

Analyse sociologique GRDF Nantes

**ALLIX Enzo, MAVIC Clara,
BRAMBOURG Alice et
BONDIER Manon**

01/12/23

—

Sociologie des organisations

—

PINEAU Marion

Table des matières

1. Présentation de l'entreprise :	3
1.1. Présentation générale :	3
1.1.1. Les missions de GRDF :	3
1.1.2. Le contexte économique et social de l'entreprise :	3
1.2. La région Centre-Ouest :	4
1.2.1. Le projet Vert, l'avenir de la Centre-Ouest (arbre en annexe) :	4
1.2.2. Enquête sociologique annuelle de GRDF :	5
1.3. La délégation acheminement :	6
1.3.1. La réorganisation :	7
2. Retranscription des entretiens :	8
2.1. Organisation générale et répartition des entretiens :	8
2.1.1. Premier échange avec l'entreprise et choix des dates de nos présences au sein de locaux :	8
2.1.2. Répartition des entretiens :	8
2.1.3. Grille de question :	9
2.2. Retranscription des entretiens :	10
2.2.1. Entretien 1 : Directrice de la délégation acheminement :	10
2.2.2. Entretien 2 : Appuis métier	13
2.2.3. Entretien 3 : Chargée de clientèle :	24
2.2.4. Entretien 4 : Adjoint d'agence :	31
2.2.5. Entretien 5 : Chef d'agence :	37
2.2.6. Entretien 6 : Animatrice :	51
3. Analyses de nos entretiens :	60
3.1. La division du Travail :	60
3.1.1. Un bref retour historique :	60
3.1.2. Une répartition du travail :	62
3.1.3. La division du travail à travers le télétravail :	63
3.1.4. Le système tayloriste :	66
3.1.5. Le système de primes aux employés :	67
3.1.6. Conclusion :	69
3.2. L'impact de la réorganisation :	69
3.2.1. Travail à distance :	70
3.2.2. Changement de locaux :	75
3.2.3. La communication :	77
3.3. La place des syndicats dans l'entreprise :	80
3.3.1. Rappel historique et juridique :	80
3.3.2. Les syndicats présents depuis toujours au sein des IEG :	81
3.3.3. Le rôle socialisateur des syndicats au sein de GRDF :	81

3.3.4. Le point de vue des salariés vis-à-vis des syndicats :.....	82
3.3.5. L'importance des élections pour les syndicats, mais aussi pour les salariés :.....	84
3.3.6. Le point de vue de la direction vis-à-vis des syndicats :.....	86
3.4. Le bien-être au travail :	87
3.4.1. Les mesures de l'entreprise pour améliorer la qualité de travail : 87	
3.4.2. La gestion du stress :	92
3.4.3. Les relations entre les employés au sein de GRDF :.....	96
3.5. Conclusion et bibliographie de nos analyses :	99
3.5.1. Conclusion :.....	99
3.5.2. Bibliographie :	101
4. Question de Cours :	101
5. Annexe :	103
5.1. Retranscriptions complètes :.....	103
5.2. Documents administratifs et informatifs :	104
5.2.1. Charte scientifique de déontologie :.....	104
5.2.2. Documents types :	104
5.2.3. Présentation GRDF sur la région Centre-Ouest :.....	104
5.4. Photos complémentaires :	104
5.4.1. Affiches de prévention :	104
5.4.2. Photos de la salle de pause :.....	105

1. Présentation de l'entreprise :

1.1. Présentation générale :

Nous avons porté notre étude sociologique sur l'entreprise GRDF (Gaz Réseau Distribution de France), une filiale indépendante créée le 31 décembre 2007 suite à l'ouverture à la concurrence du marché du gaz sur le segment des particuliers. Cet organisme joue un rôle fondamental dans nos sociétés modernes et notamment dans la répartition des énergies. Composée de 11 600 collaborateurs et 750 alternants, GRDF achemine le gaz auprès des consommateurs pour l'ensemble des fournisseurs et est missionné pour faire la promotion du gaz en France, énergie de plus en plus propre, moderne et confortable. L'entreprise couvre toute la France et se divise en cinq grandes zones : l'Île-de-France, la région Nord-Ouest, la région Centre-Ouest, le Sud-ouest, le Sud-est et l'est.

1.1.1. Les missions de GRDF :

Acteur référent dans le monde de l'énergie et expert en matière de gaz, l'entreprise a pour principal objectif de concevoir, construire, entretenir et exploiter le réseau du gaz tout en garantissant la qualité, la sécurité et la performance économique du réseau. Le but étant de promouvoir l'utilisation du gaz naturel auprès de onze millions de clients et 9 614 communes de France et d'établir la promotion du biométhane, une des solutions pour lutter contre le réchauffement climatique.

1.1.2. Le contexte économique et social de l'entreprise :

Aujourd'hui, l'entreprise se retrouve confrontée aux nombreux défis qu'impose le réchauffement climatique avec la nécessité de répondre à l'urgence pour participer à une France neutre en Carbone d'ici 2050. GRDF s'efforce de fournir à ses clients de nouvelles solutions en offrant un plus grand choix d'énergie et assurer sa pérennité dans le domaine. Il faut, selon GRDF, verdir davantage le gaz et promouvoir le biométhane connu pour avoir un impact positif sur la réduction des émissions des gaz à effet de serre. Selon les statistiques, le biométhane permettrait de réduire de 80 % à 100 % les émissions des GES par rapport au gaz naturel.

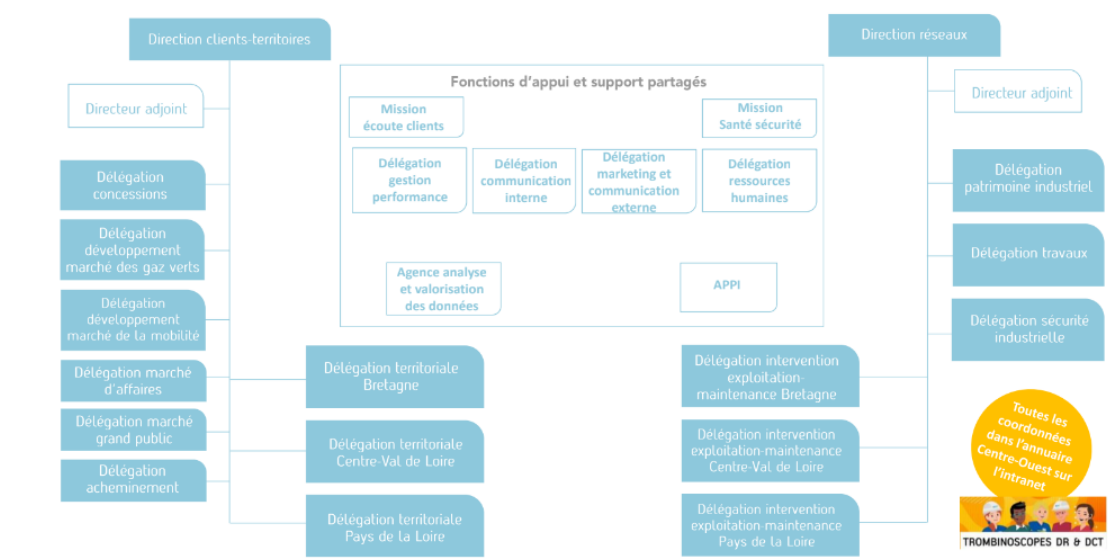
L'entreprise parvient à atteindre ses objectifs économiques chaque année, toutefois, nous n'avons pas eu accès à leur objectif. Chaque année, GRDF réalise un chiffre d'affaires de 3.6 milliards d'euros. De plus, l'entreprise réalise une enquête sociologique tous les ans au sein de leurs équipes afin de connaître la situation dans laquelle travaillent les salariés. Il est

question pour GRDF de favoriser le bien-être au travail de leurs employés dans le but de garantir la performance du personnel dans leur tâche collective.

1.2. La région Centre-Ouest :

L'agence ayant servi de terrain est située à Nantes et fait donc partie de la région Centre-Ouest, une région qui s'étend de l'Indre au Finistère en passant par la Vendée et l'Eure-et-Loir. Au total, la zone compte 15 départements et déserte 1317 communes françaises et 1 564 000 de clients, soit plus de 400 km de réseau. La région se compose de 1 330 collaborateurs organisés en trois grands pôles de régions administratives (La Bretagne, les Pays de la Loire et le Centre-Val de Loire). La région dispose de quatre grands référents nationaux, Carole Lunot, Martine Genest, Olivier Bardou et Frédérique Perrocheau en lien direct avec les volontés nationales de l'entreprise.

