



Mutations sociales et professionnelles dans les Industries Électriques et Gazières sous l'influence du numérique

« IL Y A 50 ANS, ON CONSTRUISAIT DES CENTRALES À LA PELLE. SANS INFORMATIQUE »

L'étude en un clin d'œil

AURÉLIEN COHEN

25 NOVEMBRE 2020

La présente étude, consacrée aux mutations sociales et professionnelles liées au développement du numérique dans les Industries Électriques et Gazières, a été réalisée entre juin 2019 et octobre 2020 à la demande de l'IFOREP. Son objectif était de poursuivre un travail d'investigation mené un an auparavant et destiné à comprendre l'influence du développement du numérique sur le lien social, le travail syndical et l'expression démocratique dans les Activités Sociales.

Une centaine d'entretiens individuels et de groupe ont été menés à travers la France auprès de salariés d'EDF, Engie et Enedis, appartenant à différentes catégories socio-professionnelles, ainsi qu'auprès d'organisations syndicales. **Le regard des acteurs sur leur quotidien au travail fait apparaître les conséquences de la digitalisation dans les IEG, les difficultés, les craintes et les attentes des travailleurs. Il donne également à voir la différences des impacts du numérique ainsi que les différences de conceptions et de rapport aux outils en fonction des catégories professionnelles.**

LA TRANSITION NUMÉRIQUE DANS LES IEG

Enjeu industriel majeur pour les IEG dans un marché de plus en plus concurrentiel, la transition numérique s'accompagne de changements rapides de l'activité, ressentis comme brutaux par les individus et comme déstabilisateurs par les collectifs. Soucieux de leurs conditions de travail et de l'avenir de leurs entreprises, **les salariés des IEG sont demandeurs des nouveaux outils numériques qui doivent leur permettre d'effectuer au mieux leur travail, mais sont souvent affectés négativement par les conditions du développement digital.**

L'état du numérique dans les IEG en quelques mots

- Des plans de transitions démarrés à des périodes différentes, à des états d'avancement différents
- Plusieurs milliards d'euros investis dans les IEG d'ici 2030 pour la transition numérique
- Un budget annuel de 1,5 milliard pour les seules DSI d'EDF et d'Enedis
- Des pertes d'emplois importantes dans les secteurs les plus impactés par la digitalisation des tâches (chiffres)
- Un développement numérique fortement externalisé
- Le développement de laboratoires digitaux et la création de start-up internes dédiées à des objets spécialisés
- D'importantes consultations pour inclure les salariés dans la transformation digitale
- Des plans de reclassement des salariés dans les métiers du digital

DES IEG EN QUÊTE D'ADAPTATION

Mot d'ordre principal pour structurer la transition numérique, **la nécessité de l'adaptation des IEG au contexte industriel extérieur** a conduit celles-ci à adopter des plans de transition massifs appuyés par des directives stratégiques basées sur quelques grands principes, tels que la volonté de faire participer les métiers à l'élaboration des outils, l'utilisation des compétences internes, la formation, la montée en compétence et le reclassement des travailleurs dont l'activité est menacée.

Mais le décalage est important entre la volonté affichée et la réalité vécue au quotidien, pointant une autre nécessité : **offrir la possibilité aux salariés de se ressaisir de leurs outils de travail.**

DES SALARIÉS EN PROIE À DES DIFFICULTÉS VARIÉES

Les travailleurs rencontrés font tous état de difficultés quotidiennes importantes dans leur travail, liées au développement rapide des outils numériques.

- **Des enjeux immédiats**: adaptation aux nouvelles manières de travailler, à des dispositifs techniques en mouvement perpétuel, craintes sur l'avenir des emplois de plus en plus digitalisés.

- **Des problèmes dérivés, non moins urgents**: la perte de sens de l'activité, la défiance vis-à-vis des stratégies des directions, l'éclatement des collectifs.

- **Des incertitudes sur l'avenir**: la nature du numérique inscrit le changement perpétuel comme logique de fonctionnement. Les salariés craignent donc que l'organisation du travail ne puisse pas se stabiliser au cours des années à venir. Ils notent par ailleurs l'installation d'une fracture culturelle et générationnelle progressive entre les personnels embauchés pour leurs compétences digitales et les « anciens » affectés aux tâches plus habituelles.

