

De quoi le mandat d'Emmanuelle Chevennement est-il le nom ?

Saint-Martin-Le-Vinoux, le 14 janvier 2022

Cette formule usée à l'excès dans nombre de tribunes et d'éditoriaux est cependant utile pour bien cadrer les quelques lignes qui vont suivre.

Le très court bilan que va tenter de faire SUD sur le mandat de notre directrice à la DTG n'est pas un jugement sur sa personne. Il est totalement contraire à nos valeurs syndicales d'attaquer personnellement nos responsables, mais ceux/celles-ci sont évidemment comptables de leur action, et donc discutables, critiquables, voire contestables par les représentants du personnel que nous sommes.

SUD considère naturellement que l'action d'Emmanuelle Chevennement à la direction de la DTG, aussi bien dans ses fins que dans sa forme, s'inscrit complètement dans les missions qui lui ont été confiées par ses responsables à EDF, avec évidemment la touche personnelle que chacun.e donne à son métier. Aussi, revenir sur le bilan d'Emmanuelle Chevennement ne doit pas être lu comme une mise en cause publique de sa personne, mais permet de réfléchir au devenir récent de notre Unité, et plus largement d'EDF. Nous souhaitons d'ailleurs une bonne continuation professionnelle à Emmanuelle Chevennement pour la suite de son parcours à EDF.

Mais reposons la question :

De quoi le mandat d'Emmanuelle Chevennement est-il le nom ?

1/ D'une certaine ivresse du pouvoir

Un signe précoce du début de ce mandat était lourd de sens : le passage de « Directeur de la DTG » à « Directrice Exécutive de la DTG » pour nommer la fonction. Ces mots ont été très concrètement suivis d'un management à l'autoritarisme assumé, hyper-personnalisé autour de la directrice.

La référence au statut de « cadre dirigeant », à des missions directement assignées par monsieur Jean-Bernard Levy, voire même la dénomination assumée de « femme de pouvoir » (évoquée en CSE) était présente dans les discussions en CSE, lors la communication « officielle » aux agents, et même en petit comité, lors de réunions de service ou rencontres informelles. Aucune décision ou délégation de signature importante n'était concédée aux Chefs de Service, qui ont souvent fait comprendre à leurs agents qu'ils disposaient de peu de latitude. La qualité principale ouvertement requise pour « avancer » dans le corps managérial de l'Unité est d'ailleurs « l'alignement ». On ne saurait être plus clair.

La contradiction est totale avec les expérimentations du type « Opale » ou certains principes promus dans l'accord TAMA (organisations horizontales, management participatif) mis en avant par EDF. On se questionne d'ailleurs beaucoup à SUD sur ces deux « tendances » du management à EDF. L'un est-il avancé pour masquer l'autre, ou s'agit-il de deux courants concurrents ? L'avenir nous l'apprendra peut être...

Mais quand on est à la tête d'une organisation de plus de 600 personnes (et non d'un parc de machines), concentrer autant le pouvoir, et le personnaliser, ne va pas sans responsabilités.

La première, c'est celle de l'écoute et de l'empathie à l'endroit de salarié.e-s historiquement réputé.e-s à la DTG pour être paisibles, compétent.e-s et investi.e-s dans leur travail. Les dernières années ont été rudes pour elles/eux. Aux circonstances « extérieures » (déménagement sur un site qui ne convient pas à grand monde, démantèlement avorté d'EDF, crise sanitaire) ont été ajoutées au pas de charge un accord de régression sociale et une réorganisation jugée néfaste par la quasi-totalité des salarié.e-s. Bien avant la dégradation dramatique des indicateurs psycho-sociaux, il a été demandé maintes fois à la Direction de différer ces réformes, en particulier la réorganisation (et ses fermetures d'équipes) qui ne répondaient à aucune urgence.