Le schéma d'organisation de la région Centre-Ouest



1.2.1. Le projet Vert, l'avenir de la Centre-Ouest (arbre en annexe) :

Le projet Vert l'avenir de la région Centre-Ouest se compose de quatre grands axes en lien avec les six enjeux pour lesquels lutte l'entreprise GRDF.

- Développement durable du chiffre d'affaires : gagner en performance économique et raccordement/défense du portefeuille
- Développement de réseaux interconnecté au service des clients et des producteurs : évoluer vers une exploitation dynamique du réseau
- S'engager au service de la QVT et de la sécurité dans une entreprise attractive et performante : adaptabilité de l'entreprise et "soft skills"

- Développement du gaz vert reconnu et ancré localement : conforter la place du gaz et réussir la conversion vers les gaz verts.

Si on se rapporte au schéma de l'organisation Centre-Ouest, la région est divisée en deux grands organismes subdivisés : la Direction clients-territoire et la Direction réseaux, eux-mêmes subdivisés en délégation.

Pour faire un lien avec le dernier objectif du projet Vert l'avenir, ils seraient intéressants de présenter la délégation développement du marché des gaz verts dirigé par Christophe Bellet composé de dix-sept collaborateurs et cinq sites de travail. Cette délégation a pour mission principale d'accompagner les projets gaz verts, de définir un plan de communication et de développement des gaz verts en s'appuyant sur l'agence-conseil Biométhane afin de faire émerger de nouveaux projets. Mais aussi créer des mesures de manière à anticiper et à maîtriser les étapes pour atteindre l'objectif 2030 avec 30 % des émissions de GES et gérer les relations contractuelles et commerciales avec les producteurs de biométhane.

1.2.2. Enquête sociologique annuelle de GRDF :

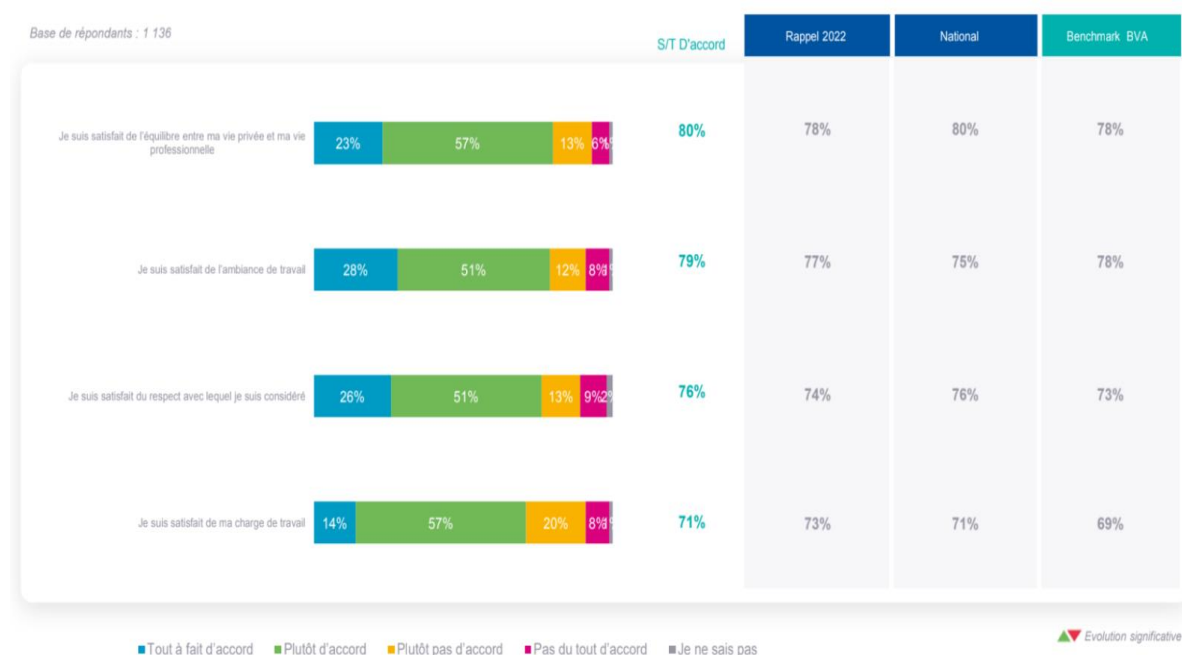
Chaque année, l'entreprise réalise une enquête sociologique dans chaque région afin de connaître le cadre de travail de chaque agence et la question du bien-être salariale.

Leurs résultats s'inscrivent autour de six catégories : l'engagement et l'adhésion aux orientations stratégiques de GRDF ; l'adhésion aux orientations stratégiques de l'unité ; le quotidien au travail ; l'organisation, l'efficacité et l'orientation-client ; la santé, la sécurité et l'éthique ; et une mise au point sur les managers. Il faut savoir que 88 % des personnes travaillant dans la région Centre-Ouest ont répondu à cette enquête en 2023, dont 74 % d'hommes et 26 % de femmes.

Sur la première catégorie : l'engagement et adhésion aux orientations stratégiques de GRDF, 66 % ont déclaré avoir confiance en les orientations stratégiques de GRDF en 2023 contre 70 % en 2022. Il y a une possible baisse de confiance suite au projet de réorganisation qu'on connut certaines agences de l'entreprise comme la délégation acheminement dirigé par Frédérique Perrocheau. L'entreprise GRDF se soucie réellement du bien-être salarié et base son management sur une importante cohésion et communication entre les équipes.

Chaque année, ils consacrent une série de questions aux conditions de travail et comparent les statistiques de manière à identifier les problèmes rencontrés dans l'entreprise et trouver des solutions. Pour la période 2023, aux questions " Je suis satisfait de l'équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle " ; " je suis satisfait de l'ambiance de travail " et " je suis satisfait du respect avec lequel je suis considéré " auquel les sondés ont répondu à 80 %, 79 % et 76 % comme étant en accord avec les conduites adoptées par l'entreprise. Or, si on compare

avec les scores obtenus en 2022, soit respectivement 78 %, 77 % et 74 %, on remarque que les résultats ont augmenté. Les résultats obtenus en 2023 prouvent la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être au travail de leur personnel de manière à fidéliser leurs employés et améliorer la qualité de travail.



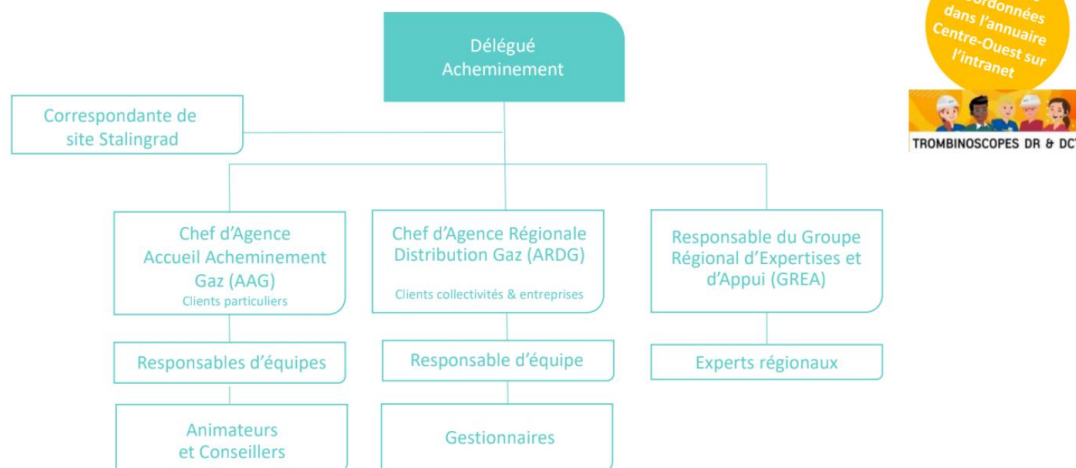
1.3. La délégation acheminement :

Nous avons situé notre terrain d'enquête sur la délégation acheminement situé à Nantes, dirigé par Frédérique Perrocheau qui se constitue de quatre-vingt-quatre collaborateurs et trois sites de travail. La délégation acheminement a pour principales missions de gérer la relation au quotidien et de traiter les demandes des clients dans des temps impartis de manière à améliorer la satisfaction clients et fidéliser les clients. Le service répond à tout type de demandes sur le réseau et les contrats de gaz (résiliation de contrat, changement de fournisseur, contestation de factures, demande de compteur communicant...).