**I. Les exécutions
et maîtrises face
au numérique :
plus de
responsabilités,
mais une perte
de contrôle sur
l'outil**

La vision du numérique des exécutions et maîtrises est spontanément focalisée sur les outils, leur multiplication et leurs dysfonctionnements. Il ne s'agit cependant pas uniquement d'un rapport instrumental au digital, puisque la question de l'évolution des liens sociaux dans les collectifs est éminemment présente.

Des craintes

- **Les menaces sur l'emploi** avec la contraction des effectifs et notamment la disparition rapide des fonctions supports. Le remplacement des agents par des solutions logicielles est une réalité.

- **La perte de collectif** avec des équipes de plus en plus dispersées, des travailleurs plus isolés à la fois sur le terrain et dans les bureaux. La communication autour des difficultés liées au numérique s'en trouve entravée.

- **Des craintes sur l'évolution de leurs conditions de travail.** Malgré leurs retours, les salariés peinent à influencer sur le développement de leurs outils et donc sur le déroulement de l'activité.

Des difficultés

- **Une surcharge de travail et une surcharge cognitive** avec la multiplication des outils et leur remplacement rapide.

- **Des difficultés à mener à bien les tâches quotidiennes** avec les dysfonctionnements nombreux des outils. Quand le métier reposait sur les gestes humains, les solutions étaient multiples. Aujourd'hui l'instrument réduit les possibilités d'intervention des travailleurs.

- **Un sentiment de perte d'autonomie et de perte de sens** de l'activité : la montée en puissance des outils relègue souvent le salarié à une simple tâche de surveillance des processus de la machine.

Des demandes

- **Pas de « technophobie »** : les exécutions et maîtrises peuvent mesurer les apports du numérique et sont demandeurs d'instruments adaptés à leur activité. Le numérique est souvent vécu comme un prolongement des techniques existantes, sans toutefois remplir les promesses de perfectionnement qui accompagnent sa mise en place.

- **Une meilleure écoute de leurs besoins** : sont attendues une plus grande reconnaissance des compétences et une meilleure prise en compte de leur savoir, notamment pour orienter la conception des outils.

- **Une forte demande de formations de qualité** que ce soit pour se saisir des outils ou pour accéder à de nouveaux emplois quand les leurs sont menacés, les exécutions et maîtrises sont en attente d'aide pour monter en compétence.

**II. Cadres,
chercheurs et
développeurs :
des
compétences
élevées, mais
une explosion
du travail gris**

Généralement dotés de très bonnes connaissances numériques, les salariés de cette catégorie professionnelle se montrent particulièrement soucieux des directions stratégiques en cours dans leurs entreprises. Avec leur savoir-faire digital et le recul de la décennie écoulée, leur regard sur les orientations prises est souvent marqué par le doute et la défiance vis-à-vis des compétences des instances dirigeantes. Au quotidien, leur activité est de plus en plus entravée par le développement des tâches annexes, les coupant de leur « coeur de métier ».

Des craintes

- **Des doutes sur la capacité des IEG à mener une transition numérique à même de garantir la qualité de la production dans le futur.**

Au delà de la qualité des outils et de leur fonctionnement, les salariés de cette catégorie professionnelle se montrent critiques vis-à-vis de la mise en œuvre des orientations stratégiques des directions. Les objectifs leur semblent flous et les moyens inadaptés. Plus grave, il leur semble qu'aucune leçon n'a été tirée des erreurs passées.

- **Une inquiétude sur leur propre capacité à maintenir la qualité de leur travail.** Avec près de 80 % du temps de travail qui n'est plus consacré à leur « coeur de métier » – dans les cas les plus problématiques – les travailleurs de cette catégorie doivent compenser en augmentant leur temps de labeur.

Des difficultés

- **Le manque d'écoute** de la part du management et des directions, et cela même lors des consultations menées en interne, est l'une des causes principales des difficultés rencontrées, selon nos interviewés.

- **La disparition des fonctions support** crée une surcharge de travail qui s'ajoute à celle créée par les outils.

