opinion. Je ne suis pas le seul à la partager. Ce qui fait d'ailleurs que tout ce qui est fait, même si d'ailleurs à l'origine ça partait d'un bon sentiment, est analysé, décortiqué, pour savoir qu'est-ce qui se cache derrière... Qu'est-ce qu'ils ont bien pu penser? G14

Je pense qu'il y a eu énormément de changements, il faudrait avoir du recul pour voir si ça a été bénéfique ces changements. Mais il y a eu énormément de changements, oui, on était beaucoup plus service public quand j'ai débuté que maintenant. (...) C'est-à-dire beaucoup plus proche du public, on s'intéressait beaucoup plus aux clients qu'on le fait maintenant. Maintenant on fait beaucoup de publicité, beaucoup de choses comme ça, mais.... Il y a un dérapage oui, je pense tout au moins, j'ai le sentiment, j'ai le sentiment... D13

Prenons l'exemple de l'électricité en Angleterre qui elle est devenue comme ça, qu'est-ce que c'est là-bas ? C'est la catastrophe. Nous étions un service public, un service public, vous deviez fournir le courant à n'importe qui le demandait, à n'importe quel endroit. 96, ça sera fini ça, c'est pas rentable monsieur, vous déplacez votre maison si vous voulez, et puis là, il y a le courant on vous le branchera mais là on ne peut pas, ça nous coûte trop cher, et puis ça ne nous rapporte rien. C'est la rentabilité ça, c'est le pognon ça, on y est de plus en plus dans le pognon. Il n'y a pas besoin de faire une enquête à EDF vous devez bien vous en rendre compte n'importe où, c'est que le pognon qui marche. Nous crèverons par le pognon. L'écu crève déjà avant d'être né. Pour moi j'y crois pas, c'est la catastrophe à mon sens, pour le personnel et pour le service public. A12

Derrière le spectre européen, le Statut des IEG en suspens.

Vu de 1992 (date à laquelle les entretiens ont été réalisés), on sait qu'en 1996 le Statut des IEG aura 50 ans et certaines dispositions prévues lors de la nationalisation arriveront à leur terme, notamment l'indemnisation des anciens actionnaires des entreprises électriques privées. Le discours des agents se concentre sur cette année 1996 et certaines rumeurs annoncent la remise en cause du Statut.

Pour comprendre ces attitudes, on peut faire remarquer que le calendrier de la construction de "l'Europe électrique" croise le calendrier interne des Industries Electriques et Gazières. Dès lors, comment les agents pourraient-ils résister à l'idée d'associer les deux, et concrètement ne pas y voir une manipulation de la part de leur direction ? Selon les agents, il suffirait de s'appuyer sur les directives de Bruxelles pour mettre à mal le monopole et donc le Statut des IEG. Autant dire que les agents retiennent leur souffle en attendant l'échéance à venir. Ils savent que leur garantie de l'emploi et plus généralement leurs acquis sociaux sont accrochés à ce Statut. S'il n'était pas reconduit en 1996, nul doute que leur mobilisation contre cette "manoeuvre" serait sans précédent.

Bien je ne sais même plus s'il y aura des agents, puisque là ça sera la société nouvelle, enfin l'entreprise nouvelle qui aura racheté, qui fera ce qui lui plaira. Tandis que nous ce qui nous tient, c'est qu'on a quand même un Statut, on a des chartes de travail, on a un Statut, on a des chartes pour le particulier, les autres on ne sait pas, on ne sait rien. D31

Il y a déjà le 1er janvier 93, avec donc l'Europe. Et puis moi je vois surtout, c'est plutôt 96, parce que là, le Statut aura 50 ans, il sera remis en cause, et puis comme à Bruxelles, ils font tout pour démolir le monopole EDF-GDF, j'ai bien peur qu'EDF à ce moment là, ça ne soit que des morceaux d'entreprises privées. E12

Bien on n'est pas mal quand même à EDF. Non moi j'ai rien à redire sur EDF, c'est pas... Bon là, ça se dégrade un peu, mais ça c'est sur le plan national ça, européen maintenant. Cela va encore être pire dans quelque temps, enfin ça n'engage que moi, mais je suis sûr que ça va encore être pire. P22

Pour les employés EDF, c'est pas bon, parce qu'à terme c'est des emplois qui foutent le camp. Si l'entreprise privée prend de plus en plus d'importance, bon bien c'est les agents EDF qui vont en pâtir, ça c'est sûr. EDF, EDF moi je pense qu'un jour ça sera un service commercial et puis ça s'arrêtera là. Tout le côté technique sera parti... Oui, je pense que ça viendra même assez rapidement. EDF on sera une agence commerciale c'est tout, ils seront là pour vendre le produit mais ils s'intéresseront plus à savoir comment c'est fait ni traité, parce que ça sera uniquement de la vente. D34

Je ne sais pas actuellement où on met les pieds, on n'est pas tellement informé. On entend des bruits, des bruits de couloir qui sont... On ne sait pas. Mais enfin ce que je peux vous dire c'est que depuis 65 que je suis rentré, jusqu'à maintenant, petit à petit, tous les avantages qu'on avait on nous les retire. On est en train de les perdre, on en a déjà perdu une bonne partie. D31

VIII.2.2.3) La croissance révolue : une donnée oubliée.

Si le contexte européen est une composante de l'évolution de l'entreprise, la croissance économique en France en est une autre, non moins déterminante pour comprendre la redéfinition des missions d'EDF-GDF. C'est pourtant un aspect qui ne ressort guère des entretiens. Autant la croissance économique des années 1970, en relation avec la croissance de l'entreprise, avait pu être signalée ; autant la crise économique et sa traduction dans l'entreprise sont passées sous silence, même par les agents de la DEPT⁴⁵⁸.

En fait, les agents ne prennent pas en compte cet aspect car ils donnent la priorité aux explications intentionnelles : derrière les changements se cachent des responsables, des individus, des logiques ou des systèmes, qui sont fautifs. Ainsi, derrière les réformes de structure, on trouve la Direction. Derrière la Direction, on retrouve la contrainte exercée par les technocrates européens. Derrière Bruxelles se dissimule une pensée libérale à la recherche du profit qui entre en conflit avec les principes progressistes de justice et d'égalité sur lesquels s'appuie leur entreprise.

A travers cette argumentation la composante économique est omise. Les agents raisonnent comme si la crise ne concernait pas leur entreprise, comme si la demande énergétique continuait à tirer la production d'électricité et la croissance du nombre des emplois, à l'instar de ce qu'on observait durant les Trente Glorieuses. Leur réflexion suggère en définitive qu'EDF-GDF serait en mesure de rester à l'écart des grands bouleversements économiques.

Le raisonnement serait en outre contradictoire avec leurs propos relatifs au "nécessaire" changement dans l'entreprise (pour résister à la concurrence), si cet avis ne se résumait pas pour l'essentiel à une position de principe.

L'omission est caractéristique de ces agents qui ont connu dans leur jeunesse le rôle dominant et incontournable d'EDF-GDF sur la scène nationale, économique et sociale. L'électricité fournissait à l'industrie de nouvelles possibilités de production et apportait un confort nouveau dans les habitations. Aujourd'hui ces services restent essentiels mais ils sont banalisés. Du moment que l'on n'observe pas de coupure de courant, l'électricité s'avère invisible pour les acteurs sociaux. En outre, EDF n'est plus

⁴⁵⁸ La croissance forte des activités de la DEPT est aussi révolue : avec l'achèvement du programme nucléaire, les agents de la DEPT redeviennent des agents EDF comme les autres. Dès lors, le nouveau contexte s'apparente aussi à un renoncement à la capacité d'innovation technologique de l'entreprise. Si Electricité-de-France n'accroît plus son parc de centrales nucléaires, si elle se limite à l'entretien et l'exploitation de l'existant, c'est un autre des éléments de l'image de l'entreprise que les agents valorisent, qui s'estompe.

l'entreprise qui *"refaisait le pays"*, en édifiant barrages hydro-électriques et centrales électro-nucléaires. Elle se contente d'exploiter son patrimoine, et lorsque la crise économique fait baisser la demande énergétique, elle ne peut que diminuer sa production ou vendre son surplus à l'étranger. Quand au modèle EDF qui constituait jadis une référence des relations sociales dans l'entreprise, il peut incarner aujourd'hui pour certains le "monde protégé" des nantis du service public face au "monde exposé" des salariés du secteur privé⁴⁵⁹.

Les temps ont donc changé et l'entreprise n'est plus l'acteur incontournable de la planification et de la régulation étatiques d'après-guerre. Elle est désormais une composante nécessaire au bon fonctionnement de la nation, mais une parmi d'autres, rien de plus. Serait-ce cette idée que les agents rencontrés se refusent à accepter ? Comment alors ne pas revenir sur les effets "période" et "génération". On le voit, les significations que les agents accordent aux changements dans l'entreprise ne dépendent pas vraiment de la "période", au sens où elles ne s'expliquent pas seulement par la conjoncture du moment. A contrario, elles s'opposent aux représentations sur lesquelles s'est forgée la culture d'entreprise des agents lorsqu'ils étaient plus jeunes, lorsqu'ils étaient bien intégrés dans une entreprise qui occupait la place majeure que l'on vient de rappeler. Non seulement EDF-GDF n'occupe plus le devant de la scène économique et sociale, mais les deux entreprises sont en train de se transformer suffisamment pour que les agents y perdent leurs valeurs. **Voilà qui illustre les caractéristiques attendues d'un effet "génération"**.

⁴⁵⁹ Les expressions sont empruntées à Alain Madelin, ex-ministre des Finances et du Budget (août 1995). Son limogeage ne signifie pas qu'une partie des Français soit en désaccord avec sa position, si on en croit le sondage IPSOS/Le Point du 8 septembre 1995.

VIII.2.3) D'autres indicateurs du rapport au travail des salariés "âgés".

On vient de montrer que les agents rencontrés n'étaient guère favorables à l'évolution que connaît EDF-GDF. En effet, l'image qu'ils ont de leur entreprise ne correspond plus à leur système de valeurs bâti antérieurement. **Ces éléments donnent du poids à l'idée qu'un effet génération sous-tend l'évolution du rapport au travail des salariés rencontrés, même si certaines transformations de l'entreprise, associées à la "période", sont nécessaires pour que cet effet génération soit perceptible.**

Cette thèse sera développée dans cette section, dans la mesure où d'autres éléments du rapport au travail indiquent que les agents rencontrés prennent leur distance par rapport au fonctionnement économique et social de l'entreprise. On abordera dans l'ordre l'évolution des relations professionnelles entre les agents, puis l'évolution de la gestion du personnel et enfin les relations ambivalentes avec les collègues plus jeunes.

VIII.2.3.1) La dégradation des relations professionnelles entre les agents.

Dans l'ensemble, les personnes rencontrées ont le sentiment que les relations de sympathie entre les agents sont aujourd'hui moins bonnes qu'autrefois. La comparaison n'ignore probablement pas la nostalgie "naturelle" que beaucoup de personnes témoignent en faveur d'un passé synonyme de jeunesse et de "bon temps". Néanmoins, les agents donnent des exemples précis qui font dire que la nostalgie n'explique pas à elle seule la teneur des propos.

"L'ambiance n'est plus comme avant."

L'insatisfaction des agents est illustrée par l'évocation, dans les débuts de carrière, des relations *amicales* entre collègues. Surtout pour les personnes entrées jeunes dans les établissements électriques et gaziers, le passé rappelle la solidarité et la camaraderie entre les agents. Il est fait mention de l'entraide au travail, de la bonne humeur quotidienne, des réunions amicales sur le lieu de travail ou à l'extérieur (fêtes, "pots", repas de fin d'année...). Le collectif de travail constituait une grande famille dans laquelle chacun trouvait sa place.

D'après les agents, le temps des réjouissances au travail est aujourd'hui révolu. La solidarité est une notion vide de sens, les "pots" entre collègues sont rares et les repas après le travail n'existent plus. Les agents rencontrés ne donnent pas tous la même

explication de cette évolution. La plupart y voit la montée de l'individualisme, phénomène de société qui ne serait pas propre à l'entreprise. D'autres considèrent que la perte des liens de solidarité est le signe du désintérêt des agents pour leur entreprise. Une minorité d'agents pensent que c'est l'aménagement du temps de travail qui détruit l'ambiance des collectifs de travail (diminution de la durée du travail, aménagement des horaires...) : avant les salariés travaillaient 48 heures ensemble, à présent ils ne font plus que se croiser sur leur lieu de travail (les agents travaillent 38 heures et ont des horaires flexibles).

Sans leur reprocher directement, certains hommes signalent que les femmes, plus nombreuses aujourd'hui dans l'entreprise, sont les premières à utiliser les possibilités d'organiser le temps de travail.

Du temps où les promotions étaient assurées pour tous...

Si les affinités entre salariés, dans les années soixante ou soixante-dix, n'avaient sans doute rien d'exceptionnelles (en particulier dans le secteur industriel), des éléments propres à EDF-GDF ont contribué à l'instauration du climat relationnel évoqué par les enquêtés.

Le premier de ces éléments est corrélé aux règles d'évolution des carrières. Le poids de l'ancienneté et la régulation exercée par la représentation syndicale ont garanti un avancement minimal aux agents. Les relations amicales ont alors eu un terrain favorable pour se développer. Personne n'étant théoriquement lésé, la concurrence pour les promotions n'avait pas lieu d'exister et la coopération entre les agents pouvait s'établir dans l'intérêt de l'entreprise.

Autre élément déjà évoqué favorable à l'établissement de la "bonne ambiance" : le développement économique de l'entreprise lié à la croissance de la consommation électrique. Jusque dans les années quatre-vingt, les gestionnaires pouvaient de la sorte facilement assurer l'évolution des carrières, offrant une promotion sociale à un grand nombre d'agents. La cohésion entre les agents était alors d'autant plus forte que l'égalité de traitement entre eux ne posait pas de problème.

... au développement de la rivalité.

Aujourd'hui, EDF-GDF cherche à réduire le nombre de ses emplois plutôt qu'à l'augmenter. On comprend alors que la dégradation du réseau de sociabilité soit reliée à ce changement de perspective. Les agents l'ont signalé en indiquant que de nouvelles règles, officieuses, organiseraient l'évolution des carrières : l'égalité des chances aurait cédé sa place à une méritocratie basée sur le diplôme et ceux qui possèdent le baccalauréat ou un BTS seraient systématiquement privilégiés pour les promotions. Ce système susciterait la rivalité entre les individus puisque les avancements ne profiteraient plus comme avant à la

grande majorité des agents. En l'absence de diplôme, se distinguer de ses collègues deviendrait alors nécessaire pour faire partie des heureux promus. Ce comportement participerait à l'effritement des relations de confiance entre les salariés.

Cela s'est nettement dégradé. Les gens sont devenus plus individualistes. C'est peut-être parce qu'ils ont peur, ils ont une crainte. C'est un peu "Ote toi de là que je m'y mette." D42

Je crois que les gens ils ont quand même un certain attachement à... Bon la notion de tout ce qui est collectif quoi... Ils ont beaucoup évolué dans la solidarité. P11

Les personnes ont changé, beaucoup. Les personnes, je trouve, ont changé beaucoup. Les agents ne sont plus... Cela n'est plus du tout la même mentalité. Enfin, à mon point de vue, la mentalité a beaucoup changé... Ce que moi j'ai connu avant, je trouve que c'était vraiment différent. Il y avait plus de camaraderie entre les gens. G13

Au cours des premières années (...) on avait beaucoup plus d'arrosages entre nous. Les chefs participaient. On faisait entre nous. Moi je vois, quand on était en "Sub", avec les releveurs, on s'arrangeait pour mettre toutes les semaines de l'argent dans une cagnotte et puis on s'arrangeait un repas, qui était vraiment, où on s'amusait vraiment en fin d'année, quelque chose comme ça. (...) On n'oubliait jamais des anniversaires ou des fêtes, tout en bossant, même, je dirais plus. Puisque j'avais nettement plus de travail, compte tenu que ce n'était pas informatisé. Et puis on faisait beaucoup plus d'heures. Moi je suis arrivée, on faisait 48 heures. D41

On était peut-être plus près des gens côté relations, relations humaines, il y avait des services qui étaient plus près des gens, enfin bon c'est ce que j'ai vécu par rapport au centre précédent, au centre de Distribution. Il y avait... Bon ça venait peut-être des suites des premières... Après la guerre, les gens étaient plus proches, les gens se regroupaient. Il y avait du paternalisme peut-être à l'époque, que maintenant c'est plus... Bon je ne veux pas dire que j'apprécie le paternalisme, je n'aime pas ça, mais je pense que les gens étaient plus près. P23

L'ambiance s'est dégradée carrément. Moi, je l'ai senti nettement. D'ailleurs si vous posez la question à tous les... Ils vous diront la même chose. D47

Autant avant on se retrouvait, on mangeait à midi ensemble, alors que maintenant chacun mange dans son coin. D25

Cohérence et stabilité des relations de travail.

Le thème des relations professionnelles entre les agents occupe une place importante dans les entretiens, au même titre que les opinions concernant les réformes de structure par exemple. En valorisant cette dimension, les agents rappellent au besoin que la cohérence interne d'une (grande) entreprise est grandement assurée par la permanence des relations de travail.

Aujourd'hui, dans le cadre des changements, la nature du réseau de sociabilité se transforme. Pour les agents les plus âgés, qui durant leur parcours professionnel ont évolué dans un environnement extrêmement stable, on est alors en droit de penser que ce facteur modifie leur rapport au travail et qu'il participe à la perte de repères que les agents

ressentent à l'égard du fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, mettent-ils en avant une autre différence entre le passé d'EDF-GDF et son présent. Pour les intéressés, cette différence est à classer, avec d'autres, du côté des évolutions défavorables.

VIII.2.3.2) La gestion renouvelée des ressources humaines.

Du temps où l'entreprise connaissait une forte croissance, les responsables du personnel adoptaient une gestion essentiellement administrative des salariés. Pendant plusieurs décennies, il fallut en priorité faire face au développement des moyens de production et au développement des réseaux de distribution. La gestion des ressources humaines était essentiellement quantitative, même si la formation continue en représentait un élément majeur.

La politique menée à l'égard du personnel connaît depuis quelques années des évolutions importantes. Les directions d'EDF ou de GDF ont aujourd'hui une lecture nouvelle du contexte économique, national et international. Elles se veulent concurrentielles et une plus grande mobilisation est attendue de la part des salariés. L'approche est plutôt tournée vers le "qualitatif" : les services des ressources humaines tentent de prévoir et d'apprécier au mieux les compétences des salariés. Pour ce faire, des plans de carrière sont instaurés au travers des PPP (Projets Professionnels Personnalisés). De plus, une place centrale est accordée à l'initiative et la responsabilité. L'entreprise affirme d'ailleurs qu'elle a engagé une "*mutation culturelle au sein de son personnel*" (Cf. Chapitre V).

La majorité des salariés rencontrés ne réagissent pas favorablement à ces évolutions de la gestion des ressources humaines. Ce résultat est en accord avec l'analyse que les agents font des changements dans l'entreprise.

VIII.2.3.2.1) La mobilité requise.

La mobilité est l'un des thèmes sur lesquels la Direction du Personnel (DPRS) commune à EDF et GDF fait campagne. Pour elle, les défis de la concurrence ont rendu la mobilité indispensable à la survie de l'entreprise. Les agents doivent donc comprendre et accepter la mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Pour la DPRS, avoir la sécurité de l'emploi ne signifie pas être titulaire de son emploi.

La mobilité géographique.

Dans la section VIII.1.2.3, il a été expliqué que les agents rencontrés entretenaient une relation utilitariste à l'égard de la mobilité géographique. Au cours de leur parcours professionnel, le tiers seulement des agents rencontrés ont été volontairement mobiles.

Lors des entretiens, dans le contexte actuel, les agents ont majoritairement exprimé leur opposition à l'égard de la mobilité. Qu'ils aient été dans le passé mobiles ou sédentaires, les arguments qu'ils mettent en avant aujourd'hui concernent la vie familiale, l'attachement socio-géographique à une région (par le biais du réseau privé de sociabilité et de l'accès à la propriété notamment), la scolarité des enfants (même pour ceux qui n'ont plus d'enfants scolarisés). Ces arguments étaient déjà ceux que les agents sédentaires évoquaient pour expliquer leur parcours professionnel antérieur. Cependant, pour préciser leurs positions, certains agents n'hésitent pas à expliquer que si dans le passé la mobilité géographique était importante pour le développement de l'entreprise, comme aujourd'hui la perspective consiste en une réduction des emplois, elle ne se justifie plus : les mobilités géographiques n'offrent plus de promotions intéressantes.

L'autre raison qui explique la position des agents est le sentiment que, pour eux situés à quelques années de l'inactivité, une mobilité géographique n'est pertinente que si elle est menée de concert avec un projet pour la retraite. Dans le cas contraire, il faut préserver son environnement pour ne pas être déraciné le jour où cesse l'activité professionnelle. Ainsi, sur les 50 agents rencontrés, une dizaine accepterait d'aller travailler dans une autre commune, mais à condition de ne pas avoir à déménager. Il ne s'agit donc pas vraiment de mobilité géographique au sens où elle a été définie plus haut⁴⁶⁰.

Il n'y a que pour quelques agents plus éloignés de la mise en inactivité (plus de 5 années), ayant déjà été mobiles dans le passé, que l'éventualité d'une mobilité géographique pourrait être discutée, si elle était associée à un avancement conséquent. Pour les autres, une mobilité géographique en fin de carrière apparaît comme une remise en cause sans fondement.

... Et puis j'ai un pavillon assez grand, on ne pourra pas me proposer ce que j'ai. Et pour 5 ans, déménager, c'est une remise en cause de la famille, c'est pas pour 5 ans... Que les enfants changent d'école, qu'ils soient obligés de se réadapter, ça perturbe, déjà un adulte ça le perturbe, alors les enfants, c'est encore pire. P23

Mobilité, à condition de rentrer le soir, oui ; mais si c'est pour partir la semaine, non. Non, j'ai déjà donné pour ça, non non. (...) Je ne suis pas un pépé pantouflard, mais enfin je préfère quand même rentrer le soir à la maison, avoir mes petites habitudes comme on dit, plutôt que partir une semaine. D31

⁴⁶⁰ Mobilité géographique d'au moins 50 km qui implique généralement un déménagement.

Ecoutez, vu mon âge, je me vois mal... J'ai une maison ici, mes amis ; à mon âge, je vais partir à la retraite, je pense.. On se fait des relations c'est vrai, mais je pense qu'il faut un temps pour se faire de vrais amis. D32

Disons qu'à EDF, comme dans d'autres entreprises nationalisées, on n'était pas habitué à bouger. On avait un poste, on y restait toute la carrière, ou alors on mutait à notre demande. Tandis que maintenant, ça sera peut-être imposé, et apparemment ça passe mal, je pense que ça passe mal. Je pense que ça passe mal parce que je pense que c'est un état d'esprit, que les gens ne sont pas habitués non plus à changer de... du jour au lendemain. Et puis il y a les problèmes familiaux qui se greffent là-dessus : la femme, le conjoint, les enfants, les études. D42

Oui, la mobilité géographique, les gens peuvent encore en bénéficier, si vous voulez, mais maintenant à égalité, hein, sans promotion. D35

La polyvalence.

A côté de la mobilité géographique, la nouvelle gestion des compétences conduite par la DPRS amène à développer la mobilité fonctionnelle, laquelle favorise dans l'entreprise la substitution de la mobilité transversale à la mobilité verticale.

Durant les entretiens, moins d'un agent sur cinq ont exprimé une opinion sur cet aspect. La position de ces derniers reflète davantage l'expression d'un blocage de carrière qu'un avis sur la politique du personnel. Les agents qui s'expriment cependant constatent que changer d'activité est parfois la seule façon de poursuivre une évolution de carrière, car les possibilités d'évoluer dans sa filière s'éteignent. Considérant cela comme le signe de la fin d'une époque, les agents établissent du même coup une comparaison entre le présent et le passé. Autrefois, la question de la polyvalence ne se posait pas car l'évolution de carrière dans une même filière était plus aisée.

Avec l'introduction des thèmes de la polyvalence, deux agents constatent que l'on demande maintenant la même chose aux agents d'exécution ou de maîtrise que ce que l'on demandait autrefois aux cadres. Cette situation est anormale selon eux, puisque les niveaux de formation et de rémunération sont très différents et les efforts à fournir pour s'adapter à une autre activité ou un autre métier sont jugés beaucoup plus difficiles pour les catégories les moins élevées de la hiérarchie. Le sentiment qui domine est aussi que dans les dernières années d'une carrière, il est trop tard pour réaliser une mobilité fonctionnelle.

L'accent mis sur la mobilité fonctionnelle est pour d'autres le signe que l'entreprise ne reconnaît plus les compétences. Car sinon pourquoi changer d'activité ? Pour les salariés rencontrés, il serait préférable de capitaliser l'expérience, de la mettre au service de l'entreprise.

Lors de la deuxième phase de l'enquête A (présentée dans la troisième partie de ce chapitre), une confirmation de ce point de vue a été enregistrée. Interrogés systématiquement sur la mobilité fonctionnelle, les agents considèrent, qu'en fin de carrière, il faut mettre son expertise au service de l'entreprise pour ne pas gaspiller le potentiel des individus⁴⁶¹.

Quand on voit comment on agit pour placer les gens, pour ceci, pour cela, ils (la direction) font cela tout seul. On se demande où on veut arriver, il y a des fois on se dit on veut aller à la faillite. Voilà, ou alors la faillite des agents. Il y a des moments où on se dit aussi on fait tout pour décourager les gens, les démotiver. (...) En ce moment, il n'y a pas de mystère, il faut écrémer. D14

On prêche la plurifonctionnalité, les gens doivent tout connaître, doivent... Je vois en gestion clientèle, bon bien les gens doivent aller à l'accueil physique, l'accueil téléphonique, doivent tout connaître, c'est encore plus difficile. Enfin pour moi je trouve que c'est un peu plus difficile. Parce que avant c'était bien structuré, il y avait les gens qui étaient à l'accueil, il y avait les gens qui étaient, il y avait l'accueil téléphonique, il y avait les gens qui répondaient aux courriers. Tandis que maintenant les gens doivent tout faire et je trouve que c'est plus difficile. D22

La mobilité ou la stabilité.

Le dernier élément à l'encontre de la mobilité géographique ou fonctionnelle rejoint les critiques concernant les réformes de structure : si le personnel, arrivé en fin de carrière, est contraint de changer d'activité ou de lieu d'exercice, c'est le signe que l'entreprise est en crise, et pour deux raisons :

- d'une part, puisqu'elle n'est plus en mesure d'assurer les déroulements de carrière, elle renonce à l'une de ses principales caractéristiques : la promotion sociale ;

- d'autre part, puisqu'elle est contrainte pour réduire ses effectifs d'affecter sur de nouveaux emplois des salariés qui n'ont pas toujours la qualification adéquate, elle montre qu'elle n'est plus en mesure de fixer ses salariés dans une relation stable vis-à-vis de l'organisation, dans le temps comme dans l'espace.

Cette analyse explique l'importance démesurée des propos tenus par les agents sur la mobilité géographique. Précédemment, on avait déjà montré que la mobilité était pour les agents un facteur de désorganisation, quand le roulement des individus sur les postes d'encadrement est trop rapide. A présent, est mise en avant la portée symbolique de la mobilité pour les agents : une entreprise qui renonce à certaines de ses valeurs et à son mode de fonctionnement initial provoque une perte de cohésion sociale au sein de sa

⁴⁶¹ Rappelons que la deuxième phase de l'enquête A a consisté à soumettre à tous les agents des propositions visant à modifier le rapport au travail dans les dernières années de la vie professionnelle. Cf. plus loin la section "Le futur".

population salariée. Ce processus joue principalement pour le personnel le plus imprégné de la culture de l'entreprise, autrement dit les salariés présents depuis longtemps : les agents les plus âgés, entrés jeunes dans l'entreprise.

Même notre bâtiment est en location. On ne sait pas si dans six mois on sera toujours ici. On ne peut pas mobiliser les gens avec des incertitudes. D25

VIII.2.3.2.2) Management et communication.

A côté du thème de la mobilité, la gestion renouvelée des ressources humaines à EDF-GDF s'appuie sur le développement d'un "nouveau" management et l'affirmation d'une politique de communication :

- *le nouveau management* met en particulier l'accent sur les nouvelles organisations - Cf. *supra* -, la responsabilité des agents quel que soit leur niveau hiérarchique, ou bien encore la création de groupes fonctionnels autonomes modulables selon les missions (que l'on désigne sous le vocable de "groupes responsables"). Ces évolutions tendent dans certains cas à modifier et raccourcir les lignes hiérarchiques.

- *La politique en matière de communication interne* constitue un outil au service du management. Elle ne s'est structurée qu'en 1990 par la création de la Direction de la Communication. D'un point de vue stratégique, on peut considérer que la diffusion de l'information par la Direction vise deux objectifs : supplanter d'une part les relais informatifs que représentent encore les organisations syndicales et faciliter d'autre part la diffusion des nouveaux objectifs de la Direction auprès de l'encadrement.

Les agents rencontrés ont une vision confuse des évolutions de l'entreprise en matière de communication et surtout de management. C'est sans doute la raison pour laquelle, à l'exception des cadres, peu d'agents parlent de ces thèmes. Concernant la communication, le sentiment qui domine est que *"plus on en parle, moins on en fait."* Concernant le management, les propos des personnes manquent de précision ; les items relevés montrent qu'elles assimilent cette notion aux fonctions de commandement.

Pour les agents, le management est une notion qui reste à définir.

Pour presque tous les agents, le management est une notion dont les limites sont mal définies. Plus de la moitié des agents n'utilisent pas ce terme sans que l'interviewer le leur ait suggéré. Pour près d'un agent sur cinq, ce mot n'a même aucune réalité.

La plupart des agents d'exécution et de maîtrise qui s'expriment utilisent le terme "management" comme une version moderne de ce qu'il conviendrait de désigner plus justement par "commandement". Pour eux, ce n'est qu'une question formelle, de

vocabulaire : manager, c'est commander ; le chef est un manager et réciproquement. Quelques cadres seulement élargissent la notion à des aspects organisationnels, sans toutefois les préciser.

A l'exception d'un petit nombre de personnes (qui se comptent sur les doigts d'une main), les agents considèrent que le bruit fait autour du management ne change pas grand chose. Cadres et non cadres pensent que le management est assimilable à une mode, qui passera sans doute, à moins que ce ne soit un phénomène durable dont le bien-fondé serait discutable. Leurs jugements font une fois de plus référence au passé : avant, personne ne parlait de management et pourtant les agents faisaient correctement leur travail, le commandement était opérationnel et l'entreprise assurait les missions qui sont les siennes depuis sa création. Aujourd'hui, les agents constatent que l'on parle de management, mais que l'entreprise connaît des réformes de structure, réduit ses effectifs et se diversifie vers des activités qui ne sont pas les siennes. L'association de tous ces éléments hétéroclites conduit les agents à dire que le management fait partie de ces changements qui remettent en cause les caractéristiques de l'entreprise, sa mission, son fonctionnement. Ces changements sont indésirables, au même titre que les réformes de structure ou que les menaces qui pèsent sur le Statut du personnel. Une fois de plus, c'est le constat d'une perte de repères que le management met à nu, même pour les cadres.

Celle-ci serait-elle plus restreinte, si la notion de management était mieux expliquée aux agents ? On peut en douter si l'on considère que le management est rattaché à un ensemble plus large de transformations qui dénaturent le rapport que les personnes entretiennent avec l'entreprise. Un des agents interrogés (P11) fait une illustration de cette analyse, en évoquant la culture des agents EDF (qui ont de l'ancienneté) qui ne se prête pas à cette conception "moderne" de la conduite des hommes : *"Je crois que pour quelqu'un qui est rentré très jeune à EDF en bas de la grille, qui est rentré avec sa culture, qui n'a pas la culture qu'on inculque aujourd'hui à un ingénieur, avec les notions de management, enfin tout ce qui est de la conduite des hommes telle qu'on doit la faire aujourd'hui, bien il va falloir qu'il l'acquiert ça, parce que sinon il ne sera pas cadre. Il faut aussi rentrer dans le système quoi, et ça rentrer dans le système aujourd'hui, pour les gens qui ont un certain âge, c'est difficile, ce n'est pas dans notre culture, enfin je ne crois pas. Des idées de management, enfin moi j'ai fait un peu le tour avec des collègues de ma génération qui sont ici, bon, il n'y a pas cette notion de management ils ne l'utilisent pas comme quelqu'un qui sort de l'école, qui en a fait ses cours de tous les jours, et... c'est... ça passe mal d'ailleurs souvent."* Il s'agit des propos d'un contremaître.

Dire on va faire du management, il faut faire du management, c'est de l'imbécillité. Maintenant peut-être que je suis vieux jeu. A14 (un cadre)

Je pense que maintenant tout le monde fait ce qu'on appelle du management, c'est ça, tout le monde fait du management, hein, alors tout le monde fait du management ou croit faire du management. G15 (un cadre)

Je veux dire quand on parle d'animer les gens bien c'est les aider, c'est les soutenir, c'est les conseiller, et puis notez, bon c'est comme le commandement, mais commandement ça fait pas terme... Alors maintenant on parle de "management", ça a complètement changé, on parle de management. Là on parlait de commandement à cette époque, c'est pas vieux pourtant, en 81, c'est... il y a 11 ans. Et c'est vrai qu'on parlait de commandement, on parlait pas de management à EDF. D15 (un cadre)

On se gargarise dans le management en fait. Cela change dans la manière, dans le comportement. (...) Cela ne change pas grand chose dans la finalité. Quand on a envie de faire passer les choses on vous les fait passer quand même, mais avec le management nouveau on vous les fait passer de manière plus courtoise, plus agréable. P12 (un contremaître)

Alors management c'est un grand mot, un très grand mot, et je ne suis pas certain personnellement de savoir exactement tout ce qu'il veut dire ce mot-là, beaucoup de choses ont été dites, faites, réunions, séminaires, ceci, cela, bon il n'y a aucune formule, aucune recette. P15 (un cadre)

En terme de management, c'est... ça a vraiment, vraiment énormément changé EDF parce que, effectivement, management... Je pense qu'avant on ne se préoccupait pas trop du management. On ne se préoccupait pas trop de savoir si les agents étaient bien dans leur peau. Je pense que tout ça, ça a..., ça n'existait pas hein. Alors que quand même, bon bah les gens maintenant peuvent s'exprimer, peuvent dire ce qu'ils pensent. Ce n'est pas parce qu'ils disent quelque chose qu'ils sont sanctionnés. P24 (un cadre)

Bon ils réorganisent parce que bon maintenant on parle management, et tout ça et puis bon il y a suppression d'effectif ça il faut pas se leurrer, il faut compresser au maximum le personnel partout. Bon si il y a des endroits où ça marche pas très bien, à tout prix, il faut faire des compressions de personnel. D32 (un agent d'exécution)

Une communication surtout formelle.

Indéniablement la quantité d'informations diffusées aux agents est de loin supérieure aujourd'hui à ce qu'elle était dans le passé. Pour autant derrière la question de la quantité se pose celle de la qualité. Ainsi l'analyse concernant la communication n'est guère différente de celle relative au management, à ceci près qu'une partie plus importante mais minoritaire des agents considèrent que l'on communique réellement mieux depuis un quinquennat environ. Ce point de vue est essentiellement celui de l'encadrement (cadre et haute maîtrise), c'est-à-dire la partie du personnel destinataire d'une quantité d'informations bien supérieure à celle que les autres agents reçoivent.

La majorité des agents pensent néanmoins qu'il ne suffit pas de parler de communication pour en faire véritablement. Parce que la Direction constitue le seul émetteur d'informations, la communication leur apparaît superfétatoire. Elle dissimule les questions de fond qui se posent dans l'entreprise et ne permet pas l'échange.

En effet, à plusieurs reprises les agents les moins haut placés dans la hiérarchie ont signalé qu'ils manquaient d'informations, qu'ils estimaient qu'on ne voulait pas leur avouer la signification réelle des réformes de structure. Lorsqu'ils font part d'un désir d'informations auquel la Direction ne répond pas, c'est une partie des craintes que les agents ont à l'égard du devenir de l'entreprise qui se construit. Pour eux, si la communication ne se fait pas sur les dossiers sensibles, elle n'est pas crédible ; et si elle ne débouche pas sur des éléments concrets, elle n'est pas utile. On peut parler d'*injonctions paradoxales* pour qualifier la situation que vivent certains agents à l'endroit de la communication⁴⁶².

De leur côté, les cadres, destinataires de la majorité des informations, ne sont pas dupes. Ils considèrent que les informations qui leur parviennent ont pour objet la sensibilisation des managers aux objectifs de l'entreprise, mais ils disent conserver leur capacité à ne pas abonder dans le même sens. La plupart d'entre eux, surtout les cadres de la DEPT, jugent par ailleurs excessive la quantité d'informations dont ils sont désormais destinataires.

Outil au service du management, la communication suscite aussi des interrogations sur les finalités de l'entreprise. Il ne suffit pas de communiquer, il ne suffit pas de paraître, explique un cadre : il faut faire et axer le développement de l'entreprise sur ce qui constitue sa vraie richesse : son savoir faire. Beaucoup d'agents seraient d'accord pour considérer que dans le passé (une fois encore), ce savoir faire n'était pas négligé comme il l'est aujourd'hui.

Je crois qu'il faut surtout discuter, non pas faire comme on fait à l'heure actuelle, faire descendre la bonne parole. De toute façon tout ce qui existe à l'heure actuelle en communication est très mal vécu, à l'intérieur de l'entreprise. Le premier réflexe, c'est de rejeter de toute façon. Les messages, d'ailleurs en général les pubs qui passent à la télé, par exemple, sont soi-disant bien vécus par le public, mal vécus à l'intérieur de la boutique. Alors il faudrait quand même qu'on se penche sur ce problème, pour savoir pourquoi. Et la grand-messe du Directeur Général ou truc comme ça, cela rentre là, ça sort là hein, il n'en reste rien. Cela parce qu'en fait il y a pas mal de discours, il y a des paroles, mais il y a rien derrière, enfin au niveau des agents, eux ne voient rien, à leur niveau. G14

Nos directeurs ont le tort de ne pas avoir de messages clairs sur les politiques à court terme du devenir des unités, du devenir de l'établissement en général. Bon les Directions ont tort. Même si ce n'est pas quelque chose qui va plaire, elles devraient dire qu'elles réfléchissent. (...) Cela, elles devraient le dire, et les gens ne se poseraient pas de fausses questions. D44

Je crois qu'on passe trop vite, on abandonne trop vite la notion du savoir faire pour privilégier le paraître, alors maintenant l'important c'est de paraître. Si vous communiquez pas à l'endroit où vous êtes, vraiment vous êtes nuls, on est nul. Il faut communiquer, il faut sortir des

⁴⁶² Les citations suivantes des agents en sont le reflet, et notamment celle de G14 qui met en opposition la perception de la communication par l'externe et sa perception par l'interne.

brochures, il faut sortir des gazettes, il faut sortir des informations, il faut à tout prix communiquer. Ce besoin de communiquer, bien, c'est pour suppléer probablement à un manque de communication interne qui s'établissait avant. Avant on n'avait pas besoin de faire des notes pour savoir telle et telle chose, il y avait pas besoin d'expliquer, les gens le savaient naturellement, c'est-à-dire que tout le monde ne savait pas tout, mais les personnes qui devaient savoir un certain nombre de choses le savaient. Or actuellement vous avez l'information, elle est tronçonnée. Plus on parle d'information et moins on en fait, ça, c'est garanti, c'est vrai. (...) Alors notre activité, eh bien j'avoue que quelquefois je me demande si notre vocation c'est toujours bien de transporter du gaz et de vendre du gaz... parce que maintenant les fonctions essentielles, comme je vous ai dit tout à l'heure, c'est de communiquer, communiquer, on communique à tout vent, il y a plus que ça qui est intéressant. G15

Tout le monde vous dira la même chose que moi. De toute façon, quand on parle de communication, les gens vous disent "Oh bien on en parle, on en parle, mais on en fait de moins en moins, on ne fait qu'en parler." D14

C'est vraiment infernal, parce que jamais on a autant parlé de communication et jamais ça a si peu communiqué. D32

VIII.2.3.3) Les relations professionnelles avec les jeunes.

Durant l'enquête, lorsque les personnes rencontrées n'abordaient pas d'eux-mêmes la nature de leurs relations avec les agents plus jeunes, l'interviewer a systématiquement introduit le thème. Il s'agissait en effet de réunir des informations susceptibles de venir préciser les aspects évoqués dans le chapitre III. Rappelons que les réflexions les plus fréquentes concernant les relations entre "jeunes" et "âgés" dans les entreprises évoquent leur nature conflictuelle, certains allant jusqu'à parler de "conflit de génération" ou de "guerre des âges" pour les qualifier. Dans la perspective d'un vieillissement démographique à EDF-GDF, il était donc intéressant de savoir comment les agents "âgés" se situent par rapport aux plus jeunes.

VIII.2.3.3.1) La concurrence exercée par les jeunes agents.

Puisque tous les agents ont été interrogés, on peut affirmer que *plus de la moitié d'entre eux* évoquent leurs relations avec les jeunes dans des termes négatifs. Le reproche principal à leur encontre concerne la concurrence qu'ils entretiennent pour les promotions. Selon les deux tiers des agents, les jeunes seraient animés d'un esprit de compétition et ils chercheraient à s'élever plus vite que les autres dans la hiérarchie des emplois. Cette critique est plus ou moins virulente selon les agents, mais elle n'est pas spécifique à un niveau hiérarchique. Tous les collègues se sentent menacés, à des degrés variables, par la pression sur les promotions qu'exercent les agents récemment embauchés.

Qu'est-ce qu'un jeune ?

Qui sont "les jeunes" dont parlent les agents rencontrés ? De fait, aucun d'entre eux n'a jugé bon de définir ce qu'il entendait par "jeune", en s'appuyant par exemple sur des critères d'âge ou d'ancienneté. Mais il aura été facile de comprendre qu'il existe une équivalence entre "le jeune" et "le diplômé". Le jeune est celui qui est diplômé : il peut tout aussi bien avoir 23 ans et être nouvellement embauché à EDF-GDF, qu'avoir dépassé la trentaine et fêter sa dixième année de présence dans l'entreprise. Les tensions avec les jeunes sont donc d'abord des tensions avec des diplômés, mais l'évolution récente des niveaux d'études dans la population française fait que les deux variables sont fortement corrélées.

Par ailleurs, les agents n'entretiennent pas de relations conflictuelles avec tous les diplômés. Les agents d'exécution rencontrés s'opposent au niveau V ou IV de formation (CAP, BEP, baccalauréat professionnel), les agents de maîtrise au niveau IV (plutôt les baccalauréats technologiques) et les cadres ou la haute-maîtrise au niveau III de formation (Brevet de technicien supérieur essentiellement, avec quelques années d'ancienneté)⁴⁶³.

Des relations conflictuelles...

La concurrence que les jeunes diplômés font aux plus âgés se réalise dès l'embauche dans la mesure où leur entrée dans l'entreprise s'opère à des niveaux hiérarchiques supérieurs à ceux auxquels les anciens étaient entrés. Certains jeunes accèdent de la sorte directement à des niveaux que les interviewés ont mis 30 années à atteindre. Les agents ont ainsi confirmation que le diplôme joue un rôle de plus en plus prédominant dans l'évolution des carrières à EDF-GDF et que l'ancienneté est largement dépréciée. Pour eux, la conclusion est simple et elle les pénalise directement compte tenu de leur niveau d'études : seuls les détenteurs de diplôme possèdent aujourd'hui les atouts qui permettent d'assurer un déroulement de carrière. Etre ancien dans l'entreprise n'est plus un élément du prestige professionnel.

Entre jeunes et anciens, les problèmes deviennent vraiment patents lorsque, situés au même niveau hiérarchique, les jeunes diplômés accèdent avant les anciens aux promotions devenues trop rares. Cette situation leur semble injuste et au lieu de la condamner dans son principe, ils évoquent le manque d'expérience des jeunes, leurs compétences qui restent à prouver, l'esprit mesquin de compétition qui les meut.

⁴⁶³ Les agents rencontrés ne font pas référence à des diplômés des niveaux II et I de formation, car l'embauche de ces derniers s'effectue à des niveaux hiérarchiques supérieurs aux leurs. La plupart des cadres interrogés sont en effet aux premiers échelons hiérarchiques de leur collège.

Une partie moins représentative des agents est encore plus critique à l'égard des jeunes, ayant constaté le mépris que ces derniers éprouvent vis-à-vis de leur expérience. Sous une forme atténuée, les agents expliquent ainsi que les jeunes ne sont guère "réceptifs" à leurs savoir-faire. Sous une forme plus virulente, ils font clairement état de stratégies qui visent à prouver à la hiérarchie l'incompétence des jeunes, en les mettant face à des situations qu'ils ne maîtrisent pas. Ces actions semblent redoutables dans les postes de conduites des centrales nucléaires, car jeunes comme anciens savent que l'erreur n'est pas acceptable. Ces stratégies permettent alors à l'expérience des salariés "âgés" de l'emporter sur les savoirs théoriques des jeunes embauchés.

Il faut quand même se mettre à la place d'une personne de 40 ou 50 ans qui espère une évolution de carrière, et puis splash, tout d'un coup, on lui met un jeune de, je ne sais pas moi, un jeune de 25, 26, 30 ans, ça dépend des études qu'il a faites ; et puis clac on le met dans ce poste auquel la personne aspirait. D42

On a connu des BTS, des jeunes BTS quand ils sont arrivés, l'un comme l'autre, il leur avait été fait croire en quelque sorte qu'on les attendait dans la centrale, que c'était eux qui allaient prendre la direction de toutes les affaires en quelque sorte et puis que.... Ils sont arrivés avec les dents longues et ça n'a pas duré longtemps, ils se les ont vite cassées parce qu'il ne faut pas oublier qu'il y a des gens derrière qui ont une certaine expérience, un certain métier et ils les loupent pas... Et là c'est la sélection radicale. P15

Bon, les jeunes, le problème des jeunes c'est que bien souvent ils n'ont pas effectivement l'expérience qu'une personne comme moi peut avoir, et bon ils font des fois abstraction justement un peu de cette expérience qu'on pourrait leur amener. D15

***... timidement relativisées par l'écart d'âge
entre les "jeunes" et les "anciens".***

Les reproches que certains agents rencontrés formulent à l'égard de leurs jeunes collègues sont partiellement tempérés par des considérations qui intègrent l'écart d'âge entre les deux groupes. En effet, les jeunes - dont les agents parlent - ont pour certains le même âge que leurs propres enfants. Peuvent-ils alors condamner l'attitude des jeunes salariés de leur entreprise et dans le même temps espérer une promotion sociale pour leurs enfants, eux aussi mieux diplômés ? A défaut de pouvoir répondre, on devine dans les propos des agents, que certains seraient favorables à de meilleurs échanges avec les jeunes, si ces derniers étaient réellement intéressés à recevoir le savoir-faire des plus âgés.

Il reste que le tiers des agents n'ont aucun grief à l'encontre des jeunes. Trois agents trouvent d'ailleurs que les relations entre jeunes et anciens sont plutôt meilleures qu'autrefois. D'autres privilégient les relations amicales avec les jeunes aux dépens de leurs collègues de même âge, parce qu'ils les considèrent comme moins désabusés.

C'est pas comme on pouvait dire dans le temps : il y a les vieux et puis les jeunes, et puis les vieux ne disaient rien aux jeunes... Non là tout se passe à peu près bien, on fraternise, on ne peut pas dire... Il a un pépin, on va le dépanner. D31

Il y a énormément de cons entre 40 et 50 ans, comme il y en a de 20 et 30 ans. Et il y a, moi je trouve qu'il y a des jeunes chez nous qui sont séniles et qui ont 20 ans, et qui sont vraiment très inintéressants, on en trouve partout. (...) J'ai plus de plaisir à faire passer mes connaissances à un jeune qu'à un vieux. D'abord ça passe mieux, ils sont plus ouverts, ils sont plus disponibles. P14

Entre les jeunes et les vieux, bien les jeunes disons qu'ils seraient peut-être un peu plus stimulés au travail que les anciens. (...) Les jeunes sont prêts peut-être à rendre plus de services à la Maison que les anciens. D31

J'ai été jeune bien sûr, j'ai jamais été anti-vieux. Alors maintenant qu'on peut me mettre dans les vieux, je ne suis surtout pas anti-jeunes. D13

Quand on voit des plus jeunes on a tendance un peu à être plus paternaliste, peut être, mais ça je crois que c'est... Je ne sais pas, c'est peut être lié au fait que, quand on a des enfants de 20 ans, c'est vrai aussi ça y fait quoi, la vie familiale bon bien... Elle déteint aussi souvent certainement sur le comportement dans la société. P11

VIII.2.3.3.2) "Conflit de génération" ou "effet de génération" ?

Les propos précédents donnent-ils du crédit à la thèse du "conflit de génération" ? A partir de ce que l'on vient de constater, peut-on attester que deux groupes d'âge (les jeunes et les plus âgés) s'affrontent à EDF-GDF pour défendre leurs propres intérêts économiques ou honorifiques ?

Malgré les critiques entendues, la réponse est négative. En premier lieu, parce que les reproches de certains agents à l'égard des jeunes ne sont pas partagés par tous. Dans la population, bien que les agents réprobateurs soient majoritaires (près des deux tiers), une partie d'entre eux adopte une position nuancée. De plus, il convient de se souvenir que l'interviewer est souvent à l'origine des propos. S'il n'avait pas proposé ce thème de discussion, certains agents n'auraient sans doute rien dit de la façon dont ils perçoivent les jeunes.

Les jeunes, surtout comme boucs émissaires...

Pour d'autres raisons, l'idée d'un conflit de génération n'est pas satisfaisante. Pour se concrétiser, un conflit nécessiterait l'affrontement de deux groupes. Or on ne voit pas quels griefs les jeunes auraient à l'encontre des salariés âgés. Au demeurant, les propos des agents rencontrés à l'égard de leurs jeunes collègues les mettent-ils vraiment en cause ? En toute logique, leurs critiques se portent indirectement sur la gestion des ressources humaines. Et l'effet dissimule la cause : les jeunes passent pour responsables de certains

blocages, alors que c'est l'entreprise qui définit d'autres règles d'évolution des carrières⁴⁶⁴. Aussi, l'attitude des anciens à l'égard des jeunes persisterait-elle s'ils identifiaient mieux les modalités de la gestion des ressources humaines ?

... mais un effet génération qui s'affirme.

Si parler de "conflit de génération" semble abusif, les discours recueillis sur les salariés plus jeunes sont toutefois une nouvelle occasion de mettre à jour l'existence d'un effet génération. L'analyse du corpus montre que la position des salariés âgés à l'égard de leurs jeunes collègues est sous l'influence de leur perception du changement. Pour une partie de la population interviewée, les jeunes incarnent l'entreprise telle qu'elle se présente aujourd'hui, telle qu'elle évolue défavorablement. Quelques agents signalent de la sorte que les jeunes n'adhèrent pas à l'esprit du service public, tandis qu'ils se définissent comme les (derniers ?) représentants d'une entreprise en voie de disparition : celle qu'ils ont connue avant que des changements ne la transforment dans sa forme et dans ses valeurs.

Si on tente de rapprocher cette analyse de la pensée de Karl Mannheim (Cf. Chapitre IV), on pourrait alors dire que les salariés les plus âgés ont constitué une identité collective, - une entéléchie de génération - qui s'avère constitutive de leur inscription dans un cadre temporel passé et surtout de leur confrontation avec les processus actuels de changement dans l'entreprise. Quelques agents disent d'ailleurs explicitement qu'ils ne sont pas de la même génération que les jeunes, ou encore qu'ils n'ont pas les mêmes valeurs. Sans les évolutions récentes dans l'entreprise, soyons certains que ces propos n'auraient pas été recueillis.

L'analyse serait bien différente pour les jeunes. Parce qu'ils sont moins âgés, les expériences sociales des jeunes sont peu nombreuses (au sens de Mannheim, la "situation de génération" est en devenir) et la distinction entre le passé et le présent n'aurait pas de signification au regard de leur vie professionnelle. Leur embauche trop récente ne leur permet pas d'avoir une lecture du changement de l'organisation ; et donc leur identité collective au sein de l'entreprise ne peut pas être constituée.

Ainsi, en s'appuyant sur le cadre théorique de Mannheim, l'idée d'un effet génération (pour les agents "âgés") se trouverait renforcée, mais la thèse du conflit de génération serait infirmée. Pour que la seconde soit valide, elle nécessiterait

⁴⁶⁴ Dans le contexte de réorganisation dont nous avons déjà parlé, la démonstration était stupéfiante : aux dires des agents interrogés, les bacheliers étaient les seuls auxquels les réformes de structure bénéficiaient, et donc toutes les amertumes des agents se concentraient sur les jeunes collègues diplômés.

l'affrontement de deux identités collectives. Or, l'une des deux, celle des jeunes agents, n'est pas formée.

Oh oui des gens de ma génération avec qui... Oui, j'ai l'impression que dès le départ bon je veux dire on se comprend de suite quoi. Il me semble que c'est beaucoup plus facile, j'ai l'impression qu'on a plus les mêmes valeurs en références quoi. P11

Tous les anciens on les entend dire "Oh, maintenant, la mentalité c'est affreux, avant c'était bien." D42

Je pense que si on faisait une réunion de gens de 45-50 ans, on devrait se trouver pas mal de points communs. Par l'attente de la retraite peut-être, non mais peut-être un certain ras-le-bol. D34

Les vraies difficultés seront pour les jeunes.

Le sentiment d'appartenir à une génération est aussi révélé par l'idée que les parcours professionnels des agents sont uniques. Les situations de blocages qui se développent leur font penser que les agents plus jeunes ne pourront pas avoir semblable parcours.

Pour le futur, les agents rencontrés considèrent que la promotion sociale qui a été la leur sera remise en question et que les évolutions de carrière des jeunes seront problématiques, même avec des diplômes. Au total, pour réaliser des carrières comparables aux leurs, ils pronostiquent qu'il faudra évidemment être mobile et très fortement diplômé : un autre argument qui vient tempérer la rivalité que les anciens exprimeraient à l'encontre des jeunes.

Pour les jeunes générations qui sont derrière moi, ils ont plutôt du souci à se faire. Ils ont plutôt du souci à se faire parce que je pense que ça sera ou l'ingénieur, carrément les gens qui auront des diplômes d'ingénieur et qui auront des postes d'encadrement forcément, et puis derrière il n'y aura que des exécutants. Il n'y aura plus la possibilité d'évoluer comme l'ont fait les gens dans les années précédentes. D12

Ben ma foi mon père, il ne disait pas de mal de l'entreprise ; et moi-même je n'ai rien à dire sur GDF. J'ai quand même eu un déroulement de carrière assez correct, et puis mon salaire doit suivre, le plus haut dans une zone. Je ne pense pas que maintenant les jeunes auront la même possibilité, tout est bouché maintenant, à part d'avoir un BTS ou... Oh disons que je crois que c'est bouché. (...) Avant on pouvait très bien faire sa carrière en partant du bas, maintenant c'est fini ça, il faut bouger. G12

En conclusion, notre tentative pour approcher la question des relations entre les groupes d'âge et pour étudier leur nature montre que **l'hypothèse d'un conflit de génération n'est pas crédible**. Néanmoins, il est vrai qu'une majorité de salariés âgés expriment des insatisfactions face à l'arrivée des jeunes diplômés dans l'organisation à des

niveaux hiérarchiques identiques aux leurs. **Certains réaffirment par là même leur sentiment d'appartenir à une génération.**

La gestion des ressources humaines qui donne désormais la primauté au savoir sur le savoir-faire n'est pas directement pointée par les agents. Mais une chose est sûre : la remise en cause de la logique gratifiante de l'ancienneté est un coup supplémentaire porté à leur identité professionnelle.

VIII.2.4) *L'entreprise et les salariés âgés.*

A ce stade de l'analyse, la mise en évidence d'une rupture entre le passé professionnel des agents et le présent est l'un des principaux résultats. On vient de montrer que les agents adhèrent à des représentations qui sont en décalage avec les caractéristiques actuelles des deux entreprises et que leur appartenance à une génération est pertinente pour comprendre l'appréciation qu'ils portent sur les changements.

Au-delà des constats sur l'évolution de l'entreprise et des craintes engendrées, l'analyse va se centrer à présent sur *les conséquences de ces changements* pour les personnes rencontrées. La question est de savoir quelle influence exercent ces changements sur le rapport au travail des salariés les plus âgés ? Ou, dit autrement, quels comportements les agents adoptent-ils en réponse à la perte de repères évoquée ?

Communément, c'est en réponse à cette interrogation que l'on parle de "démotivation" ou de "démobilisation" des salariés "âgés". Ces jugements évoquent en fait une notion de retrait dont il faut préciser les contours. En l'occurrence, la moindre implication des agents dans les logiques socioéconomiques de l'entreprise ne semble pas concerner les tâches dont ils ont la charge. Rien dans les entretiens ne laisse penser que les agents sont moins consciencieux aujourd'hui dans leur travail quotidien que par le passé : pour la plupart d'entre eux, l'attachement au métier demeure une composante importante de leur identité professionnelle. En revanche, sans l'existence de contreparties, ils sont particulièrement vigilants à ne pas faire davantage que ce qu'ils ont en charge. Dans cet esprit, le souci de beaucoup est de ne pas être "victimes" d'un changement d'emploi inopiné. Plus que jamais, les agents recherchent la stabilité, refusant toute forme de mobilité et de remise en cause imposées.

Pour étudier, dans cette section, le lien entre les changements et le rapport au travail, deux perspectives seront prises en considération. Seront d'abord mis en avant les éléments du rapport au travail susceptibles d'avoir évolué sous l'influence des changements dans l'entreprise (la mobilité, la formation continue). *Ce sera la première perspective.*

Mais l'acteur adoptant des conduites en tenant compte de l'interaction qui existe entre sa personne et son environnement professionnel, les évolutions étudiées du seul point de vue du salarié "âgé" ne suffisent pas à comprendre son comportement. Dès lors, *dans une seconde perspective*, on prendra en compte cet environnement qui influence la conception que le salarié se fait de son rôle et de sa place dans l'entreprise (la gestion et l'image du salarié "âgé").

Ce sont les interviews de l'enquête A qui permettront d'obtenir une première idée de la représentation que les autres se font du salarié "âgé", lorsque les agents signalent comment Autrui les perçoit. Dans la mesure du possible, ces représentations seront

complétées et comparées plus loin par l'opinion que portent les cadres supérieurs (enquête B) sur les agents "âgés" de la grille.