La délégation acheminement s'organise en trois agences, l'accueil Gaz acheminement chargé de coordonner les appels et favoriser la relation client. L'agence distribution de gaz (ARGD) chargé de la relation client et de répertorié l'énergie, l'Agence d'expertises et d'appui (GREAA) chargé d'établir le lien entre les clients et les fournisseurs en énergie et l'Agence d'expertise et d'appui s'occupent de la clientèle professionnelle et des grands groupes.

La délégation acheminement

Organisation



1.3.1. La réorganisation :

La directrice des trois agences Frédérique Perrocheau a décidé de réorganiser la délégation acheminement de GRDF afin de la rendre plus attractive et d'avoir un suivi de dossier complet. Cette réorganisation a pour but d'améliorer et de renforcer la relation client dans le but de fidéliser leur clientèle. Cette réorganisation va changer les trois structures dites traditionnelles de la délégation en deux structures. Ce qui implique un agrandissement des effectifs par agence en passant d'une agence expertise composé de dix-huit personnes à trente-sept et les deux autres agences composées de trente-cinq et trente-sept membres à soixante-dix. Cette réorganisation implique donc un remaniement des postes.

La direction de la délégation acheminement a assuré à ses employés de retrouver des postes à compétences équivalentes à tous les salariés ainsi et à proposer des promotions pour certains d'entre eux. GRDF propose ainsi à la majorité de son personnel une proposition d'évolution au sein de l'entreprise (changement de postes, augmentation des salaires) ce qui implique une organisation de nouvelle formation. C'est une manière pour la direction de fidéliser leur salarié et réduire les angoisses collectives. La totalité des personnes que nous avons interrogées, ont affirmé avoir changé de poste récemment dû à cette réorganisation, ou être en formation pour acquérir de nouvelles compétences dans le but d'acquérir de nouvelles responsabilités au sein de l'entreprise. Un chargé de clientèle nous a expliqué qu'elle allait passer agent de maîtrise tout en gardant sa fonction de chargé de clientèle.

2. Retranscription des entretiens :

2.1. Organisation générale et répartition des entretiens :

2.1.1. Premier échange avec l'entreprise et choix des dates de nos présences au sein de locaux :

Le vendredi 6 octobre 2023, notre équipe composée de Clara Mavic, Alice Brambourg, Manon Bondier et Enzo Allix, s'est rendue pour la première fois sur notre terrain d'enquête sociologique à GRDF. Le premier jour, nous nous sommes rendus sur site à quatre afin de rencontrer la direction, organiser nos dates de visites dans les locaux de GRDF et de se présenter au personnel de l'entreprise.

Nous avons rencontré la directrice de la délégation acheminement Frédérique Perrocheau sur un créneau de deux heures et demie. L'intervenante nous a d'abord présenté la structure de GRDF puis nous avons procédé à son entretien à quatre afin d'en découvrir davantage sur sa personnalité et son rôle au sein de l'organisation. Suite à cet entretien, nous avons échangé autour de la répartition des créneaux que nous pourrions utiliser, pour interroger les personnes choisies au préalable par un accord mutuel sans déranger le personnel.

À la suite de cet échange, nous avons décidé d'établir trois créneaux de visite pour huit entretiens.

	Dates	Créneaux	Nombre d'étudiants	Salle	Nom des volontaires	Poste	AGENCE	Commentaires
Créneau N°1	18/10/2023	16h-17h	2 ou 3	Saint Félix 5ème étage Stalingrad		Responsable d'Equipe	RCF	
Créneau N°2	20/10/2023	8h30 à 12h	3	Saint Félix 5ème étage Stalingrad		Adjoint d'Agence	RCF	+ observation d'un brief
						Conseillère Clientèle	RCF	
Créneau N°3	24/10/2023	8h à 15h15	2 matin 2 l'apm	à déterminer (EM DAL ?)		Conseillère Clientèle Sénior	RCDE	+ observation du brief ordre de passage des interviews non défini à ce stade
						Animatrice	RCDE	
						Adjoint d'Agence	RCDE	
						Chef d'Agence	RCDE	

2.1.2. Répartition des entretiens :

Nous avons finalement décidé de ne réaliser que six entretiens, car nous avons manqué de temps. Nous avons réalisé nos entretiens à deux afin de les rendre plus fluides et d'avoir deux regards différents lors des thématiques abordés pendant leur déroulement. Sur le premier créneau, Clara Mavic et Enzo Allix ont interrogé une responsable d'équipe, le deuxième créneau Alice Brambourg et Manon Bondier ont interrogé une conseillère clientèle et un responsable adjoint d'une agence. Enfin, sur le dernier créneau, Alice Brambourg, Clara Mavic

et Enzo Allix se sont réparti les créneaux du matin et de l'après-midi pour interroger une animatrice et un chef d'agence.

Tout entretien a été précédé d'une explication de notre travail de sociologie des organisations et de notre licence. Nous leur avons expliqué le but de cet entretien, comment va-t-il être traité ? Puis, nous avons informé les intervenants qu'ils allaient être enregistrés afin de faciliter la retranscription. Aucun refus ni même réticence n'a été éprouvé. Tous nos entretiens ont été réalisés de manière semi-directive.

2.1.3. Grille de question :

Présentation de l'entreprise et du métier	Comment avez-vous connu GRDF ? Comment décririez-vous l'ambiance de travail à GRDF ?
Conditions de travail	Comment décririez-vous vos conditions de travail ? Êtes-vous satisfait de vos conditions de travail ? Quels sont les points positifs et négatifs de vos conditions de travail ? Avez-vous des difficultés particulières dans votre travail ? Comment les gérez-vous ?
Représentations du métier	Comment décririez-vous votre métier ? Quelles sont les principales difficultés de votre métier ? Quelles sont les principales satisfactions de votre métier ? Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans les années à venir ? Est-ce que vous trouvez que les tâches sont trop répétitives ? La vie professionnelle empiète-t-elle sur votre vie personnelle ? → Si oui, développement → Si non, qu'avez-vous fait pour mettre des barrières ?
Représentations de l'entreprise	Comment décririez-vous GRDF ? Quelles sont les valeurs de GRDF ?

	Êtes-vous fier de travailler pour GRDF ? Comment voyez-vous l'avenir de GRDF ?
Questions complémentaires	Comment voyez-vous la relation entre GRDF et ses clients ? Comment voyez-vous la place de GRDF dans la société française ? Comment voyez-vous l'avenir de l'énergie en France ? A-t-il des primes ? Comment fonctionnent-elles

2.2. Retranscription des entretiens :

Nous avons eu accès à l'entreprise par l'intermédiaire de Manon Bondier qui travaillait cet été dans les locaux de GRDF. Nos entretiens ont tous été menés de façon semi-directive. Nous avons trouvé dans nos échanges des moyens, des points à éclaircir et à comprendre. Vous trouverez dans cette partie, les parties d'entretiens que nous jugeons les plus intéressantes ainsi que des extraits dans l'analyse. La retranscription complète de nos six entretiens se trouvera dans la partie annexe de notre dossier. Enfin, avant chaque entretien, nous avons transmis à la personne interrogée une fiche avec des questions sur sa personnalité, son âge, son poste, son ancienneté, son salaire... Ces fiches de renseignement se trouveront en annexe du dossier. Chaque fiche se situera avant la retranscription intégrale du dossier, pour que vous puissiez comprendre le profil de la personne interviewée.

2.2.1. Entretien 1 : Directrice de la délégation acheminement :

Contexte/ressenti pré-interview :

Nous nous sommes rendus pour la première fois dans les locaux de GRDF le vendredi 6 octobre 2023 dans le but de rencontrer la direction de l'entreprise, découvrir les locaux, présenter les objectifs de notre enquête sociologique et discuter des potentiels entretiens que nous pourrions avoir. Nous avons donc rendez-vous avec Frédérique Perrocheau directrice de la délégation acheminement GRDF de 13 h 30 à 15 h. Lors de notre arrivée, nous étions stressées, mais nous avons réussi au fur et à mesure à échanger de plus en plus avec l'intervenante. Dans un premier temps, nous avons eu un échange de deux heures avec madame Perrocheau sur la création de l'entreprise GRDF, son rôle, son histoire, son organisation. Cette partie a été enregistrée, mais n'a toutefois pas été retranscrite. Elle ne présentait pas d'élément important pour notre analyse sociologique. Nous avons utilisé l'enregistrement pour nous aider à retenir la totalité des informations sur l'entreprise. Ce qui nous a permis de fournir, dans notre première partie, une présentation la plus complète possible de notre terrain. Suite à cela, nous avons procédé à l'interview de Frédérique Perrocheau. De plus, cette interview est la seule où l'identité de la personne sera dévoilée, les autres ayant préféré rester anonyme.