- **Le management, qui peine à s'adapter aux bouleversement numériques**, n'est plus à même de jouer son rôle de ressource pour les travailleurs, quand ils rencontrent des difficultés.

Des demandes

- **Les salariés soulignent le besoin de formation numérique pour les instances dirigeantes** qui ont en charge la transition numérique, ainsi que pour les collègues en difficulté des autres catégories professionnelles.

- **Demande d'une écoute des retours faits sur les outils.** Du fait de leur point de vue privilégié sur l'activité - à l'interface entre le terrain et les décisions stratégiques - mais aussi en raison de leurs compétences élevées, les salariés de cette catégorie professionnelle entendent peser sur la conception des outils et l'orientation des plans quand ils concernent l'organisation du travail.

- Plus que tout, cette catégorie professionnelle aspire **à pouvoir se consacrer davantage à leur « coeur de métier ».**

III.

**Le management,
une profession
en transition**

Le management cherche à réinventer ses méthodes face au développement du numérique, qui modifie les pratiques des équipes dont ils ont la charge. Les débats récents sur le télétravail, par exemple, en témoignent. Dans le même temps, l'attention des managers se focalise sur les implémentations successives des dispositifs numériques qui tendent à passer au premier plan des préoccupations, devant les difficultés des salariés.

Des priorités et des attentes

- **Sécurité des usages digitaux et conformité des pratiques à la réglementation** sont devenues une priorité dans le monde digital où les dispositifs techniques sont particulièrement vulnérables.

- **Le développement et la mise en place des nouvelles technologies numériques** prennent une place prépondérante dans l'activité managériale. Les réorganisations perpétuelles de l'activité sous l'influence des nouveaux outils contraignent les managers à une recherche permanente d'ajustements.

- **L'amélioration des usages par les salariés** fait partie des priorités, mais les managers que nous avons rencontrés n'ont pas toujours les connaissances requises pour participer à cette montée en compétence. Ils attendent donc que les outils et leur organisation se perfectionnent, notamment par l'intermédiaire d'une réduction et d'une concentration des instruments logiciels.

Des difficultés propres

- **Les managers manquent de formation sur le numérique**, de leur propre aveu. Cette difficulté se répercute sur leurs équipes.

- La transformation du métier entraîne **un accroissement de la part de reporting au détriment des autres tâches**.

- Avec l'isolement grandissant des équipes, la distance accrue entre les salariés, **la mission d'organisation de l'activité se complique**.

Un regard sur les difficultés des autres catégories professionnelles

- La pression exercée sur le travail par la digitalisation et la mécanisation des emplois fait partie des évolutions reconnues, mais **les plans de reclassement des salariés paraissent suffisants à la plupart des managers rencontrés**. Les candidatures sont cependant bien plus nombreuses que les postes proposés.

- **La disparition des fonctions support est vécue comme une chance d'évolution pour les salariés concernés**. Ces emplois sont décrits comme produisant « une faible valeur ajoutée », en dépit de la réalité décrite par ceux qui en bénéficiaient.

- Les **difficultés des travailleurs face aux dysfonctionnements des outils leur apparaissent, enfin, comme une phase naturelle et transitoire**. Dans cette approche, le numérique devrait résoudre les problèmes qu'il a lui-même engendrés.

IV.

**Les directions,
la transition
numérique et
les réponses
aux salariés**

Loin de la conception instrumentale que l'on trouve chez les exécutions et les maîtrises, les directions voient le numérique non pas comme un ensemble d'outils mais comme un nouveau « cœur de métier », une modification simultanée et en profondeur des métiers, des processus et des structures. Cette vision, qui détermine le développement digital dans les IEG, est cependant apparue peu claire aux salariés durant notre étude. La transformation digitale dans les Industries Électriques et Gazières doit encore faire l'objet d'un travail important de communication sur ses objectifs et ses principes.

Des objectifs

- **L'adaptation en urgence des IEG aux réalités concurrentielles actuelles** est au fondement des plans de transition. Présenté comme nécessaire, le développement digital avance ainsi à marche forcée et échappe en partie aux possibilités de critique.

- **La modernisation de l'activité** obéit à une logique de conquête de nouveaux secteurs d'activité (maison intelligente, voiture électrique...)