Dans cette section, on verra qu'il serait audacieux d'affirmer que la perception des changements explique systématiquement le rapport au travail des agents rencontrés. Dans certains cas, *la proximité de la retraite* semble également avoir une influence sur le comportement des agents.

En évaluant de quelle manière le fait d'être situé dans les dernières années de la vie professionnelle - et donc d'être un salarié "âgé" par rapport aux autres collègues - influence le rapport au travail, on touche ici l'effet "fin de carrière", qu'il faut distinguer le mieux possible de l'effet "génération".

VIII.2.4.1) La mobilité.

A plusieurs reprises, le thème de la mobilité géographique a été abordé. Sans y revenir trop longuement, rappelons que ce thème est sur-représenté par rapport au nombre d'agents qui ont effectué volontairement une mobilité. L'association de ce thème avec celui des réorganisations recouvre en outre une hostilité à son égard, qui se renforce lorsque les agents évoquent l'importance que lui accorde depuis quelques années la Direction du Personnel.

Les dernières années ne se prêtent plus aux déménagements.

Situés à quelques années du départ en inactivité, presque tous les agents rencontrés sont, au moment de l'entretien, hostiles à un déménagement provoqué par un changement d'emploi. Cette position est facile à comprendre dans la mesure où, dans le passé, les agents mobiles n'ont pas caché le caractère intéressé de leur démarche, tandis que les autres étaient restés sédentaires. Il n'est pas surprenant non plus que les indicateurs d'insatisfaction élaborés précédemment grâce aux entretiens ne soient pas compatibles avec une attitude favorable à l'égard de la mobilité géographique.

Quoi qu'il en soit, plus que l'hostilité à la mobilité géographique, ce sont surtout les arguments évoqués par les agents qu'il est intéressant de relever⁴⁶⁵. Le sentiment dominant est alors que les coûts de la mobilité pour les salariés sont largement supérieurs aux gains qu'ils peuvent en attendre. Ces coûts ne sont pas seulement financiers (Cf. *supra*). Ils

⁴⁶⁵ En excluant néanmoins les personnes sédentaires durant leur parcours professionnel. Ces agents n'ayant pas trouvé dans le passé d'arguments assez forts pour qu'une mobilité se réalise, savoir pourquoi aujourd'hui la mobilité ne les tente pas, ne présente alors qu'un intérêt limité.

englobent l'attachement à une région, mais aussi à un domicile (le pavillon que l'on a fait construire) et au tissu des relations amicales. Les agents savent que le "tissage" d'un réseau de sociabilité demande du temps et qu'il existe un âge où son élaboration est plus propice qu'à d'autres. A quelques années de l'inactivité, la durée en jeu leur semble trop courte pour mener à bien cette opération. Implicitement, ce raisonnement signifie qu'au moment du passage à la retraite, il doit exister un réseau de sociabilité déjà solidement constitué⁴⁶⁶.

***Dans les dernières années de la carrière,
les gains espérés ne valent pas tant d'efforts.***

Quand on élargit la question de la mobilité géographique à toutes les formes de mobilité (changement de métier, d'emploi), les réponses des agents divergent un peu, tout du moins en apparence. Si la mobilité ne remet pas en jeu le lieu d'habitation, les personnes rencontrées adoptent une position moins catégorique. La mobilité pourrait alors être étudiée, mais en connaissance de cause. Elle devrait être "choisie" par l'intéressé, lequel apprécierait scrupuleusement le différentiel entre les coûts et les gains attendus. Les agents se déclarent en particulier soucieux d'évaluer l'aspect monétaire et celui-ci devrait être favorable pour que la mobilité se réalise.

En fait, la grande majorité des agents prennent la suggestion d'une mobilité comme une hypothèse d'école, une minorité d'entre eux seulement étant réellement favorable à son principe⁴⁶⁷. Au-delà des considérations financières, nombreux sont les agents qui considèrent que dans les dernières années de la vie active il n'est pas raisonnable d'envisager une mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle. Au contraire, les personnes rencontrées considèrent que, durant cette période, il convient de se sédentariser, d'alléger les rythmes de travail et de se recentrer sur la vie familiale.

Se sédentariser.

Dans les entretiens, une partie des agents a exprimé son souci de se sédentariser. Pour ceux, peu nombreux, qui ont connu des mobilités géographiques, répétées ou

⁴⁶⁶ Paradoxalement, tout en refusant la mobilité au présent, quelques agents pensent s'établir dans une autre région (qu'ils ne connaissent pas encore) au jour de leur retraite.

⁴⁶⁷ La mobilité fonctionnelle est toutefois vivement souhaitée dans quelques cas, comme par exemple chez les agents de conduite qui travaillent en équipes alternantes, et qui aimeraient dans un proche avenir ne plus travailler de nuit. Pour le coup, ce souhait représente une difficulté à gérer par la DEPT, car les sorties possibles des postes de conduite vers d'autres emplois sont peu nombreuses. Et les fonctions d'expertise ne peuvent pas être ouvertes à tous. La "réaffectation" vers les postes de jour s'avère un problème dont l'ampleur devrait grandir dans les prochaines années car la proportion des salariés "âgés" va augmenter progressivement.

récentes, il s'agit concrètement d'une sédentarisation qui a pour fonction essentielle de développer le réseau de sociabilité et de ne pas être démunis au jour de l'inactivité. Les agents posent le problème en évoquant les conséquences d'une dernière mobilité sur l'état actuel de leur réseau.

Pour les autres, la majorité, il s'agit plutôt de l'affirmation d'un enracinement : les agents ont soit refusé dans le passé la mobilité, soit décidé à un moment de leur parcours professionnel de cesser de déménager, pour, dans un cas comme dans l'autre, ne pas remettre aujourd'hui en cause ce qui, jadis, a fait l'objet d'un arbitrage entre la vie privée et la vie professionnelle.

A l'âge des agents, signalons que le besoin ressenti par une majorité d'entre eux de se sédentariser peut paraître en contradiction avec la levée de certains obstacles. Les enfants ont parfois quitté le domicile familial, les crédits immobiliers peuvent être remboursés et les agents retrouvent au total des degrés de liberté qu'ils n'avaient pas antérieurement. Mais ces disponibilités sont loin d'entraîner de la part des intéressés un nouvel engouement pour la vie professionnelle. Quelques personnes considèrent au contraire que la mobilité dans les dernières années de la vie professionnelle doit être du ressort des intéressés, qu'elle ne peut relever que d'un choix individuel et non d'une contrainte.

Alléger les rythmes de travail.

Le point de vue de quatre agents sur cinq se résume à la proposition suivante : *"Quand on a travaillé aussi longtemps, il est normal de lever le pied en fin de carrière."* Plusieurs interprétations se dissimulent derrière cette métaphore. L'idée la plus fréquente est que les agents ont connu de longues carrières, dont résulte une fatigue physique ou mentale. Adopter par conséquent dans les dernières années de la vie professionnelle un rythme de travail différent les soulagerait. Pour les agents, il s'agit d'un repos bien mérité⁴⁶⁸, mais on peut se demander si ce souhait résulte vraiment des efforts que les personnes ont effectués durant leur vie professionnelle, car l'influence des changements dans l'entreprise pourrait également être responsable d'une certaine lassitude.

La métaphore exprime aussi l'idée que les agents attendent une reconnaissance de la part de leur employeur. Ils estiment significative leur ancienneté dans les Industries Electriques et Gazières et incontestable leur participation à la réussite de l'entreprise. Aussi

⁴⁶⁸ Les propos de quelques agents suggèrent qu'ils ne se limitent pas à exprimer ce qui serait souhaitable. Certains d'entre eux semblent avoir adopté un rythme de travail plus doux.

considèrent-ils que l'entreprise pourrait exprimer sa gratitude en allégeant la charge de travail des salariés anciens.

La dernière idée comprise dans la proposition suggère que lorsque la destination à atteindre est en vue - il s'agit évidemment de la retraite, du passage en inactivité -, la façon de la rejoindre peut être différente. Quelques agents considèrent qu'ils sont maintenant si proches de "l'arrivée" qu'ils sont autorisés à penser le travail autrement. Cette troisième lecture de la métaphore renvoie à l'effet "fin de carrière".

Au total, les deux tiers des agents seraient favorables à une réduction du temps de travail dans les dernières années de la vie professionnelle. Ceci permettrait de disposer de plus de temps libre, de se reposer, *"de finir en douceur"*. Quelques uns y voient également une solution pour lutter contre le chômage, mais la réduction des emplois qu'ils perçoivent dans l'entreprise leur fait dire que cette intention n'est pas réaliste.

L'aspiration à l'allègement du rythme de travail s'accompagne cependant d'un assez fort attachement aux conditions matérielles. Les deux tiers des intéressés n'accepteraient une réduction "institutionnelle" du temps de travail que si elle ne remettait pas en cause le niveau de leur rémunération.

Se recentrer sur la vie familiale.

Lors des entretiens, les aspirations d'une majorité d'agents étaient davantage centrées sur la vie familiale que sur la vie professionnelle. Les thèmes en relation avec la vie privée ont représenté une partie conséquente des corpus, sans que l'interviewer en soit nécessairement à l'origine. Situés à dix ans ou moins du départ en inactivité, les agents semblent accorder une priorité nouvelle à leur vie extra-professionnelle. Les choses se passent comme si durant le parcours antérieur certains sacrifices dans la vie privée avaient dû être réalisés au profit du travail, et que le moment était venu de rééquilibrer ces deux composantes en donnant la préférence à la vie extra-professionnelle.

Ces arguments sont cohérents avec le désir de se sédentariser et d'alléger les rythmes de travail, mais il faut aussi lier cette position à la dégradation du système de valeurs des agents. Evoluant dans une entreprise dans laquelle ils ne se reconnaissent plus, les personnes se détournent de la vie professionnelle pour privilégier leur vie privée. Ils regardent de la sorte vers celle des deux dimensions qui conserve une cohérence, des repères précis : dans la famille, leurs valeurs personnelles ne sont pas remises en question.

La gestion des carrières ne favorise pas les promotions dans les dernières années.

Se sédentariser, alléger les rythmes de travail et se recentrer sur la vie familiale sont les thèmes évoqués le plus fréquemment par les agents placés à dix ans ou moins du départ en inactivité. Pour comprendre ces aspirations, il faut les replacer dans le modèle que constitue la gestion des carrières à EDF et GDF, même si sa transformation est en cours. Plus les individus se rapprochent de leur départ en inactivité, plus ils constatent que les carrières ont tendance à plafonner. Et même s'ils peuvent encore compter sur des gains de niveau de rémunération (NR) sur la base de l'ancienneté, ils savent que les promotions au choix ne les concerneront pratiquement plus, car elles sont réservées aux agents plus jeunes. Ce système ne leur paraît pas totalement injuste - ils en ont profité à leur époque d'une façon qu'ils jugent exemplaire (forte promotion sociale) -, mais ils en tirent les conséquences : les efforts d'adaptation qu'il faudrait déployer à présent pour obtenir une promotion ne leur semblent pas rationnels. L'idée partagée par la plupart des agents est que la carrière est terminée et qu'il n'y a donc plus rien à attendre de la part de l'entreprise en matière de rémunération. Ce raisonnement ne se comprend dans sa totalité que si l'on garde en mémoire l'intériorisation de la proximité du départ en inactivité par les agents et le fait qu'ils disposent d'un confort personnel (beaucoup d'agents jugent correct leur salaire) qui leur permet de décliner, sous une forme consciente ou inconsciente, la logique promotionnelle à laquelle ils ont participé dans le passé. En outre EDF-GDF offre de ce point de vue des marges de manoeuvre considérables. Ne possédant pas la garantie de l'emploi, des salariés "âgés" du secteur privé ne pourraient pas s'opposer de la même façon à des mobilités décidées par leur entreprise.

Ah, si ça m'éloigne de chez moi non, non, parce que là ça suffit comme ça (de changer d'emploi). Si ça paye, oui. Oh bien écoutez maintenant... Non parce que ça va bien comme ça... Je pense que... Je pense que j'ai bien servi EDF, enfin, en mon âme et conscience, peut-être que tout le monde ne pense pas la même chose de... Vous allez peut-être dire que je suis prétentieuse, mais il me semble que j'ai toujours fait mon travail. Je ne me suis jamais trop absentée... D14

Je n'ai plus envie de bouger. D33

Lorsque vous avez passé la quarantaine, bon c'est vrai que vous avez envie de moins bouger, mais sinon... Actuellement, si on me proposait quelque chose d'intéressant, oui je bougerais. D23

Ah oui je l'ai fait (j'ai été mobile) parce qu'à une certaine époque je n'avais pas le choix (...), parce qu'à l'époque j'étais en catégorie 4, et si je voulais (progresser), bien, à EDF, le passage obligé c'était d'être technicien, puis d'aller voir le chef de service à Saint-Ouen, et puis de passer à la planche (de passer l'examen), voilà c'était le passage obligé. Bon aujourd'hui je suis en GF 11 et à la limite... Cela me suffit (...). P11

J'ai bougé, alors j'estime que maintenant je peux me reposer, c'est tout, cela s'arrête là. P14

Les jeunes, cela ne leur fait rien de partir en déplacement, de coucher à l'hôtel, des trucs comme ça. Maintenant, quand on arrive à un certain âge, on est bien à la maison, moi je sais que bon... Bon on a des collègues du CRT qui partent en déplacement, un chantier, ça dure trois mois ; bon bien il faut quand même une vie de famille... La mobilité maintenant je pense que, passé 45 ans, après je pense que les gens ils se calment, ils préfèrent rester chez eux, à la maison. D34

Ecoutez, vu mon âge, je me vois mal... J'ai une maison ici, mes amis... A mon âge, je vais partir à la retraite, je pense... On se fait des relations, c'est vrai, mais je pense qu'il faut un temps pour se faire de vrais amis... D32

Mobilité, à condition de rentrer le soir, oui. Mais si c'est pour partir la semaine, non. Non j'ai donné pour cela, non non. D31

J'ai l'impression que plus on a de l'ancienneté, j'allais dire plus on s'enracine quoi, plus on s'encroûte, je ne sais pas quel mot il faut dire, c'est logique. Et puis je crois qu'en majorité, c'est pas toujours vrai, en majorité au bout d'un certain nombre d'années d'ancienneté, on en a un peu marre, quoi, de... Oui, c'est le mot, on en a un peu marre de réattaquer les nouvelles évolutions, les nouveaux changements, parce que dans l'état d'esprit, j'allais dire on en a marre plus ou moins tôt mais... Oh je crois que ça doit être assez commun quand même ça. On a envie d'atterrir quelquefois. D36

VIII.2.4.2) La formation continue.

Dans le chapitre III, on a rappelé que les travaux scientifiques concernant l'évolution des capacités cognitives au cours de la carrière étaient peu nombreux ou réalisés dans des contextes éloignés de l'activité de travail⁴⁶⁹. Plusieurs auteurs considèrent néanmoins que certaines capacités d'initiative et de création s'atténuent en vieillissant, au profit d'autres activités cognitives.

Sur cette thématique, les entretiens réalisés auprès des agents de la grille n'avaient aucune prétention de recherche. Seule une relance verbale concernant la formation continue était prévue dans le cadre de l'enquête A, afin d'obtenir des informations sur la perception de la formation dans les dernières années de la carrière. Ce thème montre que l'implication des personnes rencontrées dans un processus d'acquisition de nouvelles connaissances ne va pas de soi, notamment en raison de leur conception de la formation continue et de la diminution présumée de leurs capacités cognitives.

⁴⁶⁹ Il s'agit de l'avis de Serge Volkoff, directeur du Centre de Recherches et d'Etudes sur les Populations au Travail (CREAPT). Cf. Education Permanente n° 117, *op. cit.*

Une formation, pour faire quoi ?

L'attitude des agents rencontrés à l'égard de la formation continue ne se distingue guère du retrait qui les caractérisait précédemment quand ils évoquaient la mobilité géographique ou fonctionnelle. Au moment des entretiens, les agents rencontrés sont en effet peu nombreux à vouloir participer à des stages de formation.

Pour une minorité d'entre eux, surtout les agents d'exécution, on peut parler d'une réelle aversion à l'égard de la formation. Mais ce sentiment n'est pas original. La formation continue est pour eux trop proche des situations qu'ils ont connues à l'école : le formateur dispense son savoir à des stagiaires sous des formes qui rappellent la relation de domination de l'enseignant sur ses élèves. Dans cette configuration, les agents se considèrent comme placés dans une position dévalorisante, car le formateur est en mesure de les évaluer, de les juger. De la même façon qu'ils cherchaient à s'éloigner de ces situations quand ils étaient adolescents, ces agents ont essayé, au cours de leur carrière, de limiter leur participation à la formation. Aujourd'hui encore, ils adoptent la même stratégie, préférant apprendre "sur le tas", plutôt qu'assister à de "longs exposés théoriques", perception qu'ils ont des formations auxquelles ils ont participé.

Pour les autres agents, ce positionnement est nouveau : longtemps ces agents - surtout ceux de la DEPT - ont considéré qu'il était nécessaire d'entrecouper les trajectoires professionnelles par des moments de formation. A présent, leur sentiment est que la formation est en train de perdre sa signification en même temps que l'entreprise se transforme⁴⁷⁰. Ils constatent que les efforts qu'ils font lorsqu'ils participent à des formations sont de moins en moins pris en compte par l'entreprise.

Un effet "génération"...

Assurément, ces arguments sont en relation avec l'effet "génération" déjà évoqué, car la plupart des agents rencontrés conçoivent la formation comme un moyen d'accéder à des postes plus élevés dans la hiérarchie, que ce soit directement ou non, après formation. Quelques agents ont d'ailleurs critiqué le fait que ce lien ne soit pas suffisamment marqué, même dans le passé. Selon eux, une formation représente un investissement personnel, demande des efforts et doit donc être récompensée par l'employeur.

La moitié des cadres de notre population insistent sur le fait que la formation doit répondre à un objectif et *"qu'il n'est pas nécessaire d'aller en formation pour dire d'y aller."*

⁴⁷⁰ La nature de la formation est-elle la même que dans le passé ?

La mise en place d'une autre logique où "stage" et "promotion" seraient deux éléments sans connexion, est donc contraire à leur conception de la formation. La leur est marquée irrémédiablement par la croissance économique. C'est essentiellement une conception utilitariste de la formation, à mettre en relation avec leur propre histoire dans l'entreprise, leur trajectoire professionnelle ascendante et leur génération.

C'est ainsi que pour la majorité des agents de maîtrise, aller se former dans les dernières années de la carrière pourrait laisser supposer que leurs propres compétences sont mises en cause ; et si tel était vraiment le cas, ils déclarent que l'entreprise aurait dû s'en préoccuper avant qu'ils ne soient aussi proches du départ à la retraite. Certains agents disent rejeter par ailleurs le principe d'un perfectionnement si c'est pour tenir des postes qu'ils occupent déjà depuis plusieurs années. Chez ces agents, la culture technicienne "de terrain" constitue une expérience acquise qui peut pallier l'absence de formation nouvelle, et le recours à des formations s'efface systématiquement devant la nécessité de reconnaître les compétences issues de l'expérience professionnelle. *"Etre expert dans son métier, cela ne passe pas nécessairement par la formation"* résume l'un des agents rencontrés.

... mais aussi un effet "fin de carrière" ?

En outre, certains agents d'exécution ou de maîtrise déclarent avoir "terminé leur formation" : leur "PIF"⁴⁷¹ étant complet, ils précisent que plus aucun stage ne leur est utile ou demandé. Cette vision restrictive de la formation montre que si les agents n'avaient pas la conviction que leur carrière était achevée, ils ne tiendraient pas ces déclarations à l'interviewer. C'est aussi pourquoi, sur la question de la formation continue, l'effet "génération" n'explique pas complètement le positionnement des agents. Un agent sur trois s'interroge en effet sur la pertinence des formations, étant à quelques années du départ en inactivité. Le sentiment des agents n'est pas seulement lié à l'hypothèse qu'ils ne bénéficieront plus de promotion, il renvoie à l'idée déjà présentée que, dans les dernières années de la vie professionnelle, les agents seraient en droit d'adopter un autre rythme de travail.

Or la formation professionnelle constitue le versant opposé de cette conception des dernières années de la vie professionnelle. Pour le tiers des agents rencontrés, elle est synonyme de remise en question et d'efforts intellectuels. Partir en formation peut également nécessiter un éloignement du domicile pendant plusieurs jours, condition supplémentaire venant s'opposer à la sédentarité et au repli souhaité des agents sur la sphère privée.

⁴⁷¹ Plan Individuel de Formation fixé par la hiérarchie compte tenu de l'emploi occupé par l'agent, après un entretien avec ce dernier.

J'aime pas ça (la formation continue). J'aime pas ça au départ, c'est tout. Donc voilà, c'est tout. Donc, en fonction de ce qui se passe (dans l'entreprise), je ne suis pas du tout tenté à suivre un stage. D25

Depuis un petit moment, j'ai dit que ce n'était plus la peine qu'on m'envoie en stage. D14

Alors on a posé la question aux hiérarchies qui étaient là, en leur demandant si on faisait l'effort de faire des stages, si, au bout du compte on avait la possibilité de voir évoluer notre carrière. Bien on nous a laissé entendre que c'était pas évident. Alors on veut bien mettre de la bonne volonté, aussi, d'accord, mais il faut quand même qu'au bout on sache si vraiment l'on peut aboutir à quelque chose. D32

Des capacités cognitives diminuées.

Pour justifier leur faible attrait pour la formation continue, plus du tiers des agents font mention de leur difficulté à assimiler des connaissances dans le cadre des stages, surtout lorsque celles-ci sont totalement nouvelles. Les agents des collèges exécution ou maîtrise expriment leurs difficultés à comprendre les raisonnements les plus formalisés et à les mémoriser. Ils font aussi part de la vitesse à laquelle les stages se déroulent en faisant comprendre qu'ils sont surtout adaptés aux jeunes, mieux formés et familiarisés avec les nouvelles technologies. Pour ne prendre qu'un exemple, un agent explique longuement le traumatisme qu'il a vécu lors d'un stage de dessin industriel assisté par ordinateur (DAO), pendant lequel sa méconnaissance des principes de base de l'informatique a rendu impossible toute acquisition. Confronté à des jeunes qui manipulaient les ordinateurs avec plus de facilité que lui, ses compétences de dessinateur ont été mises en question par les autres stagiaires. Avec du recul, il pense qu'il lui aurait fallu un stage deux à trois fois plus long, avec un public moins hétérogène. A court terme, cet agent sera confronté à la DAO dans son activité quotidienne, mais il n'a aucune envie de renouveler l'expérience de la formation.

Ah je pense, oui, que c'est beaucoup plus difficile d'acquérir, ah oui moi je l'ai ressenti, oui. En stage je disjoncte très vite. (...) Maintenant c'est plus la peine d'aller perdre mon temps, il faut être honnête. D13

Ah il faudrait qu'on puisse suivre des stages pour apprendre. Bon j'ai demandé un stage de micro informatique, bon c'est une jeune femme qui est venue nous faire ça dans un des bureaux qui se trouve par là. Bon ça a duré deux jours, deux jours avec les pertes de temps et tout, disons qu'on a fait à peu près 12 heures de stage quoi, en gros. Bon bien c'est pas en 12 heures de stage qu'on apprend à se servir d'un micro ordinateur. Surtout qu'après, il faudrait avoir la possibilité de s'en servir tous les jours. D34

C'est là que je me suis rendue compte que j'avais pris quelques années, parce que j'assimilais moins vite qu'une fille de 20 ans ou de 25 ans. Là je me suis rendue compte que j'avais la mémoire qui flanchait un peu. (...) C'est plus dur parce qu'on assimile moins vite, c'est vrai, on y arrive mais il faut plus de temps, je pense qu'il faut plus de temps pour s'habituer. E11

On a des décrochements de personnes d'un certain âge. (Ces "décrochements" sont liés) soit à des rejets, soit à des problèmes de relation individuelle, soit à des problèmes de connaissances, soit bon... Connaissances techniques ou commerciales. P23

C'est quand même plus facile de changer d'emploi quand on est jeune que lorsqu'on est moins jeune parce que, disons quand on est jeune, on apprend quand même plus vite. On assimile, on enregistre, enfin on retient mieux que lorsqu'on est moins jeune. On a quand même pris et acquis certaines habitudes qui sont bonnes, ou qui sont mauvaises, mais enfin de son emploi. Et bon enfin je vous dis, je suis dessinateur depuis de longues années. Bon tant qu'on me fait dessiner sur une planche, il n'y a pas de problème, quand on me fait dessiner avec un clavier, bon bah... E12

On a l'esprit moins vif quand même, les jeunes ils sont habitués à voir beaucoup plus de choses que moi j'en ai vu dans ma jeunesse. D34

Quand l'âge n'explique pas tout.

Dans l'ensemble, les propos des personnes qui ont évoqué leurs capacités cognitives corroborent la thèse de Cattell (Cf. Chapitre III). Certaines remarques montrent qu'il est relativement difficile pour les agents d'acquérir, avec l'avancée en âge, des savoirs très différents de ceux sur lesquels leur pratique professionnelle s'appuie, surtout si la pédagogie adoptée ne tient pas compte de la capitalisation de l'expérience. Quel que soit leur collège, les agents aspirent à asseoir les nouvelles connaissances sur celles qu'ils ont déjà pleinement intégrées.

On peut cependant penser qu'une partie des salariés rencontrés se persuadent qu'ils n'ont plus les facultés intellectuelles pour aller en formation, indépendamment de leur capacités réelles. Aucun agent ne dit évidemment directement les choses de cette manière, sauf lorsqu'ils parlent du raisonnement que formulent parfois leurs collègues - et seulement leurs collègues -, afin de s'en distancier.

Dans certains cas, lorsque les agents disent "*ne plus avoir l'âge*", on doit comprendre "*ne plus avoir envie*". Pour les raisons présentées plus haut, les agents ne voient plus l'intérêt de participer à la formation. Eux-mêmes évoquent leur situation matérielle, leur niveau hiérarchique, le poids des habitudes et l'absence de débouchés professionnels valorisants. Le message se résume ainsi : quand on a obtenu son "*bâton de maréchal*", la stratégie raisonnable consiste à éviter les efforts, puisqu'ils ne constitueront plus un réel investissement.

Quand on est jeune, on est peut-être plus encouragé à foncer. En vieillissant, bon, on se dit, bon, donc on se contente de ce que l'on a. Arrivé à 50 ans il faut faire son boulot mais il ne faut plus essayer de franchir les barrières inaccessibles. (...) On est arrivé au bout de son évolution. G12

Je pense que, arrivé à un certain stade, on se dit "bon maintenant j'ai mon bâton de Maréchal, je n'ai plus... maintenant j'en ai assez, j'ai ceci, j'ai cela, je n'ai plus besoin de rien

d'autres, ma petite vie tranquille, je vais pas commencer à réapprendre quelque chose à mon âge", etc. Beaucoup pensent cela, mais c'est peut-être une erreur. G13

Il y a le poids des, peut-être des habitudes et du confort, hein, qui fait que c'est vrai, on a son poste, on le maîtrise bien... On a fait la formation au fur et à mesure que les années ont passé, donc tout ce qui arrivait comme nouveautés on l'a intégré, donc à tout moment on peut maîtriser la situation. Je crois que c'est une situation de confort quoi... Et alors après changer de fonction, enfin repartir sur d'autres bases avec d'autres responsabilités, je crois que ce n'est pas simple. P11

Oh je pense que plus on est jeune, plus c'est facile d'assimiler de la formation par exemple, c'est sûr que... Oh puis, plus on vieillit, plus on a tendance à stopper un peu, on ne se remet plus trop en cause hein, on a une habitude. (...) C'est difficile de se remettre en cause, surtout quand on a fait le même métier. Bon il y a des gens qui ont travaillé dans différents services, c'est quand même assez différent, quand vous avez fait toute votre carrière dans une profession, c'est difficile de se remettre en cause dans des professions complètement différentes. P25

C'est vrai que maintenant on a un peu tendance à se laisser aller. C'est vrai qu'en vieillissant on ne cherche plus trop à prouver. On fait son travail et puis après, bon... Quoique, il y a des gens, ils en veulent jusqu'au bout, ça dépend le caractère des gens ça. P22

On a nos petites habitudes et puis bon pour réapprendre, pour apprendre des choses nouvelles, c'est plus difficile. D22

Oh oui ! Je pense que c'est plus... je pense que c'est plus difficile pour la bonne raison que déjà, déjà c'est plus dur de s'adapter je pense. Et puis c'est plus dur de s'adapter et puis en plus, on a le cerveau qui... qui réagit moins vite hein. C'est plus dur d'apprendre quelque chose lorsqu'on a 50 ans, que lorsqu'on en a 20 hein. Ça rentre moins bien. Les neurones sont fatigués hein. D23

VIII.2.4.3) La gestion et l'image des salariés "âgés".

L'ensemble des propos tenus jusqu'à présent montre que les agents rencontrés ne sont pas en accord avec la façon dont leur entreprise évolue. Compte tenu de leur trajectoire professionnelle, ils établissent une analyse du changement qui les conduit à se positionner en retrait des logiques socioéconomiques d'EDF et de GDF⁴⁷².

La limite actuelle de cette analyse serait de laisser croire que les agents adoptent des comportements de repli, sur la seule base de l'examen négatif qu'ils font des

⁴⁷² Il convient de nuancer quelque peu ce résultat. Bien que notre population soit caractérisée par une relativement forte homogénéité, tous les agents n'ont pas exactement la même lecture des changements, et la position de repli des agents est plus ou moins forte. Près d'un agent sur cinq perçoit les changements dans l'entreprise assez positivement. Néanmoins, pour plus des quatre cinquièmes restants, la dégradation du rapport au travail constitue effectivement le trait dominant de la perception.

changements. *S'en tenir à cette perspective consisterait à ne mettre en évidence qu'une partie des facteurs qui influencent le rapport au travail des personnes rencontrées.* Cela reviendrait à oublier les représentations sociales associées au vieillissement démographique et aux salariés "âgés" (Cf. chapitre III), le contexte des cessations anticipées de l'activité, qu'il soit national (préretraites) ou propre à EDF-GDF ("mesures de déagements des effectifs"), ou encore le constat que la position de "surnombre" à EDF-GDF est d'autant plus fréquente que l'on est âgé.

Penser le rapport au travail des salariés rencontrés comme une réponse aux seuls changements qu'ils perçoivent consisterait en somme à passer à côté de l'influence de la gestion du personnel "âgé" et de l'idée qu'Autrui se fait de leur place dans l'organisation. Ces deux éléments contribuent à la production de l'offre identitaire des salariés les plus âgés. Celle-ci, plutôt négative, entretient les interrogations que les agents formulent au sujet de la reconnaissance dont ils bénéficient au sein de l'entreprise, jugeant insuffisamment prises en considération leurs compétences actuelles et leur expérience. Avec cette seconde perspective, il est alors permis de proposer une autre interprétation de leurs comportements de retrait.

Indiquons une nouvelle fois que c'est la construction de notre argumentation qui conduit à isoler l'influence de l'offre identitaire sur le rapport au travail, de la lecture que les agents font du changement dans l'entreprise. En fait, dans les entretiens, ces deux aspects ne sont pas séparés distinctement. Le cadre de cohérence du propos des agents renvoie tantôt à la rupture passé/présent, tantôt au sentiment que la place ou le rôle qu'ils occupent dans l'entreprise ne sont pas satisfaisants.

La perte de crédibilité.

D'une façon générale, il est difficile de faire s'exprimer des personnes sur la façon dont elles se sentent perçues par Autrui, surtout si on le leur demande. Dans le cadre de nos entretiens, la qualité du rapport au travail a néanmoins permis de recueillir indirectement une information de ce type dans plus de deux cas sur trois. Plus le rapport au travail était dégradé, plus les agents s'exprimaient sur le thème.

L'idée dominante du corpus est que certains agents sont placés dans un système d'action qui dresse des obstacles à leur bonne insertion dans l'entreprise. Ces entraves, étroitement mêlées, concernent principalement trois thèmes : la prise de responsabilités ("*On n'est plus sollicité pour prendre des initiatives*"), la formation continue ("*A 55 ans, on ne va pas dépenser des sous en stage pour nous recycler*") et la nature des relations professionnelles ("*On a moins de gens à encadrer*").

Une mise en doute des capacités.

C'est au regard des responsabilités confiées ou "confiables" que la plupart des agents considèrent que le traitement qu'ils connaissent n'est plus le même que celui qu'ils ont connu dans le passé. Durant leur parcours professionnel, la logique promotionnelle dont ils ont bénéficié faisait que des responsabilités toujours plus importantes leur étaient confiées. Cette logique leur conférait un rôle à jouer dans l'entreprise et une place clairement identifiée. De surcroît, ils avaient une place dans l'organigramme, ce qui n'est plus le cas de tous les agents rencontrés.

Au moment des entretiens, la logique est tout autre et l'impression de la majorité des agents⁴⁷³ est que Autrui met en doute leurs capacités à accéder à de nouvelles responsabilités. L'idée est plus ou moins affirmée selon les agents, mais quelques uns signalent explicitement que leur entourage professionnel leur fait comprendre qu'il n'est pas raisonnable de chercher à obtenir de nouvelles responsabilités compte tenu de leur âge.

Une minorité des agents seulement s'offusquent de savoir que Autrui pense que leurs compétences sont amoindries, sur le seul principe "qu'ils sont âgés". Pour contester cette opinion, ils font savoir que l'expérience est irremplaçable et ils n'hésitent pas à évoquer la perte de savoir-faire collectifs qui, selon eux, se produit au moment des cessations anticipées de l'activité.

Pour les autres agents, même s'ils condamnent ces jugements à leur endroit, le ton est beaucoup plus résigné. Ils concèdent que leur dynamisme et leur mobilité sont peut-être amoindris face à des agents plus jeunes. Pourtant, cela ne justifie pas selon eux les mesures d'écartement qu'ils identifient. Dans cet ensemble, cinq agents (soit au moins un sur dix de l'ensemble de la population) vivent de manière plus accentuée la mise en doute de leur utilité, car ils ne sont pas convaincus que le travail qu'ils effectuent serve vraiment à quelque chose. Si tel était vraiment le cas, ils préféreraient qu'on le leur dise et qu'on leur donne un autre emploi.

On vit une horreur actuellement, d'ailleurs on a dû vous en parler. On vit mal, enfin je veux dire on vit mal, on vit très mal... La seule chose que je ne comprends pas c'est qu'on ne nous dise pas les choses clairement. J'aimerais qu'on me dise, moi, bon monsieur Dupont, bon vous n'êtes pas capable de ça, vous êtes trop bête pour faire ci, vous êtes trop machin pour faire ça, bon on ne sait pas qu'est-ce qu'on va foutre de vous, vous êtes emmerdant, je ne sais pas moi, je ne sais pas. D43

On n'a pas eu le courage de nous dire qu'il fallait travailler sur un autre axe ; on nous laisse nous occuper. R12

⁴⁷³ En l'occurrence il s'agit de la majorité des deux tiers qui s'expriment sur la façon dont Autrui perçoit les salariés "âgés". Dans la section VIII.2.4.3, on fera en général référence à cette seule fraction de la population interrogée.

Je pense que le fait d'avoir par exemple, attention, c'est mon avis personnel, le fait d'avoir proposé, par exemple, à une certaine tranche d'âge, de bénéficier de dispositions qui étaient très très intéressantes, je sais pas si ça été une bonne chose, je n'en suis pas sûr du tout. (...) Je serais tenté de dire presque à coup sûr, que ça n'a pas été une bonne chose. (...) Et bien, parce que, c'est tout un pan de compétences et d'expériences, qui est parti et qui n'a pas pu être transféré. E13

Des formations non rentables.

On a dit plus haut que les agents n'étaient plus très enclins à participer à la formation continue, pour des raisons qui tiennent autant à la signification que les personnes rencontrées lui donnent ("la formation comme moyen de promotion") qu'aux efforts à réaliser pour participer activement à une formation.

On peut indiquer maintenant que les propos d'Autrui, rapportés par les agents, vont aussi dans le sens de la dévalorisation de la formation continue. En effet, Autrui considère que la participation des salariés "âgés" à la formation est très discutable, car les dépenses qu'ils occasionnent pour se former ne peuvent pas être rentabilisées par la suite. Proches de la retraite, Autrui pense (toujours au travers du corpus des agents rencontrés) que les salariés âgés n'ont pas assez de temps pour mettre les nouvelles acquisitions au service de l'entreprise. De plus, Autrui s'interroge sur la finalité même de ces nouvelles connaissances, se demandant à quoi sert la formation puisque personne ne recrute les salariés âgés.

De fait, on ne peut pas nier que quelques mois avant un départ en inactivité, l'intérêt de se former à un nouveau métier est discutable. Pour autant, il est surprenant de constater que les argumentations entendues valent aussi bien pour des formations longues, que des formations courtes en vue de se perfectionner. Pour les agents qui précisent à partir de quel moment il n'est plus "rentable" de se former, "5 années avant la retraite" est la modalité la plus fréquente. Mais plus souvent, il n'est pas question d'une durée, mais d'un âge - 50 ans ou 55 ans -, âge qui définit probablement ce qu'Autrui entend par salarié "âgé".

Surprenante également est l'acceptation par presque tous les agents, du principe évoqué par Autrui de la non rentabilité des formations pour les salariés "âgés" ou en "fin de carrière". A cet effet, les agents rencontrés illustrent les propos d'Autrui, en signalant notamment que leur hiérarchie n'accepterait pas qu'ils partent en formation pour se réorienter vers un nouvel emploi. Un cadre déclare en outre que *"cela ne sert à rien de faire faire des stages inutiles à ceux qui partent à la retraite dans deux ans."*

Bien sûr, il est difficile de savoir si ce partage d'idées entre Autrui et les agents résulte de la force des représentations sociales associées aux salariés âgés ou de

l'indifférence des agents rencontrés pour la formation. Mais, quoi qu'il en soit, puisque les agents rencontrés reprennent à leur compte les propos d'Autrui (pour se persuader de leur bien-fondé), on comprend qu'ils ne sollicitent guère leur hiérarchie pour aller se former.

Voilà, il y a une réticence pour qu'une entreprise investisse, parce qu'on a un certain âge. D32

Dix ans, c'est un peu tard. Il faut que la personne et l'entreprise rentabilisent cette formation. Quinze ans avant cela vaut encore le coup d'investir. (Un cadre)

J'allais dire plus on vieillit, oui, plus on vieillit, c'est bien le terme ; même si on ne va pas parler de GF... Mais enfin, plus on avance en âge, moins les preneurs éventuels, même s'ils nous connaissent bien, ont envie de vous prendre, c'est logique. (...) Il faudrait que je me dépêche maintenant, parce que plus j'avance, plus les possibilités se rétrécissent. D36

Oh non je suis capable de faire quand même pas mal de choses, mes compétences... Dans une boîte comme la nôtre, il y a plein de choses à faire, il y a plein de choses à faire. Dans un certain sens, si vous voulez, j'aimerais bien être un peu plus jeune et pouvoir faire un recyclage complet. (Mais ce n'est pas possible) Parce que de toute façon moi j'imagine très bien que la Haute Direction va dire bon on ne va pas recycler ce gars-là. A 55 ans, hein, on ne va pas dépenser des sous en stage pour le recycler et lui faire faire autre chose, il faut être sérieux. D43

Il n'y a qu'une chose que l'on ne maîtrise pas, c'est sa productivité quand on a 50 ou 55 ans. De toute façon, il y a des statistiques qui montrent que votre productivité plafonne à un certain âge et qu'elle diminue ensuite. D44

Quand ce que pense Autrui est attesté par certaines pratiques au sein de l'entreprise.

En faisant part de la façon dont les autres les perçoivent, les agents montrent qu'ils savent que leur image ne joue pas en faveur de leur insertion positive dans l'entreprise. Lorsque Autrui met en doute les capacités des salariés "âgés" et considère que les salariés proches de la retraite ne doivent plus participer à la formation, c'est la crédibilité des agents rencontrés dans le système organisationnel de l'entreprise qui est mise en question.

Mais pour quelques agents, les propos d'Autrui au sujet des salariés "âgés" ne sont pas de simples spéculations. Ce sont des idées qui corroborent certaines pratiques que les agents connaissent sur leur lieu de travail, quel que soit leur collègue. Elles créent chez eux des désillusions et le sentiment d'être écartés du collectif de travail ainsi que des actions que mène l'entreprise. Ainsi, un agent d'exécution de 53 ans explique qu'on lui a fait remarquer, il y a un an, que participer à la Promotion Ouvrière n'était pas raisonnable vu son âge (D32)⁴⁷⁴ ; un agent de maîtrise explique qu'on lui reproche d'être trop spécialisé

⁴⁷⁴ La Promotion Ouvrière est une formation interne à EDF qui permet d'accéder au collègue cadre. Contrairement à beaucoup d'autres, cette personne (D32) souhaiterait bénéficier de formation (pour obtenir des promotions), mais on lui rétorque qu'elle est trop âgée pour le faire.

(D34) ; un cadre rapporte les propos de son chef qui lui a fait savoir qu'il était "*amorti*" et "*bon pour la retraite*" (A14) ; un autre cadre explique qu'on lui a fait miroiter deux postes, qu'il s'est formé à l'informatique pour accéder à l'un d'entre eux, mais qu'il est toujours dans le même emploi (P16).

Ces exemples, non exhaustifs, viennent s'ajouter aux problèmes signalés par une partie des agents lorsqu'ils ont évoqué les réorganisations. En effet, on a déjà dit que l'ancienneté ne constituait pas un atout pour retrouver un nouvel emploi à l'issue des réformes de structure. Au demeurant, la position de surnombre qui peut en résulter concerne plus souvent les salariés les plus âgés. Ce constat statistique⁴⁷⁵ est attesté par trois agents qui ont expliqué à l'interviewer comment la position de surnombre peut conduire à la cessation anticipée de l'activité : dans la mesure où la législation du personnel des IEG prévoit que les agents en surnombre peuvent obtenir leur départ anticipé de l'activité s'ils n'ont pas retrouvé d'affectation au bout de douze mois⁴⁷⁶, certains responsables hiérarchiques utilisent, pour réduire leurs effectifs, cette législation de façon détournée. Pratiquement, ils placent en position de surnombre des agents qui ne sont pas initialement privés de leur emploi et ils ne leur recherchent pas de nouvel emploi. Au terme de l'année en question, les recherches étant infructueuses, les agents sont alors déclarés non "reclassables" et ils peuvent anticiper leur retraite.

La perversion du dispositif a été expliquée en détail par l'un des trois agents (D25) qui, au moment de l'entretien, était en train de vivre une "fausse" position de surnombre. Ce fonctionnement avait néanmoins reçu l'accord de l'agent, qui ne tenait pas à travailler jusqu'au terme "normal" de sa carrière. Il en ressort que la position de surnombre pour les salariés situés à moins de cinq ans de l'âge de la retraite peut aussi s'avérer une position professionnelle convoitée, malgré le déclassement qu'elle représente. Cela prouve de plus que la volonté de rompre avec l'entreprise est forte chez certains agents.

Une autre situation professionnelle provoque chez les agents le sentiment de ne plus être à la bonne place dans l'entreprise. Il s'agit de "l'étoffement", position transitoire pendant laquelle une personne vient renforcer un service. Deux femmes étaient au moment des entretiens dans cette situation. L'une d'entre elles cherchait à minimiser l'inconfort de la situation (P24), l'autre a indiqué sa confusion devant le fait qu'elle n'avait pas un rôle bien défini au sein de l'organisation (D22).

⁴⁷⁵ Cf. Chapitre VI : la position de surnombre est d'autant plus fréquente que l'on est âgé. Il y avait en 1992 environ 2000 agents en surnombre parmi les agents à dix ans ou moins du départ en inactivité, soit 7 % d'entre eux. Les agents plus éloignés du départ à la retraite n'étaient, eux, que 1 % dans cette situation.

⁴⁷⁶ L'agent doit également réunir 25 années de services. DP. 17-38 du 15 juin 1992.

Au demeurant, dans les situations d'écartement relatées et dans les deux positions précédentes (surnombre et "étoffement"), les agents qui se sont exprimés ont parfaitement conscience que c'est leur âge qui est la cause de la position dont ils héritent (leur âge mais aussi implicitement *la position dans le cycle de vie professionnelle*). Pourtant, à aucun moment ces derniers ne désignent nommément de responsables. Les agents demeurent évasifs. La hiérarchie est parfois évoquée mais sans précision. Il est impossible de savoir s'il est question de la hiérarchie de proximité, des chefs d'unité, ou bien encore de quelques directeurs du personnel. Alors parler de "l'entreprise" permet de rester imprécis. **Ce trouble montre que les agents sont face à un système de gestion du personnel sur lequel ils n'ont pas prise.**

Comme pour le devenir de l'entreprise pour lequel une grande majorité des agents considèrent que leur influence est extrêmement minime, la gestion du personnel, à son tour, ne place guère les agents en position d'acteurs. L'ensemble ne permet pas aux salariés, qui ne peuvent ou ne veulent intervenir dans ces domaines, de se projeter dans un avenir qui serait en accord avec celui de l'entreprise.

L'établissement s'engage ou essaie de s'engager, enfin le texte dit "il faut essayer de retrouver une place à la personne qui est en surnombre, etc.". Alors que c'est cousu de fil blanc. Il faut être un an en surnombre ; dès que vous êtes en surnombre, on vous dit "vous faites votre demande pour partir en retraite." La Maison n'a pas du tout l'intention de vous replacer. Elle n'a pas intérêt à le faire, dans la mesure où elle est intéressée par nous voir dégager. D25 (un cadre en surnombre)

On a eu un exemple ici d'un agent qui ne remplissait absolument pas les conditions pour partir, mais son comportement était tel qu'on a dit bon s'il s'en allait ça serait bien. Le gars a créé les conditions pour. On arrive à cette conclusion, on a fait ce qu'il fallait pour dire qu'il était en surnombre, on a supprimé son poste, et puis je suis sûr qu'on l'a republié. C'est des choses qu'on n'aurait jamais faites il y a 25 ans. Quand même, il faut être sérieux quand même, on ne fait pas n'importe quoi. C'est quand même bien la collectivité qui paye maintenant cet agent-là, qui est en retraite et qui a 50 ans. C'est ce qu'on appelle du gaspillage. G15

On ne peut plus compter, on ne peut plus espérer évoluer ici, et puis aller ailleurs maintenant c'est pas possible, on est trop spécialisés. Alors quand on postule pour faire autre chose, on dit "ah bien oui mais vous ne connaissez rien, vous ne connaissez que votre travail, vous ne connaissez rien à autre chose", alors on ne peut pas nous prendre. Et quand on veut évoluer dans notre travail, on ne nous prend pas non plus. D34

Moi, je ne sais pas, j'ai 50 ans, mais bon, quand j'y pense, je ne les sens pas, 53 ans bon, je ne me sens pas, non pas du tout. Mais je pense qu'on se fait une image de certaines personnes dans des postes soi-disant... D32

Maintenant, il ne faut pas se voiler la face, comme je vous ai dit tout à l'heure : de toute façon, passés 50 ans, on n'est plus bon à rien. Quand on vous le dit dix fois, vous commencez à comprendre. D14

***Les atouts des jeunes ne sont pas incompatibles
avec la reconnaissance des anciens.***

Si l'on considère la gestion du personnel "âgé" et les propos d'Autrui, c'est l'opposition déjà évoquée entre les personnes rencontrées et les plus jeunes qui se trouve renforcée. Une partie des agents expliquent en effet que leurs caractéristiques, qui semblent dépréciées, s'opposent aux atouts que les jeunes possèdent. Par exemple, la spécialisation des premiers s'opposerait à la polyvalence des seconds, le refus de la mobilité des uns deviendrait acceptation pour les autres, la mise en doute des capacités des plus âgés serait mise en balance avec la confiance que l'entreprise accorde aux jeunes, bref l'immobilisme s'opposerait au dynamisme.

Cette opposition entre les anciens et les jeunes ne se traduit toutefois pas par une concurrence exacerbée. Quand Autrui et les agents rencontrés s'entendent pour considérer que dans les dernières années de la carrière la formation professionnelle n'est plus nécessaire, ils légitiment la politique de l'entreprise en faveur des jeunes et conçoivent que l'entreprise fasse le choix d'investir sur les agents jugés les plus rentables.

En fait, l'amertume des agents interviewés porte davantage, rappelons-le, sur la perte de considération dont ils sont victimes. Si la grande majorité d'entre eux sont prêts à "passer le témoin" aux jeunes, ils tiennent cependant à ce que personne n'oublie qu'EDF et GDF ne seraient pas les entreprises qu'elles sont aujourd'hui, sans leur contribution. Tout en ayant bien conscience que leur profil socioprofessionnel n'est pas le même que celui de leurs collègues plus jeunes, ils revendiquent leur contribution au développement de l'entreprise. Refusant que leur statut soit dévalorisé, ils tiennent par conséquent à conserver le prestige professionnel dont ils pensent être les justes détenteurs.

En outre, si les agents estiment que les jeunes ont effectivement des atouts qu'ils ne possèdent pas (diplômes, capacités d'adaptation, etc.), un tiers d'entre eux insiste sur les compétences qui leur sont propres et que les jeunes ne peuvent pas détenir. Il s'agit une fois encore de l'expérience, du savoir-faire : des compétences que l'on ne peut acquérir que sur le long terme. Pour les agents qui signalent avec force cet élément, ce sont des atouts qui donnent confiance en soi et qui leur font dire qu'ils sont porteurs de richesses pour l'entreprise. A leurs yeux, cet argument est trop souvent oublié par les gestionnaires de l'entreprise.

Un jeune technicien d'une trentaine d'années, s'il a tous les critères requis, il est mobile, il est tout, bon eh bien il sera, bon il va être supérieur à moi, parce qu'on va considérer qu'il est plus dynamique que je ne pourrais l'être. D35

Quand il y a un poste, je me demande si on ne demande pas, si on ne prend pas quand même de préférence des gens plus jeunes. Là aussi, il y a peut-être aussi quelque chose à voir.

Parce que c'est sûr qu'en vieillissant, quand on essaye de faire toujours travailler son esprit, quand on essaye de s'enrichir, - chose que j'ai arrêté pendant un petit moment, comme je vous disais -, on arrive aussi bien qu'un jeune. Je sais bien que, bon, on dit toujours, je vois bien par expérience, je me rends compte quand même... Je pense qu'on peut donner autant de satisfaction qu'une personne jeune, si ce n'est plus, je vous dis avec l'expérience. G13

Moi je pense qu'on dit "ce sont des vieux" finalement, "place aux jeunes !" D23

Et puis surtout le fait qu'on n'est pas du tout à 40 comme on est à 20 ans. On a beaucoup plus d'assurance, on sait ce qu'on vaut. Et quand vous avez 20 ans de réalisation derrière vous, où tout a toujours été impeccable, cela conforte pas mal. On se remonte d'un cran. G14

Je ne dis pas que les vieux de la vieille, ils ont la science infuse, loin de là. Mais enfin ils connaissent bien, parce que quand vous êtes auprès des clients, comme on est en agence, il y a certains petits trucs, certaines petites ficelles que vous connaissez et que vous n'avez pas dans les premiers temps quand vous travaillez. Il n'y a pas de problème, il faut voir ça, c'est au fil du temps, bon c'est tout. Mais ne croyez pas que j'ai quelque chose contre les jeunes cadres. C'est pas ça, ils ont d'autres choses, bon chacun dans son domaine. Je vous ai dit, ils sont certainement beaucoup plus adaptables que les gens qui viennent de la base, ils ont une formation qu'on n'a pas. D14

Je pense que finalement le jeune, il a peut-être plus de facilités d'adaptation. Il a peut-être une facilité plus importante de compréhension. Cela fait peut-être tilt plus rapidement. Mais la personne âgée, la personne plus âgée a l'expérience, finalement, que le jeune n'a pas. Donc quelque fois l'expérience, ça peut être aussi rentable pour une entreprise hein. D23

Les américains qui ont souvent vingt ans d'avance sur nous, ils s'aperçoivent qu'on ne peut pas virer, entre guillemets, trop vite les anciens, parce que la connaissance n'est plus transmise. D45

VIII.3) Le futur.

Si concernant le rapport au travail des agents rencontrés, le passage entre le passé et le présent est marqué du sceau de la rupture, cette troisième section va maintenant montrer à l'inverse que le lien entre le présent et le futur s'inscrit dans un prolongement cohérent. La majorité des agents, en décalage avec les changements dans l'entreprise, adoptent des comportements de retrait qui les conduisent à ne pas attendre beaucoup de l'entreprise. Si certains souhaitent pouvoir continuer normalement leur activité professionnelle et sont relativement optimistes, les plus nombreux ont tendance à considérer que les années qui s'annoncent avant le départ en inactivité se présentent comme une "traversée du désert" : ils évolueront dans une entreprise de plus en plus différente de celle de leur jeunesse et leurs possibilités de progresser dans la hiérarchie seront très réduites. Du coup, certains avouent se désintéresser du devenir de l'entreprise.

Du point de vue de la méthode, si les entretiens semi-directifs ont permis de mettre en évidence ces comportements de retrait présents chez certains agents, il s'est avéré difficile de préciser avec cet unique corpus les aspirations des agents pour les prochaines années d'activité, que ces aspirations soient orientées vers les salariés ou vers l'entreprise. Par conséquent, des propositions visant à aménager les fins de carrière ont été faites à tous les agents à l'occasion d'une seconde rencontre avec eux, afin de mieux quantifier et qualifier leurs aspirations.

L'analyse des propositions confirme la rupture entre les salariés âgés et l'entreprise, la grande majorité des personnes rencontrées trouvant dans les propositions un intérêt différent de celui que l'entreprise y verrait.

Au demeurant, nombreux sont les agents qui souhaiteraient anticiper leur départ en inactivité malgré l'imprécision de leurs projets de retraite. Ces derniers sont parfois inexistantes, au sens où les intentions ne constituent que le prolongement des activités extra-professionnelles qui sont déjà les leurs.

En tout état de cause, et c'est un résultat important de l'enquête, les agents aimeraient surtout augmenter leur niveau de rémunération dans les prochaines années, car ils savent que le montant de leur pension sera le reflet exact de leur dernier traitement.

VIII. 3.1) La retraite comme perspective principale.

Pour chaque agent, la durée qui sépare le moment de l'entretien du départ en inactivité constitue ce que l'on appelle ici le "futur professionnel". Celui-ci accepte peu de variabilité. Pour la majorité des agents, c'est le terme de cette période - le départ à la

retraite - qui donne leur signification aux prochaines années, même si tous n'expriment pas la même attente à l'égard de la retraite.

L'aspiration à partir en inactivité est plus forte chez les agents qui sont proches de l'inactivité.

A l'aide d'une échelle de Likert, des points allant de 1 à 5 ont été attribués à chaque agent, le maximum de points étant affectés à ceux qui témoignaient de la plus forte attente à l'égard de la retraite. On comptabilise de la sorte 22 agents sur 50 (soit près de la moitié) totalisant 4 ou 5 points, 15 agents, 1 ou 2 points (soit 3 sur 10) et 13 agents avec 3 points (compte tenu de l'absence d'une position tranchée). On constate également que les agents qui sont à moins de 3 années de la retraite obtiennent 3,7 points en moyenne, que la valeur moyenne diminue lorsque le nombre d'années à effectuer augmente, pour tomber à 2,9 points chez les agents qui sont à plus de 7 années de la retraite.

Tableau VIII.1 : Indicateur d'attente de la retraite chez les agents de la grille.

départ normal à la retraite	années d'activité à effectuer	Indicateur d'attente de la retraite					Total des agents	Moyenne
		1 attente très faible	2 attente faible	3 "attente" médiane	4 attente assez forte	5 attente très forte		
entre 55 et 57 ans	moins de 3	1	0	1	1	2	5	3,6
	3 à moins de 5	2	1	2	1	4	10	3,4
	5 à moins de 7	1	1	2	3	1	8	3,3
	7 et plus	2	4	1	2	2	11	2,8
	Total	6	6	6	7	9	34	3,2
entre 58 et 60 ans	moins de 3	0	0	1	0	1	(2)	(4,0)
	3 à moins de 5	0	0	0	0	0	0	-
	5 à moins de 7	1	1	1	2	1	6	3,1
	7 et plus	1	0	5	1	1	8	3,1
	Total	2	1	7	3	3	16	3,3
ensemble des agents	moins de 3	1	0	2	1	3	7	3,7
	3 à moins de 5	2	1	2	2	4	11	3,5
	5 à moins de 7	2	2	3	4	2	13	3,2
	7 et plus	3	4	6	3	3	19	2,9
	Total	8	7	13	10	12	50	3,2

Remarque : compte tenu de la faiblesse des données, les valeurs entre parenthèses sont à considérer avec réserve.

Selon que les agents se situent à la veille de leur départ en inactivité ou qu'ils leur restent près d'une décennie à travailler, leur attente à l'égard de la retraite diffère donc, et, par extension, on peut penser que le sens qu'ils donnent au futur professionnel n'a pas la

même signification. Aucun agent ne fait cependant abstraction de la retraite. Même parmi les plus jeunes de la population enquêtée, aucun agent n'a considéré la retraite trop lointaine pour en parler.

Comme le montre plus en détail le tableau VIII.1, l'attente de la retraite n'est pas directement sous l'influence de *l'âge* des salariés : dans la population étudiée, un agent ayant du service actif et partant à la retraite à 55 ans n'attend pas moins sa retraite que son collègue partant à 60 ans⁴⁷⁷. Cette observation constitue ex post un argument en faveur du choix retenu pour définir la population étudiée. Avoir sélectionné les agents en fonction de la durée d'activité restant à effectuer (10 années ou moins) et non en fonction de leur âge (plus de 50 ans par exemple) s'avère pertinent *du point de vue de cette variable*, puisque c'est d'abord le nombre d'années restant à travailler dans l'entreprise qui distingue les agents rencontrés du point de vue de leur aspiration à partir à la retraite.

L'aspiration à partir en inactivité est un indicateur de la dégradation du rapport au travail.

La durée d'activité à effectuer n'est cependant pas la seule variable en relation avec l'attente du départ en retraite. En effet, parmi les 22 agents qui aspirent à partir le plus vite possible en inactivité, près de 7 sur 10 (soit 15 agents) ont signalé qu'ils n'étaient pas satisfaits de leur activité professionnelle. Réciproquement, deux agents seulement sur 22 font preuve d'impatience à l'égard de la retraite, en étant simultanément satisfaits de leur activité professionnelle. Ces résultats confirment l'existence d'un lien assez évident entre la signification que les agents donnent au futur professionnel et la nature actuelle de leur rapport au travail. A l'exception de quelques cas, ce sont les personnes qui vivent le plus mal les changements dans l'entreprise qui sont les premières à souhaiter la venue rapide de leur retraite, jusqu'à rêver parfois d'une préretraite.