Tout le monde est éprouvé par une crise sanitaire qui est déjà en train de changer radicalement nos manières de travailler, et de mettre à mal le lien social qui cimente un groupe professionnel. Rien n'y a fait, le calendrier de « réformes », (peut-être) défini en haut lieu, passait toujours devant les difficultés des salarié-e-s, par défaut suspect-e-s « de blocage » et manquant « d'efficacité ». Les dégâts humains de cette surdité aux difficultés des gens sont énormes, mais il faut évidemment leur parler, et surtout les écouter pour pouvoir s'en rendre compte.

La deuxième de ces responsabilités, c'est celle d'assumer, au moins un temps, les décisions lourdes qui ont été prises. Comment doit-on considérer une mutation de la Directrice deux mois après la promulgation d'une réorganisation profonde de l'Unité qui rompt avec les attentes des salarié-e-s et le fonctionnement des dernières décennies ? Au mieux, on parlera de désinvolture, au pire, de cynisme. Dans les deux cas, aucune des conséquences de cette décision ne sera assumée sur le long terme, et ce, au-delà des errements actuels de la mise en place d'une organisation, semble-t-il lisible par ses seuls concepteurs. Et ce départ vient après d'autres départs du CODIR, dans le même esprit. Encore une fois, quel message pour les agents, dont certain-e-s portent depuis des décennies certains savoirs-faire cruciaux de la DTG, avec le souci du long terme et de la transmission ?

2/ De projets managériaux hors de toute rationalité industrielle ou économique

Cette réorganisation de la DTG est l'exemple le plus marquant de ce type de réalisation. On ne reviendra pas sur tous les périls, maintes fois mis en évidence par SUD, qu'elle fait porter sur les compétences et la cohésion de la DTG.

Ce qu'il faut souligner ici, c'est que cette réorganisation ne s'appuie, et c'est totalement assumé, sur aucune analyse économique « coût-bénéfice » la justifiant, notamment vis à vis des Unités d'EDF pour qui nous travaillons. Mieux, le modèle économique d'une Unité comme la DTG, essentiellement basé sur l'optimisation ou l'évitement de coûts pour d'autres, est maintenant totalement découplé de ces mêmes coûts, au motif qu'ils sont externes à la DTG.

L'argument économique constamment brandi pour « piloter » est celui de la « production de cash », ou de marges, si possible sur de l'activité externe à EDF. Quel sens a la production de marges d'au mieux quelques centaines de milliers d'euros à la DTG (chiffre très optimiste, faute d'en disposer d'un « officiel ») en face de la fragilisation d'activités pesant au bas mot plusieurs dizaines de millions d'euros pour EDF ? Comment sensibiliser les agents à la « culture économique » de leur activité avec un message aussi irrationnel ?

Au jour le jour, tous les secteurs d'activités de la DTG souffrent de la diminution constante des effectifs depuis plus de 6 ans maintenant. Le respect des « cibles effectifs », ou de la « contrainte de moyens » est l'horizon ultime de pilotage des équipes, et globalement de la DTG. C'est le fameux « terrain de jeu » décliné à longueur de Powerpoint ou de Klaxoon. Il est atteint de manière opportune (lire « au hasard ») en ne remplaçant pas les départs en retraite ou mutation. Aucune alerte sur la surcharge, la perte de recul et de compétence n'altère le granit de cette limite.

Ainsi, le pilotage porte majoritairement sur le respect de cette contrainte de moyens, et peu sur les finalités de nos métiers, quelles qu'en soient les conséquences en matière de stress des salarié-e-s, de services non rendus aux exploitants, de renoncement en matière de transmission des savoirs et de développement technique. Ce terme « renoncement » est justement devenu central dans la vie de la DTG : actuellement, tout l'effort d'organisation de l'activité porte sur le choix des activités, études ou prestation à abandonner pour respecter à tout prix la fameuse « contrainte des moyens ».