- **Répondre à la vulnérabilité des systèmes** nécessite un mode d'organisation ou l'évolution perpétuelle devient la norme. Il s'agit en outre de limiter à terme la dépendance aux grands acteurs du numérique (GAFAM).

Des dispositifs de réponse aux difficultés des salariés...

- **Les consultations** lancées pour guider la transition numérique ont notamment pour but d'atteindre l'objectif d'un numérique conçu en fonction des besoins des salariés.

- Pour **palier les suppressions des fonctions les plus digitalisées**, des plans de recrutement interne et de reconversion sont en cours de développement. Les salariés qui en bénéficient sont satisfaits, mais les places disponibles restent peu nombreuses.

- **La place future de l'utilisateur humain** dans le système technique commence à être pensée en amont, afin d'éviter que le salarié ne soit dépassé par la vitesse d'exécution des outils numériques et pour lui permettre de retrouver un sens à son activité.

- **La recherche de nouveaux modèles économiques et organisationnels** est en cours. L'équilibrage des effectifs internes et des prestataires, notamment dans les DSI, tend à favoriser un retour des compétences internalisées.

...Mais une politique qui peine à faire sentir ses effets

- **Le manque de formation des directions** en matière de numérique, correspond à une réalité générationnelle que seule les départs en retraite semble en mesure d'effacer progressivement.

- **Le manque de dialogue avec les salariés** est en partie la conséquence de nombreux niveaux hiérarchiques qui tendent à diluer la parole des salariés quand celle-ci remonte les échelons.

V. Les syndicats et la question numérique, des enjeux internes et externes

Les syndicalistes rencontrés dans les entreprises ou dans les groupes de réflexion chargés des questions numériques font face à la fois à des difficultés externes et internes. Le numérique devient progressivement une question importante, comme notre première étude l'avait montrée, mais le temps manque parfois pour lui donner la priorité dans une actualité dominée par d'autres sujets.

Des difficultés externes

- **La perte des moyens d'action**, conséquence notamment de la mise en place des CSE, limite le temps disponible pour la compréhension des enjeux propres au numérique.

- **La dilution des collectifs**, l'éparpillement des salariés rendent plus difficile le travail syndical de terrain.

- **Une partie importante du processus de production, le numérique, est externalisé** et échappe aux organisations syndicales.

Des difficultés internes

- De leur propre aveu, **les syndicats manquent de compétences sur les enjeux numériques** et parfois tout simplement d'individus disponibles pour animer la réflexion.

- **Les questions théoriques portées par les groupes de réflexion et celles concrètes posées par le terrain se rencontrent peu**. Sur le terrain les syndicalistes ont parfois l'impression que les problèmes concrets du quotidien sont insuffisamment pris en compte au niveau national.

- **Les actions menées et les mesures prises montrent encore une certaine hésitation** : les groupes de réflexion sont dissous, les acteurs en charge de la réflexion isolés. Le numérique est généralement décrit comme une question qui occupe peu au regard de son importance.

Reconquête, solutions et opportunités

- **Le terrain offre des possibilités de reconquêtes**. Les méfaits des politiques digitales se font sentir et les syndicalistes constatent un regain d'intérêt pour leur démarche de la part des salariés, qui semblent en être la conséquence.

- Dans le même temps, **une demande de dialogue de la part des directions** est observée dans certaines IEG et dans certains secteurs, notamment là où le numérique a été développé le plus rapidement et là où les collectifs ont été les plus déstabilisés.

- **La constitution d'équipes dédiées au numérique** semble incontournable, à brève échéance. La multiplicité des leviers d'action par lesquels il est possible d'influer sur le développement digital semble imposer une articulation entre des référents de terrain et des référents nationaux, afin d'organiser la multiplicité des questions posées par le numérique.

Conclusion

L'étendue et la variété des problèmes énumérés par les interviewés au cours de notre étude dressent le portrait d'IEG en proie à de nombreuses incertitudes. Alors que la transition numérique semble entrer dans une nouvelle phase et que certaines erreurs passées commencent à être comprises et reconnues par les directions, une fenêtre d'opportunités pourrait s'ouvrir pour les salariés et pour un syndicalisme proactif.