La conscience d'être en fin de carrière.

En évoquant le futur, rares sont les propos des agents qui ne renvoient pas à l'idée d'un cycle de vie professionnelle en train de s'achever. A des degrés divers, cette prise de conscience leur permet de justifier leurs ambitions modestes pour l'avenir, d'accepter l'idée du plafonnement des carrières, de tolérer jusqu'à un certain point des modes de gestion du personnel, surtout lorsqu'ils en tirent profit. Se considérer "en fin de carrière" autorisent

⁴⁷⁷ Au vu des moyennes calculées dans le tableau VIII.1. Indicateur moyen d'attente de la retraite : 3,2 pour les agents âgés de 55 à 57 ans, et 3,3 pour les agents âgés de 58 à 60 ans. La différence n'est pas significative.

aussi les agents à exprimer un relatif détachement par rapport à l'évolution de l'entreprise, à justifier le regard nouveau qu'ils dirigent vers la sphère privée, à exprimer sans retenue l'intérêt qu'ils portent au futur montant de leur pension retraite.

En définitive, se dire "en fin de carrière" revient à s'avouer perdant du point de vue de la carrière, mais cela permet de justifier le regard porté sur l'inactivité. De cette façon, les agents expriment leur autonomie, en indiquant nonobstant qu'ils sont attachés à certaines composantes de leur travail. C'est la raison pour laquelle les différents aménagements de fin de carrière qui ont été proposés aux agents se sont avérés inappropriés, comme vont le montrer les sections suivantes.

Après 50 ans, les espérances, elles vont quand même en diminuant ! D23

Là maintenant on va stagner. Moi en ce qui me concerne je pense que ça va être une stagnation jusqu'à la retraite. (...) Maintenant, moi, l'avenir je le vois pas brillant, en ce qui me concerne toujours, hein, je le vois pas brillant. D34

Maintenant je doute davantage, donc je doute également d'évoluer davantage... Mais je sais que rien n'est impossible, mais je doute quand même. De toute façon il faut être, il faut avoir les pieds sur terre, surtout arrivé à mon âge, et puis (compte tenu) des limites que j'ai, tout le monde a ses limites. D35

Quand il vous reste cinq ans à faire, dans la mesure où... Enfin il y a certaines choses à espérer. Mais là, c'est... tout est fermé. Donc on ne voit pas d'évolutions possibles, sans parler des évolutions de salaire, ce sont des choses qui peuvent arriver. Mais sans penser à ça, on voit de plus en plus que ça se referme, ça bloque, bon c'est un peu ça. D25

Je suis au bout du rouleau ; maintenant l'évolution de l'entreprise ne me regarde plus. D11

Bien écoutez, au cours d'une carrière, on a dû avoir des activités intéressantes. Si on ne les a pas eues, bien tant pis, il faut laisser la place aux jeunes, tant pis. Si on ne les a pas eues, c'est pas, non c'est pas dans les dernières années qu'il faut ramer. La carrière se construit avant, les dernières années pour moi c'est... Non. D13

VIII. 3.2) L'âge de la retraite.

Cette section et les suivantes s'appuient donc principalement sur les seconds entretiens réalisés auprès des agents de la grille, lesquels avaient pour objectif de valider et préciser certains résultats des premiers entretiens (Cf. section VII.1.1). Dans le cadre d'un questionnement directif comprenant 14 propositions, les agents devaient dire s'ils étaient favorables ou défavorables aux aménagements de "fin de carrière" proposés. En questionnant tous les agents sur l'ensemble des propositions, les seconds entretiens permettent ainsi, mieux que les premiers, de quantifier et de préciser les aspirations des agents dans les dernières années de la carrière.

On rappelle que l'intégralité des propositions peut être consultée en annexe VII.A, à la fin du chapitre précédent.

Parmi les quatorze propositions, deux concernaient directement l'âge de la retraite, l'une évoquant son recul, l'autre son anticipation, par rapport à l'âge normal du départ. Les deux sections qui suivent présentent l'opinion des agents de l'enquête A à leur égard.

VIII.3.2.1) Repousser l'âge de la retraite (proposition n° 1).

Les premiers entretiens avaient montré que les agents étaient en majorité opposés à l'éventualité d'un recul de l'âge de la retraite. Dans certains cas, on pouvait même parler d'une profonde hostilité. Seules les personnes qui auraient pu trouver dans cette formule un moyen de satisfaire des préoccupations financières semblaient, à la rigueur, pouvoir être intéressées.

Les seconds entretiens ont validé l'hypothèse d'un rejet massif de cette proposition, les deux tiers des agents étant opposés à l'idée d'une retraite retardée⁴⁷⁸.

L'intérêt financier du départ retardé à la retraite.

Lorsqu'on interroge les agents sur les avantages que pourrait offrir la proposition, resurgit comme attendu l'intérêt financier. Près de 9 agents sur 10 reconnaissent que continuer à travailler quelques années serait, *a minima*, un moyen de ne pas diminuer le

⁴⁷⁸ Précisons que la proposition concernant le recul de l'âge de la retraite a été la première des quatorze soumise aux agents. La nature des réactions nous fait dire qu'il a sans doute été maladroit de débiter les échanges par cette idée, car elle a généré, dans certains cas, quelque animosité et suspicion. Les enquêteurs ont alors dû répéter que l'idée se définissait comme une possibilité offerte aux agents, et qu'il n'était pas question d'obliger l'ensemble du personnel à prendre une retraite plus tardive.

salaires ; mais ce serait également la possibilité ouverte à une bonification pour la pension retraite. *"Il n'y a que les avantages financiers qui motivent un départ retardé"* déclare un cadre interrogé.

Un tiers de la population, soit 16 agents, n'est pas défavorable à la proposition. Neuf agents (sur 16) considèrent qu'elle permet de maintenir le pouvoir d'achat identique plus longtemps. Ces derniers pourraient envisager sérieusement l'éventualité d'une prolongation de quelques années (5 années au maximum), si les conditions financières en valaient la peine et si les années supplémentaires étaient intégrées dans le calcul des annuités servant à déterminer le montant du salaire d'inactivité. Les sept autres agents (5 cadres et 2 agents de maîtrise) ne sont pas hostiles à la proposition, car choisir l'âge de sa retraite est ressentie comme l'expression d'une liberté individuelle. Les personnes qui abondent dans ce sens précisent toutefois qu'ils raisonnent d'une façon générale et qu'ils n'envisagent pas spécialement de retarder leur retraite. Ils considèrent que la possibilité de choisir le moment du départ à la retraite devrait être donnée dans le sens du recul comme de l'anticipation.

D'autres arguments de principe.

La discussion générale autour de la proposition permet de mettre en avant d'autres avantages d'un éventuel recul de l'âge de la retraite. Quelques agents considèrent qu'une carrière peut se poursuivre au delà de 55 ans, mais encore faut-il que l'entreprise y soit favorable et que le travail soit jugé "utile" par l'agent et pour l'entreprise. Un cadre déclare *"Si on me propose quelque chose d'intéressant, je serais prêt à négocier mon départ ; un an ou deux pour terminer une tâche, mais je ne vais pas moisir dans un bureau inutilement dans le cas contraire."*

En prolongeant l'activité de quelques années, 3 agents sur 10 (dont la moitié appartenant au collège cadre) évoquent la possibilité offerte à l'entreprise de disposer plus longtemps de compétences spécifiques. Quelques personnes (cadres et maîtrise) ont parlé des agents "retraitables" comme porteurs d'une richesse d'expérience. Un départ retardé de l'entreprise permettrait de faire profiter les autres agents de ce savoir-faire.

Toutefois, aucun des agents n'a justifié, *pour sa personne*, un hypothétique départ retardé à la retraite de cette manière. Ils veulent seulement préciser que c'est un avantage d'ordre général dont l'entreprise devrait se saisir.

L'aspiration dominante : être "en dehors" de l'entreprise.

Les agents qui ont réfuté le plus catégoriquement le retard du départ en inactivité considèrent que cette idée n'est pas satisfaisante car *"cela fait finir plus tard."* C'est le premier motif de refus personnel, mis en avant par 21 agents. Ils considèrent avoir suffisamment travaillé comme cela, *"avoir suffisamment donné"* et ils attendent maintenant *"qu'on leur en rende un peu."* Pour ces agents, il n'est pas question de départ retardé, même avec une pension retraite plus élevée à la clé. Ils estiment mériter leur retraite et *"finir plus tard, cela empêcherait de profiter des belles années pendant que c'est possible."* Il s'agit ici d'une revendication concernant la libre utilisation du temps personnel : *"Quand on a fait carrière, il faut savoir s'arrêter parce qu'on a le droit de profiter de sa retraite."* La retraite représente pour les agents interrogés un temps libre pour vivre et pour profiter de ce que l'on aime, un temps pour faire ce que l'on n'avait pas eu la possibilité de réaliser pendant la vie professionnelle. Un cinquième des agents considère que plus la retraite est tardive, plus le risque de voir apparaître des problèmes de santé augmente. *"Moi, je pense d'abord à ma santé et mon bien-être"* (une maîtrise).

En relation avec les risques de tomber malade en vieillissant, d'autres agents abordent la question de la perte de productivité et d'efficacité des salariés âgés. *"A cet âge (60 ans), la santé risque de devenir moins bonne, je serais donc moins performant dans mon travail"* (un cadre).

Certains agents (en particulier ceux de la DEGS) ont déclaré que si on leur avait proposé de retarder leur départ il y a cinq ou six ans, ils auraient accepté. A présent, *"vu les conditions", "l'ambiance", "les restructurations"*, ces derniers préfèrent partir à l'âge normal. Un cadre de la DEGS déclare *"L'âge normal me suffit amplement avec l'état d'esprit que j'ai ; moins je suis ici, mieux je me porte"* ; un agent de maîtrise de la DAG ajoute : *"Moi, il me reste 4 ans, je partirai, ou alors il faudra changer les mentalités."*

"Place aux jeunes !"

Durant les rencontres, les agents ont montré beaucoup de sensibilité à l'égard du problème du chômage dans la société française. En l'occurrence, le retard du départ à la retraite est dénoncé par 30 agents comme un frein à la création d'emploi. Vu le nombre de jeunes à la recherche d'un emploi, la proposition ne leur semble pas raisonnable. Un agent justifie même son refus de prolonger l'activité par ce motif. *"Il faut être lucide, partager le travail et la richesse"* dit un autre.

Enfin, quatre agents pensent que proposer des départs à la carte, avec des salaires d'inactivité plus élevés pour ceux qui partiraient plus tard, conduirait à des inégalités (le pouvoir d'achat de ceux qui partiraient à la retraite à l'âge normal deviendrait

comparativement inférieur). On pourrait assister à des dérives : *"Attention à l'encoche dans notre Statut !"* alerte un agent.

En définitive, parmi le tiers des agents favorables à la proposition, la petite dizaine de personnes qui s'est déclarée vraiment intéressée par un départ retardé à la retraite se positionne en fonction de critères économiques et personnels. Les 7 autres agents, potentiellement favorables, accepteraient un prolongement d'activité de quelques années s'ils trouvaient dans leur emploi un véritable épanouissement et un sentiment d'utilité.

Pour les agents opposés à la proposition, les arguments proposés pour justifier le désaccord ont pu apparaître dans certains cas comme des prétextes permettant de justifier plus intensément le droit au temps libre auquel aspirent presque toutes les personnes rencontrées. Quoi qu'il en soit, l'image de la retraite reste, pour la plupart, celle d'une libération, souvent contrebalancée par la conscience de l'indispensable préparation à cette autre période de vie. *"Quand on arrive près de la date fatidique, on est pressé de partir et les dernières années sont de plus en plus longues."*

VIII.3.2.2) Avancer l'âge de la retraite (proposition n° 2).

La deuxième idée proposée aux agents abordait l'éventualité d'une retraite anticipée. Avant les secondes rencontres, l'analyse des entretiens semi-directifs conduisait à formuler naturellement une hypothèse opposée à la précédente : les agents sont en majorité favorables à la retraite anticipée, à condition toutefois de conserver une pension retraite la plus forte possible.

La confrontation avec le terrain corrobore l'hypothèse. Un départ anticipé en inactivité représente pour plus de 7 agents sur 10 la possibilité de partir à la retraite plus tôt, donc de *"profiter davantage de soi"*, de sa famille, du temps libre. Les agents considèrent également que la formule est intéressante pour ceux qui sont démobilisés par leur travail, *"qui en ont marre"*, pour ceux *"qui sont malades ou fatigués"*, *"qui n'ont plus d'espoir d'évolution."* On voit que ce dernier argument pousse systématiquement au retrait de l'activité, puisqu'il était déjà ci-dessus une façon de justifier le refus d'un départ retardé à la retraite. Certains agents considèrent de plus que la proposition est adaptée aux agents qui *"cotisent pour rien"*, car ils ont atteint le maximum des annuités d'activité.

Pour beaucoup d'agents, l'inconvénient majeur d'une anticipation de l'âge de la retraite réside dans la perte de revenus qui pourrait lui être associée. 36 agents considèrent que la deuxième proposition est plutôt satisfaisante mais 21 ne pourraient pas l'accepter si leur salaire d'inactivité devait en subir les conséquences. *"On ne peut pas s'amuser sans*

argent !" rappelle un agent d'exécution. Certains agents précisent qu'ils doivent payer les études de leurs enfants, rembourser leur prêt immobilier et que leur salaire est souvent le seul ou le principal revenu du foyer.

Les 15 autres agents déclarent qu'ils assumeraient la perte de revenus dans le cas d'une retraite anticipée. En envisageant la diminution de leur salaire d'inactivité comme proportionnelle aux annuités non effectuées, cinq agents se disent prêts à partir "*sur le champ.*"

Anticiper la retraite : une position de principe.

La seconde série d'entretiens confirme la préjugé favorable des agents vis-à-vis de l'idée d'un départ anticipé en inactivité. Sept agents sur 10 seraient favorables au principe général de cette idée. Néanmoins, entre la position de principe et la mise en oeuvre de ce principe, se dessine un fossé important. Si partir en inactivité avant l'âge normal est une proposition séduisante pour la grande majorité des personnes rencontrées, un peu moins du tiers d'entre elles seraient prêtes à franchir le pas, dans l'hypothèse où ce départ s'accompagnerait d'une perte de revenus. Un sur 10 se dit toutefois prêt à "partir sur le champ", proportion qui n'est pas complètement négligeable si on l'étend à tous les salariés EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité (plus de 30 000).

Pour les prochaines années, il apparaît que la majorité des personnes ont comme ambition première d'augmenter leurs revenus, en vue de préserver leur pouvoir d'achat lorsqu'ils seront à la retraite. **Malgré les propos négatifs des agents sur le rapport au travail, ce critère l'emporte souvent sur l'aspiration à quitter précocement l'entreprise.** L'analyse des autres propositions confirmera amplement la logique de capitalisation dans laquelle les agents s'inscrivent. Au travers de la première proposition, cet élément pourrait d'ailleurs également inciter près de 2 agents sur 10 à prolonger leur activité de quelques années après l'âge normal de la retraite.

La perspective de poursuivre son activité quelques années n'est pas dans ce cas le signe d'une meilleure adhésion au projet d'entreprise. Lorsque la recherche du gain est pour les agents le seul critère susceptible de justifier la poursuite d'activité, on est loin d'infirmier la dégradation du rapport au travail signalée précédemment.

VIII. 3.3) L'aménagement du temps de travail.

Pour des salariés placés dans une logique de repli, l'alternative au départ anticipé de l'activité est-elle l'aménagement du temps de travail ? A l'image de ce que sont les préretraites progressives, peut-on proposer aux agents EDF-GDF en "fin de carrière" des formules offrant davantage de temps libre et un temps de travail allégé ?

Dans les secondes rencontres avec les agents, 5 propositions parmi les quatorze avaient pour objectif d'essayer de répondre à cette question.

VIII.3.3.1) Diminution du temps de travail (propositions n° 4 et 5).

Concernant la diminution du temps de travail, l'hypothèse de départ se résumait à dire : les agents sont intéressés par une diminution du temps de travail car elle permet de préparer la retraite et de se reposer davantage à partir d'un certain âge. Les propositions n° 4 et 5 visaient à vérifier cette hypothèse en évaluant la période, avant la retraite, pendant laquelle cette mesure semblait la plus pertinente.

Deux tiers des agents (32 sur 48) mentionnent explicitement l'idée que travailler moins permet de disposer de plus de temps libre, de se reposer, ou de préparer sa retraite. Certains agents prônant l'oreille aux médias ont parlé du "temps de travail partagé" comme de la solution au chômage. C'est également une solution de moindre mal pour les agents qui sont physiquement diminués (12 agents le pensent), voire pour ceux qui sont démotivés (2 agents).

La réaction spontanée de la majorité des agents à la proposition n°4 a été de demander si la diminution du temps de travail était associée ou non à une baisse de la rémunération. Alors que cette relation était abordée dans une autre proposition, 25 agents ont d'emblée stipulé qu'une diminution de la rémunération est un inconvénient, devenant rédhibitoire pour 19 d'entre eux, en particulier pour les agents d'exécution.

D'autres problèmes sont évoqués en relation avec la diminution du temps de travail. Au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, les agents se demandent comment organiser leur travail et celui des services dans cet optique (9 agents de maîtrise sur 20 et la moitié des cadres) : "*Quand on est en roulement comme moi, cela pose des problèmes d'organisation*", "*Comment faire si on est vingt du même service à prétendre à cette disposition ?*" Six cadres sur 16 se demandent comment s'accommoder d'un travail quotidien qui requiert déjà plus de 38 heures en temps normal : "*Il faudrait déjà pouvoir revenir à l'horaire normal*" dit l'un d'entre eux. Dans ce cas, l'impossibilité de diminuer le

temps de travail rend difficile le positionnement de ces agents, même si, dans l'absolu, la diminution du temps de travail est considérée comme un avantage.

***La diminution du temps de temps de travail
au cours des cinq dernières années.***

Pour les agents rencontrés, la diminution du temps de travail doit s'effectuer entre cinq et une année avant le départ à la retraite. Les réactions sont quasi unanimes pour considérer que la diminution du temps de travail une décennie avant le départ à la retraite est inutile. "A 45 ans, on est encore bon pour le travail", "A dix ans, on n'a pas la tête à cela." Un cadre s'exclame "Pourquoi pas dès le début de sa carrière et pour tout le monde !" Quatre personnes seulement sont favorables à cette idée.

A l'inverse, une diminution du temps de travail l'année avant la retraite, ou cinq ans avant, est plutôt considérée comme une bonne idée.

Les partisans du premier cas représentent plus de la moitié des agents *s'exprimant de façon favorable sur le principe d'une diminution* (20 agents sur 38). Ils pensent alors qu'il faudrait une réduction franche de l'horaire de travail dans la dernière année pour que cela offre réellement la possibilité de se rendre compte de ce que sera le futur mode de vie. "Si c'est diminuer de cinq minutes par jour, cela ne sert à rien."

Dans le second cas, les agents considèrent qu'un an avant la retraite, la diminution ne serait pas très utile. Ils suggèrent une solution progressive sur les cinq dernières années, à l'image des journées de congés supplémentaires qui existent déjà dans l'entreprise. La solution idéale serait pour certains de commencer à diminuer une ou deux heures par jour pour aboutir à des journées entières de repos pendant la dernière année. Cette diminution progressive permettrait "de finir en douceur", "d'éviter une rupture trop brutale entre l'activité et l'inactivité."

Sur les 48 agents rencontrés lors des secondes rencontres, il en reste 10 qui sont opposés à une diminution du temps de travail, parmi lesquels 2 agents d'exécution persuadés qu'elle entraînerait une diminution de la rémunération et 5 cadres ne parvenant déjà pas à prendre leurs congés normaux. Ils considèrent que les congés supplémentaires accordés la dernière année aux agents "retraitables" ne nécessitent pas une réduction supplémentaire du temps de travail.

De l'intérêt de réduire le temps de travail dans les dernières années de l'activité.

Les réflexions des agents montrent que la réduction du temps de travail doit permettre d'atteindre des objectifs, que ce soit *la préparation à la retraite* si on se place du point de vue de l'agent ou *la lutte contre le chômage* si l'on se concentre sur les problèmes d'emploi. Pour l'entreprise, quelques agents considèrent que l'on pourrait associer cette formule avec d'autres, comme la transmission des connaissances.

Pour 4 agents de maîtrise et 6 cadres, la réduction du temps travaillé est une voie promise à un bel avenir. L'entreprise, selon eux, devrait résolument s'engager dans ce sens pour créer des emplois et *"faire accepter l'idée que les salariés en fin de carrière doivent passer progressivement le témoin."* Deux femmes (1 maîtrise et 1 exécution) et un homme ont affirmé que cette proposition intéresserait les mères de famille dont les enfants sont jeunes, et seulement après les femmes à moins de dix ans du départ en inactivité, parce que leurs enfants sont plus âgés.

Dans la perspective d'une réduction du temps de travail, le tiers des agents aimeraient avoir la possibilité de globaliser leur temps de travail, c'est-à-dire d'effectuer la tâche demandée une fois pour toute, par exemple en début de semaine, puis de s'accorder du temps libre de façon cumulative (avoir des week-ends prolongés). Cette formule consiste à effectuer ce que l'on doit faire pour son employeur, pour ensuite réaliser ce qu'on aimerait pour soi. Il semblerait par conséquent qu'il faille travailler, puis ensuite et seulement, profiter du temps libre ; les deux actions n'étant pas réalisables en même temps. Mais il ressort des propositions faites aux agents que chaque personne exprime des motivations différentes en matière de diminution du temps de travail, en se référant à sa vie professionnelle ou extra-professionnelle. De ce point de vue, ***l'entreprise soucieuse de l'aménagement du temps de travail dans les dernières années de la carrière aurait intérêt à multiplier les formules, dans la mesure où les agents insistent sur le choix de l'aménagement qui doit être laissé au salarié.***

VIII.3.3.2) Diminution du temps de travail et départ à la retraite retardé (proposition n° 3).

Lors des premiers entretiens, plusieurs agents avaient exprimé une aspiration à pouvoir bénéficier de plus de temps libre (en particulier pour faire des voyages), en évoquant parallèlement des préoccupations financières et des soucis en matière de santé (*"Une fois à la retraite, serai-je encore en forme pour en profiter? Aurai-je assez d'argent pour mes loisirs ?"*).

Le test réalisé à l'aide d'une proposition prévoyant un aménagement du temps de travail et un recul de l'âge de la retraite d'une année suggère d'être beaucoup plus nuancé sur l'approbation d'une formule proposant du temps libre rémunéré, moyennant un recul du départ en inactivité (douze mois de temps libre rémunéré contre douze mois de plus après l'âge normal du départ en inactivité).

Autant cette proposition recueille l'avis favorable de 6 agents sur 10 quand il s'agit d'apprécier le "temps libre" qu'elle offre⁴⁷⁹, autant pose problème le volet "retard du départ à la retraite". Cette proposition confirme que l'aspiration de la majorité des agents ne va pas dans le sens d'un retard de la retraite. Vingt agents évoquent cet inconvénient et c'est un motif de refus essentiel pour les trois quarts d'entre eux. On en conclut que l'utilité marginale du temps libre avant l'inactivité est plus faible que celle imaginée à l'occasion des premiers entretiens⁴⁸⁰ et que pour pouvoir vraiment profiter de sa retraite, il est nécessaire *"de couper les liens une fois pour toute avec l'entreprise."* Un agent résume ce principe en disant : *"Inutile de donner un semblant de retraite."* Si le principe d'avoir plus de temps libre est par certains côtés séduisant, cet aspect n'arrive pas à faire accepter l'idée insatisfaisante du recul de l'âge de la retraite (On peut aussi interpréter ces remarques en disant que pour profiter de sa retraite, il ne faut pas avoir l'impression de faire du "rab" après la date prévue de mise en inactivité).

Les salariés rencontrés ne veulent pas non plus, à leur retour de congés, avoir à rattraper le travail qui ne serait pas fait pendant. La moitié des cadres signalent qu'une absence prolongée serait incompatible avec leur travail. Au bout du compte, **certains considèrent que des absences longues et répétées conduiraient à marginaliser les salariés âgés.** Ils craignent que l'évolution technologique rapide les mette *"hors du coup"*, *"les déconnecte"* (13 agents entrevoient cette possibilité, surtout les cadres et la maîtrise).

Ce thème de la marginalisation est récurrent. A travers des aménagements ne concernant que des salariés à dix ans ou moins de l'inactivité, les agents se sentent *"mis sur la touche."* Ils ne comprennent pas pourquoi les propositions ne concernent pas l'ensemble du personnel. Pour quelques agents, c'est un motif de refus systématique d'un grand nombre de propositions, car ils n'acceptent pas que soit distinguée leur gestion de celle des salariés plus jeunes. A leur façon, ils s'opposent au concept de "salarié en fin de carrière", compte tenu des représentations sociales qui le définissent.

⁴⁷⁹ La proposition n°3 conviendrait à *"ceux qui ont un projet bien précis (construire une maison par exemple)"*, à *"ceux qui veulent décélérer le rythme de travail et se préparer au rythme de vie plus ralenti de l'inactivité"*, à *"ceux qui veulent commencer les activités prévues pour la retraite"*.

⁴⁸⁰ En globalité, il n'était pourtant pas demandé à l'agent de travailler davantage dans le cadre de la proposition.

Si l'intéressé à un poste intéressant, il ne voudra pas se sentir dépossédé.

Je ne vois pas pourquoi nous serions traités différemment, on a un contrat de travail à respecter. On a déjà des congés supplémentaires avec l'ancienneté. On n'est pas invalide.

VIII.3.3.3) Diminution du temps de travail et diminution de la rémunération (propositions n° 6 et 7).

Une logique de capitalisation a été identifiée précédemment selon laquelle si les agents avaient le choix entre partir plus tôt en inactivité avec des pensions minorées et partir à âge normal avec des pensions entières, c'est la deuxième possibilité qui serait majoritairement retenue. La réduction du temps de travail en "fin de carrière" est aussi à considérer au regard de l'évolution des rémunérations. Les agents accepteraient-ils que les réductions du temps de travail s'accompagnent de diminution du salaire, et dans quelle proportion ?

Une des propositions soumises aux agents (proposition n° 6) montre que près de la moitié d'entre eux (23 sur 48) n'avaient pas songé à la diminution de la rémunération en abordant celle du temps de travail (propositions n° 4 et 5). Principalement, leur silence s'explique par le fait qu'ils considéraient garanti le maintien du salaire à taux plein (pour 14 parmi les 23). Selon eux, dans la mesure où l'entreprise proposerait à des agents arrivés en fin de carrière de réduire leur temps de travail, cela ne pourrait se concevoir que dans un contrat à l'avantage de l'agent : *"Je suis d'accord pour diminuer mon temps de travail dans les cinq dernières années, mais si cela ne joue ni sur le salaire, ni sur la retraite"*⁴⁸¹. Un autre agent déclare *"C'est dans ce sens qu'il faut aller, plutôt que de donner des médailles."*

On est donc loin d'une relation donnant-donnant : la réaction spontanée des agents d'exécution et de la majorité des agents de maîtrise est de dire que sous la condition d'un aménagement de la rémunération, ils préfèrent travailler à plein temps, finir à l'âge normal et ne subir aucune diminution de salaire. Certains agents pensent que seuls les cadres peuvent se permettre une diminution de 20 % de leur rémunération. Eux ont des salaires trop faibles ; ils doivent *"faire vivre leur famille"*. **Trente agents ont clairement déclaré**

⁴⁸¹ Si on additionne les 14 agents qui n'envisageaient implicitement la diminution du temps de travail qu'en maintenant la rémunération et les 19 qui stipulaient précédemment qu'une diminution de la rémunération est rédhitoire (proposition n° 4), on obtient ainsi 33 personnes sur 48 fermement hostiles à l'hypothèse d'une diminution de la rémunération dans le cadre d'un assouplissement du temps de travail.

qu'ils n'accepteraient pas même une baisse de 5 % de leur rémunération contre une réduction du temps de travail supérieure ou égale à 30 % (même pour un mi-temps !). Plusieurs motifs sont évoqués : les salaires actuels jugés trop faibles et les charges familiales trop élevées ; ce qui n'est que l'expression différente d'une même insuffisance. Quelques agents ont déclaré qu'ils refuseraient une diminution aussi réduite soit elle de leur rémunération "*par principe et par habitude*". "*Je n'accepte jamais de gagner moins*" dit un cadre qui n'a jamais connu une logique différente⁴⁸².

En définitive, la sensibilité des agents à l'égard de l'aménagement du temps de travail est fortement dépendante des considérations financières. Quelques boutades caricaturales résument ce constat : - "*Le fric, monsieur, le fric, sinon rien !*", - "*Ce n'est pas le voisin qui viendra me mettre de l'essence dans ma voiture !*"

Le positionnement général des agents à l'égard des considérations financières n'est pas le simple reflet des inquiétudes légitimes des agents qui se rapprochent de l'inactivité. L'attention toute particulière des agents à leur pouvoir d'achat signale le désintérêt d'une fraction des agents pour leur travail, tandis que la logique de capitalisation donne encore un sens à l'activité.

⁴⁸² Sept agents seulement envisageraient une diminution de salaire (comprise entre 5 et 30 %), tandis que 41 sur 48 agents veulent conserver leur rémunération entière, accompagnée ou non d'une diminution du temps de travail. Soit ils refusent catégoriquement le principe d'une diminution de salaire (30 agents), soit ils acceptent le principe général d'une diminution de la rémunération (11 agents, dont 9 cadres) mais ils n'y sont pas personnellement favorables.

VIII. 3.4) *L'activité professionnelle.*

Lors des premiers entretiens, plusieurs agents ont exprimé le souci de "*lever le pied*" dans les dernières années de la carrière, en dépit du fait qu'ils souhaitaient que l'entreprise continue à prendre en considération leurs compétences et qu'ils se déclaraient favorables aux initiatives assurant une valorisation des salariés.

En proposant "plus de commandement" aux agents rencontrés (proposition n° 11), on faisait donc l'hypothèse que la formulation serait rejetée, car les agents semblaient aspirer à moins de commandement et non à davantage. Par contre, on pouvait penser que "plus de responsabilités" allait dans le sens d'une valorisation recherchée par les personnes.

Par le biais d'une autre proposition (proposition n° 12), les agents étaient ensuite invités à se prononcer sur l'emploi qu'ils aimeraient occuper dans les prochaines années de leur vie professionnelle.

VIII.3.4.1) *Commandement et responsabilités (proposition n°11).*

Les seconds entretiens permettent d'affiner l'hypothèse rappelée ci-dessus, qui s'avère quelque peu simplificatrice. Plusieurs agents de maîtrise et d'exécution considèrent en effet qu'il est avantageux d'offrir plus de commandement en fin de carrière. Pour 11 d'entre eux (5 agents d'exécution, 5 agents de maîtrise et 1 cadre), cette disposition permet de "*monter en grade*" et par voie de conséquence d'avoir un avancement. En argumentant de la sorte, les agents s'appuient sur la hiérarchisation des fonctions, propre à EDF-GDF, qui assure un emploi à GF plus élevé pour ceux qui ont des fonctions d'encadrement. Dans cette logique, les agents y voient donc un supplément de rémunération à la clé et souvent, uniquement cet aspect. "*Responsabilités ou commandement, je m'en fiche, du moment que cela rapporte.*" Dans cette seule perspective, on peut craindre que les personnes qui encadrent ne soient pas forcément les plus à même de remplir ces fonctions. Pour éviter ces aberrations, un cadre (atypique) pense qu' "*il faudrait pouvoir avoir des promotions sans passer par le commandement.*"

Le commandement.

Confier plus de commandement, c'est également, pour 4 agents sur 10 (tous collègues confondus), une façon de reconnaître le rôle de l'agent, sa contribution à la vie de l'entreprise.

On sent qu'on sert à quelque chose. C'est valorisant en fin de carrière. On se remet en question, on fait attention à l'exemple que l'on donne ; c'est enrichissant.

Les gens connaissent bien leur travail, ils peuvent se permettre de commander.

Toutefois, la caractéristique dominante concerne les facultés nécessaires pour commander. Les deux tiers des agents reconnaissent qu'il faut posséder certaines qualités pour encadrer les autres. Il faut en avoir la capacité et le commandement ne doit pas se décréter soudainement en fin de carrière.

Le commandement n'est pas lié à un âge, mais à un poste. On ne commande pas plus car on est en fin de carrière.

Il ne faut pas commander pour le plaisir de commander.

Ce n'est pas parce qu'on est plus proche de la retraite qu'on sait commander.

La valeur n'attend point le nombre des années.

Les agents les plus hostiles à l'idée d'accorder plus de commandement sont ceux qui étaient à l'origine de l'hypothèse de départ⁴⁸³. Pour eux *"Il faut faire l'inverse (donner moins de commandement) pour s'habituer à ne plus avoir le souci du quotidien. Sinon la rupture avec l'activité sera plus difficile."* Mais finalement cinq agents seulement abondent dans ce sens.

Les responsabilités.

Concernant les responsabilités (sans commandement associé), les sentiments des 48 agents sont moins divergents. Les personnes qui étaient les plus favorables à du commandement considèrent la formule comme un peu moins satisfaisante et celles qui l'étaient le moins, comme une idée plus intéressante, dans la mesure où elle s'inscrit davantage dans le sens de la reconnaissance du salarié expérimenté (12 cadres sur 16 réagissent de cette façon). *"Il faut continuer à honorer ces vieux travailleurs"* dit un cadre. Toutefois, les mêmes restrictions concernant les capacités qu'il faut posséder pour avoir plus de responsabilités sont formulées par 21 agents.

⁴⁸³ Après un temps d'analyse supplémentaire, il s'avère que l'hypothèse reposait essentiellement sur les aspirations de quelques agents en charge de l'animation d'une équipe (dans le cadre de l'analyse des premiers entretiens). La fonction de commandement devenait, pour eux, en fin de carrière, une source de fatigue supplémentaire, et ils souhaitaient s'en défaire, disaient-ils, pour *"avoir l'esprit plus tranquille et mieux préparer la retraite"*.

Certains agents d'exécution et de maîtrise voudraient être plus responsables dans leur activité quotidienne car chaque petite exception aux tâches prescrites exige actuellement l'accord des différentes hiérarchies et entraîne, selon eux, une perte de temps considérable. Les personnes profitent par conséquent de cette idée pour revendiquer "une confiance", "une considération" et un "pouvoir de fonctionnement" de la part de leurs supérieurs :

En exécution, on vous enlève toujours la responsabilité. Votre proposition irait donc à l'encontre de ce qui existe.

Ce qu'il faudrait, c'est plus de facilités de fonctionnement. Actuellement il y a toujours des blocages de service à service et les décisions ne sont pas prises car la hiérarchie est absente. (un agent de maîtrise)

Au demeurant, donner plus de responsabilités sans garantir une évolution professionnelle ne serait pas accepté systématiquement par les agents d'exécution et de maîtrise car avoir plus de responsabilités entraîne des situations plus difficiles à gérer. Du coup, certains agents *"ne veulent pas s'embêter avec cela."* Ils reconnaissent préférer continuer leur *"petit train de vie"* et laisser le commandement et les responsabilités aux cadres : *"Le management, ce n'est pas tout le monde qui aime."*

Hiérarchie et reconnaissance.

Les réflexions des agents sur l'élargissement des compétences ou des responsabilités montrent que ces derniers sont avant tout soucieux d'être mieux reconnus. Pour eux, assurer une fonction d'encadrement élargie peut être un moyen de "se réaliser" dans une structure qui fonctionne sur ce principe : la reconnaissance pour les agents passe d'abord par l'accession à un Groupe Fonctionnel supérieur. Un cadre déclare *"J'ai toujours été dans une chaîne hiérarchique et on ne peut pas faire carrière si on ne passe pas par des postes de management."* Ce sentiment montre que c'est effectivement la perspective d'accéder à des emplois mieux reconnus et mieux rémunérés qui détermine l'opinion des agents rencontrés. L'entreprise pourrait alors se demander ce qu'elle peut proposer aux agents de 45 ans et plus (et aux autres agents) pour qu'ils s'épanouissent au travail sans artifices de commandement.

La revendication relative au commandement est cependant à interpréter au regard du développement des nouvelles organisations du travail. Celles-ci, en raccourcissant les lignes hiérarchiques, remettent en cause la place dans l'entreprise des agents rencontrés. Hors, certains agents n'ont atteint la position hiérarchique qu'ils détiennent que par le biais de la multiplication des échelons hiérarchiques.

VIII.3.4.2) Les attentes par rapport à l'emploi (proposition n° 12).

Bien que les attentes des personnes rencontrées en matière d'activité professionnelle soient faibles ou établies sur un mode de repli de l'activité, une des propositions a cherché à connaître ce qu'elles souhaiteraient faire dans un proche avenir. On leur a ainsi demandé quel emploi leur conviendrait le mieux (proposition n° 12).

A l'énoncé de la proposition, 13 agents déclarent explicitement se trouver à leur place, mais plus de la moitié d'entre eux répondent de façon imprécise. Certains témoignent d'une aspiration au changement. D'autres visent le poste qui vient juste après dans la hiérarchie. D'autres encore expriment leur insatisfaction dans le poste actuel. Voici une liste non exhaustive des souhaits :

- *former les agents techniques ;*
- *aller vers des métiers encore inconnus ;*
- *faire de la communication ou du commercial pour avoir plus de contacts avec les clients et les agents ;*
- *faire un métier dans la communication pour avoir des relations avec les écoles ;*
- *avoir un travail avec plus de contacts humains ;*
- *s'occuper des arrêts de tranche (dans les centrales nucléaires) ;*
- *passer adjoint au chef de section du personnel ;*
- *permettre à l'agent travaillant aux intempéries de retrouver une activité moins fatigante dans des services administratifs ou dans l'organisation des travaux de techniciens ;*
- *avoir un emploi qui rapproche du domicile ;*
- *obtenir n'importe quel emploi stable, avec des tâches bien définies.*

On voit que ces souhaits sont hétérogènes et qu'ils concernent toutes les dimensions de l'emploi : la nature et l'exercice du travail, les relations sociales, les conditions de travail, les liens entre l'emploi et la sphère privée. Ces deux derniers aspects, davantage tournés vers l'exercice du travail que vers sa nature intrinsèque, sont cohérents avec l'analyse des entretiens et sont avancés par les agents qui sont le plus en rupture avec l'entreprise.

Une meilleure utilisation des compétences.

Un autre avantage assez proche des précédents est mis en avant par près du tiers des agents (14 personnes dont 7 cadres). La proposition qui leur est faite est entendue comme un moyen d'aller vers une meilleure gestion des compétences. Si une structure est mise en place, permettant de mieux recueillir les aspirations des gens et de mieux

connaître leurs potentialités, *"les agents se sentiront à l'aise et heureux dans leur travail et l'entreprise aura des gens plus efficaces et compétents."* L'argumentation de cet agent illustre la nécessité de développer une meilleure adéquation entre les ressources humaines et les besoins de l'entreprise. Ce principe général est l'expression d'un sentiment concernant la gestion des carrières : *"Il y aurait moins de démotivation si on prenait en compte les aspirations des gens et l'intérêt du service"* déclare une personne.

Deux agents sur 10 dénoncent la mauvaise utilisation des compétences qui résulte d'un dialogue insuffisant entre la hiérarchie et les subordonnées. *"Il faut effectivement que le personnel s'exprime véritablement, c'est du ressort de la hiérarchie à 100 %."* Neuf agents parlent spontanément de cette manière, sans que l'enquêteur aborde ce sujet, considérant que l'entreprise doit se doter de moyens pour que *"les gens arrivent à se sentir bien dans le travail qu'ils font"*⁴⁸⁴.

"On ne gère pas les fins de carrière sans gérer les carrières."

Seize agents sur 48 sont indignés à l'idée que la proposition ne concerne que les salariés dans les dernières années de leur vie professionnelle. Ils considèrent qu'il est bien tard pour s'intéresser à la bonne utilisation des compétences des agents. Selon eux, accéder à un emploi qui convient (le mieux) est une démarche qui devrait se réaliser dès le début de la carrière.

Un agent de maîtrise, à 9 années de son départ en inactivité, déclare : *"C'est révoltant de ne se préoccuper que de la fin de la carrière ! Pendant le reste de la carrière, s'est-on préoccupé de savoir si les gens étaient bien dans leur emploi ? Pourquoi toujours cette catégorie de personnes à qui on proposerait des choses différentes ?"*

Un cadre à 6 années du départ : *"Pourquoi attendre les dernières années ? C'est avec ce genre d'idées qu'on marginalise les salariés âgés ! C'est de l'anti-management !"*

Enfin, un agent d'exécution rappelle plus philosophiquement que *"Pour avoir de beaux arbres, il faut arroser ses racines tout au long de sa vie."*

Les agents font ainsi grandement comprendre que la gestion des fins de carrière est indissociable d'une gestion de la carrière dans son ensemble. Malgré l'ascension professionnelle que beaucoup ont connue, les agents savent qu'il n'y avait pas vraiment de gestion des carrières dans l'entreprise par le passé, sauf à considérer que cette gestion s'apparente à l'évolution "normale" qu'ils ont connue au sein d'une filière professionnelle.

⁴⁸⁴ Le récent Projet Professionnel Personnalisé (PPP) et les autres outils d'informations sur les métiers dont l'entreprise se dote pourraient répondre en principe à cette demande.

De fait, les agents pour lesquels des tentatives passées d'orientation vers un autre métier avaient systématiquement avorté sont restés amers à l'égard de la proposition.

Moi, j'ai souffert d'un travail qui était toujours imposé. Plus je demandais à faire moins de magasinage, plus on m'en donnait. Je suis manuel et on m'a imposé un travail administratif et sédentaire. C'est difficile pour moi. J'aime la soudure, la mécanique, l'électricité, et je n'ai jamais pu m'orienter vers ces activités. (un agent d'exécution)

Oui, il y a un travail qui me conviendrait mieux, mais il y a déjà pas mal d'années que je l'ai demandé. (un agent de maîtrise)

VIII. 3.5) La valorisation des compétences.

VIII.3.5.1) La formation continue (propositions n° 8 et 13).

Dans les seconds entretiens, les réponses aux propositions concernant la formation continue réaffirment l'idée que celle-ci est d'une utilité contestable dans les dernières années de la carrière.

La majorité des agents considèrent que c'est plutôt en début de carrière que l'on doit se former. Vingt-trois d'entre eux pensent connaître suffisamment de choses pour pouvoir désormais compter sur leurs acquis. Faire une formation conséquente est donc perçue comme une remise en question de cette expérience, en particulier pour les agents de maîtrise.

Le deuxième argument des agents, évoqué également dans les premiers entretiens, concerne l'effort intellectuel nécessaire pour se former. Pour une quinzaine d'entre eux, la formation est synonyme de remise en question, ce qui oblige à rompre avec les habitudes quotidiennes. Ce sont plus particulièrement les agents de maîtrise techniques et les agents d'exécution qui s'interrogent sur leurs capacités à pouvoir encore suivre, à leur âge, une formation considérée comme conséquente. Ils craignent que les stages soient trop théoriques ("*C'est dur de faire une formation à mon âge quand on a quitté l'école à 14 ans !*") ou trop difficiles ("*Le cerveau va-t-il supporter le voyage ?*").

Enfin certains agents réitérent comme précédemment leur hostilité à la formation, à partir du moment où elle entraîne un éloignement du domicile durant quelques jours.

Formation, motivation et augmentation de salaire.

A la proposition qui suggère une formation importante en vue de changer d'activité (proposition n°8), on constate toutefois qu'un peu plus de la moitié des agents (27 agents) déclarent être favorables au principe d'une formation complète dans les dix dernières années de la vie professionnelle. Cette formation serait pour eux le moyen d'aller vers un emploi qui leur conviendrait mieux ou de quitter un poste qui ne donne plus satisfaction. Les avantages que les agents concèdent à l'idée d'une formation dans les dernières années de la carrière sont :

- la remotivation dans le cas d'un nouvel emploi (15 agents) : "*Cela redonnerait un nouvel élan à une personne qui a fait pendant trente ans le même boulot*";
- le perfectionnement des connaissances (11 agents) : "*Cela permettrait d'être au top niveau, de suivre les évolutions technologiques.*"

Mais pour ces deux arguments, les agents réfléchissent d'une façon générale, et leur positionnement personnel est bien plus nuancé que le point de vue global. Dans le second cas (perfectionnement des compétences), 10 agents accepteraient personnellement *le principe* d'une formation importante dans les prochaines années, si et seulement si elle débouchait sur une augmentation de salaire⁴⁸⁵.

Au total, seulement 5 agents expriment une volonté ferme de partir en stage dans l'intention d'être plus compétents. Les réponses signalent, en tout état de cause, qu'il est préférable d'obtenir au préalable l'accord de l'agent (de plus de 45 ans) qui est pressenti pour participer à une formation, car un stage requiert toujours un effort et comporte une remise en question que la personne doit accepter.

VIII.3.5.2) La valorisation des connaissances (propositions n° 9, 10 et 14).

Au cours des seconds entretiens auprès des agents de la grille, trois propositions visaient à tester différentes formules susceptibles de valoriser les connaissances des agents (leur savoir-faire). Il s'agit des actions de formation, des missions d'expertise et des détachements.

Transmettre ses connaissances.

Les premiers entretiens avaient montré que le *principe* de la transmission des connaissances était partagé par la plupart des agents.

Toutefois, plusieurs réticences avaient été formulées vis-à-vis de *la mise en pratique* d'une telle idée. Les agents avaient exprimé des réserves à l'égard de la cohabitation avec les jeunes, signalé les compétences pédagogiques nécessaires pour réaliser une transmission et rappelé la marginalisation possible du salarié en fin de carrière s'il était systématiquement cantonné à ce type d'intervention. On pouvait alors en déduire que, dans les faits, la transmission des connaissances intéressait moins les agents qu'il n'y paraissait.

Les réponses apportées par les seconds entretiens infirment cette déduction. Les agents s'avèrent réellement attachés à l'idée d'une (meilleure) transmission des

⁴⁸⁵ Un agent d'exécution en désaccord avec les formations tardives réagit violemment à l'idée d'une promotion : "On ne va pas nous remotiver à 50 ans avec une carotte ! On nous prend pour des bourricots !" Comme lui, 18 autres agents se déclarent hostiles à l'idée d'une formation lourde, indépendamment de la rémunération complémentaire.

connaissances. Trente-quatre agents (7 sur 10) considèrent que l'intérêt de l'entreprise est de développer ces actions.

Transmettre ses connaissances mais rester "productif".

Comment transmettre ses connaissances ? Les agents retiennent les formules qui permettraient de montrer au successeur les spécificités de leur emploi tout en continuant à l'exercer, car ils sont en majorité très attachés à la poursuite de leur activité quotidienne. De ce fait, six agents, dont trois cadres, sont réservés à l'idée de transmettre leur expérience en continu, craignant d'être marginalisés dans le rôle de formateur. Ils disent clairement qu'ils auraient l'impression qu'on leur demanderait *"de faire leurs bagages"* s'ils n'étaient plus responsables des fonctions qu'ils occupent actuellement. Dans le même esprit, 3 agents sur 10 considèrent que la transmission des compétences ne doit pas être une fonction réservée aux salariés âgés. Elle doit se dérouler tout au long de la carrière. Quatorze agents refusent donc son principe sous la forme présentée par les enquêteurs. *"On ne peut transmettre son expérience qu'au fil des jours. Pourquoi débâter seulement la dernière année? On peut être tuteur à tout âge."*

La formule idéale : binôme et tutorat.

Les agents rencontrés, sous l'emprise de l'organisation traditionnelle, envisagent donc seulement la formation de la personne qui viendrait les remplacer, et non la formation d'un autre groupe d'agents par exemple. L'idée de transmettre l'expérience à temps plein pendant la dernière année n'a intéressé que 4 agents de maîtrise techniciens, se déclarant *"pédagogiquement prêts"* à former des jeunes, même en dehors de leur activité ou de leur lieu de travail.

Pour les autres, c'est presque toujours le travail en *"double commande"* qui retient la préférence. Les agents se réfèrent à des expériences classiques où le formateur montre ce qu'il faut réaliser au jour le jour, sur le terrain. Les citations suivantes d'agents de maîtrise montrent l'existence d'une *"culture de l'apprentissage"* dans la population rencontrée, laquelle n'est pas intéressée par la formalisation de ce type d'action. Pour eux, c'est un *"devoir"* de l'agent que de transmettre son savoir. Cela doit se faire tout en travaillant et sans rémunération complémentaire. A ce propos, seulement 9 agents estiment que la transmission des connaissances doit être indemnisée. La grande majorité déclare que cela fait partie intégrante du travail et qu'ils sont déjà rémunérés pour faire le travail. Cet avis se singularise du discours souvent orienté vers des considérations financières, pour ce qui concerne les autres propositions.

Le compagnonnage existe continuellement. On n'est pas chacun dans son bocal. Il ne faut pas que ce soit formalisé, car après il y aurait une relation hiérarchique entre celui qui forme et celui qui est formé qui ne serait pas saine.

Il ne faut pas contractualiser car on n'est pas tous fait pour la formation. On fait le travail ensemble au début et ensuite le jeune vole de ses propres ailes.

Le formateur veillerait à ce que le jeune ne fasse pas de bêtise, ou que cela ne se sache pas.

Des réserves quant à la faisabilité.

Quelques agents ont toutefois évoqué de nouveau la réticence que les anciens pourraient avoir vis-à-vis des jeunes : *"Ils ont des bibles maintenant, tout est écrit, ils croient pouvoir tout apprendre en lisant ; en fait, ils ont tout dans la tête et rien dans les mains."* D'autres agents justifient différemment leurs hésitations à former les jeunes : *"Ils n'arrivent pas sur le marché et dans les postes comme nous qui avons tout à apprendre"* ; *"Oui, je les formerais bien, à condition que les jeunes soient coopérants et écoutent ce que peuvent leur apporter les anciens."*

Il apparaît donc que les liens de coopération entre les jeunes et les plus âgés ne constituent pas des relations "naturelles" pour tous les agents. Et derrière la prétendue incapacité des jeunes à être à l'écoute des plus âgés, il semble que ces derniers craignent essentiellement la comparaison, tant sont différents les niveaux de formation initiale ainsi que les modalités de l'accès à la connaissance entre les deux groupes.

Les jeunes me répondraient que maintenant cela ne se fait plus comme cela.

Il faudrait qu'on ait le temps de se former nous-mêmes, de se tenir au courant des nouveautés pour pouvoir transmettre.

L'ancien pourrait vouloir transmettre un savoir-faire rétro, qui n'est plus courant dans l'entreprise qui se transforme.

De fait, 10 agents expriment des réserves quant à leurs compétences effectives, ou plus généralement sur les qualités des agents âgés à transmettre des connaissances. *"Il ne faudrait pas que ce qui soit raconté soit trop démodé."* Certains, dans la perspective d'une transmission contractuelle, aimeraient être encadrés *"pour ne pas raconter de bêtises."* Si cet encadrement n'était pas possible, il est raisonnable de penser que nombreux seraient les agents à s'abstenir.

Travailler en commun, pourquoi pas, mais sinon je n'aime pas trop parler. Je ne sais pas trop expliquer. (un ouvrier)

L'agent est-il capable de tout dire et de tout écrire? Il peut y avoir une pollution de l'ancien, surtout si on veut changer le système. (un cadre)

L'expertise (proposition n° 10).

Dans la perspective d'une gestion nouvelle des dernières années de la carrière, les missions d'expertise constituent une autre façon de valoriser les compétences des agents. Une proposition a été faite dans ce sens aux agents.

Il s'avère que pour plus de la moitié d'entre eux (25 agents, essentiellement le personnel d'exécution et les agents de maîtrise), la proposition relative aux "missions d'expertise" n'a pas de signification : la notion n'est pas interprétée correctement ou il ne lui est pas donné le sens commun. Les intéressés *"ne voient pas ce qu'ils pourraient faire"*, *"n'ont pas les capacités"*, ou proposent des exemples qui montrent qu'ils ne conçoivent pas la mission d'expertise comme une tâche différente de leur cadre de travail habituel. Certains contestent aussi l'efficacité d'une telle proposition, parce qu'elle arrive trop tard.

Je ne vois pas ce que cela apporterait dans la mesure où chacun fait son travail correctement.

Je suis contre les idées qui permettent de se donner bonne conscience, pendant qu'on occulte les choses importantes.

Il est un peu tard pour utiliser les compétences d'expertise de quelqu'un.

Une mission d'expertise se conclut toujours par une dénonciation des défauts des agents dans leur travail.

Je ne suis pas un flic !

Pour plus d'un tiers des agents néanmoins (19 dont 11 cadres), un consensus se dégage sur l'intérêt de la proposition. Les missions d'expertise profiteraient aux salariés qui pourraient valoriser leurs compétences et à l'entreprise qui utiliserait mieux les expériences acquises durant toute la carrière. Certains agents pensent que ce fonctionnement leur permettrait de retrouver une satisfaction professionnelle perdue, voire serait un moyen de "décompresser" en allant faire autre chose. *"C'est s'extraire d'une routine ; on montre qu'on est capable."* Une restriction est toutefois signalée par 11 agents (dont 6 agents de maîtrise et 3 agents d'exécution) : les missions d'expertise requièrent un potentiel individuel et il leur semble raisonnable de s'assurer que les candidats aient le niveau souhaité.

Le souci de ne pas être écartés de l'activité est encore présent chez certains qui réagissent à la proposition. Trois cadres et trois agents de maîtrise expriment le souhait

que les missions d'expertise ne soient pas des "voies de garage", desquelles les personnes ne retireraient que *"des sentiments de frustration et d'inutilité."* Ils voudraient que les missions soient explicites, les objectifs bien définis, car ils ont peur de se retrouver à faire des choses inutiles, qui ne seraient jamais prises en compte.

Le détachement (proposition n° 14).

Pour une entreprise, le détachement est un autre moyen de valorisation professionnelle ou d'aménagement des conditions de travail. Il peut faciliter le redéploiement des compétences en interne, ou permettre la mise à disposition de certains salariés au service d'entreprises partenaires ou de la collectivité. Il présente l'avantage pour une entreprise qui connaît des sureffectifs d'externaliser le personnel.

Pour 8 agents sur 10, le détachement n'est pas vraiment considéré comme une formule permettant de mieux tirer profit des compétences des salariés, mais plutôt comme une source de valorisation individuelle.

Pour plusieurs personnes le terme détachement est associé aux Caisses d'Action Sociale (CAS) de l'entreprise. L'image de ces organismes est positive et un agent sur dix accepterait un détachement au sein d'une CAS⁴⁸⁶.

Mais en fait, chaque personne rencontrée a une conception très personnelle du détachement :

- *Cela serait une mutation pour convenance personnelle.*
- *Quel intérêt de partir dans une autre entreprise si c'est toujours pour travailler ?*
- *Si c'est être détaché pour espionner, je dis non.*
- *Si on perd ses droits, ce n'est pas intéressant.*
- *Je n'ai pas envie de faire des colonies. J'ai autre chose à faire que de garder les mêmes des autres.*

A la DEGS, les agents de maîtrise "techniques" qui avaient montré de l'intérêt pour les missions d'expertise font preuve d'inventivité concernant le détachement. Ils suggèrent :

- la transmission des "règles d'art" aux entreprises extérieures ou aux partenaires ;
- la formation des étudiants pour pallier le manque de pratique de leurs formations ;
- le conseil auprès de certains services de l'entreprise.

⁴⁸⁶ Les Caisses d'action sociale sont les organismes qui proposent les activités sociales pour le personnel des IEG. Ce sont des agents détachés qui en assurent la gestion et parfois l'animation.

Un autre agent déclare en songeant au retour d'expérience pour l'entreprise : *"Je me vois bien apporter mon savoir-faire à l'extérieur et ramener à EDF-GDF les connaissances et les façons de faire qui amélioreraient nos activités."*

Ces exemples montrent que les agents intéressés par le détachement tendent à l'associer à une transmission d'expérience.

Les échanges de personnel avec d'autres entreprises rendent perplexes 7 agents qui se demandent quel est l'intérêt d'aller ailleurs. Huit considèrent qu'il faudrait proposer ces dispositions à des agents plus jeunes, afin que le retour d'expérience serve davantage à l'entreprise.

En conclusion, le détachement, comme les missions d'expertise, est une proposition qui laisse plutôt indifférents les agents. On relève ce sentiment chez plus de la moitié des agents d'exécution. Par ailleurs, une perception restrictive du mot "détachement" se dégage des réponses des agents. Ils en parlent plus fréquemment comme un éloignement de leur service attiré, et non comme une rupture momentanée avec l'entreprise. A choisir, du fait de leur recherche de sécurité, ils préféreraient évidemment rester derrière les murs protecteurs de la "Maison".

Conclusion

Ce chapitre qui analyse les entretiens réalisés auprès de 50 agents de la grille situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité montre, pour la quasi-totalité d'entre eux, une opposition franche entre un passé glorieux et un présent générateur d'inquiétudes. Les changements observés dans les IEG depuis une dizaine d'années ont incontestablement modifié l'organisation de l'entreprise et contrarié la culture des agents.

Lorsque les agents rencontrés sont entrés à EDF-GDF, les deux entreprises ont été des lieux de socialisation favorables à la constitution de certaines valeurs caractéristiques des entreprises nationalisées, où dominant les notions de service public et de stabilité.

A présent, les changements observés dans les IEG s'opposent aux valeurs fondatrices. En s'ouvrant sur la société de marché et en élargissant le champ géographique des interventions, les deux entreprises font se heurter des exigences de rentabilité et la conception ancienne du service public. Il en découle des contradictions plus difficiles à résoudre pour les agents fermement attachés à la conception première de l'entreprise, **d'où la mise en avant d'un effet "génération"**. De la même façon, les réorganisations qui visent à optimiser les structures ainsi que l'efficience du personnel perturbent la stabilité à laquelle les personnes rencontrées ont signalé leur attachement. Par exemple les réorganisations suppriment des emplois (des fonctions) et placent certains d'entre eux en surnombre ; l'évolution de carrière à l'ancienneté est bousculée par une redéfinition du contenu des emplois (M3E) qui vise à mieux évaluer la façon dont les agents occupent leurs emplois. Ces éléments sont propices au développement de la concurrence entre les salariés, tendance que les agents rencontrés condamnent car elle les rend vulnérables et transforme les liens de solidarité qui caractérisaient jadis les relations entre collègues.

In fine, les entretiens confirment le degré élevé d'insatisfaction des agents à cause de la mutation de l'entreprise, mutation qui dépasse les seuls aspects organisationnels.