La perte de sens est totale : la DTG, une Unité dont l'activité est de rendre des services à l'ensemble de la production d'électricité, est rêvée par ses dirigeant-e-s comme une sorte de start-up autonome, gouvernée avec les objectifs financiers d'une PME, mais avec une injonction de réduction des coûts (lire « *de destructions d'emploi et de compétences* ») imposée de très loin par le directoire du groupe EDF. Ce non-sens industriel et

économique s'impose jusqu'au niveau du travail quotidien de chaque agent dans l'Unité, il est source de souffrance, sans doute plus que la surcharge de travail.

3/ D'une culture de l'affrontement social

Rien, dans le passé de la DTG, ne nous avait préparé·e·s à la forme qu'a prise le « dialogue social » dans cette Unité, ces dernières années. Les dirigeants de la DTG avaient jusqu'alors un grand contrôle de leur parole publique et une « conduite du changement » beaucoup plus feutrée (avec certaines exceptions à la fin des années 1990 dont les plus anciens se souviennent).

Très rapidement, au début du mandat d'Emmanuelle Chevennement, vos représentant·e·s au sein des institutions représentatives du personnel (IRP) ont réalisé que celles-ci n'étaient pour la Direction qu'un obstacle à la décision managériale, une obligation formelle dont il fallait se débarrasser au plus vite. Encore moins que lors des mandats précédents, elles n'ont été un lieu de réflexion collective, d'élaboration de consensus, un endroit où des points de vue différents pouvaient s'exprimer et s'enrichir mutuellement.

La plupart des annonces importantes de la vie de l'Unité étaient faites hors de ces instances, via la ligne managériale, et donc sans discussion possible, mises à l'ordre du jour des CSE bien plus tard, vidant ainsi la concertation avec les représentant·e·s du personnel de tout son sens. Le fonctionnement du CSE faisait également face à des obstacles récurrents : durée trop courte au vu de l'ordre du jour, problèmes de mise à disposition des documents, d'édition des comptes-rendus, etc.

La tenue des CSE, parfois, mais plus généralement l'échange avec les représentants d'« une certaine organisation syndicale » semblaient être, pour la direction, une contestation illégitime de son pouvoir de décision, voire une agression illégitime. Ainsi, et, c'est une réalité qui nous attriste à SUD, les échanges lors de ces réunions sont rapidement devenus des joutes oratoires stériles, bruyantes et fatigantes. Le « débat » sur la réorganisation de DTG a été caricatural : le projet a été plusieurs fois exposé aux agents par la ligne managériale, des semaines avant d'être présenté aux représentant·e·s du personnel, lors d'une longue lecture mot à mot qui a consommé la majorité du temps imparti. Aucune réponse construite n'a été apportée aux questions détaillées et étayées des représentant·e·s. Aucune considération n'a été portée aux études mandatées par le CSE qui portaient à la fois sur les aspects économiques et sociaux.

Les messages de la direction, et le dernier en date ne fait pas exception, met souvent le déplorable climat social à la DTG sur le compte du comportement agressif d'« un certain syndicat » avec la Direction. Pourtant, à l'image des CSE, et malgré l'absence du « certain syndicat », les interactions directes de la direction avec les agents, notamment lors des réunions de service, étaient également souvent tendues, sans dialogue réel. Une prise de parole un peu directe ou polémique était souvent suivie d'un « recadrage » par le manager, dans les jours qui suivait. Lors des « débats » en CSE, plusieurs catégories du personnel ont été mises en causes, voire stigmatisées : technicien·ne·s de terrain, agents voulant travailler en temps partiel, expert·e·s, animateurs/trices de pôles un peu trop soucieux·ses de la qualité technique de leur activité, etc..

Il en ressort qu'un vrai « dialogue social » dans l'Unité (aussi bien au niveau des IRP que de celui du droit des agents à commenter les décisions managériales) semble perçu par la direction comme une prétention à la fois inefficace et illégitime. Il lui a été préférée une culture de la décision « top-down » (comme on dit...), et de l'affrontement systématique avec un adversaire syndical bienvenu pour justifier ce climat.