Clara : Racontez-nous, votre parcours, pourquoi GRDF et votre poste ?

[...] Je suis arrivée à Nantes en tant que maîtrise d'ouvrage décision gaz. Nous décidions des investissements pour ensuite réaliser l'ingénierie. Premier post de codir, avec un nouveau poste de déléguée gestion performance. [...] J'ai beaucoup aimé ce post, avec mon expérience, j'avais une approche de la gestion très orientée métier, activité et j'ai challengé pas mal de choses localement et au niveau national. Je suis restée cinq ans dans ce poste-là, on a vécu deux grosses réorganisations donc financièrement, c'était aussi intéressant à vivre. Puisqu'à l'époque, dans la région Ouest, il y avait que Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes. Au bout de cinq ans, j'avais deux voies possibles : soit retourner en ingénierie ou revenir à mes premiers amours, la clientèle. J'ai choisi la clientèle et ils m'ont prise. Les membres de codir changent souvent de région et ne cumulent pas deux postes de codir sur la région pour partager les expériences et apporter d'autres compétences. Mais j'ai réussi à être prise [...] ça fait que deux ans que j'occupe ce poste. En deux ans, une réorganisation, c'est pas mal. En principe, un post, c'est, quatre ans, cinq ans maintenant et c'est bien parce que ça permet le temps de la découverte, de la mise en place et puis après d'ajuster quand on quitte un post, en principe, on a fait tourner. Voilà mon parcours.

Mon quotidien, alors je suis très en veille sur les chefs d'agences, je leur demande de me rendre compte beaucoup sur ceux qu'ils font. Une réunion, je veux le compte rendu, quand ils mettent des choses en place spécifiques ou au niveau RH, ils sentent une petite tension qui monte, je veux absolument être dans l'information. Parce que moi, j'ai les syndicats indirects en termes de relation, parce que la direction s'y prend, c'est moi qui fais la régulation. [...] Je donne un autre exemple, on a plein de formation à faire. Je ne leur dis pas dans les entraides, les autres régions nous reprennent nos lignes téléphoniques (normalement, on a le droit à six demi-journées d'entraide par an.). Est-ce qu'on a utilisé nos six demi-journées. Le chef d'agence me répond "bah non, jamais, on ne les utilise tous les ans. Et les autres, ils les utilisent ? Bah oui. Alors, il faut les prendre nos créneaux. S'ils reprennent le téléphone, c'est l'occasion pour nous. On a trois demi-créneaux de demi-journées à récupérer. Déjà, vous bloquez une journée et on fait que de la formation, vous faites ça un mardi, tout le monde est là. Déjà, vous bloquez une journée et on fait que de la formation, vous faites ça un mardi, tout le monde est là. Et puis durant l'autre journée, on fait un moment convivial, un forum, un truc sympa. Ce sera vers le mois de décembre, peut-être un repas de Noël. C'est un détail, mais j'essaye d'ajouter comme ça.

Je suis présidente du CSSTT pour la direction client territoire, donc j'anime tous les CSSTT. Il y en a quatre obligatoires par an plus des optionnels. En moyenne, j'en anime huit à dix par an, ça me permet aussi d'avoir la relation syndicale par d'autres biais et du coup d'anticiper. Parce que mine de rien, il y a beaucoup de choses qui remontent aux syndicats avant de revenir vers les managers. Donc ça me permet aussi de déminer des situations. Je suis gestionnaire de sites, plus pour très longtemps les gestionnaires de sites. Je suis responsable du code de bonne conduite pour toute la région. Le code de bonne conduite, c'est un code qui nous oblige à ne pas promouvoir un fournisseur plus qu'un autre, à être exemplaire vis-à-vis du client. C'est une sorte de déontologie.

[...]. Je suis en transverse avec la région. Là, l'action sur les matériels défaillants pour, c'est intéressant par ce que ça baise la réclamation. Moi, ça m'arrange parce que justement comme on est en pleine transformation et on doit former, on a moins de temps pour traiter et donc du coup, c'est important de baisser au maximum tous les flux qui peuvent arriver. Voilà sur mon quotidien. Au niveau de la région, il annonce un collectif managérial tous les six mois, on a des séminaires managériaux avec l'ensemble des chefs d'agence. Dans notre façon de faire aussi, tous les lundis, on a une réunion tous les lundis matin, on fait une réunion au niveau de la délégation, d'ailleurs ici [salle dans laquelle nous avons été reçus] de 10 à 12 h (point d'actualité, point divers...). Les sujets que l'on met à l'autre du jour en ce moment, c'est beaucoup de sujets RH, assez transverse. Des sujets logistiques aussi, parce que

finalement, le déménagement va être avancé de quinze jours. On s'ajoute dans cette boucle courte, on va parler des Bench marte, on s'est inscrit dans le club des marguerites [nous avons coupé, car la personne interrogée plaisante sur les marguerites, les champs et les vaches.]. Les marguerites au sens de plate clientèle, centre d'appel. Cela regroupe pas mal d'entreprises, Nantes qui échange leur bonne pratique, Bench marquer, accueille... (Boeing, la SNCF). Cela permet aussi d'apprendre d'autre façon de faire et aussi de se faire connaître en même temps, amener une culture toujours novatrice dans l'entreprise.

Manon : comment faites-vous pour séparer votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

[Rires] Parce que quand on occupe le poste que j'occupe, on peut toujours améliorer, développer, mettre en place des idées, des choses comme ça, peu importe le métier d'ailleurs. Donc il faut réussir à se limiter, ça peut aussi être épuisant pour les autres de trop travailler. Moi, j'ai bloqué par exemple tous mes vendredis après-midi, en principe, je ne suis jamais en réunion [nous sommes venus réaliser ce premier entretien un vendredi après-midi.]. Pourquoi, parce que le vendredi après-midi, j'en profite pour nettoyer tous les mails qui restent de la semaine et donc travail back-office pour arriver sereine le week-end. Avant ça, tous les week-ends, je rouvrais mon ordinateur, donc là ce ne sont plus les cas. [Rires] J'ai demandé à mes chefs d'agences de faire la même chose et de refuser toutes les réunions qu'on leur proposerait le vendredi après-midi. Ils se sont aperçus qu'en mettant en place cette hygiène de vie, on arrive à réguler les sujets, parce que sinon on peut être les pros de la réunionite aiguë. Personne n'envoie de mail le week-end parce que comme on est tous connectés avec nos téléphones, un mail, on le voit passer. Personne n'envoie de mail le week-end parce que comme on est tous connectés avec nos téléphones, un mail, on le voit passer. Ce qui n'arrive pas souvent, mais ça me permet d'être en alerte. Parce que dans ces cas-là, on a des manipulations, nous aussi, pour extraire les données des compteurs. Or, le délai est assez court. [...] Nos deux nouveaux directeurs, appliquent ce système. Il n'envoie pas de mail le week-end, et ça, c'est super. J'ai demandé à mes employés de bloquer tout leur agenda le midi. Parce qu'entre celui qui fait la réunion jusqu'à midi et demi, celui qui reprend à 13 h. À un moment donné, il faut aussi réussir à couper, donc tout le monde bloque pendant le midi. Lundi dernier, un des chefs d'agence [nom de la personne], me disait : " Tu sais, il y a un truc que tu fais faire qui est super, qui nous a libéré du temps dans nos agendas." Je m'interroge et dis " Ah bon, c'est quoi". Elle m'a dit : " tu nous obliges à n'être qu'un par réunion." Sauf quand c'est une réunion importante où je veux tous les voir. Mais quand ce sont des réunions métiers. Je ne veux pas qu'on y soit à plusieurs. Ça ne sert à rien, soit la personne y va en tant que porte-parole pour tout le monde et arrive avec la connaissance du sujet pour aller à la réunion. Soit ne faut pas y aller et que ce soit une autre personne qui aille. Mais y aller à deux pour entendre la même chose, alors que souvent, les supports sont transmis, etc. Moi, je préfère qu'il n'y ait qu'une seule personne à la réunion, faire bénéficier du support aux intéressés et puis prendre des notes en réunion et après débriefer. Mes comptes-rendus sont à disposition de mes chefs d'agence et adjoint. Je leur envoie un lien et maintenant, ils font la même chose. Par contre, pour avoir les comptes-rendus nationaux, il faut être dans les invitations. Dans les invitations, on est généralement deux ou trois selon les types de réunions. Comme ça, on a l'invitation. Si jamais celui qui est désigné première ligne, n'y est pas. On sait que dans l'agenda, nous, on ira certainement le remplacer. On n'est pas à deux ou trois en réunions. Il y a plein de régions où ils sont deux ou trois, ça ne sert à rien. Du coup, ça a été un étonnement de la part de la direction nationale : "Ouais Frédérique, on ne te voit pas toujours en réunions." Oui, mais ça ne sert à rien, y a un tel. [Parle de sa confiance envers ses collaborateurs lors des réunions ou elle ne va pas.]. Chacun se met à changer de style, car c'est beaucoup plus rapide de lire un PowerPoint, même si parfois, ils font cinquante pages que de perdre deux ou trois heures dans une journée. C'est plus efficace. J'essaye aussi d'influencer pour d'abord réussir à couper, mais aussi les chefs d'agences, les responsables d'équipes...