Cette insatisfaction est aussi le résultat de leur position dans le cycle de vie professionnelle. Les agents rencontrés sont mécontents de la gestion des ressources humaines telle qu'elle se pratique quelques années avant la retraite. En fin de carrière, ils considèrent que les déroulements de carrière sont freinés, que leurs connaissances professionnelles peuvent être mises en doute *parce qu'ils sont "âgés"*, que l'on privilégie parfois les salariés plus jeunes et mieux diplômés à leurs dépens, etc. **Ces éléments permettent de parler d'un effet "fin de carrière" à l'initiative de l'entreprise.**

Dans ce contexte, les entretiens ont montré que les agents situés à dix ans ou moins de leur départ en inactivité avaient le souhait de limiter leur investissement personnel et d'adopter un autre rythme de travail dans les prochaines années. Dans une large majorité,

ils refusent la mobilité géographique, sont opposés à des changements de fonctions trop radicaux et s'avèrent peu favorables à la formation continue.

En somme, l'heure n'est plus aux grands changements, les agents se considérant au terme de leur carrière. Dès lors, un changement d'emploi n'est pas forcément souhaitable. Ils veulent l'apprécier en évaluant ses avantages financiers par rapport aux répercussions sur la vie de la famille et sur les efforts personnels à fournir. Pour beaucoup, la hausse du pouvoir d'achat serait alors trop faible pour constituer une réelle incitation.

Les entretiens permettent donc de comprendre la démobilisation des agents rencontrés. Placés dans un contexte de changement, ils n'adhèrent pas au nouveau rôle économique et social de l'entreprise : EDF-GDF perd son originalité et devient progressivement une entreprise comme les autres. Situés au terme de leur parcours professionnel, les agents assistent parallèlement au ralentissement de leur carrière et à des processus de marginalisation de la part de l'entreprise (déclassement, dévalorisation de l'expérience). Une majorité d'entre eux adopte alors un comportement de retrait.

Toutefois, les entretiens ne montrent pas de relation de cause à effet systématique entre une gestion des personnels qui serait jugée insatisfaisante et les attitudes de retrait des salariés. Le rapport au travail des agents proches de la retraite est assurément occasionné par les transformations de l'entreprise, mais il l'est aussi par leurs propres comportements au travail qui évoluent à l'approche de la retraite, **d'où la mise en évidence d'un effet "fin de carrière" à l'initiative des agents.**

La démobilisation des agents conduit-elle au divorce avec l'entreprise ?

En revendiquant la défense de leur pouvoir d'achat et en adoptant des comportements utilitaristes, une majorité d'agents confirment leur moindre intérêt pour l'activité professionnelle au profit d'un attachement grandissant pour la sphère privée. Pour environ la moitié des personnes interrogées, la dégradation de leur rapport au travail les conduit à considérer que la séparation anticipée avec l'entreprise serait une formule intéressante.

Départ à la retraite anticipé et processus de capitalisation sont donc deux résultats importants issus de l'analyse, le second souhait l'emportant d'ailleurs parfois sur le premier en créant un paradoxe, puisqu'un tiers des personnes rencontrées opteraient pour un départ retardé en inactivité si ce dernier leur offrait la possibilité d'augmenter leur pouvoir d'achat. Le résultat signifie que les marges de manoeuvre dont disposent les agents au sein de l'entreprise sont suffisantes pour s'accommoder d'un rapport au travail dégradé, si la capitalisation est l'objectif visé.

Pour finir, il reste à évoquer le cas des agents de l'enquête qui, malgré la sensible dégradation de leur rapport au travail, veulent aborder positivement les prochaines années. On a en effet relevé une aspiration importante des agents à la valorisation du travail effectué. Concernant le futur professionnel, certains d'entre eux se déclarent favorables aux procédures qui permettraient de transmettre l'expérience des anciens aux plus jeunes, d'autres se disent prêts à réaliser des missions d'expertise et à participer à tous les aménagements souples et plutôt individualisés qui iraient dans le sens de l'amélioration des conditions de travail et de la reconnaissance des personnes.

Le personnel rencontré n'est donc pas en totalité démobilisé. Il subsiste des individus volontaires pour aller dans le sens des projets de l'entreprise et cherchant à repositionner leur identité professionnelle pour les dernières années de leur parcours. Mais bien sûr, ces souhaits devront aussi rencontrer ceux de l'entreprise (Autrui). Alors, on peut se demander si les responsables d'EDF-GDF pourront (voudront) véritablement donner ce rôle aux agents qui veulent encore pleinement s'impliquer. S'il n'était pas possible de prendre en compte ces souhaits, le risque serait grand de les voir rallier le camp des agents déçus dans les prochaines années.

Ainsi s'achève l'analyse des entretiens portant sur les agents de la grille. Le chapitre suivant va traiter de façon comparable de la situation au travail des cadres supérieurs d'EDF-GDF.

Ensuite le chapitre X effectuera une synthèse de ces deux enquêtes pour proposer une interprétation de l'évolution du rapport au travail susceptible de s'appliquer aux deux sous-populations. L'occasion sera donnée par conséquent de revenir sur les résultats les plus importants de cette enquête.

CHAPITRE IX

LES CADRES SUPERIEURS

Je peux prendre ma retraite depuis 3 ans à peu près. Bon il n'était pas question que je parte à 55 ans, je ne vois vraiment pas ce que j'aurais pu faire de ma retraite, j'en avais aucune envie. J'étais en plein boum [dans cette direction], j'avais des choses intéressantes. Alors maintenant je peux aller jusqu'à 64 ans. D'ailleurs pour des accessions à la propriété et tout ça, bien, il y a un certain nombre d'emprunts que j'ai fait à EDF et qui sont calés sur cette date, qui est la date au plus tard où je pourrais partir en retraite. Alors je ne sais pas du tout entre aujourd'hui et dans 5 ans, où j'aurais 64 ans, à quel moment je vais prendre ma retraite. Mon idée c'est plutôt que j'irais jusqu'au bout parce que je m'aperçois qu'en dehors de ma fonction elle-même, il y a toute une relation avec les gens, liée un peu à l'expérience que j'ai vécue ; et le fait d'avoir été [dans ce service], ça me laisse l'image de quelqu'un qui en sait un petit peu plus, qui a un peu plus à apporter. Donc, en plus de la fonction, il y a l'occasion d'échanges, des gens qui m'interrogent, qui me posent des questions, qui me téléphonent parce qu'ils ont un ennui, parce qu'ils sont emmerdés, parce qu'ils ne voient pas clair dans un truc, comme ça, tout à fait librement, et simplement parce qu'on se connaît. Et ça, je trouve ça passionnant. Cela n'occupe pas une carrière, cela n'occupe pas un temps plein, mais c'est un côté qui me donne envie de rester parce que ça c'est sûrement pas de l'inutile. Les gens qui viennent me poser des questions c'est parce qu'ils en ont envie ou besoin. Je ne sais pas si mes réponses leur servent à quelque chose mais le fait de pouvoir demander souvent ça suffit pour aider à prendre des décisions derrière, alors ça, ça me motive un petit peu pour rester plus longtemps.

Un cadre supérieur en "fin de carrière".

Avertissements

Comme dans le chapitre précédent, des citations (rédigées en italique, avec une taille de caractère inférieure à celle du corps du texte) seront présentées dans les pages qui suivent. Leur lecture n'est pas indispensable mais elle est recommandée pour une meilleure compréhension des propos. En outre, les travaux sociologiques qui portent sur des cadres dirigeants ne sont pas si fréquents pour que se justifie une économie trop importante de citations. Sur chaque thème, on a veillé néanmoins à ne pas dépasser la quantité "supportable" par le lecteur, en nous limitant le plus souvent à la seule diversité des opinions.

Dans certaines citations, quelques éléments ont été transformés (en particulier les lieux et les noms de personnes) et placés entre crochets ([]). Ces modifications, qui ne changent pas le sens des citations, garantissent l'anonymat des cadres supérieurs, dont les carrières sont connues de plusieurs personnes à EDF-GDF.

Introduction

Cette deuxième enquête, qui porte sur vingt-cinq cadres supérieurs des Industries Electriques et Gazières, est analogue à la première du point de vue de son objectif et de sa mise en oeuvre. Mais l'enquête est très distincte quant à la population étudiée, pour plusieurs raisons.

En tout premier lieu, les cadres supérieurs rencontrés sont très différents du point de vue de *leur capital scolaire et culturel*. A l'exception de quatre licenciés universitaires, tous les cadres supérieurs sont issus d'une école d'ingénieurs ou d'une Grande Ecole. Il s'agit dans certains cas des écoles les plus réputées de France, comme "Polytechnique" ou "Centrale". Leur niveau de formation initiale n'a donc rien à voir avec celui des agents de la grille, rarement supérieur au niveau V.

Parallèlement à leur niveau d'instruction, les cadres supérieurs rencontrés sont issus de classes sociales plus élevées que les agents de l'enquête A. Leur père était enseignant (professeur ou instituteur), cadre fonctionnaire, militaire, ou encore ingénieur (parfois déjà ingénieur-électricien ou ingénieur-gazier).

Ensuite, les deux populations sont distinctes du point de vue de *leur parcours professionnel*. Alors que les agents de la grille sont entrés dans l'entreprise en bas de l'échelle hiérarchique (la grande majorité dans le collège exécution), les cadres supérieurs ont accédé directement au collège cadre. Chez ces derniers, le parcours professionnel a été rapide et évolutif, diversifié et piloté par des instances ad hoc, proches des directions générales, qui repèrent les cadres à haut potentiel. De même, alors qu'en moyenne les agents de la grille n'ont connu que 3,5 postes (que la moitié d'entre eux n'a connu aucune mobilité géographique), les cadres supérieurs ont exercé 8,2 emplois et déménagé 4,2 fois au cours de leur carrière.

Troisième motif pour lequel les deux populations sont dissemblables : les cadres de l'enquête B ont été, durant la totalité de leur parcours professionnel, les responsables hiérarchiques des agents de la grille. Leur statut n'était en rien comparable à celui du "petit chef" : ils étaient "la Direction". Ils représentaient le pouvoir de décision et de contrainte, l'interlocuteur incontournable dans l'expression des revendications du personnel. Les deux populations étaient donc à l'opposé de la stratification verticale de l'entreprise, dans deux camps qui entretiennent des relations conflictuelles à EDF-GDF.

Ces constats liminaires ont pour objet d'insister sur la spécificité de cette deuxième enquête. Un peu plus de la moitié des cadres supérieurs rencontrés ont exercé des fonctions opérationnelles où le niveau de responsabilité était élevé. Le chef de

construction d'une centrale nucléaire ou le directeur d'un Centre de la Distribution étaient par exemple tous deux responsables d'une fonction technique et d'une fonction gestionnaire d'envergure. Dans ces fonctions, l'encadrement du personnel était une composante importante, l'unité qu'ils dirigeaient pouvant dépasser le millier de salariés. Par analogie, ces activités seraient semblables à celles exercées par un Directeur Général d'une importante PME⁴⁸⁷. Une partie des différences entre les deux enquêtes devront donc s'interpréter en gardant en mémoire les spécificités des deux populations.

Pour autant, ces différences ne réduisent pas les deux enquêtes à deux corpus totalement étrangers l'un à l'autre. Il reste qu'agents de la grille comme cadres supérieurs ont partagé une histoire commune au sein des Industries Electriques et Gazières et ont participé à la croissance et au développement des établissements. A côté des oppositions, les thèmes sur lesquels des points de convergence seront identifiés entre les deux populations mériteront par conséquent une mise en relief.

Et puis, les agents de la grille et les cadres supérieurs ont nécessairement une caractéristique en commun. Dans nos deux enquêtes, les uns comme les autres sont situés à dix années ou moins du départ en inactivité. A ce titre, il est intéressant de savoir si certains résultats de l'enquête A sont transposables à cette deuxième enquête. Cela revient à se demander si le rapport au travail dans les dernières années de la vie professionnelle est fonction du niveau hiérarchique des agents. Les similitudes entre les trois collèges auxquels appartiennent *les agents de la grille* (enquête A) ont conduit à penser le contraire et à expliquer une partie de l'homogénéité du corpus précédent par l'existence d'un *effet génération*. Il convient maintenant de vérifier la transposition de ce raisonnement en étudiant la relation que les cadres supérieurs entretiennent à l'égard du travail.

⁴⁸⁷ A deux nuances près :

- la ligne hiérarchique à EDF-GDF fait que même le chef est encore sous les ordres d'un chef (ce qui ne signifie pas que le "chef du chef" soit en mesure de décider à la place de son subordonné) ;
- le responsable hiérarchique n'est jamais propriétaire de l'outil de production, ce qui peut s'avérer fort différent pour le PDG d'une PME.

IX.1) Le Passé.

Le passé professionnel des cadres supérieurs est une période dont le bilan est positif, sinon *très* positif (Cf. section VII.2.2.2). Par essence, le fait d'avoir accédé aux niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'entreprise dénote la réussite du parcours professionnel et, à une exception près, tous les intéressés partagent globalement le sentiment de réussite.

Durant les rencontres, le récit du parcours professionnel a souvent occupé plus du tiers de la durée de l'entretien semi-directif. Les cadres supérieurs qui avaient pour consigne de raconter *brièvement* les grandes étapes de leur parcours professionnel ont, semble-t-il, saisi l'occasion qui leur était offerte, pour effectuer un bilan de leur carrière. Laisant libre court à la parole, les cadres supérieurs ont livré une multitude de détails sur leur parcours professionnel. Pour chacun des postes occupés, ils ont relaté les meilleurs souvenirs comme les moins bons, rapportant parfois anecdotes et péripéties.

Le récit des cadres supérieurs concernant leur parcours professionnel est chronologique. Cette linéarité du discours a été suggérée aux interviewés par la structure de la grille d'entretien, mais elle correspond sans conteste à la perception qu'ils ont de leur trajectoire : un parcours composé de séquences successives, de quelques années chacune, qui pour beaucoup rapprochent progressivement d'un objectif intériorisé : finir si possible la carrière à la direction d'une unité (ou plus rarement d'un service).

IX.1.1) Le processus d'embauche à EDF-GDF.

Le processus d'embauche des cadres supérieurs rencontrés dans les IEG est bien différent de celui des agents de la grille. Pour 4 agents sur 5, on peut considérer que leur recrutement à EDF-GDF aurait pu avoir lieu dans une autre entreprise qu'EDF-GDF, et pas nécessairement dans une entreprise de "service public".

Les cadres rencontrés étaient en effet dans une situation tout à fait particulière à la fin de leurs études : fortement diplômés, ils arrivaient sur un marché du travail où les entreprises avaient du mal à recruter des ingénieurs en nombre suffisant (fin des années 1950, début des années 1960). Les cadres rencontrés se souviennent de cette époque faste pour l'emploi et considèrent qu'ils auraient probablement pu se faire employer où bon leur semblait, puisque dès le service militaire, les jeunes ingénieurs étaient courtisés par les entreprises qui cherchaient à les recruter.

Certes, pour les ingénieurs-électriciens rencontrés, EDF était un débouché assez logique, mais le contexte bien particulier de l'époque offrait d'autres possibilités. Puisque

la recherche d'un emploi n'était pas un souci, le champ de l'insertion professionnelle était assez vaste.

Les Contrats de pré-situation.

Dans un contexte de l'emploi très favorable aux diplômés, les agents rencontrés ont pourtant choisi EDF-GDF, parce que l'entreprise a su, mieux que d'autres, *les séduire financièrement*. Durant leur scolarité, plus de la moitié des agents ont en effet participé à des journées d'information au sein de leur école, à l'occasion desquelles un recruteur d'EDF présentait l'entreprise et les modalités de recrutement⁴⁸⁸. Et pour 10 agents sur 25, le second élément a été déterminant. L'entreprise proposait des "contrats de pré-situation" qui l'engageait à verser une rémunération au candidat en fin de scolarité ou durant son service militaire⁴⁸⁹. Ce traitement venait s'ajouter à celui du soldat et permettait aux intéressés de diminuer le préjudice financier du service militaire, à l'époque d'une durée d'au moins 24 mois et pour beaucoup se déroulant en Algérie. La rémunération versée par l'entreprise aux futurs cadres n'était pas négligeable puisque l'un des agents a acheté sa première voiture avec, durant son service militaire⁴⁹⁰.

Pour ces agents, l'entrée à EDF-GDF n'est donc pas un choix basé sur la conviction. Sans les aspects matériellement avantageux d'une proposition de recrutement, une partie des agents ne seraient probablement pas aujourd'hui salariés d'EDF-GDF⁴⁹¹.

Une entreprise "porteuse".

Le tiers des cadres interrogés sont par contre entrés à EDF-GDF parce qu'ils connaissaient l'entreprise ou parce qu'ils souhaitaient faire carrière dans le secteur de l'énergie. Cette connaissance était le fait des relations personnelles ou des stages que certains avaient effectués durant leur scolarité ou les vacances d'été. La volonté de faire carrière à EDF-GDF tenait au fait que l'entreprise symbolisait les perspectives du secteur énergétique à la fin des années 1950. Celui-ci était promis à un bel avenir. L'entreprise apparaissait aux agents comme dynamique, moderne et composée d'un personnel qui

⁴⁸⁸ Les intéressés se souviennent encore du nom du recruteur : Monsieur Martin-Schmit.

⁴⁸⁹ A la fin du service militaire les jeunes intégraient l'entreprise en tant que "jeunes cadres". Ils n'étaient pas contraints d'effectuer une période minimale dans l'entreprise, mais devaient rembourser les traitements perçus en cas de démission précoce.

⁴⁹⁰ Un autre cadre considère la rémunération équivalente à 4000 ou 5000 de nos francs actuels.

⁴⁹¹ Deux autres agents sont dans une situation proche des 10 agents concernés par les contrats de pré-situation. Après "mathématiques spéciales", ils ont bénéficié d'une fin de scolarité rémunérée en suivant le cursus proposé dans une école EDF (Centre d'instruction d'Asnières), laquelle a formé pendant six années des "cadres maison", afin de pallier le manque d'ingénieurs en France.

adhérait aux grands projets de l'entreprise. Surtout, sa taille permettait d'envisager une grande mobilité fonctionnelle, différents métiers.

Si la plupart des agents espéraient effectuer un travail réellement intéressant, tout en changeant d'emploi au cours du parcours, peu avaient un souhait bien précis au moment de l'embauche. Pour quelques agents cependant, le projet était déjà défini. Il s'agissait par exemple de faire de l'informatique ou de la recherche appliquée en électricité.

A côté des perspectives dans le secteur énergétique et de la taille de l'entreprise, l'image d'EDF-GDF était fortement associée à la fonction publique. Pour un petit nombre de cadres - mais pour un petit nombre seulement -, l'embauche à EDF-GDF était alors l'expression d'un choix : celui de participer au développement du "service public", en privilégiant l'acception *externe* du concept⁴⁹². Deux cadres seulement évoquent la garantie de l'emploi comme un des éléments déterminants du processus de recrutement, élément qui renvoie à l'acception *interne* du "service public" (Cf. Chapitre VIII). Le processus d'embauche des cadres supérieurs est donc bien différent de celui des agents de la grille.

Une première année en demi-teinte.

En dehors des agents ayant fait un choix "prémédité" en entrant à EDF-GDF, les autres cadres avaient une faible connaissance de l'entreprise. Lors de leur recrutement, plus de la moitié des agents n'avaient qu'une idée vague des différents métiers de l'entreprise et des directions qui la composaient.

Pour pallier cette méconnaissance, l'entreprise organisait en début de carrière une rotation systématique des jeunes cadres dans les unités. L'objectif était de faire découvrir l'entreprise pour que, quelques mois plus tard, les intéressés puissent exprimer un premier choix d'affectation en toute connaissance de cause.

Les cadres rencontrés n'ont pas un très bon souvenir de ces premiers mois, car ils étaient le plus souvent placés en situation d'observation. Un agent a même envisagé démissionner durant cette phase d'immersion jugée beaucoup trop longue (jusqu'à 18 mois) ; car si une part importante d'entre eux avaient choisi l'entreprise par hasard, tous souhaitaient que de vraies responsabilités leur soient rapidement confiées après l'embauche.

Et pourtant, aucun cadre supérieur rencontré n'a démissionné⁴⁹³. Une fois les premiers mois passés, l'entreprise a réussi à les intéresser grâce à sa technicité, son activité

⁴⁹² Avec le temps, l'adhésion des cadres supérieurs à la notion de service public va fortement se développer.

⁴⁹³ Et combien non rencontrés ont démissionné ?

de recherche, sa capacité d'innovation. A elle seule, l'entrée dans le domaine nucléaire a donné une motivation originale aux jeunes ingénieurs et cadres. De plus, les cadres supérieurs ont véritablement eu la possibilité d'exercer des métiers variés, d'assurer des responsabilités d'encadrement importantes et de réaliser une carrière évolutive.

Concernant la motivation à l'embauche, la connaissance de l'entreprise...

J'ai fait SUPELEC, ce qui m'orientait éventuellement vers des métiers d'électricien. Je n'avais pas envie de rentrer à EDF a priori, mais je n'avais surtout pas envie d'aller travailler dans une usine et je voulais trouver un métier où je serais sûr de ne pas passer toute ma vie dans la même ville, ni dans le même bureau. CS73

Connaissance de l'entreprise : rien, rien du tout, absolument rien. Non c'était une grande insouciance, une insouciance ou une assurance tranquille si vous voulez, c'est... On ne se posait pas de question. J'avais fait auparavant des stages dans d'autres entreprises, c'était pas une préoccupation ; je crois que chez pas mal de mes camarades c'était la même chose. CS55

C'était une question d'image je crois. EDF, c'était l'époque des grands équipements, des barrages et des grands équipements de production. Oh, c'était la notoriété d'EDF, l'image. Et puis bon, la deuxième raison, c'était une entreprise suffisamment vaste pour permettre d'exercer plusieurs métiers différents au cours de la carrière, et en des endroits différents. CS72

Pour moi EDF, c'était effectivement des types qui venaient relever les compteurs chez moi. Bon j'avais vu une fois au cinéma un film sur un barrage, comme ça, un barrage, donc j'en ai déduit que je ne savais strictement rien sur l'entreprise. C'est pour ça que lorsqu'on m'a dit "la Direction de l'Équipement", on m'aurait dit ça en chinois, ça aurait été la même chose et je dois dire que cela ne s'est pas amélioré tout de suite... CS51

J'avoue que je rentrais vraiment pour faire de la recherche [en physique nucléaire], c'est ça qui m'intéressait, il n'y avait rien d'autre. J'avais envie de faire de la recherche et en particulier dans ce domaine-là. CS65

Je n'avais pas la vocation d'être EDF, j'avais la vocation d'être ingénieur, donc c'est ça un petit peu qui m'a fait choisir EDF. Il y avait quand même une deuxième chose aussi qui était importante, c'est que je voulais, après l'X, faire une école d'application. Pour faire une école d'application, il fallait donc trouver une entreprise qui, d'une part, me paye deux années d'école d'application, donc ça veut dire SUPELEC, et qui, d'autre part, me rembourse la pantoufle... CS76

J'ai beaucoup de parents qui étaient dans la fonction publique et j'ai eu une éthique un peu de serviteur de l'Etat ou de la fonction publique. [...] Bon EDF c'était quand même encore l'entreprise qui bâtissait quoi, il y avait eu l'hydraulique, il y avait l'équipement, l'équipement du territoire. Gaz-de-France, c'était les débuts du gaz naturel, on sentait que c'était une entreprise en expansion, c'est ce qui a fait pencher la balance, c'était pas celle qui me payait le plus, mais c'est ce qui a fait pencher la balance un peu. CS66

La sécurité de l'emploi, non, c'était pas un élément qui était prépondérant. Par contre, je vous dis pendant le service militaire, qui durait quand même deux ans et demi, le fait d'avoir ce contrat nous donnait une certaine facilité. Et puis après, l'intérêt qu'on trouvait avec le nucléaire, ce démarrage nucléaire et les responsabilités que j'y ai connues ont fait que j'y suis resté. CS62

A cette époque-là, il y avait un tel développement que, la sécurité de l'emploi, elle était partout hein... Disons que l'offre était très forte, on se faisait un peu arracher, donc ça comptait beaucoup moins. Par contre la notion de développement, si je reviens à ce que j'ai dit tout d'abord, l'électricité me paraissait devoir être une activité qui, nécessairement, allait se développer en se modernisant dans des structures qui étaient nouvelles, et ça, ça m'attirait pas mal. CS61

Les démarches de l'entreprise pour recruter les jeunes cadres...

J'ai fait une école d'ingénieurs, et au cours de ma scolarité il y a des gens qui sont venus me proposer, une proposition honnête, qui disait : bien voilà si ça vous intéresse de rentrer à EDF, parce que c'était la grande époque où EDF cherchait à embaucher du monde, et des ingénieurs en particulier, et bien on vous donne un prêt d'honneur pendant vos études, moyennant quoi vous avez à la sortie de votre école deux possibilités : soit vous rentrez comme prévu dans les Industries Electriques et Gazières, puisqu'on les appelait comme ça, on les appelle toujours comme ça d'ailleurs, et au bout de cinq ans de maison votre prêt d'honneur vous est acquis, ou bien vous vous désistez et vous devez rembourser la somme au prorata des années faites. Alors, après mûres réflexions, j'ai accepté la proposition, sans savoir exactement si oui ou non j'honorerais le contrat, puisque les deux possibilités existaient. CS64

Je veux dire par là que l'aspect financier a joué un rôle non négligeable (contrat de pré-situation), c'était la carotte quoi. Je crois qu'on doit être un certain nombre à cette époque à être rentré dans des conditions un peu analogues parce que, bien il y avait, je vous dis : les entreprises recherchaient des ingénieurs et elles faisaient tout ce qu'elles pouvaient pour recruter. CS75

Pourquoi je suis rentré à EDF ? Parce que j'avais fait deux stages successifs, qui étaient là un peu le fait du hasard, à EDF. [...] Ces deux stages m'avaient plu, je les avais fait avant le service militaire, et pendant le service militaire EDF m'a contacté plusieurs fois pour savoir si j'étais intéressé donc par une véritable carrière, et en fait j'ai dit oui, j'ai dit oui donc pendant le service militaire. CS60

Je suis donc parti à l'école des officiers de réserve (...), et là, ils (l'entreprise) m'avaient envoyé une documentation extrêmement fournie, complète, sur toutes les grandes directions de la Maison, avec la description des missions, des métiers, des fonctions etc. C'était bien fichu. Bon, un peu violon et pipeau hein, c'est normal, mais c'était intéressant. Et ce qui m'a séduit en fait dans EDF, c'est que, dès ce moment-là, j'avais senti qu'on pouvait y travailler en équipe. CS53

La dernière année de faculté, j'ai eu l'occasion de rencontrer un collègue qui est aussi actuellement à EDF-GDF, et qui savait par son père que EDF recrutait à l'époque, en complément des écoles d'ingénieurs, des universitaires ou des gens qui avaient échoué au concours des Grandes Ecoles, et qui les formait pour en faire je dirais des "ingénieurs maison". CS67

IX.1.2) Les parcours professionnels.

Lorsqu'on étudie les parcours professionnels direction par direction, on constate que généralement les agents ont débuté dans de petites unités opérationnelles pour finir dans des unités opérationnelles ou fonctionnelles, assurant la coordination à un niveau départemental, voire supra-départemental. De même, si on étudie les parcours du point de vue du niveau hiérarchique, la différence entre directions est faible⁴⁹⁴, et, au sein de chaque filière, on respecte une progression comparable à la suivante : ingénieur chef d'équipe, chef de petite unité, chef de service, chargé de mission dans un service central, adjoint à un chef d'unité, directeur d'unité, directeur régional d'unité ou directeur adjoint national.

Certes, tous les cadres supérieurs n'ont pas eu exactement ce type de carrière, mais tous s'accordent à évoquer l'existence de passages obligés quand on aspire à terminer sa carrière à la tête d'une unité électrique ou gazière.

Les trajectoires des cadres supérieurs présentent donc de grandes similitudes. Par le choix de la population enquêtée, quasiment toutes sont évolutives et rapides, et les blocages dans certains emplois - rarement signalés - n'ont pas eu de conséquences majeures sur leur déroulement de carrière⁴⁹⁵.

Autre caractéristique commune aux parcours professionnels des cadres rencontrés : les postulations à l'initiative des agents pour changer d'emploi ont été rarissimes et limitées aux premières années de la carrière. Avant même d'accéder à la catégorie "U", les agents ont très souvent changé d'emploi à la suite des propositions *formulées par un responsable hiérarchique*. Les agents reconnaissent volontiers ne pas avoir piloté directement leur carrière, mais considèrent que ce système n'a pas desservi leur parcours professionnel.

Autour de ces généralités, il existe d'autres éléments qui ont pesé peu ou prou sur les parcours professionnels, qui peuvent expliquer les différences de classement au moment où les agents ont été rencontrés : le diplôme, la mobilité et la filière managériale.

⁴⁹⁴ Tout du moins dans les directions opérationnelles les plus représentées. Les commerciaux et gestionnaires sont trop peu nombreux dans notre population pour pouvoir se prononcer.

⁴⁹⁵ Sans quoi les intéressés ne seraient pas classés "U" ou "HC" aujourd'hui.

IX.1.2.1) Les clés du succès.

Comment expliquer et apprécier la réussite professionnelle des cadres supérieurs rencontrés ? Répondre à cette question nécessiterait une comparaison avec une seconde population présentant les mêmes caractéristiques professionnelles à l'embauche que la population étudiée, mais ayant atteint des niveaux hiérarchiques inférieurs.

Bien que cette approche soit ici impossible, le corpus constitué permet d'apporter des informations sur ce que les agents considèrent comme des éléments de la réussite, données que l'on peut confronter avec des constats définissant objectivement les parcours professionnels des cadres supérieurs.

IX.1.2.1.1) La vitesse de départ : le diplôme.

Il est communément affirmé que le diplôme s'avère un élément déterminant dans les évolutions de carrière. Habituellement, plus celui-ci est reconnu, plus sont rapides les avancements et est élevé le niveau hiérarchique atteint en fin de carrière.

A EDF-GDF, cette affirmation a souvent été recueillie auprès des agents de la grille (Cf. chapitre précédent), et on a vu que chez ceux qui sont entrés dans le collège exécution et ont accédé au collège cadre, très peu ont atteint le niveau "chef de service" (à partir du GF17 en général). Ce constat pourrait signifier que ces fonctions sont occupées par des agents mieux diplômés dès l'embauche, voire par des agents plus jeunes.

Dans la population des cadres supérieurs interrogés, le diplôme est relativisé par beaucoup comme un élément peu déterminant *de l'ensemble de la carrière*. Les agents reconnaissent qu'il donne souvent à l'embauche une impulsion à la carrière (selon la notoriété du diplôme), mais avec le temps cet effet s'estompe derrière les qualités de la personne.

La position hiérarchique des cadres supérieurs biaise vraisemblablement leur analyse, puisque malgré la diversité de leur formation, tous ont réussi à accéder aux grades les plus élevés dans l'entreprise. Néanmoins, aux yeux des cadres supérieurs, les polytechniciens (cumulant souvent deux formations : X-Mines, X-Ponts, X-SUPELEC, etc.) constituent dans plusieurs entretiens un système de référence discriminant. Les cadres interrogés admettent que pour ces derniers le traitement est différent, car ils détiennent les postes les plus importants dans l'entreprise et forment des groupes de pression. Certains s'en offusquent, jamais ceux qui possèdent les titres les plus prestigieux.

En fait, les données objectives sur le parcours professionnel des agents tendent à confirmer le rôle secondaire de la formation initiale sur la carrière (formation supérieure cependant).

Dans la population enquêtée, parmi les cadres de la catégorie "HC", 50 % sont diplômés d'une école du groupe "2" (4/8) et 38 % sont diplômés d'une école du groupe "1" (3/8). Parmi les cadres de la catégorie "U", 18 % sont diplômés d'une école du groupe "2" (3/17) et 53 % sont diplômés d'une école du groupe "1" (9/17). Ces valeurs contredisent effectivement la suprématie du diplôme de niveau "1", quand on sait que les cadres supérieurs diplômés d'une école du groupe "2" ne représentent que 28 % de la population interrogée (7/25) et qu'à l'inverse ceux qui sont diplômés d'une école du groupe "1" sont 48 % (12/25).

Bien entendu il ne s'agit pas de prétendre à la représentativité de la population sélectionnée et de généraliser les résultats à l'ensemble des cadres supérieurs d'EDF-GDF. Mais pour cette fraction de la population des cadres dirigeants, la notoriété du diplôme ne correspond pas à la réussite professionnelle. Par exemple, 3 polytechniciens sur 4 (X, X-SUPELEC, X-Mines) reconnaissent ne pas avoir fait la carrière à laquelle ils aspiraient, ou pouvaient prétendre, en entrant à EDF⁴⁹⁶.

... Alors il y avait des imbéciles, parce qu'il n'y a pas d'autre mot, qui leur disaient : voilà le profil de quelqu'un qui sort d'une école du groupe D, voilà le profil de quelqu'un qui sort d'une école du groupe A, ça c'est une connerie monumentale. Je crois que quand vous sortez d'une école, on ne doit pas vous dire : voilà vous êtes dans le groupe D, groupe dans lequel le déroulement est à peu près ça. On doit vous dire : bonjour, Monsieur, on est heureux de vous accueillir à EDF, on vous donne tel salaire, ce salaire est évidemment fonction du diplôme, c'est évident, mais vous n'êtes pas marqué avec un galon par rapport à d'autres qui en ont quatre. CS60

Le diplôme donne toujours, même aujourd'hui, une vitesse initiale aux gens. Bon, donc elle s'use vraisemblablement plus vite aujourd'hui qu'il y a 30 ans. Ça s'use plus vite, mais je pense que ça reste quand même. CS74

A propos des polytechniciens...

Je pense que les cadres supérieurs n'ont pas trop à se plaindre, sauf à être je ne sais pas moi, polytechniciens et être encore en "U" ; et puis voir des collègues qui sont responsables d'Elf-Aquitaine ou des trucs comme ça. CS70

Ah, chez nous, oui, moi je suis persuadé qu'il y a des coteries et notamment les polytechniciens. Il me paraît évident que quand on est polytechnicien dans nos établissements on a, je dirais, des espérances de carrière beaucoup plus importantes, et même je dirais "forcées". Parce que moi, je me souviens, quand j'étais en charge de [telle fonction], il y avait un polytechnicien ou deux qui n'avaient pas un déroulement de carrière ultra-brillant, alors il y avait quand même des questions qui venaient d'en haut lieu : tiens, comment ça se fait que un tel, polytechnicien, il n'est pas encore à tel niveau ? Bon c'est comme ça, mais je crois que ce n'est pas propre à EDF ça, il y a toujours un peu partout des esprits de corps. CS66

⁴⁹⁶ Ce qui n'obère pas la réussite d'autres polytechniciens à EDF-GDF.

Je suis arrivé à une frontière assez délicate, c'est qu'au-dessus de moi par exemple il y a deux tiers de polytechniciens. Bon, tout à l'heure, là, quand on était à cette réunion, je regardais, on était 6, il y avait 5 polytechniciens et moi.

Ce n'est pas écrit sur le front ?

Oh, tout se sait dans la Maison, on sait très bien, on connaît nos origines à peu près, on se trompe quelquefois d'ailleurs, on a dit ah oui oh évidemment c'est un polytechnicien, ah non non, il est de Centrale, je m'excuse. Mais bon, en l'occurrence, je ne me trompe pas. Et on le sait parce que ça se sent. Parce qu'il y a quand même je dirais là un certain... Il y a plus une caste des polytechniciens qu'une caste des cadres dirigeants. CS54

IX.1.2.1.2) Le prérequis incontournable : la mobilité.

Les calculs présentés dans le chapitre VII sont éloquentes : 23 agents sur 25 ont occupé ont moins six emplois, 21 ont déménagé à cause de ces changements d'emploi, 11 ont déménagé entre 1 et 4 fois, 10 ont déménagé 5 fois ou plus. Ces données font des cadres supérieurs les agents les plus mobiles de l'entreprise, au point de vue fonctionnel comme géographique.

Evoquant leur parcours professionnel, peu de cadres supérieurs ont des récriminations à formuler à l'encontre de la mobilité *fonctionnelle*. Concernant par contre la mobilité *géographique*, la tonalité est fort différente⁴⁹⁷. Dès le début de leur carrière, les cadres rencontrés avaient intégré l'idée que la mobilité géographique était nécessaire à leur déroulement de carrière, sachant que plus on monte dans la hiérarchie, moins on trouve de postes dans un proche environnement. Mais avec la succession des déménagements, la mobilité géographique s'est avérée contraignante pour les individus.

La mobilité fonctionnelle.

Les changements de fonctions, de responsabilités, ou de métiers ont toujours été bien vécus par les cadres rencontrés. Deux cadres seulement n'ont pas connu de mobilité fonctionnelle. L'un est entré dans un service très particulier et n'a pas jugé utile d'en changer compte tenu des compétences acquises ; l'autre a *subi* l'absence de mobilité et concède que son "immobilisme" a porté préjudice à sa carrière. A l'opposé de ces situations atypiques, tous les autres cadres ont connu plusieurs changements d'emploi au cours de leur parcours professionnel. Pour presque tous, cette mobilité a représenté un des intérêts majeurs de leur carrière à EDF-GDF.

Les raisons de cette option favorable à la mobilité sont souvent données. Il y a *la carrière*, d'abord, qui ne peut vraiment progresser que si l'on change d'emploi ; ensuite,

⁴⁹⁷ Mobilité géographique et mobilité fonctionnelle sont très liées chez les cadres supérieurs. On peut toutefois les distinguer dans l'intérêt de l'analyse.

l'intérêt du poste offert, jugé le plus souvent en fonction des tâches techniques, du niveau de l'encadrement des hommes, des responsabilités et des relations avec les organisations représentatives du personnel ; enfin, *la durée du séjour sur un poste* qui ne doit être ni trop longue, ni trop courte. Cinq années apparaissent pour beaucoup de cadres supérieurs comme la période optimale pour apporter quelque chose de positif à l'organisation, période après laquelle il faut changer d'emploi pour rester motivé. Pour les personnes rencontrées, le changement d'emploi permet de se remettre en cause, de se lancer des défis, de ne pas tomber dans la routine.

La durée normative des cinq années sur un poste semble être en grande partie le fruit des pratiques de l'entreprise, puisque la plupart des cadres rencontrés n'ont pas décidé du moment des changements d'emploi au cours de leur parcours professionnel. A l'exception de ceux, peu nombreux, qui ont souhaité cette situation, les cadres qui ont séjourné beaucoup plus longtemps que la durée "normale" dans des emplois ont donc interprété ce fait comme une sanction de la part de leur direction.

J'avais cette culture d'entreprise qui fait que, pour un certain nombre, ce n'est pas vrai pour tout le monde, mais pour un certain nombre de gens, si on ne change pas de poste au bout de tant de temps, il y a quelque chose qui ne va pas, c'est qu'on n'est pas bien, c'est qu'on n'est pas comme les autres, c'est qu'on a quelque chose qui ne va pas dans la tête, hein ! CS67

Je n'ai jamais refusé de changer, moi je trouve que c'est un des côtés du métier qui était assez intéressant [...]. Je crois que le temps idéal pour rester dans un poste c'est de l'ordre de 4-5 ans, je crois qu'après ça devient très long même si on change de fonction, [...] sinon je crois que ça devient un peu routinier, même quand on change de métier, parce qu'on prend des habitudes et puis on connaît des choses, donc on travaille plus par réflexe au bout d'un certain temps. CS62

A chaque poste il faut quand même une période d'adaptation, il faut apprendre le métier, il faut... Il y a un minimum de temps avant d'être opérationnel. J'aurais tendance à dire après coup que quand j'ai fait trois ans dans certains postes, c'était probablement un peu court pour la Maison, pour l'entreprise. Pour moi, je ne regrette pas, mais pour l'entreprise c'était certainement un peu court. CS75

La mobilité géographique.

Chez les agents de la grille, comme chez les cadres supérieurs, il est entendu qu'il est préférable de ne pas refuser une proposition d'emploi, si l'on est soucieux de son évolution de carrière. Si les cadres supérieurs ont donc tacitement accepté la mobilité géographique qui accompagnait très souvent la mobilité fonctionnelle, leur degré d'engouement a été très variable d'un individu à l'autre, mais déclinant au cours de leur parcours.

Au moment de l'entretien, les quatre cinquièmes des agents ont reconnu que leur cellule familiale avait mal vécu les délocalisations successives, même si le constat est à

nuancer en fonction des destinations. Déménager était par exemple plus facile quand les agents quittaient les chefs-lieux de canton pour se rendre dans des préfectures, mais plus difficile quand la conjointe se plaisait dans une région et qu'il fallait en partir pour une autre plus éloignée.

Pour les agents et leur famille, les grandes capitales régionales ont manifestement constitué les localisations les plus intéressantes. Comme elles étaient animées culturellement, le couple y trouvait plusieurs façons de se divertir, et lorsque les enfants étaient plus âgés, la présence sur place des infrastructures universitaires évitait l'éloignement géographique entre parents et enfants, ainsi que les coûts engendrés par l'hébergement étudiant. En outre, ces cadres sont unanimes pour considérer qu'il est plus facile de déménager quand les enfants sont jeunes, avant l'adolescence. Après, ces derniers nouent des relations amicales et leurs études permettent moins l'instabilité géographique⁴⁹⁸.

Comme chez les cadres de la grille (enquête A), le reproche principal exercé à l'encontre de la mobilité géographique est la rupture des réseaux de sociabilité. Même si l'activité professionnelle et le niveau hiérarchique des agents facilitaient les contacts humains, ceux-ci devaient être recherchés à chaque déménagement. Arrivés en fin de parcours, trois agents ont ainsi le sentiment de ne pas avoir de "terre d'accueil" où retourner vivre lorsqu'ils seront en inactivité.

Pour une petite fraction des cadres supérieurs⁴⁹⁹, la mobilité géographique n'a par contre posé aucun problème. Ces agents disent que les enfants acceptent la mobilité géographique à partir du moment où les parents eux-mêmes l'acceptent. Ils retiennent de la mobilité géographique qu'elle est une formule qui permet d'accéder à des responsabilités plus élargies à chaque changement d'emploi, le moyen d'augmenter la rémunération et de faire croître autorité et pouvoir, tout en contribuant à l'enrichissement de la fonction exercée et à l'intérêt réel pour le travail.

La mobilité géographique problématique, mais nécessaire pour la carrière...

Et bien la mobilité géographique, oui... Alors ça a quand même des inconvénients. Cela a des inconvénients très importants au niveau de la famille. [...] J'ai une fille à qui ça a posé des questions quand on est parti à [Nantes]. Elle était en troisième à [Provins], elle est partie en seconde à [Nantes], et là, elle a commencé à déraper. [...] Ma femme m'a expliqué un jour que le

⁴⁹⁸ Plusieurs cadres ont signalé que, dès le collège, il faut mettre ses enfants dans de "bonnes écoles", ce qui n'est pas évident à réaliser selon eux quand on vient d'arriver dans une nouvelle ville.

⁴⁹⁹ A l'exception d'un seul, ce ne sont pas les agents les plus mobiles qui figurent dans cette catégorie.

déménagement pour une femme qui ne travaille pas, parce qu'elle ne travaille pas, c'est une petite mort. Et plus on vieillit, et plus c'est dur quoi. CS67

Mais il y a une dimension, je voudrais insister un petit peu, la dimension familiale, alors ça va peut-être choquer, enfin, quoique, mais elle existe, elle existe. Alors je ne sais pas quelle est la solution hein, moi je l'ai gérée tant bien que mal. A chaque changement de poste j'ai été séparé un an de ma femme. CS55

Moi ma femme a renoncé à son travail pour me suivre, ça c'est évident. Or elle avait un travail extrêmement intéressant. Bon je crois (cependant) que ça a permis de développer chez nous et chez nos enfants une faculté d'adaptation qui est très largement supérieure à celle qu'on rencontre habituellement. Dix-sept déménagements hein⁵⁰⁰... [...] Et à chaque fois, ma femme a pleuré. [...] Alors c'est vrai qu'à chaque fois on laisse des amitiés, on laisse un environnement, il faut repartir à zéro, il faut reconstruire ses réseaux, ses relations. CS53

A l'époque, disons que si je voulais avoir quand même une carrière, disons valable, je n'avais pas le droit de refuser. CS70

Il y a une épreuve, une difficulté à retrouver ses marques, ses habitudes, ses... Bon on n'a pas de copains, etc., il y a donc au moins toujours six mois difficiles. Bon on n'a pas ses commerçants, on n'a pas son toubib, on n'a pas son dentiste, mais c'est aussi con que ça quoi (rire). [...] Donc ça prend au moins six mois. Ensuite il y a des côtés agréables, pour ma femme qui s'amuse en fait à réinstaller son appartement, sa maison... Bon, donc ça l'occupe. Elle change la couleur des fauteuils, elle jette ses rideaux, donc ça l'amuse ça quand même... Et puis après les choses se passent normalement, on rencontre des gens, on se fait de nouveaux copains [...] Bon il est vrai que c'était pour moi aussi très facile tant que j'étais dans des situations de responsabilité en Province hein. Les portes s'ouvrent assez naturellement. CS74

Bon c'est ça le regret, le point probablement le plus difficile, on l'a rapidement évoqué tout à l'heure c'est le côté familial de cette vie très mobile. Je crois qu'au total, parce que j'ai passé sur des petites étapes temporaires, on a dû se payer, je crois que quand on est venu à Paris, c'était le 13ème déménagement de ma carrière, quelque chose comme ça. Cela fait quand même beaucoup et ça nous donne un peu l'impression aujourd'hui - alors c'est pas du tout professionnel, c'est purement familial - qu'on a un peu perdu nos racines, on ne sait plus très bien d'où on est. [...] Les enfants nous reprochent un peu de leur avoir fait perdre des amis, de les avoir déménagés à un moment où ils étaient vachement heureux, mais on ne le savait pas forcément nous, de la perspective de l'année scolaire suivante, parce qu'ils savaient qu'ils allaient avoir tel et tel prof. Ben paf, on apprenait qu'on partait, donc tout ça disparaissait quoi, tout tombait à l'eau. CS52

La mobilité géographique ne pose pas de problème...

Oh, je n'ai pas eu de gros problèmes (avec la mobilité géographique). Moi j'ai la chance d'avoir une épouse qui suit, qui aime bien changer, qui, au bout de 4-5 ans dans un endroit a envie de voir autre chose. [...] Oui, la seule difficulté, on parle du dépaysement des enfants, moi je n'ai pas eu ce problème, mais bon ça dépend peut-être du tempérament des enfants, de la façon dont on les élève. CS72

⁵⁰⁰ Pour cet agent, nous ne comptons que 7 déménagements "professionnels". Selon notre règle, la mobilité géographique doit être supérieure à 50 km pour valoir 1 déménagement.

Sur le plan familial, bien quand je me suis marié mon épouse était d'accord. [...] Quant aux enfants, bien ils exécutent, ils suivent leurs parents hein. Ceci étant, ils ne regrettent pas d'avoir été [sur la côte d'Azur]. CS73

J'ai eu plein d'amis dans tous les coins, et maintenant j'y retourne... Non, mais je vois les collègues de [telle direction] [qui eux n'ont jamais changé de direction]. Et il y en a. Je les plains. Eux ils ne se plaignent pas, ils sont ravis. Ils ont fait une carrière peinarde, ils ont acheté la maison, ils n'ont pas bougé, ils sont contents. Et moi quand je regarde et que je compare, je dis je préfère avoir bougé, avoir fait autre chose. Mais ce n'est pas ma vie privée qui a déterminé mon parcours professionnel. CS64

Mobilité et gestion du personnel.

Bien que les cadres supérieurs reconnaissent le bien-fondé de la mobilité pour l'évolution de carrière, plus de la moitié des cadres ont refusé une ou plusieurs propositions d'emploi dans le passé. Sur l'ensemble des offres faites aux agents au cours de leur parcours, ces refus sont toutefois négligeables en proportion.

Les motifs du refus sont assez spécifiques aux individus, mais, dans la majorité des cas, les agents ont d'abord décliné l'offre pour des raisons géographiques, parce qu'ils ne souhaitent pas se rendre dans la région ou dans la ville proposée, plus rarement parce qu'ils considéraient que le poste proposé ne contribuait pas à la cohérence qu'ils souhaitent donner à leur parcours professionnel. La localisation géographique constitue par conséquent la motivation la plus fréquente du refus.

Presque tous les agents concernés déclarent avoir subi les conséquences néfastes de leur désistement, à l'instar de l'un d'entre eux qui déclare être "*entré en pénitence pendant quatre ans*" après son refus. Au regard des carrières, les décisions de refuser un poste n'ont pourtant pas véritablement pesé sur le bilan global.

En expliquant les motifs de leur refus, les agents interrogés pointent en même temps des dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines. Trois exemples :

- un cadre avait annoncé à sa hiérarchie qu'il était mobile sur toute la France, à l'exception de Paris. On lui proposa trois postes d'adjoint au directeur dans des unités parisiennes. L'une d'entre elles était à l'époque la plus importante de France. A la même époque, on lui avait refusé une promotion en province sur la même fonction, mais dans un Centre beaucoup plus petit !

- un autre cadre avait déclaré à sa direction qu'il était prêt à prendre d'autres fonctions, mais dans la partie septentrionale de la métropole, car il ne supportait pas la chaleur. On lui proposa [Nice] et [Gap] !

- un cadre souhaitait en début de carrière devenir chef-adjoint dans une [unité]. Après plusieurs entretiens et refus successifs, on lui expliqua qu'il était regrettable qu'il n'ait jamais exercé ce poste au préalable. Comprenant qu'il ne pourrait jamais être chef-

adjoint (puisqu'il ne l'avait jamais été), il postula sur le poste de chef et fut directement promu !

Ces situations ubuesques, dont la liste pourrait être complétée, sont suffisamment représentatives pour qu'on les signale. Elles montrent que les carrières des cadres supérieurs se sont décidées dans des sphères qui ne tenaient pas directement compte des vœux exprimés par les intéressés (lorsqu'ils en exprimaient), mais en fonction de critères qui restent obscurs. Elles révèlent aussi que les quelques agents qui ont piloté un tant soit peu leur trajectoire l'ont plutôt fait en exprimant des refus à des propositions, qu'en exprimant eux-mêmes des aspirations.

De là, vient que les cadres supérieurs les moins critiques parlent de "chance", comme les agents de la grille (pour avoir un parcours intéressant, il fallait "*être au bon moment, au bon endroit*"), et les plus sévères mettent en cause la gestion des ressources humaines. Ces derniers considèrent que l'entreprise a géré des emplois ou des situations et non des ressources humaines. Pour autant, cette critique n'aborde que rarement le thème des compétences : les cadres supérieurs estiment que l'entreprise avait un vivier d'ingénieurs suffisamment important pour que, malgré la gestion à court terme du personnel, l'efficacité de la "Maison" soit assurée.

Précisons dès maintenant que cette analyse de la gestion des compétences sera bien différente quand les cadres supérieurs évoqueront leur situation présente. Mais en ce qui concerne le parcours professionnel, les cadres considèrent qu'ils ont dans le passé oeuvré au développement de l'entreprise, animant de leur mieux l'ensemble des personnels ainsi que les moyens techniques dont ils avaient la gestion. Malgré les faiblesses de la gestion centrale, les cadres supérieurs font comprendre que cette contribution s'est opérée parce qu'ils ont su développer leurs capacités d'adaptation face aux situations rencontrées.

Quel que soit leur avis sur la gestion des ressources humaines, les entretiens montrent néanmoins que les cadres supérieurs ont parfois bénéficié de concours de circonstances favorables : manifestement, les liens avec certaines personnes au sein de l'entreprise ont influencé les trajectoires de certains cadres. Ceux qui ont travaillé quelques années auprès des grands patrons d'EDF-GDF ont bénéficié après coup de promotions significatives, supérieures à leurs attentes⁵⁰¹.

⁵⁰¹ Grands patrons du passé ou du présent, dont on peut donner quelques noms cités par les cadres supérieurs : Paul Delouvrier (Président d'EDF dans les années soixante), François Ailleret (Directeur Général délégué d'EDF en 1993, puis Directeur Général après le départ de Jean Bergougnoux à la SNCF), Michel Francony (Directeur de la DEGS en 1993), Pierre Daurès et Rémy Carle (Directeurs Généraux adjoints d'EDF en 1993), Claude Destival (Directeur de l'Economie, de la Prospective et de la Stratégie en 1993), Bernard Lagrange (Inspecteur général d'EDF et de GDF en 1993), Michel Albert (Directeur de la DEPT en 1993).

Refuser une proposition...

Je pense que le fait que je refuse d'aller à [Orléans], ça a certainement complètement changé mon parcours. [...] Si j'avais refusé en 1985 de partir, je pense que je serais toujours comme celui qui m'a remplacé et qui part à la retraite l'année prochaine : chef du service. CS69

J'ai été amené à refuser des propositions qu'on m'a faites, chose qu'on n'aime pas dans l'entreprise. Cela va peut-être s'améliorer, j'en sais rien, mais, alors là, les directions, c'est le coup de bâton quand vous n'en voulez pas : on vous donne un sucre d'orge et vous dites c'est dégueulasse ! CS51

La gestion à court terme du personnel...

Au moment où j'étais dans son bureau, il a reçu un coup de téléphone, et j'ai vu qu'il était préoccupé, puis il a posé les yeux sur moi. Il m'a dit : "il faut que vous alliez voir le directeur régional de [Nancy]." Je dis "oui, mais, pour faire quoi ?". Il me dit : "c'est pour le poste de second de Centre de [Metz]." CS72

Ma conviction dans le parcours que j'ai fait dans cette Maison, c'est que je n'ai jamais vu que l'on ait géré des hommes ou des femmes. La Maison a géré ses problèmes... Le fait qu'on déplace les gens un an après ou dix-huit mois après, bon, parce qu'il faut bien que... On a géré un problème à un moment donné, on gère un autre problème demain. On ne gère pas du tout la vie professionnelle de quelqu'un.

Et pourtant vous avez été déplacé comme ça rapidement ?

Oui et bien cela prouve bien qu'on gérait le problème. Ça n'est pas pour moi qu'on l'a fait, c'est parce qu'il y avait un problème. CS74

Moi je crois que dans une carrière la qualité de l'individu elle compte pour une moitié. Ensuite, il y a une part de chance. Quand je dis "chance", ça veut dire qu'on cherche quelqu'un, on se retourne, "tiens, vous êtes là !". Paf. CS53

Les nécessaires capacités d'adaptation des cadres supérieurs...

Non, le savoir, tout ça, c'est des conneries, non, non. Vous me collez demain dans n'importe quel domaine où je ne connais rien, six mois plus tard je me débrouille, enfin il n'y a pas de problème, contrairement à ce que peuvent croire les spécialistes, c'est une imbécillité. Au niveau de responsabilité où l'on est, à partir du moment où on n'est pas des spécialistes pointus, on dispose de l'outillage intellectuel pour gérer n'importe quel type de complexité... CS68

... C'est un métier qui ne s'apprend pas tellement dans les écoles finalement, et qui demande je dirais d'avoir une tête plutôt bien ouverte que bien pleine. Bien ouverte parce que ça change tout le temps, il faut s'habituer tout le temps à de nouveaux systèmes. Et on y est aussi bien adapté sortant d'une école d'ingénieurs que sortant d'une école de gestion. CS60

Au départ on sort d'école, je dirais, avec une composante technique très forte et puis le reste est plus ou moins flou. Et après ce qu'on développe c'est autre chose, ce sont les aspects animation d'équipes, gestion des hommes, définition de programmes, gestion des ressources, etc. CS65

Le commandement, cela ne s'apprend pas à l'école, cela s'apprend un peu sur le terrain. Et puis je crois aussi qu'on apprend, les circonstances vous apprennent à avoir des capacités

d'analyse qu'on n'a pas quand on a 20 ans, ou 25 ans. Ceci dit on a été formé pour ça, et je crois que quand on fait une Grande Ecole, on vous apprend à faire ce genre de choses, mais elles s'amplifient, ces capacités s'amplifient et permettent peut-être de faire une meilleure synthèse avec l'expérience. CS73

IX.1.2.1.3) Un atout déterminant : la capacité managériale.

Une autre caractéristique des parcours professionnels concerne l'évolution des fonctions. Tous les agents ont débuté dans des postes où étaient nécessaires des compétences techniques (en électricité, mécanique, thermodynamique, gestion, comptabilité...), mais au fur et à mesure de l'avancée des carrières, ces compétences techniques se sont effacées, peu ou prou, au profit de compétences managériales.

La majorité des ingénieurs de formation expriment un regret à l'égard de cette évolution des fonctions. Il ne s'agit pas d'un refus de la progression des responsabilités ou d'une hostilité à l'égard des fonctions d'animation, mais du décalage perçu, à l'heure des bilans, entre les motivations d'une population principalement composée d'ingénieurs "techniques" et l'importance des tâches de gestion. Selon eux, le passage à des postes d'encadrement s'est produit trop rapidement. De là est né un sentiment de ne pas avoir utilisé toutes les compétences techniques disponibles, apprises au cours de la formation initiale et des premières années dans l'entreprise.

Acteurs des conflits sociaux.

Dans les postes occupés par les cadres rencontrés, la gestion des rapports sociaux avec les représentants du personnel s'est avérée incontournable. Au moins une fois dans leur carrière, les agents ont été conduits à gérer des revendications du personnel ou à faire face à des grèves. Tous gardent un souvenir impérissable de ces conflits sociaux et du rôle que la CGT y a joué. Un agent sur cinq déclare avoir *subi* cette expérience. Le parcours professionnel d'une partie d'entre eux a ensuite été réorienté vers des emplois où la dimension managériale fut minorée, à l'instar des fonctions d'expertise.

Les agents qui ont exercé les fonctions hiérarchiques les plus élevés (chef d'unité à la Distribution ou à la Production, directeur régional à l'Équipement ou à la Distribution...) reconnaissent leur caractère éprouvant, en raison de la nature très conflictuelle des relations sociales dans l'entreprise. Aux piquets de grève et occupations des locaux se sont parfois ajoutés des menaces à l'égard des intéressés et de leur famille. Dans un cas, les auteurs des agressions verbales seraient passés à l'acte en portant directement atteinte à l'intégrité du cadre supérieur, à son domicile, moyennant l'utilisation d'armes à feu (Cf. infra citation CS64).

Les premiers postes d'encadrement avaient valeur de test.

Un constat s'impose : les agents dont les carrières ont été les plus marquantes sont ceux qui ont exercé, sur la durée, des fonctions managériales au sein de l'entreprise. Grâce aux entretiens, il apparaît que la gestion des relations avec les partenaires sociaux de l'entreprise a été une des épreuves permettant aux directions générales d'apprécier les capacités des individus à évoluer dans la ligne hiérarchique. De là, on peut supposer que la plus grande partie des cadres supérieurs Hors Cadre (HC) sont ceux qui ont été jugés les meilleurs managers parmi les 25 cadres rencontrés⁵⁰².