L'exemple le plus spectaculaire de cette culture de l'affrontement est l'adoption, durant l'été 2021, par une bien-nommée Décision Unilatérale de l'Employeur (DUE), d'horaires dits « collectifs de référence », les plus contraignants et caricaturaux possibles, pour influencer sur le référendum, puis sur la signature d'un accord régressif sur les horaires de travail à DTG. Ou comment utiliser l'horaire de travail de ses salarié·e·s (et donc leur organisation familiale et professionnelle) comme levier d'un rapport de force avec des organisations syndicales...

4/ D'une hostilité constante contre un syndicat gênant

Il n'a échappé à personne que dans le message d'adieu de notre Directrice étaient évoqués très négativement le syndicat SUD et certain-e-s de ses représentant-e-s. Nous avons déjà largement parlé de l'hostilité que suscite SUD en haut lieu à EDF.

Cette hostilité ne s'est jamais démentie à la DTG. Souvent au prétexte de rapports tendus avec le délégué syndical, toute initiative ou proposition de SUD (que ce soit dans comme hors des instances de représentation du personnel) était balayée du revers de la main, sur tous les sujets, du déménagement à l'accord social en passant par la réorganisation ou les conditions de travail des plus précaires de nos sous-traitant-e-s. Les prises de paroles de SUD sur les gros dossiers de la vie sociale de la DTG ont souvent eu des réponses stigmatisantes, brutales, avec des termes très forts : « terrorisme intellectuel », « névroses personnelles », « comportement déviant », etc.

Au-delà du contexte local, on peut dire que cette hostilité s'est accentuée à mesure que SUD était de plus en plus actif, à partir de 2018, dans le dossier de la mise en concurrence des concessions hydroélectriques, avec en particulier le reproche fait à certain-e-s élu-e-s ou agents proches de SUD d'un engagement dans ce combat.

Ainsi sommes-nous obligé-e-s de lire cette guerre totale à SUD à une échelle plus large, celle de l'opposition d'EDF à la défense nette et radicale du service public de l'énergie, proposée par notre syndicat, loin des logiques du capitalisme financier, et sous le contrôle politique des citoyen-ne-s.

Et donc ?

Ce bilan ne se veut pas exhaustif, et ne revient pas sur certaines des séquences les plus navrantes de ce mandat (négociation, référendum raté et signature finale de « l'accord social », traitement des sous-traitant-e-s notamment).

Nombre de sujets locaux sont connectés à la politique globale d'EDF, voire du pays. Les mécaniques de « transformation » en jeu à la DTG, comme à EDF, dépassent largement le champ d'action de vos représentants locaux, et méritent d'être pensées globalement, dans une large réflexion citoyenne. Beaucoup des couleurs de ce tableau (verticalité du pouvoir, vocabulaire et système de pensée techno-managérial, mépris des représentations intermédiaires, réforme et transformation à marche forcée) se retrouvent bien au-delà de la DTG, et même d'EDF...

Au sein des IRP, vos représentant-e-s SUD ont travaillé et combattu autant que possible sur les lourds dossiers de cette mandature. Cette combativité a souvent été présentée par la communication de la direction comme étant un acharnement sur la personne de la directrice, pour en détourner le sens et en masquer les enjeux.

Reconnaissons que le bilan de nos actions est loin d'être satisfaisant : la multiplication des combats, l'absence de dialogue social et le contexte sanitaire figurent parmi les explications, mais l'énorme asymétrie de ce combat domine ce bilan. Pour autant, à en croire l'adage numéro 1 du monde militant, « seules sont perdues d'avance les batailles qu'on ne livre pas ». Ces batailles, pour la défense des salarié-e-s, la dignité et la protection des plus précaires d'entre elles/eux, et le retour à un service public de l'énergie contrôlé par les citoyen-ne-s, SUD continuera à les mener à la DTG.

Toute l'équipe SUD-ÉNERGIE EDF-DTG