Enzo : quelles sont les différentes difficultés que l'on peut rencontrer dans votre poste ?

Il y a onze mille salariés, ils ont une grosse emprise nationale sur un certain nombre de thématiques. Ils font évoluer pas mal de choses, mais ça reste un paquebot. Moi, j'aimerais bien un peu plus d'agilité dans le système. Là, ça se voit, le fait que j'ai bougé l'organisation et que les autres ne veulent pas bouger. C'est un enfer à subir en termes de pression. Donc ça, c'est une vraie difficulté. D'ailleurs pour la feuille de route économique. Notre directeur exécutif nous a dits : "Bon, il faudra dégager de la performance. Faut vraiment que le national se remette à questionner ce qui a été mis en place il y a dix/quinze ans. Et heu bah non. [Rires] Donc ça, pour moi, c'est une difficulté, car moi, j'aime bien quand ça bouge. Bon en même temps, je ne perds pas espoir, car une nouvelle organisation fait bouger tout le système. Ils sont quand même partis sur une démarche de réflexion. Et puis à partir du moment où on est dans le budget, on arrive à mettre en place des remaniements sur certains sujets. La difficulté, c'est plutôt convaincre les autres, sur des choses qui en région paraissent évidentes. Alors ce qui paraît évident pour moi, ne l'est pas forcément pour mon homologue de Nord-ouest. Il m'a demandé pourquoi on changerait. Pour garder les salariés, garder la boîte attractive. On est vraiment orienté client, il m'a dit "non nous, c'est le contrat et les données sont bonnes. Parfois, il y a de la remise en question. Est-ce que j'ai le bon regard, ça, je ne sais pas, mais avoir le regard statique, ça, je ne peux pas ? Est-ce que j'ai le bon regard, ça, je ne sais pas, mais avoir le regard statique, ça, je ne peux pas ? Cette personne-là, c'est une personne qui est en poste depuis quinze ans dans une grosse région et qui laisse tomber tout le reste, c'est un peu embêtant moi, je trouve. Après, on peut dire ça et faire et ne se dire que tous autour, il cautionne. Après y a encore des dinosaures dans toutes les boîtes et moi ça me freine et ça me gêne.

Alice : à l'inverse, quelles sont les plus grandes satisfactions que vous pouvez trouver dans l'exercice de vos fonctions ?

Les marges de manœuvre que j'ai par la directrice. C'est le cas de ma directrice actuelle, c'était le cas de la précédente et celui d'avant. En région, sur cette région, j'ai eu la chance d'avoir à chaque fois des directeurs qui me laissent des marges de manœuvre. Et ça, c'est bien, pour tester, pour innover, pour bouger... Ça, c'est une vraie satisfaction et c'est rare dans une boîte, c'est vachement agréable.

Manon : nous vous remercions d'avoir accepté cet échange qui était toutefois très intéressant.

Contexte/ressenti post interview :

L'entretien ne comportait pas beaucoup de questions par rapport aux autres entretiens, notre interlocutrice était très ouverte et nous a donné beaucoup d'informations. Nous nous sommes donc perdus dans ces informations et pensions que nous avions le nécessaire sur cette personne. Il est vrai que lors de la retranscription, nous nous sommes rendu compte que l'entretien n'avait pas été assez poussé par rapport aux autres. Il est aussi juste que nous avons manqué de temps lors du passage à l'entretien de Frédérique Perrocheau après un long échange sur la présentation de GRDF.

2.2.2. Entretien 2 : Appuis métier

Contexte/ressenti pré-interview :

Lors d'une précédente interview avec la Déléguée Acheminement Livraison, et à la suite d'un échange de mail avec celle-ci, nous avons convenu d'un planning avec le passage de deux

élèves de notre groupe : Mavic Clara et Allix Enzo. Nous avons rendez-vous à 16 h pour le début de l'interview et étions censés interviewer un responsable d'équipe. Notre contact sur place nous a conduits dans une salle réservée afin de nous préparer et d'attendre le dit responsable d'équipe. Après plus d'une demi-heure d'attente, nous avons décidé d'interpeller la Déléguée Acheminement Livraison pour savoir où cela en était. Ce que l'on ne savait pas, c'est que le monsieur que nous devions interroger n'a pas pu venir et avait été remplacé par une femme avec le même poste. Celles-ci avaient été prévenues via Teams et nous attendaient dans son bureau. Une supérieure entreprend de lui envoyer un message pour lui rappeler que l'interview devait se passer dans une salle au 5^e étage et non pas dans son bureau. Nous n'avons pas connaissance du message, mais l'expression de l'interviewer à sa venue laissait penser qu'elle n'était pas très heureuse de s'être fait une remarque. Nous étions au bout du couloir et sur toute la marche jusqu'à la salle, commencèrent des échanges de regard qui nous déstabilisent. Nous demandions comment lui dire bonjour, s'il fallait lui serrer ou non sa main, etc. Nous avons une forte appréhension due par l'ambiance qui s'était installée. Nous avons préparé le « setup » d'interview avec nos grilles de questions, l'enregistreur audio ; un questionnaire, un stylo et un gobelet d'eau pour l'intervenante. Nous avons donc commencé l'interview, en sachant que Manon connaissait déjà plus ou moins la personne.

Clara : racontez-nous votre poste, votre parcours, des choses qui vous paraissent pertinentes sur vous.

Enzo : Comment vous gérez votre poste ?

J'ai débuté en tant que conseillère clientèle sur un plateau téléphonique pendant deux ans à Paris, en région parisienne. Après, je suis partie en Irlande [...] comme j'avais envie d'une expérience dans un pays anglophone. J'ai travaillé chez Hertz sur un plateau. Au bout d'un an, je suis passée à Appui Métier, coach de vente, responsable d'équipe. J'y suis restée quatre ans. Au bout de quatre ans, pour des raisons personnelles, je me suis dit que c'était le moment de rentrer en France. Je ne suis pas retournée sur Paris. J'ai décidé de m'installer à Nantes. J'ai pris un poste de responsable de plateau téléphonique entre 2006 et 2012, donc pendant six ans. En 2012, ça faisait six ans que j'étais responsable de plateau dans la même entreprise. J'ai fait trois ans chez Hertz en tant que responsable. Je me suis dit que je n'allais pas être responsable de plateau. J'avais envie de changer. Je me suis dit qu'est-ce que je peux faire d'autres ? J'ai un BTS Action Commercial. C'est un diplôme, mais ce n'est pas un diplôme suffisant. En termes d'évolution de carrière, les entreprises françaises sont assez frileuses à donner des responsabilités ou à faire confiance aux gens s'il n'y a pas le niveau de diplôme qui va avec. Comparé à moi, quand je travaillais chez Hertz, on était sur un management à l'américaine, une entreprise qui ne fonctionnait à l'américaine. OK, il y a les diplômes, mais il y a aussi la personnalité de la personne, ses aptitudes. On va plus facilement faire confiance aux gens. En tout cas, à l'époque, chez Hertz, si une personne n'avait pas forcément le diplôme, elle avait les aptitudes et les compétences, elle pouvait occuper un poste. Elle était formée, accompagnée. Après, c'était double tranchant. Si elle y arrivait, tant mieux. Si elle n'y arrivait pas, elle pouvait être virée aussi. C'est un modèle américain. Il n'y avait pas d'histoire de préavis. C'était un double tranchant. Mais on va dire que l'entreprise allait à la Française. Moi, j'étais dans une entreprise où c'était compliqué d'évoluer sur des postes à responsabilité sans les diplômes de bacs qui allait avec. Je me suis dit, je n'ai pas forcément envie d'être tout le temps responsable de plateau. Je vais faire autre chose. J'ai découvert l'entreprise GRDF. J'ai eu un entretien avec un délégué qui m'a parlé un petit peu de GRDF, des possibilités de carrière, des possibilités d'évolution. Et j'étais attirée par le fait de pouvoir changer de métier. C'est assez facilement de passer de la direction réseau à la direction commerciale, à la direction RH. Il y a plein de possibilités chez GRDF. Et c'est vraiment ce qui m'a attirée dans cette entreprise. Je suis arrivée en 2012 chez GRDF dans un service de relations commerciales. Au bout de deux ans, je suis

passée manager de proximité dans un service. Je vous passe les détails, mais dans un service un peu plus technique. Et je suis passée responsable de cette agence au bout de trois ans. C'est pour vous montrer qu'on peut passer du technique au commercial au RH.