La valorisation des postes managériaux implique cependant une dépréciation de l'expertise dans l'entreprise. L'ensemble des cadres supérieurs le reconnaît : le déroulement de carrière des experts est plus lent et leurs compétences sont moins reconnues. Parmi les cadres supérieurs rencontrés, aucun des "experts" n'a d'ailleurs atteint la catégorie HC.

Si une partie des cadres supérieurs rencontrés racontent avec une certaine fierté la manière dont ils ont géré les conflits, ils reconnaissent aussi que leur réussite est le résultat heureux d'un mélange de compétences "innées" (charisme, autorité, clairvoyance) et d'expériences successives qui améliorent les qualités de négociation. Mais la majorité des agents, en particulier ceux qui considèrent avoir mal vécu les fonctions managériales⁵⁰³, reprochent à l'entreprise l'absence totale de formation interne lorsqu'ils ont été nommés pour la première fois sur un poste d'encadrement. Ce type de formation leur a été proposé plus tard, après que les agents ont été mis en situation, et évidemment seulement pour ceux qui ont poursuivi une carrière managériale⁵⁰⁴.

L'évolution récente des fonctions.

Au moment des entretiens, 7 cadres supérieurs sur 25 (dont 5 cadres HC) n'occupaient plus un poste de chef d'unité ou de directeur territorial. Ils avaient récemment effectué une mobilité pour un emploi où la composante fonctionnelle était prédominante (sans avoir les fonctions de directeur, trois autres agents avaient également quitté des postes d'encadrement). Après plusieurs années passées aux premières lignes des postes

⁵⁰² Certains cadres HC bénéficient de l'avantage de l'âge, car la probabilité d'accéder à ce statut augmente avec l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise.

⁵⁰³ Un seul agent déclare explicitement avoir échoué dans son poste de chef de service. Il considère être sorti "diminué" de la fonction.

⁵⁰⁴ Les agents qui se sont réorientés vers des emplois où la dimension managériale était moins importante auraient évidemment souhaité que les formations soient dispensées avant les prises de fonction.

d'encadrement, les intéressés considèrent que durant quelques mois leurs nouvelles fonctions ont autorisé la "décompression". Quitter les fonctions de décideur pour des fonctions de gestion ou de contrôle leur a permis de réfléchir à leur pratique professionnelle, de prendre par exemple suffisamment de recul pour intervenir à bon escient dans des missions de conseil auprès des unités opérationnelles.

Toutefois, en dehors de cet aspect positif, les nouvelles fonctions de ces cadres supérieurs posent des problèmes importants, qui seront évoqués plus loin.

Les fonctions managériales...

Alors bien sûr devenant chef [d'unité], c'est à ce moment-là aussi que j'ai découvert, même si je n'y avais pas été très étranger, enfin je m'y étais associé, c'est vraiment là qu'on sent tout le poids de la gestion des hommes, des ressources humaines, et tout le poids des relations sociales qui à l'époque étaient hyper-confliktuelles, beaucoup plus que maintenant, c'était des grèves à répétition pour la moindre chose [...] Et bon j'ai découvert tout ça en le prenant en main. Et la période que j'ai passée [dans l'unité] a été forcément passionnante, des missions comme ça c'est vraiment très intéressant, mais très stressant. En fait j'ai eu là probablement le poste le plus dur à assumer, parce que c'était dur, parce que socialement c'était dur... CS52

Par contre en matière de relations humaines, de management, d'organisation, c'est là qu'on apprend beaucoup de choses sur le terrain et en pratiquant ce métier, et que l'on n'avait pas en sortant d'école. Donc d'un côté on perd certainement en matière de connaissances purement "techniques ingénieur", mais de l'autre on gagne en matière de relationnel et de gestion et de management, c'est un peu ça. CS62

Et donc je suis parti à [Angers] sur un des plus difficiles chantiers au point de vue environnement social, je ne parle pas d'environnement physique... Et j'ai eu de grosses difficultés. Alors là, ça a été vraiment assez terrible. Si je vous disais que ça s'est terminé par des coups de revolver dans ma chambre à coucher... CS64

Je crois pouvoir dire que le poste de chef d'unité, c'est pas de tout repos ! CS69

Un jour j'ai été envahi dans le bureau [...] Et puis je vois les deux délégués qui viennent derrière moi, bon, je ne dis rien, parce que plus de 10 personnes, je ne parle plus. Ca, c'est ma méthode, on ne se fatigue pas comme ça. Ah ils font ce qu'ils veulent, ils cassent le bureau, ils font ce qu'ils veulent, mais je ne parle plus. Et après ça, ils me disent, "vous avez vu on s'était mis derrière vous, il y en a un qui voulait vous jeter par la fenêtre"... Oh il y a des moments où c'est chaud. Il y a la fois où ils voulaient pendre le chef de Centre de [Lille]. Alors tout le monde était affolé, ils ont amené la grue, un élévateur avec une corde au bout, bon... Non, il n'était pas question de.. Enfin on ne sait jamais, ils sont un peu saouls de temps en temps, mais enfin c'est les risques du métier. CS71

L'échec face au management ou ses difficultés...

J'ai été bombardé comme ça dans un poste si je puis dire, avec quand même un certain nombre de responsabilité, sans aucune formation pour gérer les situations comme ça. [...] Je n'étais vraiment pas préparé, et donc je me suis fait cueillir à froid. CS76

Quand on regarde un peu comment la carrière s'est déroulée, je dirais que j'ai quand même eu l'impression que dans beaucoup de cas on m'a demandé de sauter sans parachute. CS65

L'expertise ne débouche pas sur les mêmes carrières que la filière managériale...

En ce qui me concerne, moi, ma propre gestion de carrière, je dis que j'ai sans doute réagi un peu trop tard, en ne m'apercevant pas suffisamment tôt que cette voie allait me mener à... J'étais déjà devenu un expert, ou en tout cas je commençais à le devenir, et je ne me suis peut-être pas aperçu suffisamment tôt que j'allais finalement être piégé dans ce système. Bon sur le plan du travail intellectuel et de l'intérêt des études, ce n'est pas cela le problème, encore une fois, je ne regrette pas d'avoir fait cela ; mais vis-à-vis de ma progression dans l'entreprise, je m'en suis sans doute aperçu un peu tard. CS61

IX.1.2.2) Une réussite pour vingt-cinq cadres supérieurs ?

Après avoir signalé ci-dessus trois éléments susceptibles d'influencer positivement la carrière des cadres supérieurs rencontrés (le niveau des diplômes, la mobilité, la capacité managériale), que retenir du rapport au travail des cadres supérieurs dans la période passée ?

Une des caractéristiques essentielles de ce rapport au travail est *l'engagement des personnes*. Au travers des entretiens, les intéressés ont exprimé leur forte implication personnelle dans les fonctions que l'entreprise leur a confiées, quelles que soient leur nature et leur évolution. Ils partagent au présent le sentiment d'avoir été investis durant leur parcours de missions importantes, voire indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise ou à son développement. Avec le recul des années, ils savent aussi apprécier leur apport dans les organisations socio-techniques d'EDF-GDF pour avoir développé un réseau souterrain de conduites gazières, construit une centrale thermique, modernisé une unité opérationnelle EDF ou GDF, géré les emprunts ou la dette d'EDF-GDF, etc. En outre, l'implication des agents ne se limite pas à la sphère professionnelle. Les expériences professionnelles telles qu'elles sont racontées à l'interviewer montrent que le travail a largement débordé sur la sphère privée et familiale. Le niveau de responsabilité exercée par la plupart des agents, leur investissement physique et intellectuel qui dépasse le temps légal de travail, ou les mobilités géographiques, constituent des paramètres qui ont atténué les frontières entre les deux sphères⁵⁰⁵.

L'investissement des agents ne s'est ni forgé, ni entretenu par hasard. A l'embauche, le niveau de formation initiale des agents était tel que l'entreprise leur a proposé

⁵⁰⁵ A l'instar de ce cliché : un chef de centrale nucléaire confie que durant son temps libre, il surveillait régulièrement de chez lui, à sa fenêtre, les fumées des réfrigérants. Si une interruption de vapeur survenait, il téléphonait à la centrale pour s'informer de l'évolution de l'activité et des éventuels dysfonctionnements.

rapidement la gestion de dossiers stratégiques, répondant ainsi à ses propres besoins en compétences et aux attentes de ce personnel. La réactivité des candidats jugée satisfaisante par les directions a favorisé l'évolution de carrière et les a propulsés vers des fonctions toujours plus larges, riches en diversité et en contenu.

Une autre caractéristique du rapport au travail passé des cadres supérieurs réside ainsi dans *la logique de carrière*. Les agents étaient entrés à EDF-GDF pour faire un travail "passionnant", ils y sont restés en mesurant la façon dont ils pouvaient s'exprimer professionnellement. Car l'entreprise, en donnant des signes de reconnaissance, a fait évoluer le projet initial des jeunes cadres : pour presque tous les agents, quelques années après l'embauche, les prétentions consistaient à "faire carrière", à tendre vers les fonctions prestigieuses de l'entreprise, tant pour l'intérêt tangible de ces emplois que pour le statut estimable qui les entourait (et les entoure encore aujourd'hui). De cette façon, les agents qui étaient pour partie entrés par hasard à EDF-GDF ont progressivement adhéré aux projets de l'entreprise dont ils sont devenus les acteurs principaux. La concrétisation d'un parcours professionnel intéressant et les niveaux hiérarchiques occupés ne pouvaient dès lors que transformer les liens qui unissaient les agents avec l'entreprise en les solidifiant.

Vingt-cinq carrières exceptionnelles ?

Les parcours professionnels des cadres supérieurs montrent que ces derniers ont vraisemblablement fait une bonne analyse de leurs perspectives de carrière en restant à EDF-GDF. Ceux qui ont songé démissionner sont peu nombreux et cette hypothèse a toujours été ponctuelle, s'effaçant dès que l'entreprise redonnait un signe de reconnaissance par le biais d'un avancement et d'une nouvelle proposition de poste. En conséquence, le bilan que font presque tous les cadres supérieurs de leur évolution de carrière est globalement positif (Cf. Chapitre VII pour l'analyse relative aux indicateurs de satisfaction). Au demeurant, une majorité d'entre eux (comme précédemment une majorité d'agents de la grille) considèrent que le sommet de leur carrière a été supérieur au poste qu'ils imaginaient pouvoir atteindre dans les premières années de leur carrière.

Au moment des entretiens, les postes des cadres supérieurs se situaient au sommet de la hiérarchie des emplois de l'entreprise. L'opinion favorable qu'ils ont à l'égard de leur carrière est donc cohérente de ce point de vue. Il est néanmoins possible d'adopter une position plus relative pour apprécier les carrières des intéressés.

Le premier élément à reconsidérer est le niveau exceptionnel de formation initiale des cadres. Embauchés dans les années soixante, les diplômés qu'ils possédaient les dotaient d'un atout considérable pour faire une "belle carrière". Quand aujourd'hui, à EDF-GDF, moins de dix années après son recrutement, un jeune cadre se situe en GF15, on ne voit pas comment les cadres rencontrés auraient pu terminer dans une position inférieure

ou égale au GF19. Certains cadres rencontrés ont d'ailleurs atteint ce niveau avant la mi-carrière. Aussi, nul doute que la proportion de cadres embauchés dans les années soixante (avec des niveaux de diplôme identiques à ceux des 25 cadres rencontrés) et n'ayant pas accédé à la catégorie "U" soit faible.

Le second élément permettant de relativiser la réussite professionnelle des cadres rencontrés renvoie à la croissance de l'entreprise dans les années soixante et soixante-dix, croissance déjà évoquée pour comprendre les parcours professionnels évolutifs des agents de la grille. Non seulement les cadres sont entrés dans une entreprise qui manquait d'ingénieurs, mais au moment où celle-ci s'apprêtait à connaître un développement extraordinaire de ces activités. L'entreprise avait besoin d'un personnel d'encadrement pour répondre à la demande croissante d'électricité et pour lancer son programme nucléaire. Les cadres rencontrés étaient à cette époque les plus à même de bénéficier de ces projets pour leur évolution de carrière. Quand une entreprise envoie ses cadres se perfectionner à la physique nucléaire sur le plateau de Saclay ou aux Etats-Unis chez un des constructeurs de centrale nucléaire (Westinghouse), celle-ci peut-elle ensuite leur proposer des emplois qui ne soient pas stratégiques dans son organisation ?

Replacées dans ce contexte historique, les carrières deviennent alors moins exceptionnelles, *au sens où elles ne distinguent pas ces 25 cadres supérieurs de leurs collègues entrés à la même époque dans l'entreprise, avec le même niveau de formation.* Les trajectoires professionnelles des agents rencontrés ont simplement parfaitement coïncidé avec les besoins exprimés par une entreprise au même moment. Sans que les individus gèrent leur propre parcours, l'activité quotidienne a toujours été intéressante, sinon passionnante : les changements d'emploi ont été assez réguliers et la carrière s'est progressivement affirmée.

S'il fallait cependant distinguer du lot quelques parcours professionnels, on retiendrait volontiers la carrière de ceux qui, parmi les vingt-cinq cadres interrogés, ont eu les plus hautes fonctions de commandement. Au moment des entretiens, la quasi-totalité d'entre eux avaient atteint ou dépassé le sommet de leur carrière, tandis qu'une seule marche les séparait des trois ou cinq postes les plus hauts placés dans l'organigramme de chaque direction d'EDF-GDF.

La satisfaction du parcours (passé).

Ma carrière. Alors là, je vais sans doute vous surprendre mais je ne m'imaginai pas du tout en arriver où je suis, parce que quand j'ai été embauché à l'Electricité-de-France et Gaz-de-France je dirais que les administratifs étaient, ah, je ne vais pas dire une sous-population, mais enfin c'était loin d'être la noblesse de l'établissement. Les services administratifs étaient classés systématiquement un cran en dessous des services techniques. Par exemple, bon moi quand on m'a embauché, on m'a dit bon compte tenu de votre formation, votre expérience moyenne de

carrière c'est... - à l'époque c'était en catégorie, c'était l'ancienne grille -, c'est catégorie l2, c'est à dire le GF l5 de maintenant, et si tout va bien catégorie l3 c'est à dire GF l7. CS66

Oh bien moi je suis extrêmement satisfait (de mon parcours). Je suis extrêmement satisfait. Je n'ai pas eu de poste qui m'ait pesé... [...] Je cherchais à avoir des postes qui m'intéressent, à un endroit qui me plaise, mais j'étais pas très difficile, et je me suis plu partout finalement. CS72

... Comme je me suis toujours passionné pour ce que j'ai fait, c'est vrai que j'ai un bilan très positif. C'est beaucoup de stress, c'est beaucoup d'énerverment, mais, parce que justement, comme je suis passionné et que j'y crois, je pique des rages, je suis souvent tendu, mais... Non, très positif. Je dirais même que le travail est passé devant beaucoup de choses. CS57

Je ne suis pas mécontent. Bon, c'est vrai que je considère qu'après un début de carrière relativement brillant, la suite, sans être déshonorant, aurait pu être... Cela traîne un peu. CS59

Les cadres supérieurs et leur gestion de carrière...

Je fais partie de ceux, et il n'y a pas que moi, je pense qu'il y a eu toute une génération de gens qui ont été, euh... peut-être élevés aussi dans leur famille d'ailleurs, mais en tout cas élevé dans l'entreprise, avec le concept : "je fais confiance à mon patron, il s'occupera de moi." CS67

Je dirais que chaque fois que j'ai été nommé quelque part, c'est pas moi qui ai choisi le lieu. Mais je n'ai jamais dit non. On me l'a proposé, cela m'a bien convenu. CS73

Donc effectivement, la seule fois où j'ai vraiment demandé quelque chose, c'est pour partir de [Brive]. Tout le reste c'est plutôt des propositions qu'on m'a faites. CS70

J'ai eu le sentiment, sauf depuis l'année dernière, le sentiment d'avoir toujours dirigé le parcours, là où je voulais qu'il aille oui, oui oui. CS74

Il y a effectivement un seul moment où j'ai eu l'impression que c'était moi qui décidait ma carrière, c'est quand j'ai souhaité passer de la [Direction A] à [la Direction B]. Là c'est vraiment, ça a été vraiment une démarche à la fois auprès de [la Direction B] et auprès de mes patrons de la [Direction A], pour faire ce passage qui ne serait certainement pas venu spontanément, si je n'avais pas fait la démarche. CS52

Oui oui c'est vrai. Ca c'est vrai que je n'ai pas... , mais on s'en aperçoit après, ce n'est pas une carrière que j'ai construite. CS65

Je considère que ma carrière a été aléatoire. C'est un coup de pot. Cela s'est passé comme ça et je n'ai jamais postulé comme on dit. Je n'ai jamais fait un bulletin de... Bien si j'en ai fait pour régulariser ma situation, mais j'ai toujours été appelé. Cela s'est fait au hasard, je vais vous donner des exemples... CS63

L'idée de démissionner...

J'ai eu envie à un moment donné de démissionner, puis c'est peut-être un manque de, comment dirais-je... Un manque d'esprit d'entreprise, peut-être un manque de courage aussi, et puis je n'ai pas... J'ai eu envie plus ou moins de créer ma propre entreprise, je ne sais pas, j'avais 30-35 ans, j'y ai pensé un peu sérieusement. Bon, c'était juste avant d'aller chez [tel grand patron], alors là aussi peut-être qu'il a fait évoluer les choses. [...] Si j'avais créé une entreprise

à l'époque, ça aurait été une entreprise de génie électrique ou d'ingénieur conseil, des trucs comme ça. Je serais resté, alors je serais devenu un vrai pur technicien. J'y ai pensé, bon c'était l'envie d'avoir un truc à moi quoi. Bon et puis peut-être effectivement, là, avec [tel grand patron], j'ai vu la Maison différemment. Mais je ne regrette pas de ne pas l'avoir fait, non non je ne regrette pas d'être resté à EDF. CS75

Quand j'ai atteint 32-33 ans, il y avait vraiment une différence de salaire considérable entre nous et le privé voilà. Mais après non, après ça ne m'a jamais tenté [de démissionner]. CS74

Tout à fait au début, là, dans la période où j'avais quelques problèmes avec mon chef direct, en tout début de carrière. Je me suis demandé si je ne filerai pas [dans telle entreprise]. J'ai pris quelques contacts, ça ne s'est pas fait. Mais au fond, je ne le regrette pas. [...] Il valait mieux rester à EDF, ça a été la seule velléité. CS65

Après l'embauche oui. Je ne sais pas, entre 3-4 ans ou 5 ans, lorsque je regardais d'autres boîtes. Parce que j'étais ingénieur, je me disais est-ce que bon, est-ce que ça n'irait pas mieux ailleurs. Pourquoi cela ne s'est pas fait, je ne sais pas.

Qu'est-ce qui vous a fait rester ?

Eh bien, peut-être que déjà j'avais un boulot, il n'était quand même pas inintéressant. C'était à [Lyon]. Et là, tout de suite, il aurait fallu déménager. Il aurait fallu peut-être aller traîner ses guêtres, je ne sais pas où, à [Madrid] ou à, je ne sais pas où, au [Brésil], j'en sais rien. Autre vie et autres risques. CS69

IX.1.3) Si c'était à refaire...

Cette première partie consacrée à l'enquête sur les cadres supérieurs visait à présenter les parcours professionnels passés de ces personnes, en insistant sur leur spécificité par rapport aux parcours des agents de la grille. Dans les discours sur les contenus de travail, on peut ainsi retenir un certain nombre de grandes lignes communes à la quasi-totalité des locuteurs, et sensiblement différentes de celles identifiées chez les agents de la grille.

Le premier axe caractéristique est donc celui qui conduit du technique au management. Pour la plupart des cadres, l'entrée dans l'entreprise s'est faite sur un poste à fort contenu technique ou scientifique ; seule une minorité d'agents n'ont connu que des postes fonctionnels, mais leurs tâches étaient aussi de nature technique (comptabilité par exemple). Progressivement, ce contenu s'atténue au bénéfice de la gestion administrative et de la gestion des hommes et des femmes, ce que plusieurs des personnes interrogées appellent, avec une connotation négative, "la politique".

Le second axe est celui de l'accroissement des responsabilités. Élément recherché par les cadres supérieurs, il contribue à leur satisfaction générale. Les commentaires sont néanmoins critiques quand les agents parlent des prises de fonctions d'encadrement

difficiles, rapides et sans préparation : *"J'ai eu des difficultés au départ : j'ai été bombardé dans des postes de responsabilité sans aucune formation pour ce genre de situation. Je n'étais vraiment pas préparé."*

Le troisième est celui de l'intérêt croissant de la vie professionnelle à EDF-GDF. La carrière permet de connaître *"une multitude de métiers"* et de maintenir l'intérêt. Il n'existe qu'une seule personne pour émettre des réserves sur cette caractéristique du parcours professionnel : *"On fait beaucoup, beaucoup trop de choses (à EDF), et on rencontre des gens qui font beaucoup, beaucoup trop de choses.."* Celui-ci plaide pour une spécialisation accrue des cadres et le développement de la fonction d'expert qu'il est lui-même devenu dans son domaine.

Les deux tiers des cadres supérieurs seraient de nouveau candidat.

On peut maintenant conclure en posant la même question que dans le chapitre précédent : si les cadres supérieurs avaient la possibilité de débiter une nouvelle vie active, choisiraient-ils EDF-GDF ou une autre entreprise ?

On se souvient de la réponse des 50 agents de la grille qui, dans leur quasi-totalité, ont répondu affirmativement. Les cadres supérieurs se positionnent différemment.

Les deux tiers d'entre eux (17 agents) seraient favorables à la proposition, mais 6 agents tâcheraient de mener autrement leur trajectoire professionnelle. Grâce à la connaissance qu'ils ont acquise des profils de carrière à EDF-GDF, ils s'impliqueraient davantage dans la gestion de la carrière afin de mieux réaliser leur projet.

Par contre, le tiers restant (8 agents) ne referait pas carrière à EDF-GDF. Mais la majorité de ces cadres ne se positionnent pas *contre* l'entreprise. Ils se disent simplement en faveur d'une autre expérience, considérant que l'intérêt naît de la diversité⁵⁰⁶.

Finalement, quelles que soient les réponses, les cadres supérieurs prennent leur décision de refaire carrière en fonction d'un parcours professionnel et d'une évolution de carrière souhaitables. Contrairement aux 50 agents de la grille, rares sont ceux qui, sur ce thème de discussion, évoquent le Statut ou les valeurs de l'entreprise pour se déterminer : la garantie de l'emploi ne les préoccupe pas et les missions de service public ne sont pas déterminantes dans les réponses. Si l'on s'en tient à cet indicateur, l'attachement que les cadres supérieurs portent à l'entreprise serait donc moins fort que celui des agents de la

⁵⁰⁶ Pour répondre, se placent-ils dans les conditions économiques qui prévalaient en France au moment de leur embauche ou dans les conditions actuelles ? Dans le second cas, ces cadres feraient alors preuve d'une réelle assurance à l'égard du marché de l'emploi, dont on sait aujourd'hui qu'il offre beaucoup moins de possibilité.

grille, malgré la satisfaction qu'ils expriment à l'égard de leur carrière *passée*, et malgré l'intérêt qu'ils portent nonobstant à la notion de service public.

Les agents qui referaient carrière à EDF-GDF se positionnent en fonction de la représentation positive qu'ils ont de leur histoire professionnelle, dont les composantes ont été mentionnées : évolution de carrière significative (même si elle peut être relativisée), diversité et intérêt des missions, importance des responsabilités... Certes, on voit que pour un tiers des agents ces éléments ne suffisent pas pour répondre favorablement à l'hypothèse d'une seconde carrière dans l'entreprise, mais, pour les deux autres tiers, elle la détermine fortement. L'appréciation qu'ils portent sur leur parcours professionnel est la synthèse de l'ensemble des expériences connues depuis le recrutement, où le poids de celles révolues est forcément prépondérant.

La perception *actuelle* du vécu professionnel des cadres supérieurs est différente. Dans le chapitre VII, on a déjà mentionné la moindre satisfaction qu'ils percevaient à son égard. En d'autres termes, la proportion de personnes intéressées par une seconde carrière à EDF-GDF serait vraisemblablement minorée si les agents oubliaient un instant le passé pour ne considérer que le présent. C'est ce différentiel entre les deux moments, passé et présent, qui sera expliqué dans la section suivante, en explorant comme pour les agents de la grille les trois explications suggérées : effet de période, effet de génération ou effet de fin de carrière.

Les agents qui referaient carrière... oui, peut-être...

Refaire carrière, oui, ça sort du coeur. Ca c'est une question que je me pose souvent, et donc j'y réponds très facilement. Parce que souvent je me retourne, je me compare, je regarde, et je réponds mais alors franchement, oui. Franchement, très très franchement. CS64

Oh, si c'était à refaire, je ne sais pas, je crois que j'ai eu la chance de connaître le nucléaire et là je me suis vraiment éclaté, j'ai bien aimé. Bon ensuite c'est quand même beaucoup plus banal, et j'ai l'impression que j'en suis pas convaincu, globalement je pense que ça va, c'est bien, oh c'est pas... Par contre mes dernières années, là, je les vis quand même un peu différemment. CS62

Les agents qui ne referaient pas carrière...

Je constate aujourd'hui que ayant été tout le temps à EDF ça m'a quand même, ça m'a quand même fermé des regards sur tout un tas d'autres branches d'activité. Alors si je refaisais une carrière, ayant déjà fait celle-là, je dirais que j'essaierais d'en faire une autre pour découvrir autre chose. Mais au point de départ, sortant de l'école, je ne regrette absolument pas que ça se soit passé comme ça. CS52

Refaire carrière, je ne crois pas mais ce n'est pas parce que je ne suis pas satisfait de ce que j'ai fait ou de ma rémunération. C'est par tout ce que j'ai vu. Je pense que ce que j'ai vu, entendu, vécu... Ce qui m'aurait le plus plu, c'est évidemment (...) de créer ma boîte. CS51

Je crois que des entreprises parfaites ça n'existe pas. Il peut y avoir des entreprises avec lesquelles on soit en désaccord foncier sur les valeurs qu'elles véhiculent ou le mode de gestion qui est utilisé, moi je pense que je serais très mal à l'aise dans certaines entreprises américaines par exemple où finalement l'objectif du P.D.G. c'est uniquement de majorer le titre en Bourse [...] Oui j'aurais eu du mal à travailler dans une entreprise dont je ne sentais pas l'utilité pour la société [...] J'ai choisi nettement le domaine civil c'est clair, et puis un produit qui me paraissait d'utilité publique. Mais là on est au niveau des valeurs, on n'est pas au niveau de l'intérêt quotidien du travail... Refaire ma carrière... A l'époque je n'aurais jamais pensé rentrer dans une société des eaux, maintenant telle que je connais La Lyonnaise, ou ce que je peux en savoir, je me verrais très bien faire une carrière à La Lyonnaise des Eaux par exemple. CS65 (Note : la Lyonnaise des Eaux est une entreprise privée mais qui assure une mission de service public.)

IX.2) Le présent.

Les entretiens avec les cadres supérieurs montrent l'existence d'un hiatus entre le rapport au travail *passé* et le rapport au travail *actuel*. Dans cette partie, seront examinés les différents facteurs qui participent à la création de ce différentiel. Mais avant cela, il convient d'insister sur une caractéristique de la population rencontrée : au moins deux agents sur trois pensaient occuper, au moment des entretiens, le dernier emploi de leur carrière. Ces considérations ne sont pas le résultat d'une appréciation subjective de la part des agents. Leur raisonnement consiste à établir le lien entre la durée moyenne d'un emploi dans l'entreprise et les années qui les séparent de l'inactivité : quand la seconde période n'est guère supérieure à la première, il est vraisemblable que le poste actuel soit le dernier du parcours professionnel.

Le sentiment d'occuper le dernier emploi de la carrière est loin d'être anodin. Il influence fortement l'idée que les agents se font de leur rôle actuel dans l'entreprise ainsi que la représentation qu'ils ont de leur devenir à EDF-GDF. Pour autant, il n'y a pas de raison d'établir, a priori, une relation causale entre le dernier emploi et l'évolution du rapport au travail dans le sens de la dégradation : le dernier emploi pourrait être le plus élevé de la carrière, le plus riche et diversifié du point de vue du contenu, le plus important au plan des responsabilités exercées, ou encore le plus agréable au niveau du rythme de travail. Et tous ces éléments seraient en mesure de contribuer à l'appréciation positive de la situation professionnelle au présent.

Mais dans les entretiens ces différents éléments s'avèrent le plus souvent infondés, pour partie ou en totalité. Et certains d'entre eux sont déterminants quant à l'appréciation que les cadres supérieurs portent sur leur travail. Ce sont ces éléments qui seront identifiés dans la suite.

IX.2.1) Le contenu du travail évolue.

Les discours que tiennent les cadres supérieurs pour évoquer leur situation *présente* méritent parfois une interprétation. En effet, les interlocuteurs font preuve de réserve quand il s'agit de parler directement d'eux-mêmes et des éléments qui renvoient à la sphère émotionnelle. De même, ils ne donnent guère de détail sur la nature exacte de leur travail et se limitent généralement aux grands objectifs de leur activité. Faut-il y voir une espèce d'obligation de réserve qui consisterait à ne pas parler des postes à grandes responsabilités à un interlocuteur extérieur, la difficulté de résumer en quelques minutes l'activité quotidienne ? En tout état de cause, on relève une pudeur dans l'expression des sentiments,

qui était par comparaison absente dans l'évocation du passé professionnel des cadres supérieurs et peu sensible chez les agents de la grille. C'est alors parfois "entre les lignes" qu'il faut comprendre ce que les cadres supérieurs cherchent à exprimer, ou dans les exemples qu'ils utilisent pour illustrer certaines situations professionnelles actuelles.

Souvent, c'est au terme des propos que l'information la plus pertinente a été enregistrée. Quelques entretiens sont construits de telle sorte qu'un satisfecit se dégage dans un premier temps du discours des agents. Puis, à la fin de l'entretien, lorsque les questions évoquent le futur, ou à l'occasion du deuxième volet de la rencontre (voir plus loin dans la section IX.3.1 l'analyse des propositions concernant l'aménagement des dernières années de la vie professionnelle), l'agent livre des confidences qui viennent contredire les propos tenus plus tôt, ou qui viennent nuancer le satisfecit initial. A deux reprises, le témoignage recueilli était suffisamment douloureux pour que l'interviewer ait à dédramatiser la situation.

IX.2.1.1) La mobilité fonctionnelle de fin de carrière.

La mobilité *fonctionnelle* que connaît une partie substantielle des cadres supérieurs dans les dix dernières années de leur parcours professionnel est le premier élément à signaler pour comprendre leur rapport au travail au moment où les entretiens ont été effectués.

On a dit plus haut que 10 agents sur 25 avaient récemment effectué une mobilité professionnelle les conduisant à abandonner des fonctions managériales et opérationnelles pour des tâches plus fonctionnelles (section IX.1.2.1.3). Plus généralement, au moment des entretiens, on peut considérer que seulement 8 agents sur 25 avaient un emploi à caractère *opérationnel*⁵⁰⁷, les 17 autres occupant des emplois à caractère *fonctionnel*⁵⁰⁸.

Pour la partie des agents qui a occupé durant la majeure partie de sa carrière des postes dits "opérationnels", ces changements ont provoqué une évolution sensible du rapport au travail. Dans le passé, ils avaient été confrontés à un travail d'encadrement et de prise de décision rapide. Au moment des entretiens, ils n'encadraient plus d'agents et leur

⁵⁰⁷ On entend par emploi à caractère opérationnel les emplois pour lesquels les décisions quotidiennes des agents sont en mesure d'influencer directement et rapidement la vie d'une unité ou d'une direction d'EDF-GDF : les agents gèrent une unité autonome ou un groupe important de personnes en étant les premiers responsables.

⁵⁰⁸ On entend par emploi à caractère fonctionnel, les emplois pour lesquels les missions des agents s'inscrivent plutôt dans la durée, parfois dans la prospective : les décisions qu'ils prennent peuvent influencer ponctuellement le travail d'un petit groupe de personnes ou, à moyen terme, les activités de l'entreprise, mais seulement si leurs orientations sont retenues par les directions générales.

travail était plutôt orienté vers le conseil, le contrôle ou la prospective. Au niveau des relations avec les personnes, l'intensité des contacts s'était considérablement réduite, en interne comme en externe.

Tableau IX.1 : Domaine d'activité et caractère fonctionnel ou opérationnel des activités exercées par les 25 cadres supérieurs (les activités à caractère opérationnel sont affectées d'une trame grise).

Dominante du parcours	→	Activité actuelle
Commerce ou finance		Commerce ou finance
Etudes ou recherches		Conseil en gestion du personnel et en logistique
Direction d'unités opérationnelles		Conseil en gestion du personnel - inspection
Etudes ou recherches et direction d'unités opérationnelles		Suivi de projets techniques
Direction d'unités opérationnelles		Conseil en gestion du personnel et en logistique
Direction d'unités opérationnelles		Conseil en gestion du personnel et en logistique - inspection
Direction d'unités opérationnelles		Conseil en gestion du personnel
Direction d'unités opérationnelles		Commerce ou finance (audit)
Direction d'unités opérationnelles		Suivi de projets techniques
Etudes ou recherches		Suivi de projets techniques (inspection)
Administration		Direction d'unités opérationnelles
Commerce ou finance		Commerce ou finance
Administration		Administration
Commerce ou finance		Etudes ou recherches
Gestion du personnel		Gestion du personnel
Etudes ou recherches		Suivi de projets techniques
Administration		Administration
Commerce ou finance		Gestion du personnel et de la logistique
Suivi de projets techniques		Suivi de projets techniques
Direction d'unités opérationnelles		Commerce ou finance
Direction d'unités opérationnelles		Direction d'unités opérationnelles
Direction d'unités opérationnelles		Développement de projets techniques et commerciaux
Direction d'unités opérationnelles		Direction d'unités opérationnelles
Direction d'unités opérationnelles		Direction d'unités opérationnelles
Direction d'unités opérationnelles		Direction d'unités opérationnelles

N.B. : Il faut entendre par "Direction d'unités opérationnelles", une activité de management opérationnelle où se mélangent la plupart des activités identifiées dans le tableau (les emplois de chef de service technique ou tertiaire ou les emplois de chef d'unité sont classés ici sous cette appellation).

Le tableau IX.1 résume l'évolution des activités chez les 25 cadres rencontrés en distinguant l'activité qui a dominé le parcours professionnel (colonne de gauche) et l'activité au moment des entretiens (colonne de droite)⁵⁰⁹. Il confirme que dans les dix dernières années les emplois à caractère fonctionnel sont majoritaires (cases non "grisées"), tandis qu'au cours de la carrière les emplois à caractère opérationnel ont prédominé chez les cadres supérieurs rencontrés (cases "grisées"). Deux cadres seulement

⁵⁰⁹ L'activité dominante des 25 cadres supérieurs permettrait l'identification de quelques uns d'entre eux (pour un lecteur appartenant à l'entreprise). Afin de conserver l'anonymat des personnes, les lignes du tableau ne sont donc pas repérées par le numéro du cadre supérieur.

ont connu une évolution de leurs activités opposée, ayant durant la majeure partie de leur parcours professionnel exercé des activités à caractère fonctionnel pour occuper au présent un emploi opérationnel.

Outre le caractère fonctionnel des activités exercées par les cadres supérieurs au présent, on peut remarquer que celles qui sont les plus représentées sont liées à la gestion du personnel, à la gestion des moyens internes (logistique d'une direction par exemple), ainsi qu'aux fonctions d'audit et de suivi de dossiers techniques. Si ces dernières (fonctions de conseiller technique) peuvent s'inscrire pour les ingénieurs concernés dans le prolongement de certaines de leurs activités précédentes, on ne peut pas en dire autant des fonctions relatives à la logistique, et surtout du conseil en ressources humaines. Même en leur reconnaissant des capacités de management, les cadres supérieurs ne sont pas des spécialistes de la fonction ressources humaines : lorsqu'ils étaient chef d'unité, cette fonction revenait au chef de service concerné. La signification à donner à ces évolutions de la nature du travail serait donc à préciser.

Le pouvoir de commandement diminue.

Parallèlement à l'évolution des activités vers l'aspect fonctionnel, les fonctions que les cadres supérieurs occupent au moment des entretiens sont marquées par la diminution du pouvoir de commandement. Pas plus de 5 agents sur 25 occupent les plus hautes positions de commandement dans une unité autonome, alors que plus de la moitié des agents ont occupé ce type de fonction au cours de leur carrière. Tout semble se passer comme si les directions générales privilégiaient les fonctions de représentation, d'évaluation et de conseil dans les dernières années, affectant notamment les agents dans des fonctions de "chargé de mission" (4 agents) de "contrôleur" (2 agents), ou bien encore de "conseiller" (1 agent).

Si l'on s'en tient aux discours des agents, ces évolutions dans la nature du travail sont parfois vécues de façon positive. Dans ce cas, les agents mettent en avant la fonction d'expertise qui leur est confiée ou le statut honorifique de leur emploi. C'est alors un aboutissement logique, compte tenu d'un parcours bien rempli et des fonctions d'encadrement qui deviennent difficiles à supporter. C'est aussi l'acceptation que dans les dernières années de la carrière, il faut savoir laisser sa place à des cadres supérieurs plus jeunes, dont le dynamisme est l'une des caractéristiques que les aînés leur reconnaissent.

Pour d'autres agents, s'exprimant selon les cas avec réserve ou sans ambages, le constat est plus sévère : perte de responsabilité, isolement, non-utilisation des compétences, démotivation, sont des termes employés pour décrire le dernier emploi, dans

le cadre d'une réflexion générale. Un mot clef, utilisé tel quel, sans précaution oratoire particulière, est celui de "placard". Il résume la situation dans laquelle "certains" cadres supérieurs seraient placés. Mais cette situation ne les concernerait pas : les cadres supérieurs signalent seulement qu'il existe des agents mis au placard, pour en connaître personnellement.

Ce regard détaché sur les *autres* cadres supérieurs ne doit pas nous leurrer. Parmi les 25 rencontrés, il en existe quelques uns qui ne sont pas satisfaits de leur situation professionnelle, et le discours qu'ils tiennent sur Autrui est très certainement une façon pudique de signaler que tout ne va pas pour le mieux dans les dernières années de la carrière.

Bien entendu, notre propos ne consiste pas à identifier parmi les 25 cadres supérieurs ceux qui seraient effectivement dans des "placards" au moment des rencontres (sur quels critères faire ce travail ?). L'essentiel est de comprendre qu'ils savent que la gestion des dernières années de la carrière est problématique - et en particulier le dernier emploi -, de relever les craintes qu'ils expriment de se voir déclasser et déposséder de certaines attributions, d'identifier la qualité du rapport au travail au moment des entretiens. En fonction des propos relevés, on peut ainsi proposer une typologie des cadres supérieurs situés dans les dernières années de la carrière.

De l'opérationnel vers le fonctionnel...

Ici, c'est un peu un blockhaus, un bunker, on n'est pas du tout confronté aux mêmes relations que celles qu'on a quand on est en sous-unité : les machines tournent à la porte du bureau et les gens sont à la porte du bureau, ils viennent vous voir et on est pratiquement sollicité en permanence. C'est très riche sur le plan des échanges. Ici on est un peu, c'est un peu un état-major, c'est feutré, c'est capitonné, c'est "le machin", on ne voit personne, ça se passe toujours très bien. Enfin, ça se passe très bien ? ... Tout est filtré. CS62

Ici, en ce moment, je n'ai pas un travail qui se matérialise et qui donne des résultats tout de suite. Quelque part ça doit me manquer. Et je vous dis je me sens bien, j'aime la fonction. Enfin j'aime?... Je me sens bien dans la fonction que j'aie, mais il y a ce petit, cette petite insatisfaction de ne pas être directement influent sur le cours des choses. CS70

Quand on franchit les 50-55 ans dans une carrière de cadre supérieur, on a à peu près tout fait, toutes les grandes fonctions managériales, ou alors après on rentre dans l'élite dont je parlais tout à l'heure, de ceux qui deviennent directeurs de Direction. Sinon c'est forcément autre chose, on rentre forcément dans un poste fonctionnel, et à partir de ce moment là, moi j'ai senti ça comme ça, la carrière bascule un petit peu... C'est pas une question de motivation, c'est une question de rythme. On n'a plus la même panoplie de motivations, c'est pas non plus une contrainte, enfin on n'est plus dans un environnement qui vous conduit à vous comporter en mettant tout sur la carrière, tout sur le travail. Quand cela bascule vers quelque chose de plus fonctionnel, de moins exposé, de moins directement opérationnel, vous sentez que la carrière est passée sur son maximum et que l'on est en train là vraiment de rentrer dans une période de préretraite. C'est le moment, je dirais, le moment où vous ne pouvez plus avoir une mission très fortement opérationnelle, je crois que c'est ça, peut-être plus qu'une question d'âge. Il se trouve

que cela, ça se situe généralement après 50 ans et plutôt avant 55, c'est pour ça que je situe ça vers 55 ans. Et c'est plutôt ça que l'âge, c'est les perspectives des postes qui peuvent encore vous être confiés. Quand vous êtes chef d'unité vous n'imaginez pas que vous puissiez partager le poste avec un autre. Il y a la responsabilité, il n'y en a qu'un qui peut l'avoir la responsabilité. [...] Dans des fonctions comme celle que j'ai là, on pourrait imaginer qu'on soit deux : il n'y a plus une responsabilité dingue. Bon, il y a peut-être une responsabilité sur le fonctionnement général du système mais enfin c'est une responsabilité qui n'est quand même pas... CS52.

IX.2.1.2) Trois expressions du vécu professionnel.

Du point de vue des dernières années de la carrière et des changements d'emploi qu'ils connaissent, les cadres supérieurs peuvent être classés en trois catégories.

La première est constituée de ceux qui vivent leur emploi actuel comme un achèvement, *la deuxième*, par ceux qui perçoivent des blocages dans l'évolution de carrière depuis quelques années, et enfin *la troisième* par ceux qui se sentent écartés du pouvoir de décision. Deux agents échappent à cette typologie. Ils ont en commun d'être plus éloignés du départ en inactivité (donc d'être plus jeunes) et de considérer que le sommet de leur carrière n'est pas encore atteint.

IX.2.1.2.1) L'achèvement (9 agents).

Pour certains cadres supérieurs, rien *dans les propos* ne permet de parler de "problème" pour évoquer les dernières années de la vie professionnelle. Dans cette catégorie, on retrouve d'abord une partie des agents qui n'ont pas connu les changements évoqués plus haut (fonctions opérationnelles vers fonctions fonctionnelles). Leur emploi au présent est donc de même nature que celui qu'ils exerçaient il y a une dizaine d'années.

Certains cadres supérieurs dont les emplois ont évolué vers la dimension fonctionnelle se retrouvent aussi dans cette première catégorie. Pour eux, les évolutions d'emploi qu'ils ont connues constituent un aboutissement logique de ce qu'ils ont réalisé dans le passé, un accomplissement de la carrière. Sans nécessairement considérer leur emploi actuel comme le sommet de leur carrière, ou comme le plus intéressant du parcours, ils considèrent que l'entreprise leur a donné des signes de reconnaissance en les nommant dans leurs fonctions actuelles. Le niveau hiérarchique qui leur est attribué contribue à cette perception valorisante de la fin de carrière. En outre, leur appréciation satisfaisante est tout autant absolue que relative, car ils savent que certains de leurs collègues finissent leur carrière dans des situations professionnelles moins favorables.

*Moi je suis extrêmement satisfait. [...] Pour moi il n'y a pas de problème. J'ai toujours considéré que ce poste était **mon dernier poste** et que ça allait très bien comme ça. CS71*

*Ben moi vous savez il me reste environ trois ans à faire à EDF. Je suis donc dans une nouvelle fonction que je trouve intéressante, donc moi j'estime que ma carrière s'est bien déroulée finalement **jusqu'au bout**. On a toujours envie de vouloir le niveau du dessus, mais je veux dire que finalement, moi, je suis satisfait. CS60*

IX.2.1.2.2) Le plafonnement (10 agents).

Les situations des cadres supérieurs que l'on classe dans cette deuxième catégorie sont diversifiées. La majorité d'entre eux ont noté au cours des dernières années un ralentissement de leur évolution de carrière, et surtout des difficultés pour changer de fonctions. Certains ont évolué vers des emplois nouveaux dont le contenu n'était pas toujours très bien défini initialement, hors de leur domaine de spécialisation.

Les difficultés de certains ont commencé à l'occasion des réformes de structure du début des années 1990. Le raccourcissement des lignes hiérarchiques et le redéploiement des activités ont supprimé des emplois élevés dans la hiérarchie. Plusieurs agents en ont alors subi les conséquences. Privés d'emploi, ils ont connu une période de transition avant d'être nommés dans leur poste actuel.

Indépendamment des réformes, les cadres supérieurs sont conscients que dans une structure pyramidale, le nombre des postes de manager ne peut aller qu'en diminuant lorsqu'on s'élève dans la hiérarchie, et beaucoup comprennent fort bien qu'il ne soit pas possible de maintenir dans des postes opérationnels les agents jusqu'au terme de leur parcours professionnel. Ce sur quoi les cadres supérieurs insistent est la gestion des compétences réalisée par les directions générales *dans le cadre des dernières affectations*. Ils constatent que les agents sont orientés vers des fonctions de conseil et d'évaluation, dans des proportions qui dépassent sans doute les besoins réels de l'entreprise. De là naissent les insatisfactions d'une partie de ces cadres qui mettent en cause l'utilité de leur emploi pour l'organisation. **Ce dernier apparaît finalement comme un emploi de "fin de carrière", pour lequel l'investissement des agents est forcément diminué.**

Haro sur les emplois de chargés de mission.

Plusieurs agents prennent l'exemple des cadres supérieurs "chargés de mission" pour illustrer leurs propos. Les missions en question sont parfois tellement générales qu'elles ne peuvent pas déboucher rapidement sur des résultats concrets. Or, les agents

sont situés à une période de leur parcours professionnel où ils n'auront pas le temps d'apprécier la traduction éventuelle de leur mission.

Concernant ces emplois de "chargés de mission", les agents les plus sévères considèrent qu'il s'agit simplement d'occuper jusqu'à leur départ en retraite les cadres supérieurs dont on ne sait plus que faire. Cette grille de lecture met l'accent sur l'existence d'un sureffectif de cadres supérieurs et sur la solution que l'entreprise retient apparemment pour le gérer.

Une fois encore, insistons sur le fait que les propos des agents s'appliquent à Autrui et non à eux-mêmes. Parmi les cadres rencontrés classés dans cette catégorie, aucun ne considère son emploi comme inutile. Certes, ils font part de certaines difficultés pour changer d'emploi, de leurs réflexions quant à la suite du parcours professionnel, mais jamais ils ne disent être placés dans une telle situation.

La fréquence des propos relatifs aux emplois de chargés de mission confirme cependant la crainte que les cadres supérieurs ont de terminer leur vie professionnelle dans un placard. Dans ce cas, ils déclarent que le départ en inactivité deviendrait salubre.

La priorité donnée aux jeunes est contestée.

Au-delà du gâchis de compétences que constitue la multiplication des placards, certains cadres supérieurs pensent, *toujours d'un point de vue général*, que les difficultés observables dans les dernières années de la vie professionnelle sont en relation avec la politique des directions générales concernant la gestion des carrières. L'entreprise assurerait des déroulements de carrière trop rapides aux jeunes cadres supérieurs et évincerait par conséquent les plus anciens des postes à responsabilité. Un cadre supérieur qui s'occupe de gestion de carrière fait remarquer à ce propos que tous les chefs de Centre de la DEGS (EDF-GDF Services) nommés au cours de l'année ont moins de 50 ans, ce qui constituerait un fait sans précédent.

Pour plusieurs cadres interrogés, cette place accordée aux "jeunes" dans l'entreprise est perçue comme une erreur de gestion. Ils considèrent qu'en nommant relativement jeunes des cadres supérieurs aux postes les plus élevés des hiérarchies opérationnelles, l'entreprise ne pourra pas leur proposer un déroulement de carrière évolutif jusqu'au terme du parcours professionnel. Ainsi, selon les agents, les directions générales compliquent la gestion des carrières et s'exposent à des processus de démotivation.

Même si l'analyse que tiennent les cadres supérieurs est fondée, on peut se demander dans quelle mesure les évolutions de carrière des "jeunes" cadres supérieurs sont actuellement plus "généreuses" que ce qu'elles étaient dans le passé. Faut-il rappeler que

les 25 cadres rencontrés ont également connu des évolutions de carrière rapides ? L'analyse qu'ils produisent pour parler des cadres supérieurs sensiblement plus jeunes pourrait alors être valable pour comprendre les blocages et insatisfactions auxquels certains font allusion et qui les concernent directement⁵¹⁰.

Avec la réforme on est passé de 7 chefs d'unité à 3 dans la région. Donc on est passé, on a divisé par deux, et là ça a quand même changé les perspectives à ce niveau-là. Si la réforme n'avait, enfin s'il n'y avait pas eu réforme, j'aurais pu avoir une [unité] plus importante. CS69

*Moi je pense par exemple, et je ne suis pas le seul à le penser, qu'on fait actuellement une erreur, je crois dramatique, dans notre système de management et de niveau : c'est de prendre des directeurs de Centre de moins de 40 ans, majoritairement très jeunes. Un directeur de Centre que vous prenez à 40 ans, si vous le gardez 10 ans : à 50 ans il a 10 ans d'expérience derrière lui. Il y a 100 chefs de Centre et il y a 20 postes de directeurs. Il y en a donc 80 qui vont se retrouver **chargés de mission** dans des postes fonctionnels, des trucs comme ça. Ils ont 50 ans, ils ont la pêche comme c'est pas possible, ils font le marathon de New York tout ça, et on les fout dans un bureau comme chargés de mission. Ben, c'est pas possible, on va créer et on crée toute une population de gens complètement aigris. CS54*

*Oh bien **chargé de mission**... chargé de mission c'est une fonction comme une autre, comme l'avait dit un collègue un jour. Je lui dis alors, "c'est quoi ta mission?" Il m'a dit bien justement c'est de la chercher. Non je n'ai pas envie. Alors évidemment ça peut être un sas de décompression, j'en sais rien, mais enfin si c'est trois mois ça va, mais deux ans je n'ai pas du tout envie. CS75*

*(Evoquant une mission confiée...) Au bout de trois mois mon opinion était faite, bon bien c'est un pari, ça fera ce que ça fera, si j'échoue bien comme personne n'a réussi avant, c'est pas grave, dans le pire des cas je serais nommé **chargé de mission**, je toucherai mon salaire jusqu'à la fin de ma carrière et ma retraite après. CS72*

*Certains cadres supérieurs sont écartés de la hiérarchie et puis mis dans des postes. Bon, on les paye, ils ont une secrétaire, et puis ils sont **chargés de mission**, mais on n'utilise plus leurs compétences, et parfois leurs grandes compétences ; et ça je le trouve infiniment dommageable, pour les gens d'abord, parce qu'ils le vivent mal, et puis pour l'entreprise. On paye quand même très cher des gens qui ont un rôle très minime. CS64*

IX.2.1.2.3) La mise à l'écart (4 agents).

Dans cette troisième catégorie, quatre cadres supérieurs - soit près d'un sur cinq - expriment avec beaucoup moins de nuance leur insatisfaction professionnelle actuelle. Ils considèrent que le dernier changement d'emploi qu'ils ont connu est une relégation à des

⁵¹⁰ Selon les cadres supérieurs rencontrés, les jeunes cadres diplômés auraient tous aujourd'hui comme ambition de finir en catégorie U. Et bien que les cadres interrogés soient dans cette catégorie à ce jour (voire en HC), ils considèrent que dans le passé leurs prétentions étaient beaucoup plus modestes.

responsabilités largement inférieures à celles qu'ils ont occupées par le passé. Tous ont le sentiment d'avoir été évincés des logiques socioéconomiques de l'entreprise, et si aucun agent n'a ouvertement dit que leur emploi était inutile, ils considèrent qu'ils pourraient rendre différemment service à l'entreprise.

Entre les agents classés dans la catégorie précédente et celle-ci, les histoires professionnelles sont-elles réellement différentes ? Dans les deux cas, c'est par exemple à la suite des réformes de structure que les cadres ont été affectés à de nouveaux emplois. Et dans les deux cas, on a dénombré des agents qui avaient connu des changements récents d'emploi. Alors, si les deux publics ne sont pas très différents du point de vue des biographies professionnelles, la différence entre eux réside peut-être dans la façon de vivre ces changements : certains s'en accommodent-ils plus facilement que d'autres ? A moins que le degré de confiance au moment de l'entretien ne constitue l'élément déterminant de l'interprétation ? Certains cadres supérieurs auraient dialogué avec moins de réserve avec l'interviewer et d'autres n'auraient pas quitté leur rôle idoine de "cadre supérieur" : d'un point de vue normatif, le vécu professionnel actuel des cadres supérieurs se devant d'être conforme à leur carrière passée et à toutes les représentations sociales qui entourent leurs fonctions dans l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, les situations de "mise à l'écart" identifiées sont peu favorables à l'implication dans le travail. Chez les cadres supérieurs concernés, l'impression qui domine est un sentiment d'injustice et de frustration. La considération dont ils disent faire l'objet est inversion proportionnelle aux services qu'ils considèrent avoir rendus à l'entreprise. Trois des quatre agents en ont tiré comme conséquence qu'il était préférable de ne pas poursuivre la carrière professionnelle jusqu'à son terme maximal. Le quatrième agent a opté au contraire pour le raisonnement inverse. Puisque sa direction ne trouve pas à lui confier un emploi en relation avec ses centres d'intérêt et ses compétences, il a décidé de rester le plus longtemps possible, dans le but "d'excéder" ses supérieurs hiérarchiques⁵¹¹.

Au total, pour ces quatre agents, la situation professionnelle au moment des entretiens était telle que l'intérêt qu'ils portaient à l'entreprise était très en deçà de celui qui avait guidé et motivé leur parcours passé à EDF-GDF.

Je vois d'autres activités nouvelles se développer au niveau de la direction mais on ne me demande pas, elles ne me sont pas confiées. CS56

Mais là j'ai eu le sentiment que... (silence), qu'on voulait que je m'en aille... Que j'irais dans un placard quoi. [...] Maintenant, je me considère un peu comme étant en disponibilité

⁵¹¹ Le lecteur aura compris que, lors de l'entretien, le terme n'était pas exactement associé à ce niveau de langage.

disons. En disponibilité, oui. Je pense que le job que je fais aujourd'hui, bon, ce n'est pas... ce n'est pas déplaisant mais enfin bon, ce n'est quand même pas... c'est quand même un peu... un peu limité quand même. [...] J'ai dit à Bergougnoux⁵¹² qu'il se foutait de ma gueule, et à Ailleret⁵¹³ aussi. Bon et puis voilà. Bon je lui ai dit que je considérais que c'était... Que je n'avais pas mérité ça... CS74

Au moment de ce vaste mouvement (la réforme de structure de sa direction) [...], si je ne m'étais pas débattu comme un pauvre diable, je ne sais même pas où j'aurai atterri à la limite. CS61

Ici on définit un peu la politique en matière de gestion du personnel, en matière de budget, on établit le budget, le plan stratégique d'unité, en matière de formation aussi, les orientations en matière de formation pour l'unité etc. Enfin toute cette partie un peu administrative.

Mais votre parcours ne vous prédestinait pas à cet emploi ?

Pas du tout, pas du tout. C'est pour cela qu'il y a une cassure là, surtout en fin de carrière, qui est assez... Enfin à mon avis, même au niveau du management... Je n'ai pas l'habitude de critiquer mes patrons, mais là je crois que c'est tout à fait... C'est pas bon quoi... Moi je le vis comme ça. [...] Mais je l'ai dit, je ne m'en suis pas caché, ça ne me paraissait pas... C'était pas du tout un poste qui m'attirait, pas du tout, mais enfin bon c'est comme ça, la dernière année... Mais c'est pas du tout motivant effectivement, là on sent vraiment la fin de carrière, je l'ai senti vraiment à ce moment-là. CS62

IX.2.1.2.4) Les composantes essentielles du rapport au travail.

Au total, le classement des cadres supérieurs en trois catégories est une façon de rendre compte de leur rapport au travail actuel, dans le contexte bien particulier des dernières années de la carrière, et sur la base du propos des cadres supérieurs. Quand il est question de parler de l'emploi actuel, le degré de réserve de certains d'entre eux donne en effet un caractère perfectible à la typologie proposée.

Néanmoins, dans les trois catégories, il existe deux composantes de l'emploi, présentes dans presque tous les entretiens, jouant un rôle déterminant dans l'appréciation de la situation professionnelle actuelle. Sous une forme explicite ou implicite, il s'agit de l'intérêt personnel que les cadres supérieurs portent aux activités qui leur sont confiées et de l'utilité que ces activités représentent pour l'entreprise selon eux⁵¹⁴. L'intérêt sans l'utilité, ou son contraire, ne suffit pas pour s'impliquer totalement dans son activité professionnelle. Les propos des agents en témoignent, et c'est leur manque de conviction vis-à-vis de ces composantes que l'on retrouve dans le discours.

⁵¹² Il était Directeur Général d'EDF en 1993.

⁵¹³ Il était Directeur Général délégué d'EDF en 1993

⁵¹⁴ Cette analyse sera confirmée dans les propositions soumises aux cadres supérieurs, à l'occasion du deuxième volet de la rencontre (Cf. section IX.3.1)

Au demeurant, par le biais de ces deux composantes, on mesure le caractère novateur de la situation professionnelle actuelle des cadres supérieurs rencontrés. Dans le passé, les deux composantes - intérêt et utilité - étaient totalement indissociables et la question de leur existence ne se posait même pas. Mais récemment, la dynamique de carrière s'est enrayée pour la majorité des agents, et ces derniers sont entrés dans une logique d'appréciation de l'intérêt et de l'utilité de leur travail. Si alors les situations professionnelles sont loin d'être catastrophiques pour la grande majorité des cadres supérieurs, il convient d'être sensible à cette évolution du rapport au travail. Désormais, les cadres supérieurs sont soucieux à l'idée de voir la consistance réelle de ces deux composantes diminuer, de là vient la préoccupation relative à la question des "placards". Pour eux, la pire des situations serait bien évidemment de se retrouver "chargé de mission", sans vraie mission à exécuter.

*Alors depuis septembre, je suis dans une situation un peu, j'allais dire un peu "interstitielle", j'ai le titre de **chargé de mission**, ce qui en soi ne veut rien dire tant qu'on sait pas quelle est la mission. [...] Puis ce qui est prévu, c'est qu'à la rentrée, là, je prenne, je remplace monsieur [Dupont] comme Délégué aux ressources humaines, **lui-même partant en retraite** au début de l'année prochaine. [...] Je suis assez satisfait dans le sens que j'en ai un emploi, et dont **l'utilité** me paraît, enfin le rôle qu'il doit jouer au sein de la Direction me paraît ne pas poser question. Il y a vraiment un truc qui ne m'aurait pas plu, c'est qu'on me dise "bon, au fond il a encore deux ans à tirer, on va l'occuper." Cela, j'aurais mal supporté. Je crois que ce n'est pas le cas. CS65 (Remarque : qui cet agent cherche-t-il à convaincre ? L'interviewer ou lui-même ?)*

*Vous avez vu ce que je suis. Bon, je ne sais pas très bien à quoi je peux être **utile**. Bon, encore une fois je dis qu'on m'a fait l'honneur de me dire que je pouvais être **utile** à la Maison, et qu'après, on m'a dit qu'on trouvera toujours. Mais c'est pas pleinement satisfaisant comme réponse. Mais personne n'a la réponse pour moi. Et moi non plus, moi non plus. CS59*

*Moi je veux bien avoir un poste de Conseil, mais à condition que ça serve à quelque chose. Parce que si c'est pour être un faux **placard**, ça n'a pas d'intérêt hein ! Je crois que ce que je ne supporterai pas, et je pense beaucoup de gens comme moi, c'est de ne plus avoir de responsabilités. CS67*

IX.2.2) Des cadres supérieurs en fin de carrière.

Dans les citations précédentes, les agents ont évoqué le caractère souvent problématique des dernières années de la vie professionnelle. Parmi les 25 cadres supérieurs, certains se sentent personnellement concernés par des événements venant modifier le rapport au travail, d'autres s'expriment dans des termes plus généraux sur les dernières années et on ne sait pas si les désagréments mentionnés s'appliquent à leur personne. Mais dans un cas comme dans l'autre, les propos des cadres supérieurs sont assez nombreux pour révéler l'existence d'un processus de marginalisation susceptible d'affecter les salariés proches de l'inactivité.

IX.2.2.1) Un effet "fin de carrière" omniprésent.

A partir des entretiens, il est facile de montrer que les cadres rencontrés dénoncent la gestion des ressources humaines appliquée pendant les dernières années de la vie professionnelle. **Celle-ci vise davantage à écarter les individus du pouvoir qu'à valoriser des compétences et des expériences acquises au cours du parcours antérieur.**

Il en est ainsi quand les agents relatent la diminution des relations professionnelles accompagnant les emplois de nature fonctionnelle, quand ils parlent des tâches confiées à certains agents, sans rapport avec leur parcours professionnel, ou bien quand ils évoquent le cas des chargés de "missions", dont les missions sont pour le moins discutables et confuses. Il en est de même, au travers d'une position plus radicale, lorsque les cadres supérieurs désignent le gâchis de compétences, les placards et les agents n'ayant plus d'activité.

Les témoignages des personnes rencontrées sont assez éloquentes pour que le *dernier emploi* du parcours professionnel apparaisse en définitive comme le problème majeur de la gestion des carrières des cadres supérieurs. Pour la grande majorité d'entre eux, se rapprocher de la retraite, c'est courir le risque de se voir écarter brutalement des postes à responsabilité. Plus le nombre d'années entre le moment présent et le départ en inactivité se réduit et plus ce risque augmente.

Un effet "fin de carrière" explique donc l'évolution du rapport au travail des personnes rencontrées. En évoquant le "dernier emploi", ce sont les agents eux-mêmes qui relient les éventuelles insatisfactions à ce moment particulier de la carrière.

L'âge n'est qu'une variable associée.

A côté de l'accent mis sur la "fin de carrière" comme période singulière du parcours professionnel, l'âge est mentionné dans quelques entretiens, mais jamais comme la variable en mesure d'expliquer l'évolution des situations professionnelles. Les propos des cadres supérieurs ne permettent pas de dire que l'évolution de leur travail s'explique par le fait qu'ils aient précisément atteint 55 ans ou 60 ans. Quand les cadres supérieurs évoquent l'âge, ils font essentiellement référence à un moment singulier du parcours professionnel.

L'évolution professionnelle des cadres supérieurs semble par conséquent ne résulter que de la situation qu'ils occupent dans le cycle de vie professionnelle. Les directions générales ne gèrent pas directement les cadres supérieurs en fonction de leur âge : elles se préoccupent des postes à pourvoir et des profils de carrière de l'ensemble du personnel d'encadrement.

Une nuance déjà mentionnée peut toutefois être rappelée : quelques cadres supérieurs considèrent que leur nouvelle situation professionnelle présente au moins l'avantage d'être moins fatigante. Les responsabilités de management que certains ont assumées se sont avérées épuisantes sur la durée, et surtout à partir d'un certain âge. Aussi ont-ils apprécié, au début (mais seulement pendant quelques mois), la période de "décompression" qui leur était proposée. Ce facteur est-il pris en compte par l'entreprise dans la gestion des dernières années des cadres supérieurs ? Impossible de répondre, mais il est certain que pour la majorité des agents ce critère ne peut suffire à justifier l'évolution des carrières au cours des dernières années⁵¹⁵.

Gestion des fins de carrière et gestion des compétences.

Par leurs propos, les cadres supérieurs pointent les difficultés de **la gestion des fins de carrière**, pour les salariés dont les emplois sont hiérarchiquement les plus élevés.

Indépendamment des mérites que l'entreprise peut reconnaître aux jeunes, laisser les agents dans des postes d'encadrement jusqu'au terme de la vie professionnelle bloquerait l'évolution de carrière des plus jeunes. Pour certains cadres supérieurs, une évolution vers des emplois de nature "fonctionnelle" s'effectue par conséquent à l'initiative de l'entreprise et pose le problème de l'intérêt du travail. Dans la mesure où les agents ont majoritairement connu des postes dans lesquels leurs décisions prenaient une signification

⁵¹⁵ Si la fatigue nerveuse ou physique des cadres supérieurs (qui pourrait effectivement croître avec l'âge) est prise en compte par l'entreprise, pourquoi certains agents "non fatigués" subiraient-ils des évolutions de carrière semblables à ceux qui sont "fatigués", et pourquoi ces évolutions auraient-elles un caractère irréversible ?

réelle à court terme, il est difficile pour eux de s'inscrire dans des actions qui ne soient tangibles qu'à long terme, alors que la retraite est proche.

Dans le corpus recueilli, il est aussi question de la **gestion des compétences**. Si l'on considère comme valides les propos des cadres supérieurs, il serait possible selon eux de mieux utiliser leurs compétences dans les dernières années de la carrière. On peut alors poser quelques questions : pourquoi l'entreprise n'utilise pas de manière plus efficace la grande expérience de ces salariés ? Les placards sont-ils une fatalité de "fin de carrière" ? Les "chargés de mission" peuvent-ils avoir de "vraies" missions, brèves et concrètes ?

Les réponses à ces questions sont évidemment à fournir par les directions du personnel ou les directions générales, mais les propositions soumises aux cadres supérieurs dans le deuxième moment d'interrogation apporteront des éléments de réflexion.

Au stade de l'analyse, on peut néanmoins constater que *l'implication professionnelle des cadres supérieurs est davantage liée à la gestion des compétences qu'à la gestion des carrières*. On l'a dit précédemment : les agents savent très bien quel est le profil-type d'une carrière et ils ne sont pas surpris qu'il y ait un ralentissement des promotions en fin de parcours. Ils sont par contre très critiques face au "gâchis de compétences" : l'entreprise emploie des agents dont les compétences sont importantes, ces derniers aimeraient terminer leur parcours professionnel dans des emplois où ils pourraient pleinement les exprimer, et ils constatent que l'ajustement entre les besoins de l'entreprise et les aspirations de ce personnel est très difficile à réaliser. (Il faut lire les citations ci-dessous pour comprendre à quel point cette analyse reflète les expressions troublées de certains cadres supérieurs.)

Ce constat suggère une autre remarque : si l'entreprise faisait réellement face à un sureffectif de cadres supérieurs, elle ne devrait pas s'y prendre autrement pour décourager certains salariés, afin de les inciter à quitter l'entreprise. La réaction de trois des quatre agents "mis à l'écart" est instructive : placés dans une situation professionnelle qui ne leur donne pas satisfaction, ils envisagent le départ à la retraite de façon imminente, sans avoir pleinement recours à la période d'activité supplémentaire à laquelle ils peuvent prétendre.

J'ai vu des gens partir à la retraite, par exemple [Dupont], du jour au lendemain, il a été nommé chargé de mission, et je l'ai rencontré, je le connaissais depuis très très longtemps. Il m'a dit il y a quelque chose de terrible que tu ne peux pas imaginer : du jour au lendemain, tu te retrouves tout seul dans un bureau. Alors tu as une secrétaire, parce que tu es directeur, mais elle fait du tricot et elle lit Marie-Claire. Et toi tu es à ton bureau, tu attends que le téléphone sonne. Tu regardes désespérément ta corbeille de courrier, dans laquelle tu ne trouves que les tracts des syndicats, tu n'existes plus. Un jour, si tu pouvais bosser 25 heures par jour, tu aurais de quoi t'occuper, et le lendemain, plus rien, sans aucune préparation, sans aucune décompression, débrayage. CS53

Alors maintenant le travail que je fais sur la gestion des cadres supérieurs, je pense qu'il n'y a pas de quoi m'éclater là-dessus jusqu'à 64 ans, donc un jour ou l'autre je demanderai à ce qu'on pense à quelqu'un d'autre pour faire ça. CS52

Je n'ai jamais connu le désœuvrement, mais je le crains. Je ne dis pas ça en pensant à la retraite. Je ne vois pas la retraite comme un désœuvrement, je dis désœuvrement en tant qu'activité professionnelle qui ne vous occupe pas assez. Ca je n'ai jamais connu ça, à ma grande joie d'ailleurs. CS60

Le bilan global pour moi il est très positif, il est très positif. Mais je dirais que, bon je vous l'ai fait sentir tout à l'heure, dans mon évolution de carrière le seul truc qui m'a peut-être un petit peu gêné c'est le flou, le flou qui préside dans les fins de carrière. [...] A 56 ans, on commence à considérer que vous commencez à être vieux. [...] Dans un des postes que j'ai occupé, mon prédécesseur était un type qui n'avait pas démerité le pauvre homme. C'est pour ça, je me dis qu'il va peut-être m'arriver la même chose. Il a quitté l'entreprise, il avait 61 ans. Il était un petit peu plus âgé que moi, il s'est retrouvé dans un trou à rat, alors c'était même pas un placard doré, lui, alors je ne sais pas... Il s'est retrouvé avec une secrétaire qu'il partageait et puis un titre super de je ne sais pas quoi, ronflant, et comme boulot il était représentant d'EDF au Conseil d'Administration d'une HLM lointaine où on devait avoir trois logements. Bien je vous assure que le type il a eu du mal à le supporter. CS75

Les vieux, il ne faut pas les mettre à l'abattoir, ils peuvent rendre service. CS71

Le gâchis de compétences.

J'ai le sentiment qu'au niveau des cadres supérieurs, comme il y en a trop, il y en a beaucoup qui ont des postes placards, des gens compétents, des gens compétents dont on n'utilise pas les compétences. Je ne me mets pas dans cette catégorie, j'en suis infiniment heureux, mais ça aurait très bien pu m'arriver, et j'ai la chance d'arriver en fin de carrière sans être tombé dans cette population. Mais il y en a beaucoup, et il y en a de plus en plus. CS64

(Après la réforme de structure), on a écarté des gens qui auraient été tout à fait capables de s'adapter, parce que, parce que ce n'est pas parce qu'on a plus de cinquante ans qu'on n'est pas adaptable... C'est tout. On a écarté un peu de façon systématique, un peu trop systématique des gens qui auraient sans doute pu... Enfin bon je ne vais pas reprendre mon exemple personnel, mais je peux presque le dire en ce qui me concerne. CS61

Les anciens, de toute façon, on est dans une boutique où on ne les fout pas dehors. Donc puisqu'on se les paye, autant les utiliser intelligemment, donc il faut les envoyer servir ailleurs, il faut leur faire faire du lobbying ici ou là. Il faut qu'ils aillent faire du retour d'expérience, enfin il faut s'en servir plutôt que de les coller dans des placards à leur faire faire des études imbéciles. Il faut s'en servir intelligemment et comme ils ne courent pas de risques, ils le feront volontiers. CS53

Et ensuite, qu'est-ce qui se passe en fin de carrière pour les gens ?

Oh bien ça, on les occupe. On leur trouve des tas de trucs, on les met dans un placard. L'autre jour, on me téléphone en me disant tiens on va vous prendre le chef du service administratif d'un Centre - ça faisait longtemps que j'avais demandé qu'on le change un peu -. Je dis "tiens vous avez casé l'autre ?". Il me dit : "Oh, comme on sait les caser chez nous : on l'a mis dans un placard et puis on lui fera prendre sa retraite." CS71

A 59 ans il y en a beaucoup qui se retrouvent dans un placard de relais, avec une secrétaire à partager à quatre, dont le métier principal consiste à leur apporter le café. CS75

Les méfaits de l'âge.

On est plus pompé rapidement quand même et ceux qui disent qu'ils ne sont pas pompés, c'est qu'ils ne se donnent pas à fond à leur métier. Il y en a aussi qui mettent des aérofreins dès qu'ils rentrent dans leur bureau. Mais moi je me donne à fond, comme à 20 ans, donc de temps en temps j'ai le coup de pompe. Et ça c'est vrai que plus je vieillirais, plus j'aurais des coups de pompe. CS63

On se fatigue beaucoup plus à 55 ans ou à 60 ans qu'à 30 ans, c'est évident. Et on ne récupère pas de la même façon. CS62

Très franchement, alors ça c'est un point de souci actuellement, j'ai des pertes de mémoire de plus en plus fréquentes. Et comme j'aime le travail bien fait, je suis en train de me demander si je ferai un bon chef d'unité de ce côté-là, enfin si je ne ferai pas de loupé à cause de ça. CS70

IX.2.2.2) Des agents moins dynamiques.

Les citations précédentes montrent clairement que la gestion des fins de carrière à EDF-GDF entraîne une évolution des comportements chez les cadres supérieurs rencontrés. La grande majorité d'entre eux adoptent des attitudes au travail qui tranchent avec celles dont ils avaient fait preuve avant cette période. Parallèlement aux changements qui affectent leur emploi, leur intérêt pour les activités dont ils ont la charge et leur discours sur la mobilité sont sensiblement différents des propos entendus au moment où ils relataient le passé.

Leur position professionnelle est essentiellement *une position d'attente ou de repli*. Lorsque les agents se disent satisfaits de leur emploi, ils souhaitent avant tout ne pas en changer. Ils précisent que de toute façon leurs supérieurs y seraient probablement opposés, car ils jugeraient qu'il ne reste pas assez d'années pour prendre un nouvel emploi. Lorsque les agents sont moins satisfaits de leur emploi, les propos tenus à l'interviewer sont dépassionnés. La résignation semble l'emporter sur l'ambition et ils ne cherchent pas à établir une différence entre le poste qu'ils occupent et un autre qu'ils pourraient imaginer.

La mobilité déclinante.

Si les cadres supérieurs ont accepté dans le passé les différentes formes de mobilité professionnelle pour des raisons de carrière individuelle - et en transférant une partie de ses contraintes sur leur famille -, le discours sur la mobilité au moment de l'entretien s'avère très différent. Il est en relation avec le nombre d'années restant à travailler avant le départ en inactivité.

Concernant la mobilité *géographique*, plus les cadres supérieurs sont proches de l'inactivité et plus ils sont réticents à l'envisager. Concernant la mobilité *fonctionnelle*, celle-ci n'est pas signalée, car elle n'est pas du domaine du choix. Les cadres ne prétendent pas pouvoir choisir leur emploi dans les dernières années de la carrière. Ils savent par contre qu'ils peuvent subir une évolution fonctionnelle défavorable.

Le raisonnement des agents concernant la mobilité *géographique* est basé sur la différence entre les avantages probables d'une dernière mutation et les inconvénients qu'elle impliquerait pour eux et leur famille. Or, l'intérêt du travail, la rémunération, ou bien encore la localisation géographique ne semblent plus faire partie de la catégorie des avantages. A quelques années du départ en inactivité, un déménagement supplémentaire leur paraît donc inutile. De plus, les familles des agents considèrent également cette idée comme déraisonnable. A plusieurs reprises, les cadres supérieurs ont signalé que les épouses sont les premières à s'opposer à cette éventualité.

Les cadres supérieurs confirment ainsi le moment particulier de leur parcours professionnel (effet "fin de carrière"). Leur proximité avec la retraite conditionne des choix en matière de vie et inverse les priorités entre le monde du travail et le monde privé de la famille. **De ce point de vue, les agents (aidés par leurs conjointes) se placent dans une situation de transition et de "pré-retraite" au sens premier du terme.** Les années qui séparent les agents de la retraite vont leur permettre d'accorder progressivement plus d'importance à la composante familiale, parfois négligée dans le passé. Ainsi, au jour du départ en inactivité, ils seront prêts à connaître une autre période de leur vie, où de nouvelles règles auront été élaborées progressivement.

La similitude avec les agents de la grille est à mentionner sur ce point précis. Dans le chapitre précédent, la préférence accordée à la vie familiale et le raisonnement relatif aux coûts et aux gains de la mobilité géographique dans les dernières années de la carrière n'étaient guère différents des arguments avancés par les cadres supérieurs.

Mais les points de ressemblance ne vont pas au-delà. Dans le chapitre VIII, les agents de la grille parlaient du souhait de se sédentariser pour privilégier les réseaux de sociabilité. Les cadres supérieurs n'abordent pas cet aspect au cours des entretiens. Les mobilités géographiques que ces derniers ont connues n'ont pas facilité la pérennité de ces réseaux de sociabilité et la question de leur solidification ne se pose pas.

Certains agents de la grille voyaient aussi au travers de la mobilité de fin de carrière un moyen de s'implanter géographiquement dans la future région de leur retraite. Cette argumentation n'est pas davantage celle des cadres supérieurs, sans doute parce que la plupart d'entre eux possèdent des résidences secondaires. Une mobilité géographique en

fin de carrière n'a donc pas le caractère "héliotropique" qu'elle peut avoir pour les agents de la grille.

C'est toujours agréable de changer d'emploi, c'est vrai, on apprend des nouvelles choses, on vit dans un nouveau milieu, c'est agréable. Mais aujourd'hui je n'irais pas solliciter moi un nouvel emploi, parce qu'on me dira : "Ecoutez monsieur, regardez, non, vous avez 59 ans, dans un an vous allez me dire "j'en ai marre et je m'en vais", "on ne va pas vous mettre dans un poste aujourd'hui, c'est logique". CS64

Une mobilité géographique, moi oui, ma femme peut-être pas. Je crois qu'elle en a vraiment plein le dos. Elle a vraiment envie de poser ses bagages. CS52

En 30 ans, ça fait quand même 7 déménagements : les meubles souffrent, la famille souffre. Cela présente des avantages, c'est qu'on change de cadre, on change de relations. Mais bon ça présente aussi quand même pas mal d'inconvénients. Là maintenant ça va, j'ai donné. CS54

J'ai moins envie de déménager que je n'ai pu l'avoir dans ma jeunesse. Donc c'est un peu... Quand je dis "déménager", c'est autant sur le plan personnel que peut-être sur le plan professionnel. C'est vrai, je vous ai dit tout à l'heure que j'étais rentré à EDF pour ne pas rester au même endroit. Bon maintenant cela fait 6 ans que je suis ici, je ne m'en porte pas plus mal. Je crois que ça aurait été il y a 20 ans, 25 ans, quand j'étais à [Biarritz], j'avais fait 5 ans et 3 mois et je trouvais que ça commençait à être long. CS73

Un intérêt nouveau pour la vie familiale...

Reprendre une activité à temps plein, opérationnelle, bon j'en n'ai plus envie. On en a parlé abondamment tout à l'heure, il y a 10 ans, il y a 15 ans, oui, j'en avais sûrement très envie. Maintenant bon, c'est fini quoi, pour autant d'ailleurs que la Maison me la confierait hein, ce qui est encore un autre problème. Mais même vis-à-vis de moi-même, rien que pour moi-même, moi je n'ai pas envie de reprendre trois ans de nouvelle activité à temps plein, avec des responsabilités importantes.

Vous préférez penser à vous ?

Oh oui ! je préfère penser à moi. Je ne me désintéresserais pas de la vie de la Maison, je ne me désintéresserais pas du dossier énergétique aussi bien au niveau mondial que national, ça je crois que c'est un domaine où je continuerai à m'informer et à essayer de comprendre ce qui se passe, et à rester un peu dans le coup en quelque sorte. Mais enfin quand même ça restera quand même secondaire.[...] Moi je n'ai plus de perspectives dans la Maison, je n'ai plus que des perspectives personnelles. CS61

Je me tourne vraiment sur le futur maintenant. Sur le plan professionnel je n'attends plus grand chose. Je continuerai à faire ce que j'ai à faire, mais je n'attends plus grand chose. Par contre, je me préoccupe surtout d'un nouvel équilibre familial et puis d'un nouvel équilibre de vie, c'est ce qui me préoccupe le plus aujourd'hui. Donc j'en suis là quoi. CS62

Une position d'attente induite.

A partir de l'ensemble des propos tenus par les cadres supérieurs pour évoquer les situations professionnelles au cours des dernières années, on comprend aisément que les

intéressés puissent adopter au quotidien des positions d'attente ou de repli. Mais cette attitude, qui évidemment conditionnera le futur professionnel de ces agents, apparaît au travers des entretiens comme *une réponse* au processus de marginalisation que certains connaissent ou que certains pourraient connaître.

A l'inverse de la situation des agents de la grille où marginalisation et auto-marginalisation pouvaient être conçues comme deux processus autonomes, il faut comprendre le comportement au travail des cadres supérieurs comme la conséquence des modalités de gestion des fins de carrière à EDF-GDF.

Au stade de ce travail, les positions d'attente ou de repli⁵¹⁶ des cadres supérieurs doivent donc être considérées comme un processus dépendant de la politique de l'entreprise. Si les possibilités leur en étaient offertes, la grande majorité des cadres supérieurs seraient encore disposés à briguer les fonctions qu'ils ont occupées dans le passé, ou des fonctions comparables du point de vue des responsabilités. Certains agents ont témoigné en ce sens, en confiant s'être déclarés candidats à des emplois spécifiques il y a quelques années, emplois dans lesquels les compétences de chef d'unité auraient pu totalement s'exercer. N'ayant pas été entendus, ils ne sont plus demandeurs aujourd'hui et se satisfont (moyennement) de leur poste actuel. D'autres se disent encore candidats, même si leur degré d'espoir et de mobilisation est assez faible.

Malgré les difficultés que les cadres supérieurs rencontrent (ou craignent) dans les dernières années de la carrière, **les propos des agents ne traduisent pas un désaveu de l'entreprise**. A l'exception de quelques agents, l'adhésion à ses valeurs et ses missions reste généralement forte (Cf. section suivante). La grande majorité des agents seraient d'ailleurs disposés à poursuivre leur activité professionnelle plus longtemps si l'utilité de leur emploi n'était pas contestable. De même, moins du cinquième des agents se déclarent prêts à anticiper la retraite dans l'hypothèse où leur situation professionnelle serait insatisfaisante.

Attente, repli, expectative.

Au niveau de l'entreprise, personnellement, je n'ai pas d'ambition, d'évolution spéciale. Pour parler tout à fait cru, je resterai là jusqu'à la fin, j'aurais une activité, je saurais m'en trouver, parce que je pense d'ailleurs que c'est le boulot. [...] Je ne me vois pas d'ailleurs, vu l'évolution de carrière que je me prévois, je ne vois pas tellement d'autres places bien plus intéressantes. CS76

⁵¹⁶ On pourrait aussi parler d'auto-marginalisation dans certains cas. Mais le fond de la question n'est pas là. L'essentiel est d'indiquer la relation de cause à effet que nous n'avons pas identifiée chez les agents de la grille.

Moi de toute façon je ne le verrais pas (le devenir de l'entreprise), mais c'est pas que ça m'inquiète ou que ça ne m'inquiète pas, je n'y serais pas, je n'en ferais pas partie (de l'entreprise). Donc ça peut m'intéresser comme le devenir de la SNCF ou de je ne sais trop quoi. CS61

Alors c'est peut-être aussi, comment ça s'appelle, la fatigue, ou le fait d'avoir fait le tour. Bon je n'ai pas envie de me battre au point par exemple de prendre une filiale et dire moi je vais la restructurer, ce que j'aurais fait peut-être il y a 10 ou 20 ans. [...] Je me dis toujours que où je suis arrivé et ce que j'ai fait, qu'est-ce que je pourrais faire qui me passionnerait ? Pour l'instant je ne vois pas. CS51

Ah ça comment je le vois le prochain emploi ? Je ne le vois pas très bien. Bon, comment je le souhaiterais ? Je ne sais pas très bien non plus. CS59

Au jour d'aujourd'hui, moi, ma position c'est que si je peux rester là jusqu'à mon départ ça serait probablement la meilleure des choses. Sinon je crois qu'à ce moment-là si au bout des trois ans on me dit "chargé de mission" quelque part, je crois que je prendrai ma retraite. CS75

*Je n'ai pas d'idée sur mon évolution. J'attends qu'on me... Ecoutez, jusqu'ici, on m'a toujours demandé ce que je voulais faire. J'ai toujours dit "mais qu'est-ce que la Maison attend de moi ?". On ne m'a jamais répondu. Alors ce coup-ci, je ne dirais rien. Et en général, chaque fois que j'ai dit bien "je voudrais bien faire ça", on s'est ingénié à me faire faire autre chose. Il ne faut surtout pas dire je ne voudrais pas faire ça, parce qu'on va prendre un malin plaisir à essayer de vous le faire faire quand même. Bon je plaisante, mais non j'ai pas... Qu'est-ce que vous voulez ? Je fais un boulot passionnant, varié, je le fais depuis maintenant un peu plus de trois ans et je ne m'y ennue pas. Je tiens le choc physiquement, je peux continuer. On va vivre une réforme là, ça va peut-être un peu changer mon rattachement. Bon ça va peut-être redonner un petit coup de peinture sur les murs de ma carrière. Et puis bon vous savez à 3-4 ans, si on me fait une proposition, enfin si on me proposait un **placard doré**, ce serait pour moi la preuve que mes fonctions intellectuelles ont vraiment baissé, à mon insu, donc il faudrait mieux que je l'accepte effectivement, mais ça me réjouirait pas particulièrement. CS54*

Déception, espérance, départ anticipé.

J'ai proposé il y a 2 ans de prendre une filiale hein. Euh... j'ai compris qu'il y en aurait d'autres qui passeraient avant moi (rire). Alors, je pense que je vais attendre ici quoi ! Attendre, mais en me faisant plaisir ; je crois qu'il y a des choses intéressantes à faire. [...] Maintenant pour deux ans qu'il me reste à faire, qu'est-ce que voulez qu'on me donne ? CS67

*Ce n'est pas en fin de carrière qu'on se dit tiens je vais changer de poste, ça va m'ouvrir des horizons nouveaux, je vais faire une nouvelle expérience. Je pense que ça honnêtement ça ne me motive pas tellement. Donc ce serait soit une expérience comme chef d'unité assez rapidement, et quand même disons unique, soit carrément je finis ma carrière ici à **56 ans**. CS70*

Enfin mon problème, c'est qu'il faut que cette situation actuelle évolue. Il faut qu'elle évolue, parce que je n'ai quand même pas assez de grains à moudre quoi.

Il faut que vous vous sentiez plus utile ?

Oh ce n'est pas le fait de me sentir plus utile, ce n'est rien. Mais oui, si, enfin je m'ennue, quoi.

Plus de responsabilités ?

Non pas forcément, non non. Si on m'en donne, je ne les refuserai pas hein. Je ne cracherai pas dessus. En fait, je pourrais encore en assumer un certain tas, ce n'est pas le problème mais... Je veux dire pas forcément des responsabilités de commandement, mais plus de responsabilités quand même en terme d'influence. CS74

IX.2.3) L'évolution de l'entreprise.

Un des premiers constats qui résultait de l'enquête A sur les agents de la grille reposait sur l'uniformité du discours. On a expliqué dans le chapitre précédent que celle-ci avait pour origine la forte adhésion du personnel à une image de l'entreprise, qui trouve son fondement dans la notion de service public (Statut du personnel, service à la collectivité) et sur la valorisation du progrès technique.

Mais on avait également constaté que cette image se dégradait sous le coup de l'intégration de l'entreprise dans un marché européen plus concurrentiel, des restructurations et des changements organisationnels. Au demeurant, une inquiétude diffuse avait été relevée auprès des agents de la grille, tant en ce qui concernait l'avenir de l'entreprise, qu'en ce qui concernait l'avenir personnel des agents interrogés. Cette inquiétude se traduisait au moment de l'enquête par une dégradation du système de valeurs auquel adhéraient les agents de la grille : appartenance à une famille, solidarité entre les personnels, valorisation juste des compétences, égalité des chances dans la conduite de carrière.

L'enquête B auprès des cadres supérieurs des catégories U et HC ne s'éloigne pas de cette première analyse, même s'il convient d'introduire des nuances. Les mots utilisés pour décrire l'entreprise et son évolution sont proches de ceux des autres agents, et le discours est construit de manière similaire : référence clef à la notion de service public, diagnostic sur les contraintes externes et sur les changements au sein de l'entreprise, préoccupations quant à l'avenir.

Le point essentiel sur lequel le discours des cadres supérieurs diffère de celui des agents de la grille est celui de l'appréciation des changements : pour presque tous les cadres supérieurs, certains changements sont impératifs et doivent affecter, à la fois les structures de l'entreprise et pour quelques uns les comportements du personnel et le Statut des Industries Electriques et Gazières. - On verra plus loin que ce discours comporte néanmoins des contradictions -. De plus, les cadres supérieurs sont plutôt favorables à l'ouverture européenne, bien qu'ils soient dubitatifs quant à ses implications concrètes pour l'entreprise.

Une autre différence avec les agents de la grille tient en ceci : même lorsque le devenir d'EDF-GDF est perçu négativement, les cadres supérieurs y voient une évolution *légitime* du point de vue économique - *une nécessaire adaptation* -, là où les agents de la grille y voyaient d'abord une rupture avec le passé, un renoncement aux valeurs premières de l'entreprise.

Ces différences entre les agents de la grille et les cadres supérieurs ne sont pas vraiment surprenantes : par leurs fonctions et leurs expériences, les cadres appréhendent

un champ plus vaste d'informations et perçoivent mieux les intentions qui dictent les mesures prises pour adapter l'entreprise. Contrairement aux agents de la grille, ils vivent aussi moins quotidiennement l'angoisse des restructurations, ou plus exactement, ne les vivent pas depuis la même position.

IX.2.3.1) Une transformation inéluctable.

Presque tous les cadres supérieurs abordent assez longuement la question des changements dans l'entreprise et tous font quasiment le même constat initial : l'entreprise a fait un bon travail dans le passé mais elle est désormais confrontée à un monde qui change et qui va continuer à changer. Il n'est par conséquent plus possible de continuer à raisonner en ignorant ces évolutions. Un cadre dit ainsi : *"Le théâtre d'opération majeur de l'entreprise, c'est l'Europe. Et la question c'est quelle place on veut pour EDF dans l'Europe de demain ? Donc on se pose la question et ça me paraît tout à fait légitime. Bon, je crois que le problème, c'est que ça risque effectivement de perturber pas mal l'image que les agents se faisaient de l'entreprise, les valeurs qu'il y avait derrière."* CS64

Les éléments de l'analyse sont ainsi posés. Les propos signalent qu'il est indispensable de tirer un trait sur une période révolue qui a marqué la culture de l'entreprise et les pratiques de fonctionnement. La fin de la croissance et la construction électrique européenne condamnent EDF et GDF à dépasser les frontières hexagonales afin de poursuivre leur croissance sur les marchés étrangers. L'entreprise a fonctionné dans le passé dans un environnement économique parfaitement connu, dans un "univers protégé", disent certains ; elle se doit maintenant d'affronter l'incertitude et les règles du jeu d'un marché où elle ne sera pas sans concurrents. Les cadres supérieurs considèrent que l'entreprise doit alors impérativement évoluer et s'ouvrir vers l'extérieur. Aucun d'entre eux ne propose d'alternative à ce défi. La plupart pense que l'entreprise y perdra une grande partie de son identité. Ils espèrent néanmoins que le service public sera préservé.

IX.2.3.1.1) Des options organisationnelles différentes.

Autant l'analyse des cadres supérieurs converge sur les "nécessaires changements", autant leurs positions sont diverses quant aux options à retenir pour "changer" l'entreprise.

Trois agents sur dix considèrent qu'EDF comme GDF ont, dans leur forme actuelle, les moyens de s'adapter au nouvel environnement économique. Ils sont donc défavorables à une modification du Statut de l'entreprise. Ces agents, fortement attachés à la préservation du service public, s'opposent principalement au développement de la pensée

libérale. Selon eux, toutes les entreprises ne doivent pas adopter la recherche du profit comme finalité : EDF et GDF ont apporté la preuve que la qualité du service était grandement compatible avec un fonctionnement qui s'appuie sur des capitaux publics, au point de constituer un modèle d'excellence et une référence du point de vue de la maîtrise des techniques. Les métiers de base et les compétences propres à EDF-GDF doivent donc être protégés d'une dérive purement commerciale et gestionnaire. La lecture des citations ci-dessous montre que ce premier groupe de cadres supérieurs est très proche du positionnement que les agents de la grille avaient adopté à l'égard des changements (Cf. enquête A), notamment lorsque Bruxelles est désigné dans les deux corpus comme le premier responsable des secousses qui agitent l'entreprise.

Il reste que sur le principe, les cadres supérieurs de ce premier groupe ne seraient pas opposés à certains changements organisationnels qui viseraient à augmenter l'efficacité des deux entreprises, mais dans des proportions limitées.

*Moi je préférerais que l'entreprise continue comme elle fonctionne actuellement, **une entreprise technique**, où les techniciens aient leur maître mot, **une entreprise de service public**, digne de ce nom. Ceci étant, je crains effectivement qu'actuellement on aille vers, je ne sais pas quel qualificatif utiliser, suivre les recommandations de **Bruxelles** où on voit que c'est la mort du petit cheval hein. Les technocrates... Si on suit les recommandations telles qu'elles sont prescrites, notamment par le président anglais, là, de la commission de la concurrence, eh bien c'est dans la lignée de "la technique fout le camp." Sous le prétexte d'un libéralisme effréné, on ne va plus faire de service public. CS69*

*Je crois que l'entreprise va devenir de plus en plus "mercantile" et de moins en moins **service public** avec le mot "service". Alors je m'explique : je pense que les notions économiques sont indispensables mais elles ont peut-être pris trop le pas dans ce domaine, et elles vont continuer, et dans le cadre du **libéralisme bruxellois** sans aucun doute. Je crois qu'on a un peu perdu la notion de service au sens "servir". CS73*

*L'entreprise dans laquelle j'étais (étant jeune), c'était une entreprise qui avait **une mission de service public**, c'est-à-dire desservir aux meilleures conditions possibles les populations. A l'époque on disait les abonnés, quand j'ai été embauché, on ne parlait pas de clients, on parlait des abonnés. C'est sûr qu'il y avait une connotation un peu d'impérialisme, mais il y avait aussi comment dirais-je la notion qui était sous-jacente à mon avis de service public, c'était l'intérêt national, enfin, l'intérêt de la collectivité et non pas l'intérêt de quelques-uns. Et j'ai peur qu'un jour l'entreprise n'aille vers cette direction. On n'en est pas encore là mais... j'ai peur que s'il faut se partager le territoire ou le gâteau entre certaines entreprises qui pourraient faire la même chose que nous, j'ai peur que vraiment ce soit le profit qui prédomine et que la notion de service public elle soit vraiment, elle devienne accessoire. Et je ne voudrais pas être dans des régions quasi désertiques ou rurales dans ces cas-là. CS66*

Je ne suis pas sûr que le fait d'être une entreprise de plus de 100000 personnes contribue à l'efficacité. Mais bon si je me contente de regarder ce qui se passe au niveau d'EDF-GDF Services, qui est une entreprise de près de 80000 personnes, la découper en unités indépendantes, je pense que ce serait lui faire perdre beaucoup de son efficacité. Chacune des unités isolées n'aurait pas et de loin la même performance que cette même unité prise dans un ensemble plus vaste. CS54

On ressent qu'on n'échappera pas à une concurrence au niveau de la production ; et si encore ça n'est qu'à la Production, ce sera le moindre mal. On sent qu'on n'échappera pas à des luttes aux niveaux des concessions, avec la Générale-des-eaux, la Lyonnaise-des-eaux et autres... Vous allez dire que je parle bien de ce que je ne connais pas, mais je trouve que par rapport à France Télécom par exemple, nos moyens de diversification sont quand même relativement réduits. CS67

Des changements plus substantiels.

Le deuxième groupe identifiable intègre la majorité des cadres supérieurs. Environ la moitié d'entre eux sont favorables à des transformations plus radicales de l'entreprise pour relever les défis d'un monde économique différent. Certains cadres évoquent la séparation de la distribution du gaz et de la distribution de l'électricité, ou encore la plus grande autonomie des Centres d'EDF-GDF Services. EDF ne serait donc plus l'entreprise "intégrée" qu'elle est depuis sa création.

D'autres cadres estiment que les changements doivent aussi concerner la structure juridique de l'entreprise. Leurs souhaits concernent l'entrée de capitaux privés dans l'entreprise. Les agents n'indiquent pas précisément le poids que devraient représenter les différents investisseurs, mais la plupart d'entre eux précisent que l'Etat doit rester l'actionnaire principal. Les avantages de cette ouverture du capital d'EDF seraient de nouer des alliances avec d'autres sociétés électriques ou gazières d'Europe, de stimuler l'activité commerciale (du gaz en particulier) et, pour quelques cadres interrogés, de dynamiser le personnel d'EDF-GDF dont les façons de travailler ne satisfont pas les nouvelles exigences de productivité. Avec ces opinions, on s'écarte radicalement des propos des agents de la grille concernant le devenir de l'entreprise et des craintes associées à la construction européenne.

Au sein de ce deuxième groupe, les options organisationnelles diffèrent selon les agents rencontrés. Elles reflètent aussi le niveau d'incertitude qui règne quant à l'avenir. Si la majorité des cadres supérieurs sont d'accord pour réformer les structures de l'entreprise, il leur est impossible d'indiquer précisément les objectifs qui doivent conduire ces évolutions. Est-ce pour ouvrir des Centres de distribution dans les pays frontaliers ? Est-ce pour mettre en chantier des unités de production à l'International ? Est-ce pour préserver son rôle d'opérateur sur le réseau français de distribution ?..

Cette impossibilité que les cadres supérieurs ont de préciser le devenir d'EDF ou de GDF fait mieux comprendre au passage l'incapacité des agents de la grille à se prononcer sur le même sujet (Cf. enquête A). Probablement, cette situation se poursuivra tant que des orientations définitives n'auront pas été retenues par les autorités bruxelloises⁵¹⁷.

⁵¹⁷ Dans un article récent, Marcel Boiteux, ex Directeur Général d'EDF et ex Président d'EDF, fait aussi part de son incapacité à prévoir les grandes orientations qui guideront le devenir de

A l'instar du premier groupe, il reste que les cadres supérieurs qui sont favorables à des réformes plus importantes des structures d'EDF et de GDF se disent également en faveur de la préservation du service public.

Sur la structure disons que l'entreprise monolithique va se transformer en groupe, ça c'est sûr hein : une entreprise et des filiales. CS75

Je ne pense pas, alors là c'est pareil, personnellement, je ne suis pas le seul à avoir cette idée, elle ne m'est pas venue toute seule, mais je pense qu'il sera inéluctable à moyen ou long terme que la distribution soit éclatée. Déjà, dans la loi de nationalisation, il devait y avoir des établissements publics régionaux de distribution, ça n'a jamais été fait, parce que bon EDF et GDF ont freiné, mais c'est dans la loi. CS70

Le service public n'a rien à voir avec le statut juridique de l'entreprise. Par exemple, l'ouverture du capital, cheval de bataille, qu'est-ce que ça ferait ? A mon avis si EDF reste EDF, jamais il ne se dessaisira du contrôle de l'entreprise ; et s'il y a des actionnaires privés minoritaires, cela ferait peut-être entrer au contraire dans l'entreprise une logique d'entreprise du privé, face à un contrôle, à une logique de tutelle de l'Etat. Cela serait un petit peu une contrepartie, ce ne serait pas forcément négatif comme évolution [...] Il y aurait probablement des exigences de rentabilité plus grandes, pour les gens qui mettraient leur argent dedans, et cela ne ferait peut-être pas de mal dans certains secteurs de l'entreprise. CS72

Je pense qu'EDF ne sera pas privatisée. Si privatisée veut dire EDF entre les mains du secteur privé, ça je n'y crois pas, ni ne le souhaite d'ailleurs. Mais EDF peut quand même se transformer sur un plan juridique, c'est-à-dire peut ouvrir son capital à des partenaires électriques étrangers. Vous voyez, tout en restant une entité publique, EDF peut quand même légèrement bouger. [...] Moi je souhaite qu'EDF continue à évoluer comme on évolue là, et que EDF donne l'image d'un électricien qui se comporte avec le même dynamisme que tous les grands électriciens étrangers, qui s'impliquent dans l'International, qui s'impliquent dans le développement, et je souhaite qu'EDF ne soit pas gênée par son Statut pour être au moins aussi compétitive que les autres. CS60

La privatisation.

Quelques cadres ne peuvent être classés dans les deux groupes précédents. Les raisons en sont diverses : certains ne se sont pas prononcés clairement sur le thème proposé. L'un d'entre eux par exemple n'aborde pas le sujet parce qu'il lui semble que la "Maison" est incapable de changer par elle-même : "*La Maison est très narcissique, elle y est encore aujourd'hui. Elle n'a pas bougé, ça vous pouvez l'écrire avec force, la Maison est narcissique et elle n'a pas bougé, on est encore NOUS, EDF*" (CS63). Pour cet agent, ce n'est donc pas la nature du changement qui est en cause, mais la capacité à changer de l'entreprise.

Deux cadres supérieurs ont par contre des positions extrémistes par rapport à leurs collègues puisqu'ils déclarent être en faveur de la privatisation d'EDF, afin d'éliminer les rigidités et de faire entrer l'esprit d'entreprise dans les comportements des agents. Mais dans l'intégralité des deux entretiens, la cohérence de leurs propos n'est pas toujours respectée.

J'aimerais bien qu'elle soit privatisée (l'entreprise). On dégagerait, parce que je pense que ça serait plus facile pour venir à bout de certaines lourdeurs, dont on viendra à bout hein, d'autant plus que la volonté existe dans la Maison, mais ça va prendre... Je trouve parfois que l'énergie consommée est inversement proportionnelle aux résultats, c'est évident, les choses n'avancent pas.

Quelles sont les rigidités ?

Un manque de courage.

Vous m'avez dit bureaucratie tout à l'heure ?

Oui... La défense du territoire, l'encombrement des services centraux, des états major avec beaucoup trop de monde, beaucoup trop de monde trop intelligent. CS53

IX.2.3.1.2) Un attachement fort au service public et à l'entreprise.

Malgré une lecture du changement sensiblement différente de celle des agents de la grille, les cadres supérieurs les rejoignent spontanément en évoquant leur attachement au service public. Quelles que soient les options organisationnelles précédemment retenues pour évoquer le devenir de l'entreprise, les cadres supérieurs se fédèrent autour de la défense du service public. Même pour ceux qui prônent les solutions qui mettent en avant l'entrée de nouveaux actionnaires dans le capital de l'entreprise, l'intérêt principal de l'entreprise passe par la préservation du service public. L'expression "service public" est présente dans presque tous les entretiens et renvoie ici à son acception externe (à la différence des agents de la grille) : rendre le service au public dans un souci d'égalité entre tous. C'est sur cette notion que s'est bâtie selon eux la réussite de l'entreprise, et quelques uns n'hésitent pas à rappeler que leur entrée dans l'entreprise, il y a plus de 30 ans, se justifiait déjà par l'existence du service public à EDF-GDF.

L'adhésion à l'entreprise.

Lorsque les cadres supérieurs parlent de leur attachement au service public, ils signalent aussi leur adhésion à l'entreprise EDF-GDF. Comme les agents de la grille, leurs représentations de l'entreprise renvoient à l'intérêt national, à la noblesse du produit distribué, à la conscience professionnelle des personnels, à la solidarité et la camaraderie.

En outre, l'emploi du terme "Maison" pour désigner l'entreprise est le signe d'un attachement à l'histoire de l'entreprise et à ses composantes⁵¹⁸.

Ce discours apparaît en décalage avec celui qui a été exposé ci-dessus sur les changements à venir. Cette image de l'entreprise n'est pas celle que les cadres supérieurs projettent dans le futur lorsqu'ils évoquent la concurrence et la compétitivité de demain. Comment ne pas identifier une contradiction lorsqu'il est question, à certains moments des entretiens, de l'homogénéité du personnel, de son esprit collectif, de son désintéressement pour l'argent, et à d'autres moments, dans les mêmes entretiens, de ses comportements professionnels inadaptés aux prochains défis économiques ? De même, comment conjuguer les propos des cadres supérieurs qui valorisent d'un côté la technique, la recherche, les compétences actuelles des agents et, d'un autre côté, ceux qui suggèrent des changements organisationnels pour moderniser l'entreprise, pour créer de nouveaux métiers, pour améliorer la compétence commerciale ?

Ces oppositions conduisent à se demander si les évolutions précédemment mentionnées par les cadres supérieurs sont réellement souhaitées *personnellement* par tous les agents, ou si en réalité il ne s'agit que d'évolutions prévisibles, telles que leur direction les conçoit par exemple. Dans ce second cas, il ne s'agirait donc que d'une adhésion de principe à ces évolutions.

Cette hypothèse peut être retenue pour une partie des personnes rencontrées. Les contradictions identifiées montrent que certains cadres supérieurs ne sont pas réellement convertis aux changements dont ils font l'exposé. Ils ont accepté, par la force des choses, l'idée que le monde change et que donc l'entreprise doit changer, mais ils déplorent en fait la dégradation de cette conception passée de la "Maison". Alors le manque de conviction dans la vision du changement n'est pas sans répercussion dans l'entreprise et sur les personnels. L'adhésion incertaine d'une partie des cadres supérieurs aux transformations qui attendent l'entreprise implique que ces derniers ne sont probablement pas en mesure de mobiliser efficacement leurs collaborateurs. Et finalement la question se pose de savoir dans quelle mesure ils ne sont pas responsables du niveau d'inquiétude constaté auprès des agents de la grille.

⁵¹⁸ Même si nous avons dit précédemment que le tiers des agents ne feraient pas une seconde carrière à EDF-GDF, leur attachement à l'entreprise est important. Lorsqu'on lui demande de répondre à une hypothèse irréaliste, cette fraction des agents déclare vouloir connaître une autre expérience professionnelle (son niveau d'études l'invite à le faire), mais elle ne renie pas l'entreprise.

Le service public, dénominateur commun de tous les agents...

Une des choses qui m'avaient plu à EDF quand j'y suis rentré, quand même, c'était la notion de service public... Je ne dirais pas de service public, de service au sens qu'on doit être rémunéré correctement, mais que l'on fait quand même quelque chose : on le fait pour servir. Je crois que c'est une notion qui se perd et je le regrette. CS73

*Je pense que l'entreprise va à coup sûr se transformer assez fortement, voire se désintégrer. Personne aujourd'hui ne peut dire ce qu'elle sera dans 15 ans à mon avis et, de toute façon, elle peut se transformer d'une manière homéopathique comme significative. Bon je pense que ce qu'il faut qu'elle sauvegarde c'est sa vocation de **service public**, ça a pour moi une certaine signification. Et puis bon, ceci mis à part, il n'y a pas grand chose d'autre à défendre que ça. CS68*

*Ce qui est frappant aussi à EDF, j'ai parlé de ses défauts, mais il faut aussi parler de ses qualités, c'est le fantastique attachement au **service public**, fantastique attachement, ça c'est la première chose je crois. CS53 (Remarque : le cadre qui tient ces propos se disait précédemment en faveur de la privatisation d'EDF.)*

*Oui je suis attaché à la notion de **service public**. Mais la notion de service public n'est pas dans mon esprit forcément attachée à la notion de capital public ou privé. Je pense qu'une entreprise comme la nôtre et quelle que soit sa composition en capital, doit avoir une éthique et une volonté de service public. Je suis très attaché au service public, mais je souhaiterais plus de souplesse et plus d'ouverture du capital. CS60*

L'adhésion à l'entreprise...

*Finalement, je ne l'ai pas dit, c'est pour ça que je le rajoute maintenant. J'ai un très grand attachement à cette **Maison**, oui ça je crois que je le partage avec la plupart des gens. Et c'est pour ça que quelquefois, oui, **on est attachés à cette Maison**, on y tient. Elle nous a formés, elle nous a peut-être déformés aussi, enfin elle nous a formés, on y a passé plus de la moitié de notre vie. Si vraiment on ne s'y était pas plu, on se serait tirés, donc il faut... Il y a un grand attachement et c'est peut-être une des raisons qui fait qu'il y a quelquefois des cas douloureux en fin de carrière. Parce que je ne pense pas que les gens attendent des remerciements ou des signes de reconnaissance particulière, mais quand ils sont traités avec je dirais un manque de délicatesse, bien c'est dur à vivre. Et moi je le comprends. Et je crois qu'il ne faudrait pas grand chose... CS75*

*C'est peut-être utopique mais je pense que la conscience professionnelle est une valeur forte de la Direction, c'est à dire que les gens font leur boulot et puis ils font tout pour le faire bien, et quand il y a un coup de collier à donner ils le font naturellement. Pour eux ça fait partie du travail. C'est l'attachement à l'énergie gaz, c'est-à-dire que pour nous ça représente quelque chose de positif. On vend pas des... Je n'ai rien contre les marchands de tapis ou contre les marchands d'eau gazeuse, mais **on vend quelque chose qui pour nous représente quelque chose de noble, de l'énergie**, qui est, en ce moment surtout, pas très polluante, assez bon marché. Donc c'est pour nous quelque chose de fort, et puis on est quand même un **service public**. Donc, ça aussi, la notion de service public, elle n'est pas du tout perdue dans la Maison, et je pense que tous les gens ont à coeur de faire en sorte qu'on n'entende pas parler de nous, parce que justement tout tourne. CS70*

*Par rapport à aujourd'hui, alors il me semble qu'il y avait une beaucoup plus grande homogénéité du personnel. Moi je me souviens j'avais été très étonné quand j'étais rentré à EDF, cet esprit... Il y avait un **esprit collectif**, je ne dis pas collectiviste, collectif, il y avait énormément*

*d'activités en commun, des achats en commun, des activités sportives en commun, des vacances en commun, il y avait des projets communs qui à mon avis n'existent plus. **Maintenant l'individualisme a pris le pas sur la notion d'effort commun.** Bon je crois que ça tient à l'évolution de la civilisation, bon, à l'évolution des organisations. C'est vrai que dans la mesure où on met en place ce qu'on appelle des horaires individuels, des horaires flexibles, les gens se rencontrent même plus, forcément quoi, il n'y a plus la prise de travail en commun, au moins chez les cols blancs. Chez les cols bleus ça existe encore. Et bon, ça fait qu'à mon avis, il y a un peu un éclatement de la société quoi, société avec un petit "s". C'était plus une famille j'ai l'impression quand même. CS66*

*L'entreprise, c'est la **Maison**, c'est la collectivité ; c'est pas une fraternité mais c'est une camaraderie. [...] Je me trompe peut-être mais vous aurez 98 % des gens qui vont vous dire que telle qu'elle est l'entreprise a encore un avenir devant elle.*

Même chez les cadres supérieurs ?

(long silence) S'ils sont sincères, oui. S'ils disent autre chose que ce qu'ils pensent, là, je sais pas, mais je dirais même chez les cadres supérieurs. CS54

C'est quoi ce sentiment "Maison" ?

*Mais le fait d'appartenir. Une Maison ça dit bien ce que ça veut dire : c'est **Ma Maison**, c'est... [...] Enfin il y a ce sentiment que c'est "sa boîte", c'est... Et ça je crois que les gens n'ont plus la même, ce même amour, on est beaucoup plus **égoïstes, égocentriques**. Et ça se ressent. Je trouve, moi, que sur ma carrière, il y a un gros changement. Alors ça c'est vrai que, **chez ceux de ma génération**, il y a peut-être encore plus ce sentiment que chez les autres, même quand ils font extrêmement consciencieusement leur boulot. CS57*

IX.2.3.1.3) Un décalage culturel et un effet génération.

Changement d'image, changement de système de valeurs, les propos de plus de la moitié des cadres supérieurs montrent le trouble qui les caractérise face à la perte de repères et de références. Les trois témoignages qui suivent permettent de préciser le sentiment de ces agents :

On passe d'un système qui était extrêmement rassurant, parce que planifié, organisé, rigoureux etc., à un système dans lequel on ne sait plus très bien où l'on va, où l'on se cherche, où les organisations sont mal adaptées à la stratégie. [...] J'ai vécu dans une période où finalement on était tendus, toute la Maison tendait vers la production, où les techniques et l'économie étaient les seules choses qui jouaient. Finalement, on vivait dans une tranquillité relativement grande, jusqu'au moment où on s'aperçoit que la croissance n'existe plus et que là, avec nos visions purement techniciennes, on est vraiment désespérés. Moi j'ai vu des Directeurs généraux me dire "on ne sait pas ce qu'on va faire". CS59

Je me demande toujours quand j'entends le discours de nos dirigeants s'ils nous disent toute la vérité sur le devenir des établissements publics. [...] Ils prennent les mesures qu'ils croient devoir prendre pour essayer de sauvegarder l'avenir. [...] Il y a une

dizaine d'années je n'imaginai quand même pas ces risques, ces risques qu'on vienne un peu marcher sur nos plates-bandes quoi. Il me semblait que dans le secteur énergétique les choses étaient quand même bien établies et que la pérennité de l'établissement public me paraissait vraiment une chose totalement institutionnelle. C'est vrai que quand on parle de programme de dénationalisation, on ne cite pas trop EDF et GDF, mais jusqu'à quand ? jusqu'à quand ? CS66

... Mais là je n'ai plus 30 ans, et peut-être que, quand je vois ce que me disent mes enfants, j'ai l'impression, quand on parle avec eux - je ne leur ai jamais dit ce que je viens de vous dire parce que je crois qu'ils ne me suivraient pas, ils ne comprendraient pas tout à fait ce que je veux dire -... Ils ont, les plus jeunes ont une manière de percevoir l'environnement qui est différente de celle de ma génération. Et puis c'est comme ça, et puis comme d'ailleurs j'avais une manière de percevoir la vie différemment de celle de mes parents, enfin je crois que c'est dans les choses logiques, le monde de l'entreprise est maintenant beaucoup plus libéral et beaucoup moins dirigé qu'il a pu l'être il y a 30 ans, donc on ne voit pas les choses de la même façon. CS73

Ces propos non exhaustifs montrent que les cadres supérieurs qui sont dubitatifs le sont beaucoup plus sous l'effet d'une inquiétude relative au changement que par une appréciation réaliste de ce qu'il adviendra de l'entreprise. On relève chez les agents rencontrés une adhérence historique à l'entreprise du passé, et le poids de cette culture professionnelle entrave l'émergence d'une autre conception de l'entreprise où le fonctionnement serait différent.

Leurs résistances sont le résultat de l'opposition qu'ils établissent entre ce qu'ils ont vécu et les transformations en devenir. *"Avec nos visions purement techniciennes, on est vraiment désespérés"* déclarait un agent ci-dessus. Signe que le vécu professionnel des cadres supérieurs est essentiellement adapté à des modes de management plus traditionnels, signe également de l'inscription dans une histoire professionnelle qui leur est propre, certains cadres supérieurs évoquent le décalage entre leur façon de concevoir "le monde de l'entreprise" et celle des plus jeunes : *"Je crois que mes enfants ne me suivraient pas"* disait un autre agent. Personnalité professionnelle et caractéristiques de l'entreprise sont donc étroitement imbriquées chez les agents interrogés et cette propriété augmente la distance qui les sépare des jeunes, dont la culture s'est fabriquée en partie à l'extérieur de l'entreprise, "dans un autre monde", avec des contraintes et un contexte différents. A en croire quelques cadres supérieurs, une opposition fonctionnelle au sein de l'entreprise se développerait entre les générations, associée à une opposition de valeurs : aux jeunes les activités commerciales, le management, l'individualisme, la recherche du profit, le savoir-être ; aux anciens la production, la technique, la solidarité, le désintéressement, le savoir-

faire. Si la majorité des cadres supérieurs se considèrent dans la seconde catégorie, ils sont persuadés que l'avenir est à ceux qui rejoignent la première.

*Avec les plus jeunes je crois que la principale difficulté de dialogue, c'est ne pas avoir exactement les mêmes centres d'intérêt et par exemple cette approche qu'on évoquait tout à l'heure vis-à-vis du salaire, vis-à-vis du **service public**, vis-à-vis d'un certain désintéressement. Je crois que ce sont des valeurs qui ne sont plus tout à fait, qui sont un peu ringardes quoi, en fait, qui deviennent un peu ringardes. Et bon, qu'est-ce qu'on entend parler ? - Le jeune manager, c'est le gars qui va de l'avant, qui prend des risques, qui prend des responsabilités, qui s'investit, qui a de l'autorité, qui gère bien ses résultats, qui gère bien ses comptes, qui participe à tout, qui est près de tout, qui rentre dans toutes les enceintes etc. C'est pas tout à fait la même chose, et là il y a un décalage... CS52*

Il y a véritablement un problème d'entreprise et un problème qui est encore accru avec les... Ce que veut imposer le Parlement Européen ou leurs commissions, l'Europe. Il y a un véritable problème aujourd'hui que je ressens, que les jeunes ne doivent pas toujours ressentir : comment va évoluer cette entreprise ? CS64

Il va falloir se confronter au monde extérieur, c'est-à-dire à la concurrence, chose à laquelle on n'a pas l'habitude, et il va aussi falloir se confronter à la loi du profit. Cela veut dire que ces activités externes devront nécessairement être des activités qui se rentabilisent elles-mêmes. Donc alors là, pour les jeunes, il y a des perspectives qui sont quand même extrêmement intéressantes. CS54

*Suivant que ça bouge ou que ça ne bouge pas, ça peut quand même induire des changements importants dans l'entreprise. Ce que je crois, c'est qu'EDF aujourd'hui connaît une assez forte révolution, qu'elle n'est pas toujours partagée par tous, qu'elle est je crois admise par les jeunes, mais qu'il y a peut-être un certain **clivage entre certaines générations**. CS60*

Différences entre les générations, et non rivalité.