Clara : Les attentes dans l'idée d'évoluer, elles ont été...

Elles ont été présentes. Voilà, tout à fait. Et là, pour le coup, en 2022, j'ai fait trois ans de manager de proximité plus trois ans de responsable de l'agence. Toujours dans le même service et le même sujet. J'avais envie aussi de changer. Je me suis posé pas mal de questions. Est-ce que je reste dans le management ? Ou est-ce que je change de métier ? Ça faisait quand même maintenant un moment que j'étais managée, que ce soit dans des plateaux ou dans l'agence technique. Et pour le coup, j'ai trouvé le poste ici. C'est un poste qui s'appelle appui métier.

Clara : Oui, c'est très flou. [rires]

Voilà, c'est pour ça. C'est un poste qui s'appelle appui métier [rires]. Je vais vous le décrire dans quelques instants. Et je me suis dit, tiens, c'est un poste en management, c'est un poste qui travaille en transverse avec différentes équipes. Et ça peut me permettre de me challenger, de voir si je sais faire autre chose que manager des équipes, de me challenger sur d'autres sujets, sur d'autres façons de fonctionner, de travailler. Donc ça fait un an maintenant que je suis appui métier. Je suis appui métier, on va dire appui culture cliente. Mon rôle, c'est de développer la culture cliente au sein de la délégation Acheminement. [...] Mon rôle, c'est de travailler en transverse avec les deux agences, les deux nouvelles agences et toutes les équipes. Donc quand on dit développer la culture client, c'est apporter de la connaissance sur les clients, les besoins, les produits gaz, sur le marché de l'énergie. C'est travailler sur la satisfaction clients. Je ne sais pas si vous savez, mais à chaque contact et interaction qu'on a avec des clients, il y a une enquête de satisfaction qui part vers le client. Le client répond. S'il répond, on reçoit des retours avec des verbatims positifs, des verbatims un peu moins positifs. Et mon rôle, c'est d'analyser les insatisfactions et d'aller voir s'il y a des marges de progrès, si on peut s'améliorer sur certains gestes métiers, sur certaines pratiques. Pareil, je travaille énormément sur des réclamations, surtout de niveau 2 et 3. Je ne sais pas si ça vous parle des réclamations de niveau 2 ou 3 ? [signe non de la tête]. Un client fait une réclamation, c'est une réclamation que j'appelle de niveau 1. Il fait sa première réclamation. Vous achetez un produit, vous n'êtes pas satisfait. Vous allez appeler l'entreprise pour dire, je pose réclamation parce que dans ma canette, j'ai trouvé un morceau de plastique. C'est une réclamation que j'ai appelée de niveau 1. L'entreprise va vous répondre. La réponse qu'elle va vous apporter ne vous paraît pas satisfaisante. Vous allez rebondir en refaisant une nouvelle réclamation. Ça va être une réclamation de niveau 2. Après, une réclamation de niveau 3, c'est pour nous, GRDF, c'est un client qui n'est pas satisfait. Il va faire appel au médiateur de l'énergie. Le médiateur de l'énergie, c'est quelqu'un qui travaille au niveau de la commission de régulation de l'énergie. Son rôle, comme tout médiateur, c'est de trouver un terrain d'entente entre le client et l'entreprise pour trouver une solution avant que ça parte au juridique. Comme un médiateur dans toute autre activité. Je m'occupe de tout ça, ce qui me permet aussi de voir où est-ce qu'on n'a pas tenu nos promesses clients, par exemple, et voir s'il y a des axes d'amélioration. Je travaille sur la fidélisation des clients aussi. Ça veut dire que je travaille avec les équipes pour pouvoir faire en sorte qu'ils sachent détecter ce qu'on appelle une situation à risque de quitter le gaz. Je vous donne un exemple. Un conseiller va être en appel avec un client. Il y a des façons de parler au client. Il y a des bonnes questions à poser au client pour connaître son profil, ses besoins et ses projets. Parce que si on ne lui pose pas des questions sur ses projets, on ne va peut-être pas savoir qu'il a un projet de changer sa chaudière gaz et de passer sur de l'électrique. Et si on ne détecte pas ce projet-là, dans quelques mois, il va nous quitter pour aller vers l'électrique. Ce sera un client de moins. Un client de moins, plus un client, plus un client. Je ne vous fais pas un dessin. Mon

objectif, c'est de travailler avec les équipes pour qu'elles sachent détecter des situations à risque de quitter le gaz et qu'elles puissent apprendre à rebondir sur ces situations-là. Et persuader le client, proposer au client un accompagnement avec un expert. C'est un service commercial qui est de GRDF. On met en relation le client avec ce service-là. Comme ça, on les appelle les experts. Comme ça, ce service-là va proposer un diagnostic de l'âge de sa chaudière, sa maison, son isolation. On est capable d'aller faire un diagnostic sur la rénovation globale de sa maison, par exemple. Et proposer des aides et ainsi de suite. J'essaie vraiment de le résumer pour que ce soit le plus clair et le plus simple [petits rires]. C'est une autre facette aussi de mon travail. Fidéliser les clients. Jusqu'à aujourd'hui, le marché de l'énergie est un marché assez complexe et assez mouvementé. Vous avez dû entendre parler des réglementations énergétiques, thermiques et ainsi de suite. Les choses qu'on entend sur le gaz. Pour le coup, les clients entendent tout et n'importe quoi au niveau des médias, des réseaux et ainsi de suite. Des choses vraies, des choses fausses. Et donc, l'image du gaz, si on ne fait rien, peut avoir tendance à se dégrader alors que le gaz est indispensable dans le mix énergétique. Si on veut... Et en plus, on part sur le gaz vert. Il faut communiquer dessus. Voilà. Je ne sais pas si c'est clair pour vous ?

Clara : Est-ce que ça n'impacte pas trop sur vous ? Est-ce que vous arrivez à mettre le boulot à la porte quand vous quittez... enfin le laisser ici ou des fois, ça rentre avec vous un peu ?

Ça peut, des fois, sur des situations un peu complexes qui ne sont pas terminées où le client va falloir que je le rappelle. Ça peut effectivement, je peux des fois y penser le soir en me disant, j'espère que ça va aller, j'espère que ça va bien se passer, j'espère qu'on va trouver une solution pour cette cliente. Ça peut, mais bon, ça reste rare. Et puis après, avec l'expérience, avec l'âge et l'expérience, on apprend aussi à prendre du recul et à ramener un minimum de travail dans sa tête quand on rentre à la maison. J'ai appris avec l'expérience à faire une espèce de sas pendant mon temps de transport. Avant, j'étais en voiture. J'avais 45 minutes à une heure de voiture. Ces 45 minutes à une heure, ça me permettait de faire vraiment une pause et de faire vraiment la séparation entre travail et domicile. Maintenant, j'ai une demi-heure de bus et de tram. J'ai une technique, c'est de mettre une petite série Netflix dans les transports et ça me permet de faire la coupure. C'est un rythme et un rite que j'ai pris pour couper. Ça m'aide à... je m'oublie dans ma série et j'oublie [le travail]. On apprend à trouver des trucs comme ça parce que sinon on ne coupe pas et on a du stress. Ça peut impacter sa vie familiale parce que si on est plus stressé, on est plus nerveux, on réagit plus vite dans sa famille et ça peut poser des soucis avec ses enfants ou son conjoint. Ça peut aussi poser des soucis sur sa santé parce que le stress impacte vraiment la santé, le stress au travail. C'est important d'apprendre les bons gestes pour évacuer le stress et pour avoir du bien-être au travail.