La différence entre les générations ne relève toutefois pas d'un affrontement. Si les différences sont bien établies, il n'y a pas ici plus de "guerre des générations" qu'il n'y en avait chez les agents de la grille. Les relations entre les générations sont révélées dès que l'on envisage concrètement les rapports entre cadres supérieurs en "fin de carrière" et cadres plus jeunes. C'est alors le "paternalisme" qui apparaît la composante principale. Les personnes rencontrées insistent sur le rôle de "guide" que peut jouer le cadre plus âgé dans les domaines de la formation et de l'initiation à la gestion de carrière.

Dans un premier groupe, on trouvera par exemple : "La relation avec le jeune, c'est plutôt de le guider, de vérifier qu'il s'insère bien, de détecter les problèmes avant qu'ils ne surgissent, pour le prévenir." ; "Si un ancien peut avoir une valeur ajoutée quelconque, c'est en aidant les jeunes, en fournissant les éléments, des angles d'attaque." . Ce rôle semble particulièrement gratifiant pour les cadres qui tentent de le jouer : "Leur capacité d'étonnement reste totale, d'interrogation aussi. Je leur conseille de la garder le plus

longtemps possible. C'est intéressant de les modeler, de les faire devenir, s'ils ne sont pas des voyous." ; "Ce que j'aime dans la relation avec les jeunes, c'est quand ils s'aperçoivent que, finalement, il y a quelque chose à tirer du contact avec les plus anciens. C'est plaisant, gratifiant, quand on vous demande un conseil."

Dans un second groupe, moins nombreux, les cadres supérieurs pensent que leurs actions à l'égard des jeunes doivent se prolonger au-delà des périodes d'initiation des premières années et qu'elles doivent être associées à un suivi de la carrière : *"Ce n'est pas facile de faire carrière, il y a des obstacles qu'il faut surmonter, des voies à ne pas prendre, des choses à ne pas faire. Même quand ils ont 40 ans, il faut les guider."*

Effet génération et auto-marginalisation.

Cette section montre qu'une fraction majoritaire des cadres supérieurs se situe difficilement dans le processus de changement de l'entreprise. Dans les entretiens, ils signalent à l'interviewer que l'entreprise doit changer en préconisant quelques pistes de réflexion, mais ils marquent par ailleurs leur attachement à une certaine image de l'entreprise, qui selon eux est en train de s'effacer. Cadres entrés dans l'entreprise dans les années 1950, les personnes interrogées montrent ainsi qu'elles ont adhéré aux valeurs fondatrices de l'entreprise, en même temps qu'elles participaient à leur perpétuation.

Dans leur dimension de résistance au changement et adhésion au passé, les propos des cadres supérieurs peuvent s'expliquer par l'influence d'un effet génération qui distinguerait jeunes et moins jeunes. Comme pour les agents de la grille, cet effet génération entraîne un processus d'auto-marginalisation qui contribue au moindre engagement des cadres supérieurs dans les projets de l'entreprise et dans l'activité quotidienne de travail.

Le rôle de ce facteur dans l'évolution du rapport au travail des cadres supérieurs est cependant modéré par rapport à l'influence exercée par l'effet "fin de carrière", dont on a montré plus haut qu'il était induit par la gestion des dernières années de la carrière. L'effet génération influence également beaucoup moins le rapport au travail des cadres supérieurs que celui des agents de la grille.

IX.2.3.2) Les incertitudes du personnel.

Réservés sur le devenir d'EDF-GDF, la grande majorité des cadres supérieurs s'interrogent, à des degrés divers, sur les capacités de l'entreprise à affronter de façon satisfaisante les transformations attendues. Ces interrogations s'accroissent lorsqu'ils

constatent que certains dysfonctionnements organisationnels demeurent au présent : place démesurée des directions centrales, système de décision trop bureaucratique, faible prise de risque, rivalité entre le gaz et l'électricité, etc. En outre, les orientations des Directions Générales ne sont pas toujours faciles à interpréter, à l'instar du fossé entre les intentions et les réalisations. Quelques agents parlent "d'effets de mode" pour évoquer les orientations des Directions Générales ou de la Direction du Personnel. A ce titre, les cabinets de conseil extérieurs à l'entreprise sont critiqués car ils occuperaient une place trop importante dans les processus de décision. D'autres agents sont très réservés quant aux façons de communiquer dans l'entreprise. Le reproche le plus souvent formulé concerne l'absence de communication sur les sujets qui préoccupent vraiment les agents.

D'autres dysfonctionnements sont manifestes : les hésitations que quelques uns perçoivent entre les mouvements successifs et contradictoires de décentralisation et de centralisation des unités. La réforme de la DEGS avec la suppression des directeurs régionaux est l'exemple le plus souvent discuté par les personnes rencontrées. Par ailleurs, trop souvent les conduites des Directions, qui incarnent l'Etat, seraient de nature défensive : contre l'Europe, contre les Régions, contre les Départements. Les cadres supérieurs de la DEGS, davantage en prise avec le terrain (élus locaux, préfets...), perçoivent à ce sujet un décalage entre les attentes des acteurs locaux et la politique centralisatrice de l'entreprise : EDF, entreprise nombriliste selon plusieurs cadres supérieurs, serait peu portée à l'autocritique et aux examens de conscience.

Finalement, l'impression qui domine est qu'il est bien difficile de gérer les mutations avec l'organisation actuelle. A chaque changement correspondent une réaction, des résistances, qui ramènent l'entreprise à son point d'équilibre. Cette conclusion semble donner raison aux cadres supérieurs qui préconisent des changements organisationnels plus radicaux dans l'entreprise. Difficile pourtant de juger la lecture que les agents rencontrés font des dysfonctionnements organisationnels et du manque de cohérence des politiques. En effet, il est possible qu'à côté des effets pervers bien connus (que génèrent les grands systèmes d'organisation), l'analyse des cadres supérieurs soit, sur certains points, le résultat du décalage culturel et de l'effet génération évoqués.

Quoi qu'il en soit, ces éléments accentuent les incertitudes d'une partie des cadres supérieurs face à l'avenir, ainsi que les difficultés qu'ils ont à se situer dans le processus de changement : perplexité et inquiétude quant au devenir de l'entreprise résument les sentiments du tiers des cadres supérieurs.

Les implications pour l'ensemble du personnel.

En tout état de cause, le malaise des cadres supérieurs reste peu comparable avec celui qui était manifesté par les agents de la grille, pour lesquels le devenir de l'entreprise n'était qu'un des sujets de préoccupation. Les réorganisations des services, le devenir de leur emploi, du Statut de l'entreprise, le blocage des avancements s'étaient avérés autant de thèmes centraux, que les cadres supérieurs négligent du fait de leur position hiérarchique et de leur vécu professionnel différent.

Des cadres supérieurs (en proportion minoritaire) déclarent en outre avoir conscience des situations difficiles que rencontrent les agents de la grille. Lorsqu'ils parlent de "malaise" dans les entretiens, leurs propos se rattachent plus fréquemment à ces catégories de personnel qu'à leurs propres collègues ("U" ou "HC"). Quelques cadres supérieurs reconnaissent que les agents de la grille vivent péniblement les changements en cours, car ils sont bouleversés par les changements organisationnels. Quatre cadres supérieurs rejoignent alors notre analyse puisqu'ils évoquent des considérations "culturelles" pour expliquer les résistances des agents de la grille (sans parler précisément des agents les plus âgés).

Les dysfonctionnements organisationnels.

A chaque fois qu'il y a une poussée de décentralisation, elle suscite des prothèses pour éviter que cela se fabrique. Bon, alors moi, je crois que c'est une guerre qui est perdue. Les Régions ont mis du temps à s'apercevoir qu'elles étaient les chefs. En 82-86, ils ne pouvaient pas faire grand chose, mais à partir du moment où on les a élues une première fois en 86 et qu'on vient de les réélire en 92, aujourd'hui les Régions comptent bien partager le pouvoir avec nous. CS74

Moi je peux vous dire qu'aujourd'hui la majorité des chefs d'unité, des chefs de terrain, quand ils entendent la Direction Générale parler de décentralisation, ils se marrent tous. [...] On amuse la galerie. Je l'ai vu avec la réforme DEPT. Quand on fout un coup de pied dans la fourmilière, les fourmis elles essaient de reconstruire la fourmilière exactement comme elle était avant. CS53

EDF est une boîte riche, il y a beaucoup d'ingénieurs, et c'est fou le nombre de personnes qui ont un avis sur un sujet donné. CS76

Je crois qu'on est tombé dans un travers, c'est que l'excès de messages nuit, et je suis moi intimement persuadé qu'il y a un excès aujourd'hui. On reçoit plein de papiers, on reçoit plein de brochures, on reçoit des discours, on n'a plus le temps de les lire, et ils sont pas toujours forcément cohérents. Il y en aurait moins, je pense que ça serait beaucoup plus efficace. CS64

Par exemple Bergougnoux dit toujours c'est le "management participatif intégré." Alors j'ai à peu près compris ce que c'était - j'ai vu un consultant qui m'a expliqué ce que c'était -, il n'empêche que je ne comprends pas très bien comment se fera cette intégration, cette cohérence, si dans le même temps on dit que l'on veut décentraliser et donner aux chefs d'unité une marge de manoeuvre très grande. CS76

Malaise chez les cadres supérieurs.

On est dans une situation un peu équivoque, un peu ambiguë. On sait qu'il va se passer des choses mais on ne sait pas encore quoi ! Alors c'est à mon avis assez difficile, difficile à vivre, voilà ce que je ressens. [...] Bon (soupir), je vais employer un mot un peu fort, le mot de "malaise". Je ne pense pas qu'il y ait de malaise hein, mais il y a quand même actuellement une certaine ambiguïté. Je crois qu'il y a une, c'est très curieux, une différence entre le discours officiel et ce que les gens ressentent comme inéluctable. Et je pense que ça crée, mettons de côté le mot "malaise" qui est trop fort, ça crée... Cela crée un trouble. CS67

Il y a un moment donné, on se dit qu'on commence à ne plus être tout à fait dans le bon moule, et je crois que la Maison est en train, et c'est pas une critique que je fais, c'est un constat, les deux entreprises sont en train de beaucoup changer, qu'on commence à ne plus être tout à fait bien dans notre peau dedans. CS73

Malaise chez les agents de la grille.

Les agents en tout cas ils vivent mal, ils vivent mal. Moi l'impression que j'ai c'est que les agents vivent mal la simple descente de tout ce contexte managérial qu'on veut appliquer à leur niveau et qui, je crois, n'est pas adapté, ne correspond pas à leurs préoccupations, à leur vision. Il faut le modifier, le démultiplier en le modifiant, mais ceci nécessite certainement un très gros effort d'adaptation managériale des cadres, des chefs d'unité du milieu quoi. C'est sûrement difficile, ils n'ont peut-être pas été formés pour ça, et ils n'ont peut-être pas envie de le faire. [...] Ils ne font que gesticuler, ce qui énerve prodigieusement les gens qui sont en dessous, d'où certaines situations potentiellement conflictuelles sans doute dans certaines unités. CS61

Sur un plan général je pense que ça va être - c'est une évidence - ça va être moins simple que dans les temps que j'ai connus. Quand je suis rentré, on ne s'en aperçoit pas quand ça change, mais peut-être pendant 20 ans, il n'y avait pas de problème sur l'objectif de l'entreprise : c'était un service public, il fallait desservir tout le monde au mieux pour faire face. Maintenant les objectifs sont plus flous. Il manque à mon avis un objectif fédérateur simple. Probablement que c'est impossible à trouver. Evoluer vers "un service public moderne, rénové", tout ça c'est vague. (Avant) pour l'agent lambda, quand on lui disait qu'il y avait une panne et qu'il fallait dépanner, qu'il fallait alimenter avant quinze jours tel hameau, il savait ce que ça voulait dire, on était le service, il fallait y aller. Bon maintenant il faut proposer des "services différenciés aux clients selon une segmentation", c'est quand même moins fédérateur, mobilisateur. CS72

Au fond, le problème que nous avons, il faut que nous nous assurions que le changement de culture de notre personnel s'effectue. Or ce changement est lent. Or ce n'est pas la peine de balancer des choses pour aller vite si les gens ne suivent pas, donc c'est notre préoccupation et ça je pense que ça dépend des régions, ça dépend des Centres, mais par exemple ici c'est relativement lent, donc moi je voudrais que tout le monde accroche les wagons un petit peu, et pas simplement une équipe de Direction qui, elle, est capable de comprendre, de faire, et puis qui s'en va. CS55

Dans le reste de la Maison, vous savez qu'on vient de vivre des réorganisations de structures dans toutes les grandes directions opérationnelles. Alors ça c'est le bouleversement, c'est pas encore digéré. A voir ce que ça donnera, pour l'instant c'est bien trop tôt pour le dire, mais c'est sûr qu'on a perturbé les gens. CS57

IX.3) Le futur.

Il aurait été pour le moins déconcertant d'annoncer au stade de cette analyse que les cadres supérieurs envisagent très positivement leur activité professionnelle *dans la période à venir* : les propos d'une majorité de cadres marquent un courant de détachement, quand il n'est pas question d'une franche démobilisation (pour quelques uns seulement). Leur situation actuelle est une situation de "fin de carrière" et l'absence de signes clairs de la part de l'entreprise, le manque de considération ressenti par la majorité des intéressés concernant leurs compétences et leur histoire professionnelle les conduisent à adopter une position d'attente ou de repli, diversement accentuée selon les individus. Pour certains, tout se passe comme si les problèmes de l'entreprise ne les concernaient déjà plus, ou beaucoup moins que par le passé ; comme si le fait d'être en "fin de carrière" leur permettait de poser le diagnostic et les dispensait de trouver le remède. Ils laissent à d'autres, plus jeunes, le soin de gérer les transformations et d'y apporter les solutions idéales.

Même pour ceux qui vivent les dernières années de leur parcours professionnel comme un achèvement, on relève parfois une perte d'intérêt dans le travail. Dans le meilleur des cas, il s'agit d'une douce transition avant la retraite. Dans les cas moins favorables, les dernières années s'interprètent comme une longue maladie dont on ne réchappe pas. Il reste alors à attendre patiemment la délivrance finale qui libérera le cadre de ses obligations professionnelles : *Après avoir dit urbi et orbi, que je restais dans [mon service] jusqu'à la fin pour caser tous ceux qui partaient, deux mois après j'étais parti, ici, comme chef de mission, et depuis je suis toujours là, et j'espère bien y mourir l'année prochaine. CS71*

La caractéristique essentielle des 25 cadres supérieurs interrogés sur le futur professionnel est leur extrême discrétion. Ces propos tranchent radicalement avec les exposés qu'ils ont proposés pour évoquer le parcours passé ou les changements dans l'entreprise. Ainsi, les deux tiers des cadres supérieurs ont résumé l'essentiel de leurs sentiments concernant les prochaines années lorsqu'ils ont abordé leur situation professionnelle actuelle. Le tiers restant, seulement, peut être classé dans la catégorie des agents qui ont un projet professionnel associé à une évolution de carrière.

Il est possible de pallier la discrétion des cadres supérieurs en présentant maintenant les résultats du deuxième et troisième volet des rencontres. Ces parties complètent les entretiens semi-directifs et apportent des informations plus riches (et différentes) sur la façon dont ils voient leur évolution dans l'entreprise. Elles renseignent sur le rapport au travail souhaité par les cadres supérieurs pour les prochaines années, ainsi que sur la faisabilité de certains aménagements relatifs à leur emploi.

IX.3.1) L'emploi dans les dernières années de la vie professionnelle.

Rappelons d'abord la démarche des rencontres avec les cadres supérieurs : les deux premiers tiers temps de l'entrevue ont été consacrés à un entretien semi-directif dont l'analyse vient d'être présentée. Le dernier tiers temps de la rencontre avait ensuite pour objet de tester quatorze propositions qui proviennent initialement de l'information recueillie lors de l'enquête A. Ces propositions peuvent être considérées comme des aménagements qui viendraient modifier la vie professionnelle des personnes à dix années ou moins de leur départ à la retraite si elles étaient mises en pratique. Il s'agit du deuxième volet de l'enquête, réalisé à l'aide d'une démarche de type directif⁵¹⁹. Pour profiter de l'expérience d'encadrement, passée ou présente, qui caractérise presque toutes les personnes rencontrées, les intéressés devaient se prononcer d'abord sur les propositions en pensant à leur position socioprofessionnelle (cadre supérieur) et, dans un second temps, à celle des agents de la grille.

La fin de ce dernier tiers temps avait comme objectif de faire énoncer aux cadres supérieurs un projet professionnel pour les prochaines années à passer dans l'entreprise, à l'aide d'un jeu d'étiquettes où figuraient les éléments principaux des propositions précédentes.

Dans le souci de rassembler l'information collectée, on a effectué un classement des quatorze propositions en cinq thèmes : l'âge de la retraite, l'aménagement des emplois en fin de carrière, l'aménagement du temps de travail, la formation continue, des missions spécifiques en fin de carrière. Chacun de ces thèmes constitue une section.

IX.3.1.1) L'âge de la retraite.

Les deux premières propositions soumises aux cadres supérieurs concernaient l'âge de la mise en inactivité, actuellement fixé à 60 ans à EDF et à GDF (sans service actif). Rappelons cependant que les cadres supérieurs qui cessent leur activité à 60 ans sont peu

⁵¹⁹ Par rapport aux 14 propositions soumises aux agents de la grille, certaines formulations ont été modifiées en tenant compte des enseignements de l'enquête A et de la spécificité des cadres supérieurs. Des similitudes sont toutefois bien présentes entre les propositions soumises aux agents de la grille et aux cadres supérieurs ; elles autorisent alors des comparaisons entre les deux populations.

La deuxième partie des rencontres est de type *directif*, mais, quand l'occasion s'y prêtait, des thèmes du premier volet de l'enquête ont été approfondis de façon non-directive. A ce stade de l'entrevue, une confiance était généralement instaurée, et les agents interrogés témoignaient avec peu de retenue.

nombreux, puisqu'ils ont la possibilité de demander une prolongation d'activité de quelques années qui est fonction de leur classement dans la grille des "U" ou des "HC".

Dans ce contexte, étaient prévus un positionnement plutôt favorable des cadres supérieurs à l'idée d'un départ retardé en inactivité et un avis défavorable au principe de l'anticipation. Si les réponses s'inscrivent effectivement dans ce sens, les arguments avancés permettent de préciser les aspirations des cadres supérieurs.

Proposition 1 : *On devrait pouvoir partir en inactivité après l'âge normal à la retraite...*

1 bis - avec une pension plus élevée.

Proposition 2 : *On devrait pouvoir partir en inactivité avant l'âge normal à la retraite...*

2 bis - avec une pension plus faible.

Note : dans ce qui suit, une synthèse des résultats (*en italique gras*) est proposée au début de chaque section.

IX.3.1.1.1) Retarder la mise en inactivité (proposition n° 1).

Cette proposition recueille un avis très favorable de la part des cadres supérieurs : la séparation entre un salarié et son entreprise ne devrait pas dépendre d'un âge chronologique arbitraire mais d'une évaluation des compétences et des services rendus par ce dernier. Les cadres ayant répondu refusent par conséquent le principe de la mise en inactivité à un âge couperet.

Huit cadres supérieurs sur dix sont favorables à l'idée de pouvoir partir plus tardivement en inactivité, en travaillant quelques années supplémentaires. Ces années viendraient s'ajouter à celles auxquelles ils peuvent déjà prétendre en fonction de leur classement.

Leur sentiment le plus fréquent consiste à dire que ce n'est pas parce qu'on accède à l'âge de la retraite, imposé par une législation, que soudainement on perd son aptitude à travailler. En conséquence de quoi, si le cadre supérieur peut encore contribuer au fonctionnement de l'entreprise, il doit pouvoir se maintenir en activité, plutôt que subir un départ "arbitraire" à la retraite. En cohérence avec les propos tenus pendant l'entretien semi-directif, la poursuite de l'activité est ici pour près de la moitié des personnes rencontrées précisément soumise aux notions d'utilité et d'intérêt. Autrement dit le raisonnement adopté est restrictif : le cadre supérieur ne devrait continuer à travailler que si son départ causait une perte de compétences pour l'entreprise.

Cinq des cadres qui conditionnent leur prolongation d'activité aux besoins de l'entreprise mentionnent l'existence de postes improductifs en fin de carrière. Les exemples qu'ils ont autour d'eux indiquent qu'il ne faut pas travailler pour faire seulement de la présence, mais pour apporter réellement une compétence originale. Le problème des "placards" est là encore clairement désigné.

Cela sous-entend que l'on vous gère de la même façon et que l'on ne vous mette pas dans un placard comme on le fait un peu chez nous quand vous êtes à 5 ou 6 ans de l'âge théorique du départ en retraite. CS62

Derrière la priorité accordée à l'intérêt de l'entreprise, il y a bien souvent l'idée qu'un cadre supérieur en "fin de carrière" détient une grande expérience des rouages de l'organisation et un capital compétences directement fonction de son ancienneté et des emplois occupés durant son parcours professionnel. Les cadres supérieurs qui s'expriment de cette manière font implicitement comprendre qu'être âgé ou ancien n'est pas synonyme de sénescence.

Il faut profiter le plus longtemps possible du cadre supérieur dont la fonction est attachée à un acquis de savoir-être et à toute une expérience de management, pas forcément liés à la force physique. Et puis ils sont peu nombreux et leur départ n'entraîne pas forcément une embauche, à l'inverse des agents de la grille. CS70

Cela me paraît une bonne chose. Il y en a qui sont vieux à 20 ans et d'autres qui sont jeunes à 80. Mais cela ne doit pas être un droit, il faut qu'il y ait convergence des intérêts de la Maison et de l'individu. CS53

Pour un peu plus de la moitié des cadres, pouvoir retarder sa mise en inactivité représente une liberté individuelle. Le raisonnement est davantage centré sur l'intérêt de la personne qui valorise son activité professionnelle, au point parfois de ne pas envisager de s'en détacher⁵²⁰.

Il y a beaucoup des personnes qui sont mortes durant leurs premières années de retraite, qui ne l'auraient pas été si elles avaient continué à travailler. CS54

Passé l'âge de la retraite, un cadre supérieur devrait avoir encore des missions le maintenant en contact avec EDF. CS60

La majorité des cadres supérieurs favorables au retard de la mise à la retraite envisage la période supplémentaire de travail comme une transition possible entre une

⁵²⁰ Cinq cadres (un cinquième) nuancent cependant leur position en mentionnant qu'il faut tenir compte du chômage et des capacités physiques.

pleine activité et l'inactivité, une période pendant laquelle les personnes pourraient adapter leur façon de travailler et se préparer à une future vie de retraité moins trépidante. Les cadres supérieurs dénoncent en fait la retraite couperet et aspirent à un aménagement du temps de travail dans le cadre de ce supplément d'activité.

Poursuite de l'activité et attachement à l'entreprise.

Le positionnement favorable des personnes rencontrées à l'égard de la poursuite de l'activité confirme leur attachement à EDF et à GDF, celui-ci étant indissociable des carrières globalement réussies des cadres supérieurs. Pour autant il pourrait apparaître contradictoire avec les positions de repli perçues dans les entretiens, lorsque les cadres supérieurs ont fait comprendre que leur carrière était terminée. En fait, malgré les difficultés à définir leur rôle en fin de carrière, ils se positionnent favorablement à l'égard de la proposition, car leur identité est indissociable de la notion d'investissement. Même quand la satisfaction professionnelle n'est pas idéale, pour beaucoup il n'est pas concevable de partir à la retraite de façon précoce quand on est "cadre supérieur".

Les cinq cadres, qui, quant à eux, sont défavorables à l'idée d'une prolongation, donnent des raisons qui concernent l'intérêt général de l'entreprise. Leur motivation personnelle est plus difficile à cerner. Il est probable qu'une certaine lassitude ou fatigue soit à envisager, ce qui ne signifie pas que ces agents soient démobilisés ou qu'ils considèrent occuper des postes marginaux.

Les cadres supérieurs vont s'accrocher jusqu'à des âges déraisonnables. Il y en a trop qui ne veulent pas débrayer. CS64

Pas d'accord pour les cadres supérieurs qui "trustent" un peu trop pour avoir des avantages. On a trop de monde à la tête de l'entreprise, on souffre déjà d'hypertrophie, donc il ne faut pas les conserver trop longtemps. CS73

Le regard des cadres supérieurs sur les agents de la grille.

Les deux tiers des cadres supérieurs pensent que la possibilité de prolonger l'activité professionnelle ne doit pas être réservée à leur collègue et qu'elle doit aussi s'appliquer aux agents de la grille. Les arguments invoqués sont les mêmes que précédemment : si la personne rend service à l'entreprise et aspire à continuer son travail, l'entreprise est gagnante à lui proposer quelques années supplémentaires.

Le tiers restant est plus nuancé sur la pertinence de la proposition concernant les agents de la grille. Ils restreignent sa validité à des cas rares d'expert ou aux agents situés en GF 19 (niveau supérieur de la grille). Pour ces cadres supérieurs, le rôle des agents de la

grille s'avère moins spécifique dans l'entreprise. Selon eux, il est toujours possible de remplacer un agent car il n'est jamais seul à occuper un emploi déterminé, ce qui est moins vrai des cadres supérieurs.

Concernant le montant des pensions, les cadres supérieurs sont presque unanimes : les retraites à EDF et à GDF sont très correctes et il n'y a pas lieu de les revaloriser dans la perspective d'un maintien en activité (proposition 1 bis). Même les cadres, au nombre de cinq, qui sont plutôt favorables à cette option pensent que la prolongation d'activité ne doit pas être pensée en ce sens. C'est d'abord l'envie de poursuivre qui doit préexister au maintien en activité et aussi le service à rendre à l'entreprise. Par contre, si l'agent n'a pas atteint ses 37,5 annuités, il convient de tenir compte de sa présence totale pour calculer sa pension (deux cadres pensent que le niveau des retraites des agents d'exécution est modeste et qu'il faudrait étudier différemment leur situation).

IX.3.1.1.2) Anticiper la mise en inactivité (proposition n° 2).

Les cadres supérieurs sont partagés sur l'anticipation de la retraite. Une petite majorité y est favorable, l'argument de la liberté de choix étant prédominant. A l'inverse, les cadres supérieurs opposés à la proposition (11 sur 25) expliquent leur position par l'investissement en formation fait par l'entreprise sur leur personne et mettent en avant leur niveau de compétence pour justifier leur avis.

Les réponses des cadres supérieurs confirment les résultats de la première proposition. S'ils ne sont pas hostiles à l'idée d'une anticipation de la mise en inactivité, les répondants ne sont pas non plus demandeurs. D'une façon générale, l'anticipation associée à la possibilité de retarder le départ à la retraite offrirait aux individus une flexibilité nouvelle. Cependant, intégrant les réalités économiques du moment, les cadres interrogés considèrent que les agents devraient assumer financièrement seuls leur départ anticipé.

Liberté de choix, flexibilité, sont donc les arguments des cadres supérieurs favorables à la proposition n° 2. Les salariés doivent pouvoir choisir le moment de leur retraite, *avant* comme *après* l'âge normal. Un autre aspect est développé par deux cadres : ils reconnaissent que certains salariés ne sont plus "adaptés" au travail dans les dernières années de la vie professionnelle, ou que l'entreprise n'a plus de missions intéressantes à leur confier. Dans ce cas, il serait préférable de leur proposer un départ anticipé à la retraite.

Encore une fois c'est une liberté que de pouvoir partir avant. CS69

Plutôt d'accord si on ne se sent plus adapté, plus à l'aise dans l'entreprise. Il faudrait donner la faculté de partir à des gars qui ont 58 ans et que l'on estime ne plus être à leur place, plutôt que de les foutre dans des placards et qu'ils s'emmerdent toute la journée. CS61

Les personnes favorables à l'anticipation de la mise en inactivité le sont aussi bien pour leur propre collègue que pour les agents de la grille. A l'inverse une partie de ceux qui sont opposés à l'idée de prendre leur retraite avant l'âge normal se réfèrent encore à la spécificité des cadres supérieurs. Ce personnel a acquis une expérience de l'entreprise qu'il faut valoriser le plus longtemps possible et au minimum jusqu'à l'âge prévu par le contrat passé entre le salarié et son employeur au moment de l'embauche.

Trois cadres supérieurs considèrent que les agents de la grille doivent pouvoir prétendre à des départs à la retraite avant 60 ans, mais pas en deçà de 55. C'est donc la formule actuelle qui retient leur attention. A 55 ans, les cadres supérieurs considèrent que les agents sont encore très jeunes et que les conditions de travail ne sont plus telles qu'ils ne puissent pas travailler après cet âge.

Cinquante-cinq ans, c'est quand même tout à fait jeune, et cela ne reflète plus ce pourquoi cela a été créé en 1947. Des métiers insalubres, il n'y en a plus beaucoup ! CS76

Les conséquences financières.

Près de 9 cadres supérieurs sur 10 pensent que les conséquences du départ anticipé sur le montant des pensions doivent être assumées par les agents seuls. Avant même d'aborder le volet "2 bis" de la proposition, 5 cadres favorables à l'idée, ont insisté sur la conséquence financière. Autant dire qu'ensuite, lorsqu'on a demandé si la pension devrait être diminuée en cas de départ avant l'âge normal, presque tous les cadres ont convergé vers le même avis, avec parfois des propos virulents, tant il est évident qu'à leurs yeux la pension doit être amputée proportionnellement au temps de travail non effectué⁵²¹. Au regard de leurs conséquences financières, les cadres supérieurs posent la question de la légitimité des départs anticipés initiés par l'entreprise jusqu'à récemment.

Il semble que ces dernières années ces départs aient été perçus par les cadres comme des "cadeaux" que l'entreprise aurait fait à certains salariés, au détriment de ses intérêts, en terme financier comme en terme de compétences. Cet avis des cadres supérieurs est présent dans d'autres propositions.

⁵²¹ La nature hostile de leurs réponses résulte peut-être du fait que nos propositions ne précisaient pas si la possibilité de partir à la retraite était souhaitée par l'entreprise ou par l'agent, or il est probable que les cadres supérieurs aient plus souvent pensé que la demande émanait des salariés.

Les quelques cadres qui se distinguent dans leurs réponses de leurs collègues considèrent qu'une incitation financière n'est pas forcément une mauvaise chose si on veut augmenter le renouvellement du personnel ou si les salariés ne se sentent plus à leur place dans l'entreprise.

On a un contrat de travail qui s'arrête normalement à 60 ans, si vous vous arrêtez avant, il faut l'assumer. Je ne fais pas de différence entre celui qui démissionne à 50 ans ou celui qui part à la retraite à 57. CS67

La personne qui veut partir plus tôt ne peut pas gagner sur tous les tableaux. On ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre. CS54

Si le gars ne veut pas bosser, il n'a qu'à faire des économies. CS76

Les départs anticipés étaient faits pour gérer le sureffectif, oui. Mais je ne suis pas sûr qu'on l'ait fait forcément à bon escient parce que souvent cela a été à la décision des agents, et il y a de bons agents qui sont partis, parce qu'ils avaient envie de se tirer, et on a conservé quelques crêpes. CS62

Je pense qu'il vaut mieux aider financièrement une personne motivée à partir à la retraite plutôt que de la garder. CS52

IX.3.1.2) L'aménagement des emplois en "fin de carrière".

Quatre propositions concernent l'aménagement des emplois dans les dernières années de la carrière. Elles permettent d'obtenir des informations sur le rapport au travail des cadres supérieurs d'EDF-GDF à 10 ans ou moins de leur départ à la retraite. Sont-ils favorables à des aménagements de leur emploi ? A quels types de changements ? Pour quelles raisons ? Au contraire, la "fin de carrière" (si tant est qu'elle se définisse par les 10 dernières années de la vie professionnelle) est-elle une période qu'il ne faut pas distinguer du reste de la carrière ?

En demandant aux cadres supérieurs de se prononcer sur la gestion des agents de la grille, les quatre propositions permettent aussi de préciser si la fin de carrière est perçue différemment chez les cadres dirigeants et si les aménagements qu'ils souhaitent sont fonction de leurs activités professionnelles.

Proposition 3 : Dans les dernières années de la vie professionnelle, on devrait pouvoir choisir l'emploi qui convient le mieux. (Cette proposition était laissée à la libre interprétation du cadre)

Proposition 4 : Les promotions dans les dernières années de la vie professionnelle ne devraient pas être soumises à la mobilité géographique.

Proposition 8 : *Dans les dix dernières années de la vie professionnelle, il faudrait complètement changer d'activité...*

8 bis - moyennant une rémunération plus élevée,

8 ter - moyennant un effort de formation.

Proposition 14 : *Dans les cinq dernières années de la vie professionnelle, on donnerait douze mois de congés payés à prendre en une ou plusieurs fois et les agents s'engageraient à prendre leur retraite une année plus tard.*

IX.3.1.2.1) L'emploi qui convient le mieux (proposition n° 3).

Des quatre propositions regroupées sous le thème de l'aménagement des emplois en "fin de carrière", la proposition n°3 était la plus ouverte et elle permettait de recueillir les premières informations sur la spécificité des cadres supérieurs situés dans les (dix) dernières années de leur vie professionnelle.

Les réponses montrent l'ambivalence de la fin d'activité, période de la vie professionnelle, où rien ne devrait changer pour certains, et moment particulier pour d'autres qui attendent une autre gestion de la vie professionnelle.

Six cadres sur 10 sont favorables à la proposition n°3. Compte tenu de sa formulation, volontairement imprécise, il faut étudier les arguments apportés par les cadres supérieurs pour interpréter correctement ces réponses. Les répondants se divisent en trois catégories.

Parmi les 25 cadres supérieurs, deux cinquièmes considèrent que les salariés ne sont pas à même de savoir quel est le poste qui leur convient le mieux (en fin de carrière ou non) parce qu'ils méconnaissent leurs compétences réelles ou ils ignorent les besoins actuels de l'entreprise. Les cadres supérieurs doivent donc rester au service de leur employeur et ne pas rechercher leur propre satisfaction de manière égoïste.

Ce ne sont pas les intéressés qui sont les mieux placés pour savoir ce qui leur convient. Même en fin d'activité, c'est ce qui convient le mieux à l'entreprise qui est à rechercher. CS59

On ne roule pas chacun pour soi. Les gens voudraient un truc bien payé, et puis pourquoi pas faire de l'archéologie ? CS71

Pour autant, 4 cadres de cette première catégorie précisent que dans la mesure du possible il faut rechercher un emploi qui convienne aussi aux personnes.

Cette nuance rejoint la deuxième catégorie d'agents (un cinquième de la population) qui, d'accord ou non avec la formulation proposée, déclare qu'une gestion du

personnel est une recherche permanente de l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise. Pour ces cadres supérieurs, c'est donc tout au long de la carrière qu'il faut rechercher ce compromis, mais il n'y a pas lieu de distinguer les dernières années.

Je suis d'accord parce que l'intéressé peut s'épanouir pleinement si on lui laisse le choix de ce qu'il veut faire, et si c'était possible durant toute la vie professionnelle, ce serait encore mieux. CS69

Enfin, la dernière catégorie de répondants (deux cinquièmes) accorde une spécificité aux personnes situées en fin de carrière et se déclare favorable à une autre gestion des dernières années. Ce serait comme une faveur qu'on accorderait à ce personnel, en reconnaissance d'une vie professionnelle bien remplie et méritoire (choix de l'emploi, de ses modalités, choix de la localisation géographique, etc.).

On ne peut jamais choisir en dehors de toute contrainte. Pour moi un emploi, c'est la combinaison d'une fonction et d'un lieu de travail. Mais je suis plutôt d'accord pour qu'on essaye de satisfaire les souhaits d'emplois des agents qui ont bourlingué toute leur vie. CS72

Dans les dernières années de l'activité, je pense effectivement qu'il faut être plus à l'écoute du souhait du salarié, qu'il soit cadre supérieur ou pas, en tenant compte de l'intérêt de l'entreprise bien sûr. Cela se fait déjà mais implicitement. CS68

C'est cette même idée qui fait dire à d'autres qu'il ne faut justement pas distinguer la fin de carrière, car en accordant un statut différent aux salariés âgés, ils seront marginalisés dans l'entreprise.

L'entreprise n'est pas là pour faire plaisir. Si l'entreprise peut faire plaisir avec des emplois utiles, tant mieux, mais j'ai la hantise des emplois faits sur mesure. CS65

Dans cette troisième catégorie, d'autres cadres supérieurs (ou les mêmes que précédemment) traduisent par leurs réponses le malaise identifié dans les entretiens : les emplois qu'ils occupent à quelques années du départ à la retraite n'apparaissent pas adaptés au regard des besoins de l'entreprise ou de leurs aspirations (emploi inadapté compte tenu de la trajectoire passée). Les interviewés saisissent l'occasion pour redire qu'il serait souhaitable d'améliorer l'affectation des cadres supérieurs pour les derniers emplois afin qu'ils se sentent estimés à leur juste valeur.

Chez les cadres supérieurs, il y a effectivement suffisamment d'emploi pour que chacun se trouve à l'aise dans celui qui correspond le mieux à sa vie professionnelle. Je suis contre le fait qu'un cadre supérieur arrivé en fin de carrière dans une certaine trajectoire finisse sa carrière dans un type de poste pour lequel il n'a pas été préparé. CS70

Les cadres supérieurs sont davantage perplexes si on les questionne sur les agents de la grille. La moitié de ceux qui sont favorables à une gestion différente des dernières années (5 cadres au total) pensent qu'il est plus délicat de réaliser des mobilités fonctionnelles avec les agents de la grille. Leur spécialisation serait un frein à la polyvalence alors que les cadres supérieurs sont souvent des généralistes qui peuvent s'adapter à de nombreux emplois.

Si on est monteur électricien et qu'on a 54 ans, qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse d'autre ? La technicité particulière ne permet pas de s'adapter à autre chose. Mais c'est bien de le proposer. CS67

IX.3.1.2.2) Promotion et mobilité géographique (proposition n° 4).

La proposition n°4 vient confirmer l'analyse déjà faite précédemment. Elle permet de préciser les contraintes de la mobilité géographique en fin de carrière chez les cadres supérieurs et de faire des comparaisons avec les agents de la grille. La majorité des cadres sont sensibles aux désagréments que posent les déménagements dans les dernières années de la vie professionnelle et expriment le souhait que soit mieux gérée cette dimension de la gestion des ressources humaines.

Précédemment, certains cadres supérieurs avaient signalé que choisir l'emploi qui convient le mieux pouvait signifier *choisir son lieu géographique d'exercice*. De plus, lors de l'enquête portant sur les agents de la grille, on avait montré que chez les personnes qui étaient placées dans une perspective de préparation à la retraite, la mobilité résidentielle n'était pas souhaitable si elle ne s'inscrivait pas dans le cadre de ce projet.

A présent, plus de six cadres supérieurs sur 10 sont plutôt favorables ou tout à fait favorables à l'idée de dissocier mobilité géographique et promotion dans les dernières années de la vie professionnelle, ou même tout au long de la carrière. Ils indiquent que la mobilité géographique n'est pas toujours propice à la préparation de la retraite : les personnes qui songent s'établir une fois en inactivité dans la même région que celle où ils résident au présent se construisent un réseau de relations sociales qui permet d'envisager de façon satisfaisante la vie après le travail. Cette vie sociale extra-professionnelle apparaît importante pour les cadres supérieurs qui ont eu une mobilité significative durant leur carrière. Pour les 14 cadres supérieurs qui sont favorables à la proposition n°4, c'est l'argument entendu le plus souvent : il faut ménager les cadres supérieurs qui ont beaucoup "bougé" par le passé. Mais ces derniers sont moins complaisants pour ceux qui n'ont jamais été mobiles.

A partir d'un certain âge, on a de la terre à nos chaussures, on a nos racines, et sociologiquement on n'est pas aptes à se réadapter facilement à d'autres milieux et on n'a pas intérêt. Il y a la famille aussi. CS63

On n'a plus à faire la démonstration de son dévouement à l'entreprise dans les dernières années de sa vie professionnelle. CS64

Parmi les cadres supérieurs qui sont favorables à la proposition, trois d'entre eux se prononcent plus nettement contre la mobilité géographique et les travers associés à cette pratique. Ces cadres s'élèvent contre la mobilité géographique posée comme principe de gestion des carrières. Ils affirment que si, dans le passé, la mobilité se justifiait car on voulait développer une culture et des savoir-faire communs à tous les établissements (dans les années qui ont suivi la nationalisation des entreprises électriques, il fallait harmoniser les entités), aujourd'hui on ne sait plus pourquoi on poursuit dans cette voie.

Les promotions ne devraient jamais être associées à la mobilité, quelle que soit la catégorie. Il ne faut pas changer pour changer, comme on le déclare à la Distribution. Oui à la mobilité géographique si elle apporte un plus. CS75

L'autre fraction de la population ne partage pas le même avis sur la mobilité géographique. Mais les arguments sont divers. A l'inverse des avis précédents, 3 cadres pensent que la fin de carrière est un moment idéal pour être mobile car on est dégagé des charges familiales (éducation des enfants). Trois autres font de la mobilité un principe (dépendant ou non de la promotion) et trois pensent qu'une promotion est indissociable d'un poste à pourvoir, associé à un lieu : les intéressés sont ensuite libres d'accepter ou non les conséquences de la mobilité (la mobilité n'est pas à mettre en relation avec l'âge).

Enfin, deux cadres ne se prononcent pas car ils considèrent que, à EDF ou à GDF, les promotions n'ont jamais été en relation avec la mobilité géographique.

A quel âge a-t-on le plus de contraintes ? Cela dépend. On accepte ou pas une mobilité, c'est tout. Il ne faut pas particulariser sur cette période, ce qu'il faut c'est prendre en compte les contraintes familiales tout au long de la carrière. CS65

Je pense qu'un cadre supérieur ne doit pas s'incruster dans un poste. Il doit faire ses 5 ans et changer d'air. Il doit être exemplaire, à l'image de l'entreprise et de sa politique, et dans la mesure où on a une entreprise qui affiche comme principe celui de la mobilité géographique, il y a quand même un problème d'exemplarité. CS66

Une promotion, c'est pour occuper un poste, qui se trouve là où il est. Vous l'acceptez ou pas. Mais la mobilité géographique ne doit pas être la condition sine qua non de l'avancement. CS76

Malgré des positions scindées en deux grandes tendances, il ressort de la grande majorité des propos recueillis l'idée qu'en matière de mobilité, et surtout de mobilité *en fin de carrière*, il convient de s'assurer que la mobilité de la personne est vraiment nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs cadres (favorables ou non à la mobilité) ont fait remarquer que la centralisation des emplois de dirigeant en région parisienne ne se justifiait pas toujours. Si l'entreprise recherche une implication satisfaisante du cadre supérieur dans son travail, il faudrait qu'elle veille à ce que les déplacements géographiques soient vécus positivement.

Il est davantage question ici de disponibilité personnelle pour quitter un tissu social que d'aides matérielles, car peu nombreux sont les cadres supérieurs rencontrés qui ont évoqué les conditions financières liées par exemple au déménagement.

Le regard des cadres supérieurs sur les agents de la grille.

Les cadres supérieurs ont tendance à être indulgents à l'égard de la mobilité géographique des agents de la grille dans les dernières années de la vie professionnelle. Sur cette question, des similitudes de vue peuvent être établies entre les deux populations.

Un quart des cadres supérieurs considèrent que le gain de la mobilité (responsabilités supplémentaires marginales, faible augmentation de revenus) est rarement à la hauteur de ce que perdent les agents en quittant un secteur géographique. Ils savent que pour réaliser leur mutation, les agents sont parfois contraints de se séparer d'un logement dont ils sont propriétaires, quand ce n'est pas le (la) conjoint(e) qui est obligé(e) d'abandonner son emploi.

Je serais moins exigeant avec les agents d'exécution et de maîtrise. Pour eux, il faut tenir compte du conjoint qui travaille, de l'accession à la propriété... On ne peut pas raisonner de la même façon entre un gars qui gagne 10 - 15 000 F par mois et un gars qui en gagne 45 000. CS53

IX.3.1.2.3) La mobilité professionnelle (proposition n° 8).

Les quatre cinquièmes des cadres supérieurs rencontrés sont défavorables au changement important d'activité dans les dix dernières années. En effet, cette disposition est contraire à leur cheminement professionnel qui repose en grande partie sur la capitalisation de l'expérience et la valorisation des connaissances acquises antérieurement.

Ils sont également défavorables à cette proposition pour les agents de la grille qui selon eux doivent être maintenus dans leur filière, compte tenu de leur spécialisation dans un métier.

Après avoir obtenu des informations sur la mobilité géographique, la proposition n°8 avait pour objectif de faire réagir les cadres supérieurs sur la mobilité *fonctionnelle*. Cette proposition a entraîné une très forte proportion de réponses négatives, en partie à cause de sa formulation. Elle avait été construite à partir de l'enquête réalisée auprès des agents de la grille : on se souvient qu'une fraction de ces derniers avait exprimé le désir de changer radicalement d'activité à moins de dix années de leur retraite, lassée d'un emploi qu'ils occupaient depuis trop longtemps.

Le rejet massif de la proposition par les cadres supérieurs permet de préciser la notion de "parcours" dans cette catégorie socioprofessionnelle. En fait, les cadres ne comprennent pas pourquoi il faudrait précisément changer de fonction *en fin de parcours*, mais ils ne disent pas explicitement qu'ils sont opposés à la mobilité fonctionnelle au cours du parcours (sauf quelques uns). Le principal argument pour justifier cette position (apporté par 13 cadres) est la mise en avant de la compétence déjà acquise. Un cadre supérieur accède à ses fonctions lorsqu'il a acquis une certaine compétence, corrélée avec l'ancienneté. Se réorienter dans les dernières années de la carrière viendrait donc contredire la logique qui consiste à valoriser son domaine de compétence.

Si l'entreprise veut valoriser ses ressources, elle doit par conséquent tenir compte du professionnalisme des agents. Les cadres supérieurs qui sont experts dans certains domaines sont naturellement les plus enclins à répondre de cette façon.

Trois cadres ajoutent qu'en fin de carrière, c'est avant tout l'expérience qui caractérise la compétence alors que les capacités d'adaptation font parfois défaut. C'est la raison pour laquelle il est préférable selon eux de laisser les plus anciens des cadres supérieurs dans les mêmes filières et de n'envisager que des changements mineurs.

Il faudrait changer d'activité tout au long de sa carrière, quand on a fait le tour d'un problème. Pourquoi se focalise-t-on sur les dernières années ? CS51

Il est souhaitable de changer d'activité. Par contre changer complètement d'activité ne permet pas de recueillir les fruits du capital d'expérience avec lequel les gens partent. Il y a beaucoup d'entreprises qui se mordent les doigts d'avoir mis des gens à la retraite anticipée. CS55

Ce serait une perte de compétence et d'expérience qui serait extrêmement maléfique pour l'entreprise. On forme les gens pendant 25 ans, ils acquièrent un professionnalisme, ce n'est pas pour ensuite l'abandonner. Ce n'est pas sérieux, c'est une erreur. CS73

En refusant de changer d'activité, les cadres supérieurs défendent aussi leur statut dans l'entreprise. Accepter une réorientation importante ou s'en voir proposer une pourrait impliquer une marginalisation, ou serait la preuve que l'entreprise n'est plus en mesure

d'assurer une évolution de carrière à la personne concernée. Ces observations ramènent au problème évoqué dans les entretiens concernant les missions de fin de carrière. Dans ce contexte, il est bien évident que proposer une formation professionnelle ou une rémunération complémentaire (propositions 8 bis et 8 ter) pour faciliter le changement d'activité est une considération tout à fait secondaire aux yeux des cadres supérieurs.

Quatre cadres supérieurs perçoivent une remobilisation possible au travers de la proposition. Cette proportion est réduite si on se souvient que cette idée est à l'origine de la formulation de la proposition auprès des agents de la grille. Néanmoins, ceux qui se positionnent ainsi pourraient de cette façon chercher à dédramatiser d'éventuelles marginalisations de fin de carrière.

Ce n'est pas idiot, et je me demande si cela ne se passe pas de la sorte. C'est sans doute plus facile pour un cadre supérieur. Cela me semble une idée intéressante dans la mesure des possibilités, car on a parfois un peu moins d'enthousiasme à ce moment de la carrière. CS75

Le regard des cadres supérieurs sur les agents de la grille.

Interrogés sur le bien-fondé de la proposition pour les agents de la grille, les interviewés insistent sur la compétence à valoriser et excluent d'autant plus le changement complet d'activité qu'ils ont le sentiment que le personnel affecté d'un Groupe Fonctionnel est davantage qu'eux spécialisé dans un métier.

Trois cadres supérieurs sur 25 ont fait remarquer que la proposition n°8 pouvait s'avérer judicieuse pour remotiver des agents de la grille qui exercent des activités identiques depuis fort longtemps. Mais ce faible effectif laisse penser que la majorité des répondants n'est pas informée des problèmes de lassitude que vivent certains agents en fin de carrière, conséquence probable du manque de communication entre les cadres supérieurs et le personnel de la grille (principalement avec les agents d'exécution et de maîtrise).

On ne change pas d'activité sauf lorsqu'on est obligé de le faire à cause de réformes de structure. Et dans ce cas, il y a obligation de formation correspondante. CS70

Je ne vois pas comment on pourrait changer un gars qui a été plombier toute sa vie. CS75

IX.3.1.2.4) Le capital "temps libre" et l'âge de la retraite (proposition n° 14).

Près de 6 cadres supérieurs sur 10 sont plutôt d'accord pour bénéficier d'un capital de temps libre dans les cinq dernières années, en échange d'un départ en

inactivité retardé. Les cadres sont d'autant plus favorables à cette proposition qu'ils le sont au principe d'une retraite plus tardive. Ainsi, la proportion d'avis favorable laisse la perspective ouverte à un autre aménagement du temps de travail en fin de carrière, mais cette perspective doit être modérée à cause des risques de marginalisation, qui, selon les cadres supérieurs, rendent difficiles sa mise en pratique. Les cadres défavorables à la proposition utilisent le même argument que leurs collègues favorables, en considérant que leurs responsabilités ne leur permettent pas de s'absenter de leur emploi.

La dernière des quatre propositions placées sous le thème de l'aménagement des emplois en "fin de carrière" offre aux salariés la possibilité de disposer d'un capital de temps libre de douze mois, en contrepartie de quoi ils s'engageraient à travailler une année de plus après l'âge normal de leur retraite.

La proposition soumise aux cadres supérieurs a reçu un meilleur accueil que lorsqu'elle avait été présentée aux agents de la grille. Ce résultat n'est pas surprenant car au sein de cette première population, l'intérêt du personnel était corrélé positivement avec le niveau hiérarchique : les cadres y étaient déjà plus favorables que la maîtrise, elle-même plus favorable que l'exécution.

Les cadres supérieurs favorables à l'idée de disposer de temps libre supplémentaire pendant les cinq dernières années de la vie professionnelle aspirent à trouver un rythme de travail différent. Ils ne cherchent pas à fuir le travail pour autant puisqu'ils s'engageraient à travailler au-delà de l'âge normal de la retraite (la proposition n°1 avait montré que 8 cadres sur 10 étaient favorables à l'idée de poursuivre au-delà) mais certains signalent que le risque d'un dispositif de ce type est de se voir écarté de l'évolution professionnelle. Par conséquent le fractionnement des douze mois apparaît pour beaucoup comme la procédure adéquate.

Les cadres favorables à la proposition pensent qu'elle permet d'envisager avec plus de discernement la retraite, d'effectuer une décompression après une période d'activité fatigante, ou encore de réaliser un projet professionnel à l'extérieur d'EDF. C'est donc un dispositif que les répondants entrevoient comme une possibilité offerte, laissée à la libre appréciation de chacun.

C'est avantageux car cela met en situation de se responsabiliser pour son propre destin, si on veut tester une autre activité avant de quitter l'entreprise par exemple. CS74

Du côté de l'individu, c'est une préparation psychologique et physiologique à la retraite, par contre on peut craindre une démotivation. Quatre mois de vacances par an cela fait beaucoup

pour continuer à s'occuper des affaires. Il faudrait prendre l'année en une seule fois, au début de la période de cinq ans. C'est difficile à réaliser. CS66

A l'inverse, les cadres supérieurs hostiles à la proposition se placent du côté de l'intérêt de l'entreprise et ne voient pas en quoi cette mesure contribue à son efficacité ou améliore la gestion des hommes. Les cadres considèrent que leur emploi ne leur offre pas le loisir de s'absenter pendant de longues périodes, et s'ils avaient cette possibilité, cela prouverait une fois de plus que la fonction qu'ils occupent n'a pas sa raison d'être dans l'entreprise.

Quand on accepte ce genre de deal, cela veut dire que l'on ne fait plus son travail, donc cela désorganise le travail, et il faut quelqu'un d'autre à la place. On a déjà beaucoup de congés, on ne va pas être payé à ne rien faire. CS64

Je ne vois pas l'intérêt et il est incompatible de s'absenter quand on a l'exercice d'une responsabilité. CS61

IX.3.1.3) L'aménagement du temps de travail.

Ce thème n'est pas indépendant du précédent, et plus précisément de la proposition n° 14 concernant le capital de temps libre. Les trois propositions qui le composent (n° 5, n° 6 et n° 7) traitent des réductions du temps de travail dans les dernières années de la vie professionnelle et, à ce titre, participent aussi aux aménagements possibles des emplois en "fin de carrière".

Proposition 5 : A une diminution du temps de travail devrait correspondre un maintien de la rémunération complète.

Proposition 6 : Il faudrait diminuer le temps de travail...

- a) dans les 10 dernières années de la vie professionnelle,*
- b) dans les 5 dernières années,*
- c) dans la dernière année.*

Proposition 7 : Pour diminuer le temps de travail, il faudrait...

- a) travailler 5 demi-journées (une par jour)*
- b) travailler 30 heures réparties au choix dans la semaine,*
- c) avoir plus de congés.*

IX.3.1.3.1) Diminuer le temps de travail et maintenir la rémunération (proposition n° 5).

En rejetant fortement le principe d'un maintien de la rémunération dans le cadre d'une diminution du temps de travail, les cadres rencontrés avancent d'abord la singularité de leurs fonctions. Pour près de la moitié d'entre eux, l'ampleur des responsabilités est telle que le temps de travail ne se mesure pas, et donc la proposition ne s'applique pas. Considérant ensuite l'ensemble des agents d'EDF-GDF, les cadres supérieurs instaurent une relation proportionnelle entre le temps de travail et la rémunération, indépendamment de l'aspect collectif ou individuel de la réduction.

Pour les cadres supérieurs, une réduction du temps de travail n'a de sens que pour une partie des agents de la grille, et plus de 8 interviewés sur 10 considèrent qu'une diminution du temps de travail doit être associée à une baisse de la rémunération. Au sein de leur catégorie, les cadres ont peine à imaginer ce que pourrait être une réduction du temps de travail, car ils disent ne pas être rémunérés à l'heure mais à la fonction. Si le temps de travail dépasse l'horaire légal, les intéressés considèrent que c'est une caractéristique inhérente à leur position hiérarchique et à leur fonction.

C'est une question stupide pour les cadres supérieurs. La notion de temps de travail ne veut rien dire pour les cadres supérieurs, donc on ne peut pas le diminuer (le temps de travail). Où s'arrête le temps de travail ? CS63

Cela n'a pas beaucoup de sens. Si on devait vraiment faire 38 heures, j'aurai fini ma semaine le mercredi soir. CS54

Ces réactions pourraient paraître contradictoires avec ce qui a été dit concernant le thème précédent, puisqu'on a vu que certains cadres supérieurs souhaitaient adopter un autre rythme de travail en fin de carrière quand les responsabilités exercées n'étaient pas (plus) directement opérationnelles. En réalité, les cadres s'expriment ici *dans l'absolu* (comme la formulation de la proposition n°5 du reste), donc sans faire référence à l'âge de la personne ou à un moment particulier de la carrière.

Les autres cadres supérieurs en désaccord avec la proposition se placent sur le registre économique et donnent une valeur moins centrale à la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise. Pour eux la rémunération doit être proportionnelle au temps de travail : si on travaille moins, on doit être payé moins. Au travers de ce principe général, il faut toutefois distinguer les cadres supérieurs qui ont compris diminution *individuelle* du temps de travail (les intéressés feraient une demande en ce sens) et ceux qui se sont prononcés

sur la diminution *collective* du temps de travail. Les arguments sont alors différents selon les cas :

- Si la réduction du temps de travail *émane de l'individu*, les avis sont unanimes : les cadres supérieurs qui ont fait cette supposition considèrent tous que la rémunération doit être diminuée. Ils font surtout référence aux agents de la grille puisqu'ils ont déclaré que leurs fonctions ne leur permettraient pas de se placer dans cette hypothèse.

- Les cadres supérieurs qui se prononcent sur la diminution *collective* du temps de travail sont, quant à eux, opposés au maintien de la rémunération à cause du contexte de l'emploi. Pour eux, si on diminue le temps de travail, c'est dans la perspective d'embaucher du personnel et surtout pour augmenter la productivité de l'entreprise ; et, dans un cas comme dans l'autre, cela implique selon eux de réduire la masse salariale.

Cela me semble logique qu'ils aient une diminution de leur rémunération, de même s'ils font des heures supplémentaires, ils doivent avoir un supplément. La rémunération est proportionnelle au temps de travail. CS75

Ce sont les syndicats qui ont pondu une idée pareille ?! J'aurais adhéré à cette idée il y a quelques années, lors du plein emploi. CS59

Travail - Salaire, c'est une équation. Dans le contexte actuel on ne peut pas parler de productivité et faire son contraire. Travail partagé, oui, à condition de gagner moins. CS66

Le partage du travail : une utopie ?

Les réponses des cadres supérieurs permettent d'obtenir leur avis sur le partage du travail. Il en ressort un relatif scepticisme. Plusieurs cadres ne croient pas au réalisme de cette idée, en indiquant que d'une façon générale les gens n'acceptent pas qu'on diminue leur rémunération. Et puis, dans le passé, les diminutions successives du temps de travail leur auraient montré que ces mesures ne sont pas de nature à créer des emplois.