Enzo : Par exemple, tout ce qui est boîte mail, avec des notifications. Est-ce que vous mettez en place un système de « je ne regarde pas les notifications de tout ce qui touche au travail le weekend » ou parfois, vous jetez un petit coup d'œil soit par curiosité, soit malencontreusement ?

Je n'ouvre pas mon PC le week-end quand je suis en congé. Sauf très rarement, c'est déjà arrivé. C'est déjà arrivé à mon poste d'avant où j'étais responsable de l'agence Travaux Tiers parce que j'étais responsable d'une équipe, parfois, j'avais des urgences et des fois, j'étais la seule à pouvoir... Donc, ça arrivait plus souvent. Aujourd'hui, sur mon poste, comme je n'ai plus de management, on va dire que les conseillers, s'ils ont un problème ou une urgence, ils contactent leur responsable d'équipe. Et là, c'est arrivé cette année sur deux ou trois fois, surtout sur les débuts, les métiers de la délégation acheminement, ce sont des métiers qui sont très complexes et qui peuvent mettre du temps. Il y a des termes spécifiques à ces métiers, des gestes métiers, c'est très divers et pour monter en compétence et connaître toutes les activités, ça peut être très

long. Donc, au début, pour tenir le délai, c'est vrai que ça m'arrive de me connecter le week-end ou de me reconnecter le soir. Ça pouvait arriver. Mais là, ça fait quand même un moment que je ne l'ai pas fait. Parce que si, en fait, grosso modo, si ce qui n'est pas fait aujourd'hui, qu'il soit fait dimanche, lundi ou samedi, il n'y a pas mort d'homme. [acquiescement de notre part].

Clara : Comment vous voyez la nouvelle organisation ? Vous avez un avis dessus ? Vous voyez du positif ou ça vous freine parce que du coup, vous ne voyez pas l'intérêt ?

Alors à terme, je pense que ce sera positif pour le client, clairement pour le service client, ce sera positif. On devrait normalement simplifier les gestes métiers. Après, il y a quand même un temps où il va falloir faire monter en compétence les salariés. Donc il y a beaucoup de temps de formation, je pense, on a dû vous en parler. Aujourd'hui, on est vraiment dans une phase où on professionnalise les conseillers pour qu'ils puissent après remplir leur métier totalement. Donc, il va y avoir des moments de réglage. Les prochains mois vont être assez sport pour pouvoir tenir les challenges et les enjeux de là où on veut aller. Et je pense qu'une fois que c'est fait comme ce qui est sur le papier, ça pourrait être bien. Après, pour ma fonction à moi, il va falloir que j'apprenne à travailler... ça va un petit peu complexifier les choses parce que je vais falloir que je travaille de la même façon avec les deux agences. Je donne un exemple, avant, il y avait une réunion, il y avait une réunion d'équipe encadrante, par exemple. Maintenant, il y a deux réunions d'équipe encadrantes. Ça va redistribuer les cartes pour mes activités. Il va falloir que je m'adapte à cette nouvelle organisation.

Enzo : Et du coup, quelles sont les principales difficultés dans votre métier ?

Le temps. Il y a beaucoup de choses à faire. Il y a beaucoup, beaucoup de choses. J'ai plein de choses en tête, mais j'ai un gros manque de temps parce que je ne peux pas tout faire [rires]. J'aimerais mettre plein de choses en place et peut-être trop vite. C'est certainement normal. Je suis souvent embêtée, frustrée que ça n'avance pas aussi vite que je voudrais. Et puis, parce qu'il y a une deuxième raison, c'est que d'un côté, je m'occupe de choses qui sont assez opérationnelles. Je vous parlais des réclamations de niveau 2 et 3. Je pilote ces activités-là. C'est très opérationnel. Et d'un autre côté, je m'occupe de la satisfaction et de la fidélisation et de la montée en compétences des conseillers sur ces sujets-là. La priorité est souvent donnée à l'opérationnel. Je vous donne un exemple. On a une réclamation niveau 2 qu'on doit traiter en un certain laps de temps. Il n'y a pas le choix. Si elle doit être traitée avant le 15 novembre, c'est le 15 novembre, c'est terminé. Il faut qu'elle soit clôturée. Par rapport à un travail que je vais faire sur la fidélisation où il n'y a pas une deadline fixe, pour le coup, automatiquement, je vais prioriser ma réclamation niveau 2.

Clara : Ça passe plus en second plan. Et de temps en temps, s'il y a beaucoup de réclamations, ça n'avance pas.

Voilà. Et ce qui est dommage, parce que ça devrait passer en premier plan, parce qu'en même temps, la fidélisation, c'est l'enjeu de GRDF. La satisfaction client, ça va avec la fidélisation.

Enzo : Et ces réclamations de niveau 3, ça arrive souvent ou c'est plutôt assez rare ?

On en a tout le temps.

Enzo : C'est tout le temps.

Le niveau 2, 3, c'est tout le temps. Parce qu'on a parce qu'on a un service. On a 3 000 appels. On a 3 000 appels entrants de clients par mois, que des appels entrants clients par mois. Je ne vous parle pas des appels fournisseurs. En plus qu'on a des appels entrants. En plus de cela, il y a tous les appels sortants que les conseillers font. En plus de ça, il y a tous les contacts par mail qui sont gérés aussi. C'est-à-dire des demandes clients qu'on reçoit par un mail, par exemple, ou des demandes fournisseurs, qu'on reçoit sur notre portail, qui sont traitées par un conseiller ou qui s'amènent par un appel sortant. Et n'empêche, c'est un contact, c'est un travail, c'est une demande qui est traitée. Et après, ça peut amener une réclamation. Donc, ça fait beaucoup d'interactions. Donc, automatiquement, ça a toujours des choses. Et puis, des fois, on a des réclamations de niveau 3 où on n'est pas... incriminé n'est pas le bon terme. Mais je donne un exemple.

Clara : Je vois très bien les gens qui ne font pas la différence entre le fournisseur et le distributeur.

C'est ça, et des fois, on a beaucoup de réclamations qui arrivent. On répond, le client n'est pas content, où l'on n'a rien à voir avec l'histoire. Et quand il n'est pas content par rapport à sa facture, il n'arrive pas à avoir gain de cause auprès de son fournisseur. Il va faire appel au médiateur de l'énergie. Le médiateur de l'énergie, ça concerne les factures de gaz. Et du coup, il va demander aux fournisseurs de raconter un peu son histoire, l'histoire de la relation qu'il a avec son client. Et il va demander à nous, GRDF, distributeur, de raconter ce qui s'est passé avec ce client. Donc, nous, on va juste dire voilà, ce client, il s'est mis en service à telle date. La demande de mise en service a été suturée à tel indice. Et depuis sa mise en service, il s'est passé ça, ça, ça, ça, ça. On a fait un autorelevé. On a déposé le compteur, on a changé le compteur. On va juste faire un état. Mais n'empêche qu'il faut quand même y répondre. Donc après, ce n'est pas moi qui réponds. Je ne réponds pas à tout. J'ai répondu à certaines. Pas à toutes. La plupart des médiations sont ce que j'appelle ça des médiations, les réclamations de niveau 3. La plupart sont répondues, sont écrites et analysées par un responsable d'équipe ou un conseiller senior, conseiller expert. Et moi, en fonction de, si c'est un conseiller ou un responsable d'équipe, je relis ou non. Si c'est un responsable d'équipe, je ne relis pas. Mais il faut quand même piloter tout ça.

Enzo : L'accompagnement.

Oui, l'accompagnement, la formation des nouveaux arrivants. Quand il y a des nouveaux arrivants, quand il y a des nouveaux embauchés, pour le coup, je les forme à tout ce qui concerne les bases de la relation client, par exemple. Je fais des formations sur la fidélisation, je fais des formations sur pas mal de choses comme ça. Et là, c'est mes meilleurs moments.

Clara : Et au niveau d'évolution, vous..., pour l'instant, vous êtes bien dans ce poste. Ça fait si longtemps que ça.