Tout dépend de l'importance de la diminution du temps de travail. J'ai vécu dans ma carrière le passage de 45 à 38 heures, j'ai toujours travaillé autant et j'aurais été mécontent si on m'avait saqué mon salaire. Je suis d'accord que les gens touchent moins si avec le temps libéré on peut vraiment s'investir dans autre chose et multiplier les postes de travail. CS70

Le travail partagé, c'est la plus belle connerie qu'on ait inventée. CS71

Les gens ne sont pas fous. Vous ne diminuez pas le niveau de vie des gens sous prétexte qu'ils ont plus de temps libre ; ou alors les gens veulent travailler à mi-temps et ils sont demandeurs. Cela me paraît de la langue de bois. La solidarité ou des trucs comme cela, je n'y crois absolument pas. Même les gars de la CFDT, à la base, ils n'y croient pas. CS73

Les quelques cadres plutôt favorables à la proposition se comptent sur les doigts d'une main. Ils se placent dans la perspective d'une diminution nationale du temps de

travail. Mais on relève beaucoup de prudence dans les propos : la capacité à générer des emplois en maintenant les rémunérations ne leur semble pas évidente.

IX.3.1.3.2) Diminuer le temps de travail dans les dernières années de la vie professionnelle (propositions n° 6 et n° 7).

Globalement opposés à une réduction du temps de travail avec maintien de la rémunération, les cadres supérieurs sont plus nuancés au sujet des dernières années de la vie professionnelle. En repoussant l'aménagement du temps de travail dans la toute dernière année de la vie active, environ la moitié des répondants confirme l'aspiration à vivre autrement la fin de carrière. Mais dans cette population, le spectre de la marginalisation conduit à réclamer un aménagement de l'emploi du temps qui permette de s'éloigner le moins longtemps possible de l'activité.

Compte tenu des réponses à la proposition précédente, mentionnons d'abord que les cadres supérieurs ont été invités à répondre aux propositions n° 6 et n° 7 en écartant le volet rémunération. Le résultat : quatorze cadres sur vingt-cinq se déclarent plus ou moins d'accord avec l'idée de réduire, ou d'essayer de réduire le temps de travail dans les dernières années de la vie professionnelle ; deux pensent que cette mesure pourrait débiter 10 années avant la mise à la retraite, sept, 5 années avant et treize la dernière année⁵²².

Comme précédemment, c'est l'importance qu'accordent les cadres supérieurs à leur travail, à l'évolution professionnelle et à leur statut qui explique qu'une majorité de cadres préfèrent n'aménager le temps de travail que lors de la dernière année. Réduire l'activité, c'est préparer implicitement sa retraite, c'est donc reconnaître que l'on est un peu moins engagé dans la vie de l'entreprise, c'est perdre une partie de son identité professionnelle.

Si on veut diminuer le temps de travail dans les dix dernières années, autant quitter la boîte. Vous vous rendez compte, être en préretraite dix ans avant ! Pour un cadre supérieur, les postes vraiment intéressants et vraiment utiles ne sont pas à temps partiel, ils prennent plus qu'un plein temps. CS65

Il faudrait laisser le choix aux gens, mais seulement dans la dernière année. C'est le moment où un peu de temps libre supplémentaire permettrait de préparer le départ en inactivité. CS62

⁵²² Le total des réponses ne donne pas 14 car on peut bien sûr être favorable aux propositions "6 bis" et "6 ter".

Le même argument est aussi utilisé par ceux qui s'opposent à une réduction du temps de travail dans les dernières années. Ils redoutent qu'une proposition de ce type ne les marginalise et nuise à leur statut de cadre supérieur.

Je ne suis pas d'accord sur ce qu'on appelle le passage en douceur. C'est un raisonnement thérapeutique que je ne partage pas. CS51

Si on est apte à remplir la fonction, on la remplit totalement et il faut l'assumer. A 50-60 ans, on est quand même généralement pas complètement foutu, donc on ne va pas l'assumer à tiers temps, quart temps. CS75

Les cadres supérieurs qui envisagent une réduction du temps de travail avant la dernière année pensent qu'il faut davantage de temps pour préparer la retraite. Dans ce cas, trois cadres réalisent un couplage de cette proposition avec des mesures en vue d'encourager la création d'emploi ou la transmission des connaissances.

Un élément suggère de relativiser l'aspiration des cadres supérieurs à réduire leur temps de travail en fin de carrière. Pour les cadres supérieurs qui se prononcent pour une réduction de l'activité *lors de la dernière année*, certains ne font référence qu'à la dernière année d'activité au-delà du 60ème anniversaire (Cf. proposition n°1). Cela se comprend dans la mesure où les cadres supérieurs ont intégré comme norme le fait de prolonger de quelques années supplémentaires leur activité au-delà de l'âge normal de la retraite. Cela confirme aussi leur souci de défendre leur place dans l'entreprise.

Les cadres supérieurs ne peuvent donc que revendiquer un temps de présence effectif au travail, qui ne soit pas dépendant de l'âge, et repousser le plus tardivement possible tout aménagement de l'activité. Cette remarque doit être prise en compte par les gestionnaires qui souhaitent proposer des mesures d'aménagement en fin de carrière. Lorsqu'une mesure fondée sur l'âge ou la proximité de la mise à la retraite n'est pas "imposée" à tout le monde, il en résulte un risque de marginalisation pour ceux qui la demandent.

La dernière année ou pas du tout. Mais c'est déjà ce qui se passe. Beaucoup de cadres supérieurs ont une mission la dernière année où ils sont chez eux, ils s'organisent comme ils veulent. Ils n'ont plus la responsabilité d'une unité, ils ont une mission, ce qui est tout à fait différent. CS73

Si l'on ne garde que les cadres supérieurs ayant déclaré être plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec une réduction du temps de travail en fin de carrière, la proposition n°7

permet d'entrevoir comment il serait possible de traduire la réduction du temps de travail dans les dernières années de la vie professionnelle. Les deux formules qui semblent les plus acceptables sont, dans des proportions relativement égales, la répartition au choix du temps de travail à la semaine et l'augmentation du volume des congés.

Les partisans de l'augmentation des congés trouvent dans la formule le moyen de se couper vraiment d'une activité professionnelle qui envahit parfois la vie privée. Les cadres supérieurs suggèrent l'ajout du vendredi ou du lundi aux repos hebdomadaires, ou des semaines de congés supplémentaires de temps à autre. Ce serait la formule la plus efficace pour que leurs collaborateurs intègrent l'idée qu'ils ne seront pas disponibles pendant ces périodes.

Les cadres supérieurs qui préfèrent la répartition du temps de travail à la semaine mettent en avant la flexibilité de l'emploi du temps dont ils bénéficieraient dans cette formule, tout en restant en contact régulier avec l'activité.

En ayant plus de congés, on peut s'extraire vraiment du travail et c'est la seule solution pour vraiment diminuer le temps de travail. CS63

Il faudrait pouvoir dégager une journée par semaine. Tout le monde saurait que le vendredi, je ne suis pas là, ou telle semaine. CS52

Le regard des cadres supérieurs sur les agents de la grille.

Les cadres supérieurs questionnés sur la question du temps de travail pour les agents de la grille sont moins favorables à une réduction. Hormis les cas où les agents auraient une difficulté physique à réaliser leur métier, un tiers des répondants (favorables ou non à la réduction du temps pour leur propre collègue) pensent que la nature du travail des agents de la grille et leur départ plus précoce en inactivité ne rendent pas nécessaire cet aménagement.

Les cadres supérieurs font ressortir les contraintes liées à l'organisation du travail. Ils considèrent que le travail d'équipe, la continuité de service, ou bien encore l'efficacité des salariés pourraient pâtir de la réduction du temps de travail accordée aux agents de la grille dans les dernières années de la vie professionnelle.

La maîtrise et l'exécution "collent" beaucoup plus à la durée légale du travail, donc je ne crois pas que cela soit nécessaire. CS64

A EDF, les gens ne partent pas usés à la retraite, et dans les dernières années, il y a déjà des congés supplémentaires. CS76

Ces dispositions supposent qu'on sache faire une gestion rationnelle de son temps. Un agent d'exécution aurait du mal à organiser son temps. Un agent d'exécution est imbriqué dans

une équipe, dont il faut tenir compte. Il faudrait peut-être faire une gestion rigoureuse de ses journées de congés supplémentaires. CS61

Il y aurait trop de problèmes d'organisation du travail. Une secrétaire qui vient trois jours sur cinq, on ne sait pas faire. CS75

IX.3.1.4) La formation continue (proposition n° 9).

Dans l'ensemble, les cadres supérieurs sont favorables à la formation continue dans les dernières années de la vie professionnelle. Les uns considèrent que l'âge n'est pas un critère qui dispense de l'acquisition de nouvelles connaissances. Les autres reconnaissent cependant que la proximité de la retraite donne une autre finalité à la formation continue. Ils soulèvent la question de la rentabilité des formations en fin de carrière, sans distinguer nettement formation pour cadres supérieurs et formation pour agents de la grille.

La formulation utilisée pour l'unique proposition concernant le thème de la formation devait permettre de recueillir un avis tranché sur la question de la formation des salariés âgés :

Proposition 9 : *Il est inutile de se former dans les dernières années de la vie professionnelle.*

L'avis des cadres supérieurs à l'égard de la formation continue dans les dernières années de la vie professionnelle est moins négatif que celui des agents de la grille. Trois cadres seulement sont "*plutôt d'accord*" avec la proposition qui déclare inutile la formation.

Les 13 cadres supérieurs qui sont "*complètement en désaccord*" avec la proposition pensent que l'âge n'est pas un motif valable qui dispense de la découverte, du perfectionnement ou du recyclage de connaissances. Pour eux, la formation n'est pas forcément une action structurée qui doit se faire au travers de stages, c'est une activité quotidienne qui fait partie d'une façon d'agir dans la vie, au travail comme à l'extérieur. La proximité de la retraite n'interfère donc pas sur ce comportement.

Ces mêmes cadres considèrent que leur efficacité dans le travail passe par l'entretien de leurs connaissances. Leur statut dans l'entreprise exige un recyclage permanent.

Il n'y a aucune raison d'arrêter de se former. La fin d'activité n'est pas la fin de l'existence. CS59

Je ne vois pas pourquoi on devrait ne plus se former alors qu'il y a des gens qui se forment à la retraite. La curiosité intellectuelle est intacte. CS51

Quand on est cadre supérieur, on se doit de se tenir au courant et assurer sa formation jusqu'au bout. Et c'est pareil pour tous les métiers, on doit être au top. CS66

Pour les 9 autres cadres, "*plutôt pas d'accord*" avec la proposition, les propos recueillis montrent que le statut de la formation continue dans les dernières années de la vie professionnelle est sensiblement différent de celui des autres moments de la carrière. Le caractère facultatif de la formation est mis en avant. Trois cadres supérieurs font comprendre qu'il ne faut envisager que des actions dont l'utilité soit évidente, et les deux autres tiers envisagent des formations différentes, plutôt centrées sur leurs motivations personnelles, voire sur la préparation de leur vie après le travail.

Il y a formation et formation. Quelques années avant, il vaut mieux privilégier les formations courtes, plus adaptées aux fins de carrière. Quant à la dernière année, c'est plutôt intéressant pour l'agent, s'il s'emmerde ou s'il veut préparer quelque chose dans le cadre de sa retraite. Après 50 ans, il y a moins de nécessité et moins de motivation. CS61

Tout dépend ce qu'on appelle se former. Je crois que ce n'est pas très utile s'il n'y a pas de changement d'emploi. CS56

On pourrait donc parler d'un double langage. Dans le principe, les cadres supérieurs reconnaissent qu'il est nécessaire de se former. Mais, en fin de carrière, leurs préoccupations ne sont plus les mêmes et la formation doit être délivrée avec circonspection. Les 3 cadres qui admettent que la formation dans les dernières années de la vie professionnelle ne se justifie plus n'apportent d'ailleurs pas d'arguments différents, ils sont seulement moins nuancés.

Le regard des cadres supérieurs sur les agents de la grille.

Les cadres supérieurs ne font pas beaucoup de différences entre leur formation en fin de carrière et celle des agents de la grille. Toutefois, quatre répondants font remarquer que certains agents sont réticents à aller se former. Selon eux, ils ne veulent pas se remettre en question, prétextant qu'ils n'ont plus rien à apprendre, ou craignant d'être placés en situation d'apprentissage. Ils rejoignent une partie de l'analyse proposée dans le chapitre VIII.

Les individus ont la flemme ou sont désintéressés, mais je n'ai jamais vu une hiérarchie dire à quelqu'un qu'il ne serait pas inscrit en formation parce qu'il prend sa retraite dans un an. CS64

Certains disent : je suis contremaître, je n'ai plus rien à apprendre. C'est aussi l'appréhension d'aller à l'école, de se trouver dominé, alors qu'on est dominant dans sa fonction. CS53

IX.3.1.5) Des missions spécifiques en fin de carrière.

Ce dernier thème regroupe quatre propositions qui, si elles étaient mises en pratique, pourraient transformer les missions des cadres supérieurs situés dans les dernières années de leur vie professionnelle. En leur demandant de se prononcer sur leur pertinence, on a donc obtenu une information sur l'intérêt intrinsèque des propositions, mais aussi sur le degré d'adhésion à des pratiques qui conduisent à accorder un autre rôle ou un autre statut aux agents en fin de carrière.

Proposition 10 : L'année avant la retraite, on devrait transmettre son expérience à d'autres collègues sous forme contractualisée.

Proposition 11 : Cinq années avant la retraite, on devrait confier à des équipes de deux ou trois personnes des missions d'expertise qui valorisent leurs compétences.

Proposition 12 : Dans les dernières années de la vie professionnelle, on devrait favoriser le détachement des agents vers d'autres activités. (Détachement au sens administratif)

Proposition 13 : On devrait donner plus de responsabilité aux personnes qui se trouvent en fin de carrière.

IX.3.1.5.1) La transmission de l'expérience (proposition n° 10).

Sur le principe, la grande majorité des cadres supérieurs est favorable à la transmission de l'expérience, dans l'intérêt de l'entreprise. Leurs interrogations concernent la notion d'expérience, la nature de la demande et les modalités de la transmission.

Près de 8 cadres supérieurs sur 10 sont favorables à des actions qui permettent de faire mieux profiter certains agents de la compétence des autres. Cependant 5 cadres précisent qu'ils envisagent cette transmission tout au long du parcours professionnel et spécialement à l'occasion des changements de fonctions.

Si on ne retient de la proposition n°10 que la transmission *en fin de carrière* de l'ensemble des savoirs et savoir-faire capitalisés durant la vie professionnelle, ce ne sont plus que 14 cadres sur 25 (un peu moins de 6 sur 10) qui sont favorables à des actions allant dans ce sens.

Pour les répondants, c'est d'abord l'intérêt de l'entreprise qui est à rechercher. Or, ils constatent que certains agents partent en inactivité avec des connaissances que maîtrisent mal ceux qui prennent la relève. Ces cadres supérieurs suggèrent donc que ceux qui quittent l'entreprise laissent une trace de cette connaissance.

On a eu de sérieux problèmes de retour d'expérience, de perte de compétences collectives à travers des départs anticipés à la retraite. CS68

Tous ceux qui partent en retraite et qui ont des connaissances qui disparaissent de la Maison doivent les formaliser, les écrire. CS60

Chez les cadres supérieurs favorables à la transmission des connaissances en fin de carrière, plusieurs craintes ont été émises sur la faisabilité de la transmission. Ces derniers se demandent comment organiser un transfert de connaissances pour que la forme soit opérationnelle. L'idée de se consacrer à cette seule activité la dernière année ne semble pas non plus souhaitable. Il faut par ailleurs que les personnes qui sont en activité soient réellement demandeuses des expériences que peuvent apporter celles qui partent à la retraite. La transmission des connaissances a enfin ses propres limites : on peut transmettre des techniques, des pratiques, mais les cadres supérieurs pensent qu'une partie de l'expérience ne peut pas se formaliser.

Des interrogations quant à la forme que devrait prendre la transmission :

C'est progressivement dans les dernières années qu'il faut transmettre ses connaissances et pas seulement la dernière année. Je pense qu'il faut faire participer à ses propres activités les gens susceptibles de prendre la suite. CS61

Des interrogations quant à la demande :

Il faudrait laisser trace de son expérience. Je suis pour la contractualisation, à condition que ceux qui recueillent le testament en fassent quelque chose. CS53

Ce serait bien mais c'est utopique. On n'arrive malheureusement pas à transmettre son savoir car les gens sont très peu réceptifs. Les cadres supérieurs sont persuadés qu'ils savent tout. CS64

Des interrogations quant au contenu :

On devrait "pouvoir" (transmettre son expérience). Dans certaines situations, l'expérience technique, c'est fortement souhaitable, dans d'autres, cela ne sert à rien. Si je prends le cas du gestionnaire, je ne vois pas l'expérience qu'il peut faire passer à quelqu'un. Tout ce qu'il a vécu, c'est personnel. CS67

Les cadres défavorables à la proposition n°10 mettent en avant le caractère non transmissible des connaissances et plus généralement de l'expérience. Ils pensent aussi que les autres agents n'attendent rien de ceux qui partent en inactivité et que les emplois des cadres supérieurs ne sont pas propices à ces pratiques. Trois cadres considèrent enfin qu'il peut être néfaste d'avoir à communiquer son expérience de travail, en particulier à celui qui prendrait la relève du poste, car cela nuit selon eux à la dynamique du changement.

Je n'y crois pas beaucoup. Le vieux schmock qui part à la retraite n'est pas crédible, cela va emmerder tout le monde. En revanche, on pourrait proposer à de jeunes retraités d'apporter des témoignages dans des stages de formation. Mais il ne faut pas institutionnaliser, contractualiser. Je ne crois pas beaucoup au passage d'expérience. CS75

Je ne suis pas trop partisan des recouvrements. L'intérêt des changements, c'est l'apport des nouvelles méthodes, et si on transmet une tradition orale, on risque de rendre les conditions du changement moins faciles. Un manager n'a pas besoin d'avoir quelqu'un dans les jambes. Je n'imagine pas le pouvoir partagé alors que je l'imagine plus pour certaines technicités. CS66

Pas d'accord pour les cadres supérieurs. Quand on change de poste, il ne faut surtout pas passer de temps avec le prédécesseur, et c'est une très bonne pratique. Chacun sa vision. Le management s'acquiert par l'expérience et ne se transmet pas. CS55

Le regard des cadres supérieurs sur les agents de la grille.

Les cadres supérieurs interrogés sont plus restrictifs sur la transmission des connaissances pour les agents de la grille. Si l'idée peut être intéressante, c'est surtout l'expertise technique qui doit faire l'objet d'une telle procédure. Aussi, réservent-ils en priorité la proposition pour les agents qui appartiennent aux collèges maîtrise ou cadre.

Pour évoquer les compétences des agents de la grille, les cadres supérieurs insistent surtout sur le savoir-faire, c'est-à-dire la partie du professionnalisme la plus liée à l'expérience. Les anciens pourraient transmettre aux plus jeunes ce savoir-faire selon des modalités qu'ils ne définissent pas, mais qui suggèrent des formes de tutorat. Il en ressort l'idée d'une transmission orale, peu formalisée.

Qu'est-ce que va transmettre un agent d'exécution qui fait des branchements ? Mais utiliser un bon et vieux contremaître qui a bien travaillé, dans des stages de formation, pour apprendre à des jeunes à souder, pourquoi pas. Ils ont vécu le terrain, ils peuvent raconter. CS75

Je suis d'accord pour ceux qui ont un métier qui nécessite des connaissances spécifiques. Un monteur ne va pas transmettre. Par contre chez les agents qui ont un capital professionnel important, on pourrait concevoir des biseaux où ils transmettraient cette expérience, difficile à acquérir par simple formation, en changeant peut-être de type d'activité, mais leur activité serait de passer une partie de leurs savoirs à leurs successeurs. CS55

Pour certains métiers manuels, cela pourrait être utile, mais c'est plus de la transmission d'information que d'expérience dont il faut parler. Prenons le cas d'un commerçant qui ferait le tour de ses clients pendant une année avec son successeur. CS54

IX.3.1.5.2) Les missions d'expertise (proposition n° 11).

La proposition concernant les missions d'expertise est l'une des plus satisfaisantes pour les cadres supérieurs. Les justifications recueillies apportent en outre des informations complémentaires sur les caractéristiques de ce qui est désigné par "fin de carrière".

Les cadres supérieurs considèrent que les missions d'expertise sont l'une des modalités de la transmission de l'expérience. Sans rendre les dispositions systématiques et obligatoires, ces missions permettraient de tirer profit de la mémoire des salariés les plus âgés de l'entreprise.

Huit cadres supérieurs sur 10 s'entendent pour considérer que les dernières années de la vie professionnelle sont propices à la mise en valeur de l'expérience. Au travers des missions d'expertise, les cadres supérieurs retrouvent l'idée de transmettre les connaissances (proposition précédente). Il s'agit de faire profiter l'entreprise du savoir-faire des gens qui ont fait carrière dans l'entreprise, de trouver la façon d'être le plus utile possible. Une "vraie" mission d'expertise serait pour certains cadres l'aboutissement d'un parcours réussi et la reconnaissance qu'ils attendent de l'entreprise.

Il faut confier des missions à des gens dont l'autorité et la compétence sont reconnues, quel que soit le niveau. Ils s'enrichiraient et enrichiraient l'entreprise au sens noble du terme. Cela serait un fantastique signe de reconnaissance de l'engagement que les agents ont eu pendant leur vie professionnelle. CS53

D'autres avantages sont mentionnés par les cadres supérieurs au sujet des missions d'expertise : la possibilité de réaliser une autre activité en fin de carrière et le profit que l'on tire à travailler à plusieurs (la proposition prévoyait des missions qui soient menées par deux ou trois personnes). Sur un registre plus personnel, les missions d'expertise pourraient aussi être un moyen de se préparer à la retraite.

Les cadres supérieurs sont aussi favorables à l'idée des missions d'expertise pour les agents de la grille que pour eux-mêmes. La majorité considère que si le personnel de la grille a un domaine d'expertise, il doit le transmettre, et cela peut se réaliser au travers d'une mission d'expertise.

A n'importe quel niveau, les gens ont des choses intéressantes à dire. CS52

Cela pourrait être valable dans certains domaines bien précis. Il y a des agents de maîtrise qui ont un savoir faire réel, des compétences et des capacités à transmettre. CS70

Tout en étant d'accord avec la proposition, 5 cadres supérieurs émettent des réserves. D'une part, il serait néfaste et peu réaliste selon eux de mettre en place une procédure systématique de missions d'expertise en fin de carrière. Il faut donner la priorité au volontariat et aux fonctions qui s'y prêtent le mieux. D'autre part, les cadres supérieurs considèrent qu'on peut certes réaliser des missions d'expertise en fin de carrière, mais que l'on peut aussi envisager d'en faire tout au long de la carrière. Ces cadres rejoignent un des motifs avancés par les opposants à la proposition.

Je suis tout à fait d'accord si vous m'enlevez "cinq années avant la retraite" (dans la proposition). Je suis pour qu'on puisse faire tout le temps des missions d'expertise, il est inutile d'attendre les 5 dernières années. Il serait d'ailleurs intéressant de faire des équipes dans lesquelles les gens n'ont pas le même âge. CS74

Je préfère dire qu'il faudrait injecter dans des groupes de travail les agents situés à 10 années ou moins de leur départ, pour profiter de leur expérience, mais il n'est pas utile qu'ils ne fassent plus que cela. CS76

Malgré une formulation qui insistait sur la valeur de la mission d'expertise, quatre cadres supérieurs y sont opposés car dans l'état actuel de leur connaissance de l'entreprise, ils perçoivent seulement les missions d'expertise en fin de carrière comme des voies de garage. Pour eux, comme pour certains de leurs collègues, si l'entreprise cherche à donner une vraie mission au salarié, rien ne justifie qu'elle attende les dernières années de la carrière pour le faire.

C'est mettre de bonne heure les gens dans une chambre de décompression. CS73

Si c'est une vraie mission, elle ne doit pas spécialement avoir lieu 5 années avant la retraite, sinon je crains que cela soit un placard. La mission d'expertise n'est pas liée à l'âge, mais à la compétence. Or un cadre supérieur est surtout un généraliste, ce n'est donc pas en fin de carrière qu'il faut lui confier une mission d'expert. CS75

IX.3.1.5.3) Le détachement (proposition n° 12).

Le détachement est une mesure avec laquelle les cadres supérieurs sont plutôt familiers. Une majorité de cadres y est favorable car ils pensent que les personnes en fin de parcours professionnel sont les plus à même de faire connaître l'entreprise à l'extérieur. La formule peut en outre s'adapter convenablement au rythme de travail souhaité par quelques uns dans les dernières années. En revanche, en réservant le

détachement aux fins de carrière, les autres répondants y voient encore une forme d'exclusion potentielle sur la base d'un critère d'âge.

Au travers du détachement administratif, une autre forme d'activité était proposée aux cadres supérieurs, en la réservant aux dernières années de la vie professionnelle.

Les réponses des cadres supérieurs montrent que tout en insistant davantage sur la forme que sur le contenu des missions, plus de 6 cadres sur 10 de cette population sont favorables au principe, en faisant ressortir la compétence des agents ayant de l'ancienneté, vecteur idéal des liens que peuvent contracter EDF et GDF avec d'autres organisations.

En fait les cadres supérieurs rencontrés ont interprété la proposition compte tenu des pratiques existantes dans les entreprises. Des expériences similaires de détachement concernent déjà leur collègue. Pour eux, le détachement est associé à l'idée de médiation et d'exportation des atouts de l'entreprise. Il leur semble donc naturel que les plus à même de réaliser cette mission soient les cadres supérieurs ayant une longue expérience de la "Maison". Les conséquences attendues de ce genre d'initiatives sont des retours favorables pour les activités d'EDF-GDF.

En plus de l'utilité pour l'entreprise, six cadres supérieurs pensent que le détachement peut permettre à l'agent de s'ouvrir à d'autres activités, d'être une source de valorisation personnelle, ou encore un moyen de préparer son inactivité.

On peut supposer que 5 ans avant la retraite, les cadres supérieurs sont dans leur plénitude, c'est le moment où en faisant profiter d'autres entreprises de leur expérience, ils donnent une image de la Maison qui peut être importante. CS66

Cela permettrait de voir un peu plus loin que la date administrative de la fin d'activité. CS74

Je ne sais pas si c'est plus important dans les dernières années qu'au cours de la carrière. Néanmoins le détachement en fin de carrière peut permettre de préparer une activité pour la retraite, à condition qu'on en ait déjà une idée assez précise. CS52

Détachement ou exclusion ?

Le cadre supérieur de la dernière citation (CS52) partage avec trois autres cadres une interrogation sur l'intérêt de réserver les détachements aux agents qui sont en fin de vie professionnelle. Deux parmi les quatre y sont d'ailleurs défavorables car ils ne veulent pas associer cette formule à une mesure d'âge.

A ces réserves, s'ajoutent les remarques de 9 cadres qui mentionnent les risques de marginalisation (ou la marginalisation) associés en pratique au détachement. Sept y sont explicitement défavorables pour ce motif et ne cachent pas leurs sentiments (certains

surnomment les agents détachés les "amadoués"). Ils ne veulent pas que cette formule soit un prétexte pour se débarrasser des agents dont l'entreprise ne veut plus.

Aujourd'hui, des gens qui peuvent prendre leur retraite à 60 ans sont capables d'accomplir leur activité professionnelle habituelle sans aucune difficulté. Alors tous les gadgets que l'on peut inventer pour séniles précoces, non et non. Si on me fait une proposition de détachement, je comprendrais ce que cela veut dire. CS54

C'est trop tard, ou alors il faut mettre les agents à la CCAS pour s'occuper des petits vieux. CS71

Est-ce lié à l'âge ? Est-ce que cela donnerait une bonne image de l'entreprise de n'envoyer que des vieux à l'extérieur ? On va très vite comprendre que l'entreprise se défause de ses vieux. CS75

Pour ces cadres supérieurs, le détachement est une mesure très dévalorisée (davantage que les missions) et elle le restera tant qu'elle sera perçue dans l'entreprise comme une mesure d'âge ou une étape peu gratifiante du parcours professionnel des individus. Ainsi, ce cadre supérieur, tout en étant plutôt favorable à la proposition, évoque les difficultés à faire reconnaître l'expérience professionnelle acquise dans d'autres structures lors d'un détachement, compte tenu de la gestion des carrières à EDF et à GDF.

Le problème des détachements, c'est que souvent après les gars sont oubliés. Ils ont un mal fou à se réinsérer et cela peut leur être préjudiciable. Mais cela se pose peut-être moins dans les toutes dernières années. CS61

IX.3.1.5.4) Les responsabilités en fin de carrière (proposition n° 13).

Compte tenu de leur parcours professionnel évolutif, il est facile de comprendre que la plupart des cadres supérieurs pensent que les responsabilités ne se donnent pas en fonction de l'ancienneté, mais en fonction d'une compétence reconnue et d'une capacité à assumer les dites responsabilités.

A partir de l'enquête sur les agents de la grille, on avait montré que certaines insatisfactions professionnelles pouvaient conduire à des revendications sur le niveau des responsabilités.

A présent, 8 cadres supérieurs sur 10 (20 sur 25) sont opposés à une idée qui consisterait à proposer des responsabilités à des personnes, sur le seul principe qu'elles se trouvent en fin de carrière. Pour eux, l'âge n'est pas un critère qui conditionne l'attribution des responsabilités. La liaison entre l'âge et les responsabilités masque une variable cachée

qui est l'expérience : c'est parce qu'on est âgé qu'on détient un professionnalisme, et le professionnalisme permet éventuellement d'accéder à des responsabilités plus élargies.

Cela n'a rien à voir avec la fin de carrière. Cela a à voir avec la compétence. CS53

S'ils les méritent (les responsabilités), pourquoi pas ? Par la force des choses, plus on avance en âge, plus on a de responsabilité, mais ce n'est pas parce qu'on avance en âge, c'est parce qu'on a l'expérience, on a la capacité. CS54

Les cadres supérieurs précisent néanmoins que les jeunes sont parfois tout à fait capables d'assumer le rôle que l'on semble vouloir n'attribuer qu'aux anciens. Hormis le professionnalisme, il faut posséder des facultés, totalement indépendantes de l'âge, pour endosser des responsabilités.

La position des 20 cadres supérieurs ne signifie pas qu'il faut refuser aux anciens d'accéder aux responsabilités. La proposition ne doit pas générer son contraire, et on a vu que les arguments des cadres sur les autres propositions se sont souvent inscrits dans ce souci de ne pas être marginalisés sur un critère aussi arbitraire que celui de l'âge (ou celui d'être en fin de carrière).

Je ne suis plutôt pas d'accord mais cela ne veut pas dire qu'il faille les mettre dans des placards. CS52

Il n'y a pas de règle. Il y a des gens qui, comme le vin, bonifient en vieillissant, pourquoi ne pas leur donner des responsabilités ; et puis il y a ceux qui, comme le cheval, voit l'écurie arriver, et qui ont plutôt envie de faire passer leur expérience, de se préparer à autre chose, de rendre d'autres services à l'entreprise. CS67

Les 5 cadres supérieurs favorables à la proposition reprennent ce dernier argument mais insistent davantage sur la place des anciens. Avoir plus de responsabilité signifie alors accorder une juste reconnaissance aux salariés âgés, à condition que leur expérience soit elle-même reconnue.

Oui, il faudrait leur offrir la possibilité d'avoir plus de responsabilité s'ils le veulent, car c'est l'accomplissement de leur vie. C'est complètement normal, c'est un aboutissement de carrière. C'est certainement mieux que de mettre sur des voies de garage. CS57

Il faut tenter d'aller vers cette voie là, mais il ne faut pas être systématique. Je prendrai votre proposition à l'envers : faut-il écarter un cadre supérieur de fonctions opérationnelles qu'il peut parfaitement exécuter, simplement parce qu'il est à trois ans de la retraite ? Je ne crois pas. CS61

Les réponses recueillies à cette proposition montrent que les préoccupations des cadres supérieurs ne se focalisent pas sur la recherche des responsabilités, mais il ne faudrait pas en déduire pour autant qu'ils sont indifférents à celles qu'ils occupent actuellement ou à celles qu'ils aimeraient endosser. Les cadres considèrent surtout que le niveau des responsabilités est à dissocier en grande partie de l'âge ou de l'ancienneté. Pour eux, les critères à prendre doivent être fonction des capacités à assumer les responsabilités et des compétences des agents.

IX.3.1.6) Synthèses des propositions.

Parmi les quatorze propositions sur lesquelles les cadres supérieurs se sont prononcés, toutes ne présentent pas le même attrait. A partir des réponses et un positionnement sur une échelle d'agrément, certaines idées forces se dégagent.

Les deux idées qui apparaissent largement en tête du suffrage concernent la poursuite de l'activité au-delà de l'âge normal (les considérations financières ne déterminant pas ce positionnement favorable) et les missions d'expertise. Ces deux items résument en définitive la volonté de trois répondants sur quatre de s'inscrire encore plusieurs années dans la vie de l'entreprise, tout en apportant ce qu'ils pensent avoir "de mieux", c'est-à-dire leurs facultés d'expertise liées à leur expérience.

D'autres idées remportent la satisfaction du plus grand nombre (5 à 6 cadres supérieurs sur 10 y sont favorables) :

- concernant les caractéristiques de l'emploi dans les dernières années de la vie professionnelle, la plupart des cadres supérieurs se prononcent pour une affectation idéale eu égard à leur trajectoire passée, pour des initiatives de transfert d'expérience, et ils considèrent que la fin de carrière peut être un moment propice à des détachements à l'extérieur des établissements d'EDF-GDF.

Les cadres supérieurs ont une représentation de leur professionnalisme qui repose sur un enchaînement d'expériences formatrices. Celles-ci déterminent à leurs yeux la suite et la fin du parcours professionnel, *dans la continuité du cursus passé.*

- Sur le registre du temps de travail, une majorité de cadres sont sensibles au principe de sa réduction dans la *dernière* année de leur carrière et se déclarent favorables à davantage de congés ou à une répartition plus souple du temps de travail à la semaine.

Mais à l'exception de la dernière année, les cadres supérieurs considèrent que la réduction du temps de travail ne peut pas s'appliquer à leur catégorie, compte tenu de leur activité et de leur statut. L'ensemble des propos montre également les réserves d'une majorité d'entre eux sur la pertinence des mesures touchant au temps de travail pour favoriser la création d'emploi (indépendamment des considérations sur la rémunération)⁵²³.

- Au sujet de l'âge de la retraite, le plébiscite obtenu pour la première proposition (retarder l'âge de la retraite) n'exclut pas que les enquêtés soient également favorables à l'anticipation de la mise en inactivité, précisant de cette manière qu'ils sont surtout opposés aux retraites "couperet".

Les cadres supérieurs accepteraient aussi de travailler une année de plus après l'âge normal de la mise en inactivité si cette formule leur offrait davantage de temps libre dans les cinq dernières années de leur carrière (dans l'esprit de la majorité des cadres, l'âge "normal" de la retraite inclut le complément d'années auxquelles ils peuvent déjà prétendre au-delà de 60 ans). La prolongation d'activité d'une année pourrait être selon eux un moyen de se préparer à la mise à la retraite.

Compte tenu de la façon dont certains cadres vivent les dernières années d'exercice dans l'entreprise, on peut toutefois se demander si le premier supplément de temps d'activité qui leur est accordé ne permet pas d'effectuer cette préparation.

En conclusion, les propositions soumises aux cadres supérieurs ont confirmé l'attachement que ces derniers portent à leur entreprise. A quelques années du départ en inactivité, les personnes rencontrées ont toujours à coeur de contribuer à son développement, mettant en avant, à maintes reprises, leur expérience et leurs compétences. Ce souhait apparaît cependant en contradiction avec d'autres propos tenus au cours des entretiens, lesquels caractérisaient le rapport au travail actuel des cadres supérieurs sur un mode nettement moins positif. Entre le désir d'être utiles à l'organisation et les positions professionnelles de certains agents, le décalage est tangible. Il en découle une diminution de l'intérêt du travail, renforcée par la progression de carrière qui s'achève et la baisse du niveau des responsabilités.

Pour les cadres supérieurs, le remède passe par la mise en place d'une vraie gestion des compétences tout au long du parcours professionnel, donc jusqu'à son terme. Cette gestion permettrait de terminer ce parcours dans le prolongement des expériences antérieures, affirmant par la même la représentation qu'ils ont de leur place et de leur rôle dans l'entreprise.

⁵²³ Cette sensibilité s'avère en décalage avec l'esprit de l'accord EDF-GDF pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale.

IX.3.2) *Un modèle analytique des projets professionnels.*

Le troisième et dernier volet des rencontres avec les cadres supérieurs avait pour intention la formulation d'un projet professionnel pour les années futures, comparables à celui d'un "idéal professionnel".

Sur un plan méthodologique, cet objectif imposait que l'on puisse quitter définitivement les arguments se référant à l'intérêt général pour se centrer uniquement sur les aspirations *personnelles* des agents rencontrés. Pour y parvenir, on a identifié à partir des propositions 17 composantes, physiquement représentées par un jeu de 17 étiquettes. La sélection proposée n'était pas la seule possible mais elle offre une vue globale et simplifiée des 14 propositions testées au préalable.

Chaque composante était matérialisée par une étiquette selon la relation suivante :

<i>Numéro de l'étiquette</i>	<i>Intitulé de la composante</i>
1	<i>Partir après l'âge normal à la retraite</i>
2	<i>Partir avant l'âge normal à la retraite</i>
3	<i>Douze mois de temps libre avant, la retraite un an plus tard</i>
4	<i>Diminuer le temps de travail</i>
5	<i>Augmenter la rémunération</i>
6	<i>Conserver la rémunération</i>
7	<i>Aménager la rémunération en fonction du temps de travail</i>
8	<i>Se former dans les dernières années</i>
9	<i>Transmettre son expérience</i>
10	<i>Mission d'expertise</i>
11	<i>Responsabilités</i>
12	<i>L'emploi qui convient le mieux</i>
13	<i>Mobilité géographique</i>
14	<i>Détachement</i>
15	<i>Changer complètement d'activité</i>
16	<i>Pension retraite plus élevée</i>
17	<i>Pension retraite moins élevée</i>

A partir du jeu d'étiquettes, les cadres supérieurs ont d'abord eu pour consigne de se prononcer sur chaque composante, prise isolément, sans se référer à la signification qu'elle avait lorsqu'elle se trouvait au sein de la proposition. Ensuite, ils ont sélectionné les composantes de leur choix afin d'élaborer leur projet professionnel de "fin de carrière". Il est évident qu'une composante n'est pas toujours interprétée exactement de la même façon d'un cadre à l'autre, mais en tenant compte simultanément du choix des composantes et de la formulation orale du projet, il est permis de classer les projets professionnels selon deux axes :

- le premier axe représente le positionnement du projet de l'individu. Il est soit dirigé vers l'entreprise - dans ce cas les personnes ont pour ambition première de rendre service et d'être utiles à l'entreprise -, soit davantage dirigé vers l'individu à la recherche d'une évolution de carrière ou d'un "bien-être" professionnel.

- L'autre axe précise si les répondants veulent ou non réaliser leurs projets en modifiant sensiblement leur rapport au travail, donc en prenant des dispositions qui permettent de réaliser des aménagements. Il faut entendre par "aménagement(s) de l'emploi", une ou plusieurs mesures susceptibles de modifier l'activité, ou encore une volonté de vivre autrement les dernières années. Les aménagements possibles font ici directement référence aux intitulés des composantes puisque c'est à partir du jeu d'étiquettes que les cadres supérieurs ont élaboré les projets. Toutefois, la modalité "sans aménagement" ne veut pas dire que leurs projets professionnels sont dénués d'aménagements. On résume seulement un énoncé (un discours entendu) *qui a tendance* à ne pas mettre en avant les aménagements dans les dernières années de la vie professionnelle, à l'image du cadre supérieur n°71 qui refuse carrément de faire une sélection d'étiquettes.

Au demeurant, la notion d'aménagement utilisée est validée par le nombre des composantes qui constituent les projets des cadres supérieurs. La moyenne du nombre d'étiquettes sélectionnées (composantes) est de 1,9 pour les "projets sans aménagement de l'emploi" (première colonne du tableau) et de 3,6 pour les "projets avec aménagements de l'emploi" (seconde colonne du tableau).

Le tableau suivant illustre le classement des projets de "fin de carrière" au travers des deux axes :

Tableau IX.2 : Projets de "fin de carrière" des cadres supérieurs.

		Sans aménagement de l'emploi	Avec aménagements
Projet d'abord dirigé vers l'entreprise		<i>catégorie 1</i> --- <i>les dévoués</i>	<i>catégorie 2</i> --- <i>les mandatés</i>
Projet d'abord dirigé vers la personne	<i>avec recherche d'une évolution de carrière</i>	<i>catégorie 3</i> --- <i>les carriéristes</i>	<i>catégorie 4</i> --- <i>les postulants</i>
	<i>sans recherche d'évolution associée</i>	<i>catégorie 5</i> --- <i>les indépendants</i>	<i>catégorie 6</i> --- <i>les détachés</i>

Six catégories types repérées par un numéro et une appellation se dégagent du modèle proposé (l'appellation proposée pour désigner les cadres supérieurs de chacune des catégories a pour fonction de faciliter la mémorisation de la typologie. Elle doit être interprétée de façon large).

Comme pour tout classement, certains projets paraissent à la frontière entre deux catégories et il est parfois difficile de les positionner en faveur d'une catégorie plutôt que d'une autre. Ces incertitudes ne changeraient cependant que d'une façon marginale le classement opéré.

Un cadre supérieur n'entre pas dans la typologie. Très insatisfait de sa situation, il se place radicalement dans une position de retrait et n'a donc plus de projet *dans* l'entreprise (cadre supérieur n°61) :

CS61 (composantes 12, 9, 2, 4) : N'ayant pas de vision de responsabilité pour le temps qui vient, je m'en vais dès que j'ai transmis mes dossiers.

IX.3.2.1) Les projets professionnels altruistes.

Dans les catégories 1 et 2, les cadres supérieurs orientent plutôt leur projet vers les intérêts de l'entreprise. L'idée de transmettre l'expérience (composante 9) domine largement. Ces cadres supérieurs veulent occuper un emploi utile, "qui serve à quelque chose". Leur place à EDF ou à GDF est articulée autour de ces notions abordées plus haut dans la section IX.2. Dans la typologie, les cadres de ces deux catégories apparaissent cependant légèrement sous-représentés.

Les dévoués.

Les cadres supérieurs de la catégorie 1 considèrent que leur rôle dans l'entreprise s'évalue dans le temps et ils espèrent que leur expérience se pérennisera après leur départ à la retraite. Dévoués, fidèles serviteurs de l'entreprise, ces cadres supérieurs veulent vivre leurs dernières années professionnelles sans modifier fondamentalement leur façon de travailler, mais en transmettant leur expérience et en continuant à apporter leur contribution à l'entreprise.

Les projets professionnels de la catégorie 1 sont les suivants (pour lire les projets, on tiendra autant compte de la sélection des composantes que des formulations⁵²⁴) :

⁵²⁴ Une analyse qui ne tiendrait pas compte de la formulation orale des projets professionnels, mais des seules corrélations statistiques entre les différentes composantes, ne donnerait pas cette

CS59 (composantes 1, 10, 9) : *Utiliser mon expérience dans un travail qui me permette d'être utile à la Maison.*

CS57 (composante 9) : *Transmettre mon expérience car je ne voudrais pas que ce que j'ai fait se perde.*

CS63 (composantes 10, 9) : *Devenir l'éminence grise de mon directeur ou de mon directeur adjoint.*

CS62 (composantes 12, 11, 9) : *Conserver un niveau de responsabilité équivalent dans un emploi qui convienne le mieux, tenant compte du parcours professionnel antérieur et permettant de transmettre cette expérience professionnelle.*

CS71 (pas de sélection) : *Vos étiquettes sont faites pour des intellectuels fatigués. Les gens comptent trop sur la Maison. Il manque une étiquette, c'est "rendre service à son entreprise jusqu'au dernier jour", et moi c'est celle que je veux mettre en avant.*

Les mandatés.

Les projets des cadres supérieurs de la catégorie 2 intègrent plus nettement la singularité des dernières années de la vie professionnelle en prévoyant des modalités de transition entre l'activité et l'inactivité. Les missions d'expertise s'avèrent adaptées à cette période (composante 10). Mandatés (potentiels), ces cadres supérieurs seraient prêts à envisager d'autres modalités de travail dans les dernières années de leur carrière, au travers notamment de vraies missions d'expertise. Comme les dévoués, ils veulent servir la cause de l'entreprise au cours des prochaines années et transmettre leur expérience au besoin.

Les projets professionnels de la catégorie 2 sont les suivants :

CS69 (composantes 10, 9, 3, 16) : *Vivre mes dernières années de carrière utilement et librement.*

CS52 (composantes 12, 4, 10) : *Je tiens à avoir jusqu'au bout un travail intéressant et utile à l'entreprise tout en pouvant aménager plus librement le temps de travail. Les*

typologie (dans de rares cas, certains cadres ont sélectionné des composantes pour préciser leur hostilité à leur égard, et non pour affirmer leur attachement à l'idée proposée, d'où une perte de sens statistique si l'on cherche à établir des corrélations à partir du choix des cadres supérieurs).

missions d'expertise, de retour d'expérience, de conseil, se prêtent les mieux à ces deux objectifs.

CS67 (composantes 7, 10, 9, 14) : Diminuer le temps de travail et en profiter pour rendre service à la collectivité au sens large, soit à l'extérieur, soit à l'intérieur de l'entreprise (missions d'expertise, détachement, transmission de son expérience).

CS76 (composantes 10, 9, 1, 12) : Garder mon emploi actuel parce qu'il est adapté à mes savoir-faire, dans la perspective de transmettre mon expérience et de faire éventuellement des missions d'expertise et, le cas échéant, poursuivre mon activité professionnelle en biseau après l'âge normal de la retraite.

CS55 (composantes 10, 9, 13, 15) : Une mission d'expertise car je ne suis pas attaché à mon emploi ; transmettre mon expérience car je pense que je le dois à la Maison - si la Maison l'estime - ; et changer d'activité, je crois que je m'en sens capable.

IX.3.2.2) Les projets professionnels égoïstes.

Les autres projets professionnels (catégories 3 à 6) sont dirigés *en priorité* vers les individus, ces derniers peuvent toutefois aussi contenir une aspiration orientée vers l'entreprise. Quatre catégories peuvent être distinguées.

Les projets des catégories 3 et 4 ont en commun de donner une grande importance aux responsabilités, tandis que les catégories 5 et 6 regroupent des projets professionnels orientés vers les répondants. La promotion n'est plus directement sous-jacente à leurs aspirations. Au contraire, ce sont des personnes qui privilégient des emplois ou des conditions d'emplois garantissant leur épanouissement personnel.

Les "carriéristes".

La catégorie 3 regroupe des cadres pour lesquels l'expression "fin de carrière" est un contresens par rapport à leur projet professionnel, puisqu'ils se placent dans une perspective d'évolution de carrière. Baptisés "carriéristes" pour cette raison, ce sont des personnes qui souhaitent poursuivre leur ascension professionnelle personnelle. Leur parcours dans l'entreprise ou hors de l'entreprise est donc inachevé. Ce sont des cadres supérieurs qui mettent en avant les responsabilités (composante 11) et qui sont demandeurs de formation continue (composante 8).

Les projets professionnels de la catégorie 3 sont les suivants :

CS60 (composantes 8, 12, 11) : Avoir plus de responsabilité grâce à un maintien actif de mes compétences et pouvoir ainsi accéder à l'emploi qui convient le mieux.

CS66 (composantes 12, 11, 5) : Je souhaite aller vers l'emploi qui serait l'aboutissement logique de mon parcours professionnel.

CS75 (composantes 12, 11, 8) : Avoir une fonction avec des responsabilités qui correspondent à mes compétences et pour laquelle je suis prêt à suivre des formations si besoin est. En d'autres termes, être bien dans mes baskets.

CS68 (composantes 14, 8, 10) : En fin de carrière, on a une capacité à assurer de l'expertise ici ou là. Je souhaiterais donc aller dans le sens de l'expertise à l'extérieur de l'entreprise et avec des possibilités d'intérêt intellectuel et d'une formation⁵²⁵.

Les postulants.

Les cadres supérieurs de la catégorie 4 répondent à la même aspiration que ceux de la catégorie 3 mais avec des aménagements de fin de carrière souhaités. Ils sont favorables à une limitation de la mobilité et à un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. A l'inverse de la catégorie 3, l'effort de formation n'est pas mentionné par ces cadres supérieurs. Postulants (à la promotion), ils aspirent à obtenir une évolution professionnelle tout en souhaitant qu'on leur réserve un traitement de faveur. Cette catégorie est peu représentée.

Les projets professionnels de la catégorie 4 sont les suivants :

CS74 (composantes 13, 11, 1, 14, 3) : Avoir maintenant des responsabilités sans mettre en cause pour autant la mobilité géographique de ma famille pour pouvoir partir après l'âge normal de la retraite, éventuellement à l'issue d'un détachement. Bénéficier d'une certaine souplesse de temps que je puisse gérer tout seul. Mais dans l'immédiat c'est surtout les responsabilités.

⁵²⁵ Le projet de ce cadre est difficile à classer dans la typologie. On le place chez les "carriéristes" en faisant référence à son projet mais aussi à d'autres propos relevés au cours de l'entretien semi-directif.

CS54 (composantes 1, 11, 12) : Avoir l'emploi qui convient le mieux, à un niveau satisfaisant de responsabilité, donnant la possibilité de négocier le départ à la retraite avec la hiérarchie.

Les indépendants.

Les cadres supérieurs de la catégorie 5 désirent essentiellement un emploi qui leur convienne (composante 12). Pour certains d'entre eux, ce principe n'est pas lié à leur position actuelle dans le cycle de vie professionnelle. Ce sont des cadres plutôt individualistes, indépendants et non-conformistes. Dans un contexte économique moins porteur que celui qu'ils ont connu, leur parcours professionnel aurait peut-être été moins évolutif.

Les projets professionnels de la catégorie 5 sont les suivants :

CS51 (composante 12) : Je souhaite avoir l'emploi qui me convient le mieux et que l'entreprise ait besoin de moi dans cet emploi.

CS72 (composante 12) : L'essentiel c'est l'emploi qui convient le mieux et comme je l'ai, je veux le conserver, c'est tout.

CS65 (composantes 12, 11) : A partir du moment où j'ai un emploi pour lequel je sens avoir les capacités nécessaires, et que je sens qu'il est utile, cela me satisfait totalement.

Les détachés.

Se situant dans les dernières années de leur vie professionnelle, les cadres supérieurs de la catégorie 6 se recentrent davantage sur leur bien-être individuel. Ils préparent leur inactivité et se détachent progressivement de l'activité. Ils envisagent les missions d'expertise (composante 10), les détachements (composante 14) et les transferts d'expérience (composante 9) comme aménagements possibles de fin de carrière. À certains égards, ces cadres supérieurs ont des points communs avec ceux de la catégorie 2.

Les projets professionnels de la catégorie 6 sont les suivants :

CS53 (composantes 14, 15, 9, 10, 8, 12) : La fin de l'activité professionnelle : une nouvelle vie, une nouvelle naissance.

CS70 (composantes 12, 3) : Je reste dans l'emploi que j'occupe ou je ne change que pour un qui me convient aussi bien ou mieux, et cela dans le cadre d'un aménagement du temps de travail.

CS64 (composantes 4, 14, 10, 9) : Je souhaiterais conserver une activité similaire à celle que j'ai aujourd'hui, sans toucher à la rémunération, mais avec une durée de travail plus courte. Ce qui est possible par une meilleure organisation de la structure dans laquelle je me trouve, ou par un travail similaire, ailleurs ou à l'extérieur d'EDF. Au passage, faire profiter d'autres de mon expérience.

CS56 (composantes 3, 9, 10) : Une activité plus flexible dans le temps et tournée vers la transmission de l'expérience.

CS73 (composante 10) : Faire une mission d'expertise intéressante et sinon rester dans mon poste qui me convient parfaitement.

Au terme de cet exercice, on voit que les cadres supérieurs, aidés par la démarche mise en place, ont défini un projet professionnel pour les prochaines et dernières années dans l'entreprise. La grande majorité de ces projets sont modestes au regard des carrières passées des cadres supérieurs. Cette modestie montre qu'ils ont parfaitement intégré la position singulière qu'ils occupent dans le cycle de vie professionnelle. Période d'achèvement et période de transition, le moment est venu pour une grande majorité d'entre eux de se recentrer - et de se résigner - sur des actions qui donnent un sens à la période qui s'achève et à celle qui va bientôt commencer : transfert de compétences par le biais de détachement ou de mission particulière, aménagement des emplois pour faciliter la transition entre les deux périodes, regard nouveau vers la sphère privée et familiale.

Conclusion

En s'intéressant dans cette deuxième enquête à une population de cadres supérieurs, l'étude réalisée présente un double intérêt.

Premièrement, elle complète la première enquête réalisée auprès de cinquante agents de la grille. Elle fournit ainsi une information sur la dynamique des fins de carrière pour l'ensemble du personnel EDF-GDF, du GF 3 au niveau HC (directeur adjoint). L'étude sur les cadres supérieurs montre par ailleurs que leur identité socioprofessionnelle est clairement distincte des autres collègues affectés d'un Groupe Fonctionnel, même si les vingt-cinq entretiens réalisés permettent d'identifier certaines caractéristiques communes aux deux populations.

Deuxièmement les résultats collectés sont dignes d'intérêt parce qu'ils apportent une connaissance sans précédent du vécu des dernières années de la vie professionnelle d'une population pour laquelle on imagine qu'il existe une gestion très attentive des parcours professionnels. Longuement interrogés sur cet aspect, tous les cadres supérieurs d'EDF ou de GDF rencontrés (sauf un) évaluent positivement leur parcours dans l'entreprise. Diplômés des grandes écoles ou de l'université, ils ont franchi plutôt rapidement les différents échelons de la grille indiciaire des cadres, pour occuper au sommet de leur carrière des postes à responsabilité, aussi divers que directeur adjoint ou directeur délégué d'une direction, directeur d'un Centre de Production Nucléaire, chef de Centre à la DEGS...

Mais, au moment de l'enquête, les cadres supérieurs qui occupent leur dernier (ou avant dernier) emploi sont critiques. Les personnes interviewées formulent des réserves, plus ou moins sévères, sur le déroulement des carrières, la gestion des compétences et le fonctionnement de l'entreprise. Le tiers des cadres supérieurs tient des propos encore plus marqués, en se déclarant explicitement insatisfait de leur implication actuelle dans l'organisation. Ces cadres considèrent que leurs fonctions ne sont pas celles qui conviendraient le mieux à leurs compétences acquises dans le passé. Pour des raisons diverses, certains pensent avoir été écartés par leurs supérieurs de l'aboutissement de carrière qu'ils prévoyaient.

Le rapport au travail des cadres supérieurs dépend par conséquent du décalage qu'ils perçoivent entre leur emploi actuel et leur évolution de carrière passée, et du mode de gestion particulière des fins de carrière dans l'entreprise.

Les réserves des cadres supérieurs sont associées à une certaine démobilisation, même si celle-ci ne touche pas toute la population enquêtée et si celle que l'on constate chez les agents de la grille apparaît bien supérieure.

Ainsi note-t-on des réticences à la mobilité (surtout géographique), alors que la plupart des cadres supérieurs avaient montré dans le passé une grande disponibilité à cet égard. Certes les cadres prennent en considération leur marché interne : les possibilités d'évolution et de réorientation sont toujours plus faibles au fur et à mesure de l'accès à des postes hiérarchiques importants. Mais ils adoptent un comportement de retrait symptomatique de situations professionnelles que certains répondants ont qualifié "*d'emplois au rabais*".

Le signe d'un malaise est encore révélé par l'aspiration quasi obsessionnelle des cadres supérieurs à être utiles à l'organisation. A trop le dire, ils traduisent une frustration que montre aussi la logique de reconnaissance dans laquelle se situe une fraction des personnes qui aspirent à ce que l'entreprise mette en avant leurs mérites. Pour illustrer cette idée, il suffit de revenir sur les propos concernant les missions (ou les détachements) : lors des entretiens, les cadres supérieurs étaient très réservés à l'égard de cette formule, expliquant qu'il s'agissait de voies de garage ou de placards. En revanche, dans la deuxième partie des rencontres, la proposition concernant de *réelles* missions d'expertise s'est avérée une des plus satisfaisantes, plébiscitée par huit cadres sur dix. Cet exemple montre à quel point une majorité de cadres supérieurs sont soucieux d'occuper des emplois utiles à l'organisation et placent cette idée avant la détention d'un pouvoir de décision (même si cet aspect est loin d'être négligeable). Pour eux le caractère utile de l'emploi confié est une preuve de reconnaissance de la part de l'entreprise.

Plusieurs facteurs explicatifs sont à l'origine du malaise identifié, parmi lesquels *la gestion des carrières dans l'entreprise liée pour partie au développement économique passé de l'entreprise, qui engendre des blocages en fin de carrière*. Ainsi se multiplient des postes fonctionnels de transition, parfois spécialement créés pour les intéressés, en attendant leur départ en inactivité. Détenteurs de pouvoir au sommet de leur carrière, les cadres supérieurs à qui on a retiré leurs attributions vivent difficilement les nominations dans des postes honorifiques, avec une composante décisionnelle fortement minorée.

Le malaise résulte aussi du moment particulier de la vie professionnelle que connaissent les cadres supérieurs. Proches de l'inactivité, ils vivent une période d'interrogation quant à leur devenir. Sans être inquiets pour leurs revenus d'inactivité, une majorité des cadres supérieurs se préoccupent de la perte de leur statut professionnel (vieillesse sociale) et quelques uns sont soucieux de leur santé une fois à la retraite (vieillesse physiologique). Ces raisons font que les intéressés sont favorables à des départs retardés en inactivité, alors que parallèlement certains reconnaissent comme insatisfaisante leur position professionnelle actuelle.

La transformation de la culture d'entreprise est un troisième facteur explicatif du malaise. Il est à l'origine (comme chez les agents de la grille) d'une plus ou moins grande perte d'identité. Les valeurs fondatrices de l'entreprise disparaissent peu à peu et plus de la moitié des cadres supérieurs rencontrés s'interrogent sur le sens des modifications. Parfois en décalage avec les nouvelles orientations, une partie des personnes rencontrés ont des difficultés à s'affirmer comme de véritables acteurs du changement. Pour eux, les objectifs poursuivis par l'entreprise sont confus ou ne correspondent pas à la conception qu'ils ont du futur. Cette représentation est fondée sur la culture à laquelle ils font référence. Introduisons la nuance : au terme de leur carrière, les cadres supérieurs ne sont pas inquiets pour le futur, qu'ils ne connaîtront pas, mais ils regrettent que le futur ne soit pas à l'image du passé.