C'est un poste qui demande beaucoup d'énergie. De travailler en transversal, c'est l'énergie. Le fait de travailler sur ces sujets-là, c'est beaucoup, beaucoup d'implications et d'énergie. Et c'est vrai que pour le coup, sur ce poste-là, j'y suis pour deux ans. J'ai déjà fait une année, j'y suis encore pour un an. Dans un an, chez GRDF, il y a ce qu'on appelle un peu des... Quand on est pris dans un service, il y a un accord qui est fait où le responsable de service va vous recruter, vous prendre dans son équipe. Il va vous former, il va prendre le temps, il va investir du temps pour vous former, vous faire monter en compétence. Et des fois, en fonction des postes, la montée en compétence peut prendre plusieurs mois tant que vous êtes totalement autonome et que vous remplissez vraiment toutes les conditions du poste. Donc pour le coup, si vous êtes monté en compétence au bout de trois mois et que vous dites, je reste qu'un an, ce n'est pas très

rentable pour le responsable de vous avoir recruté. Donc pour le coup, il y a un peu des contrats moraux qui se font en disant, sur ce poste-là, ce serait bien que vous restiez trois ans, quatre ans, deux ans. Moi, sur ce poste-là, c'est deux ans. Donc ça veut dire que l'année prochaine, je pourrai, si je le souhaite, soit rester, soit avoir un autre poste. Et pour le coup, l'année prochaine, je regarderai pour un autre poste [gênée]. Parce que c'est très sous tension.

Clara : Vous aimez faire les formations et les assistants.

C'est ça. Donc pour le coup, j'aimerais retrouver un poste de management. Si ce n'est pas un poste de management, c'est encore un poste de transverse. Je ne vais plus travailler en mode projet pour, je ne sais pas, pas en transverse comme ça, sur un plateau avec différentes équipes sur ces sujets-là. J'aime bien, mais ce n'est pas... pour plus tard, non. Là, je suis en train, GRDF met en place ce qu'on appelle des parcours, parcours maîtrise ou parcours cadre. [...]. En fait, chez GRDF, quand vous êtes recruté, vous êtes recruté dans un certain groupe de fonctions qu'on appelle un GIF qui va dépendre de votre diplôme, des GH, et de votre niveau d'expérience. Après, vous avez un niveau de rémunération déterminé, qui est aussi une fonction de votre niveau d'expérience. Par exemple, si vous avez un niveau BEP ou BAC, vous êtes recruté sur un groupe de fonctions qui va de 3 à 6. Ce n'est pas un groupe de fonctions exécutives. Si vous avez un niveau BAC plus 2, par exemple, BAC plus 3, vous êtes recruté sur un poste de maîtrise. Là, c'est des groupes de fonctions qui vont de 7 à 9, et ainsi de suite. Après, à partir du 12, vous passez cadre. Si vous êtes un BAC plus 5, vous rentrez chez GRDF directement en cadre, directement en 12. Pour accompagner les évolutions professionnelles et les carrières, GRDF a mis en place des parcours pour passer de l'exécution à maîtrise. Quelqu'un qui est en groupe de fonctions 5 ou 6, qui a les aptitudes de passer sur un poste de maîtrise, va faire ce parcours-là. Ça va l'aider à évoluer dans sa carrière. Moi, aujourd'hui, je suis en ce qu'on appelle un haut de maîtrise. Je suis dans un groupe de fonctions 11. Pour le coup, j'étais inscrite par ma responsable sur un parcours cadre pour passer sur le GF 12 en cadre. Pour le coup, j'en suis là. J'ai fait une présentation devant un jury au mois de septembre, devant tous les directeurs et délégués de la direction Réseau ouest. J'ai présenté un sujet pour valider mon entrée au parcours cadre. Et donc, pour septembre 2024, je referai quelques jours à Audencia. J'aurai un travail sur l'année à faire en collaboration avec l'école Audencia. C'est pour ça que je vais voir l'année prochaine ce que je fais en termes d'évolution de carrière. Mais c'est sûr que ce sera là. Je pense que j'irai sur un autre poste.

Clara : Du coup, cette promesse vraiment d'évolution, elle est vraiment présente. Quand vous disiez que vous êtes venue pour justement l'évolution, au final, ça marche vraiment.

Pour le coup, vous allez rencontrer des personnes qui vont dire « Oui, pour le coup, je suis en GF et je ne bouge pas, il n'y a rien qui se passe. » Il y aura toujours des gens qui ne seront pas contents. Et moi, ce que je peux en voir en comparant les années que j'ai fait en dehors de GRDF, ce que je peux voir, c'est que GRDF, c'est une entreprise qui donne sa chance aux gens. C'est les personnes qui s'en donnent les moyens, qui s'impliquent, qui veulent progresser aussi, qui ont l'envie et qui sont sérieuses. Honnêtement, elles vont progresser. Après, c'est sûr que la personne qui attend que tout se passe, la personne qui va attendre que ça se passe, que tout vienne et qu'on lui donne tout sur un plateau, il ne se passera rien. C'est sûr que la personne qui passe son temps à râler, qui est là quand on lui demande quelque chose, qui sort de son quotidien, son activité prioritaire, quand on lui demande juste un truc qui va changer, elle ne va pas pouvoir le faire. Ça va être toute une histoire. La personne à qui on ne peut pas faire confiance, la personne qui arrive tous les matins en retard. A un moment donné, c'est sûr qu'elle n'a pas évolué. Ça va être beaucoup plus long pour elle.

Enzo : Moi, j'ai une question. C'était plus du coup sur les changements de poste, qui peuvent impliquer parfois des mutations. Je ne sais pas si vous avez un conjoint, etc. Mais c'est une décision, par exemple, que vous prenez seule sans vraiment consultation. Du coup, plus vous en parlez pour essayer de voir, pour mettre un accord, si tout le monde serait du même avis que vous, par exemple si vous deviez aller sur un poste dans une ville, par exemple, à Angers ou je ne sais quoi. Ma question, c'est le rapport, en fait, tout ce qui est familial avec les changements qui peuvent arriver au cours du métier [sourires de l'intervenante].

Alors, je souris parce que j'ai passé un pacte avec mes filles. J'ai deux filles de 15 ans. On a déménagé il y a quelques années. Elles étaient en CM2. On a déménagé, on a fait 50 bornes. On habitait entre Nantes et Rennes. À 50 km de Nantes, on a juste fait un déménagement pour venir à Carquefou, donc juste à côté de Nantes. Ça a été un drame. J'étais sur Nantes, après, on a déménagé à Derval, entre Nantes et Rennes, et après, on est revenu à Carquefou. Elles étaient en CM2. Elles ont fait leur entrée au CM2 à Carquefou. Elles ont quitté leurs copains. Et pour le coup, ça a été un drame. Ça a été THE drame. Et pour le coup, on a passé un pacte qu'on ne déménageait pas tant qu'elles n'avaient pas leur bac [rires généraux]. Donc, voilà, pour le coup, c'est pour ça que ça me fait rire. Elles l'ont très, très, très mal vécu. Alors, c'est peut-être l'âge... C'est peut-être l'âge où elles avaient toutes leurs meilleures copines d'enfance, qu'elles se sont suivies depuis qu'elles avaient deux ans, elles étaient là-bas depuis qu'elles avaient deux ans. C'est comme ça. Après, c'est la vie. Il y en a qui les ménagent tous les trois ans, donc avec des enfants. Donc, voilà.

Enzo : Oui, je comprends un peu le ressenti [rires gênés].

J'ai expliqué, je lui ai dit, vous savez les filles, il y en a qui déménagent tous les 3-4 ans. Donc, pour l'instant, c'est le seul que vous connaissiez. Mais bon, ça n'a pas été une période facile pour elles. Alors là, on a dit... Pour coup, ça a déjà été discuté avec mon conjoint. Mon conjoint travaille dans une entreprise où il peut être... Il travaille à la SNCF, donc il peut être amené à être muté. Et puis là, il y a aussi des réorganisations qui se passent avec la SNCF, où il y a des appels d'offres, des nouveaux marchés, tout ça, qui sont ouverts. La région a lancé des appels d'offres. Donc demain, sur sa ligne, si c'est une compagnie italienne qui gagne sa ligne, il aura le choix soit d'aller à la compagnie italienne, soit d'aller prendre un poste à Marseille. Donc c'est pour ça que c'est un sujet qu'on en a déjà parlé. Donc, on a déjà évoqué ensemble. Moi, à titre personnel, si j'ai une opportunité, que je ne retrouverai pas deux fois, il faudra que j'étudie beaucoup ce qu'on appelle du célibat géographique. Ça veut dire, par exemple, si j'ai une opportunité à Paris, il est hors de question que je retourne vivre à Paris, mais en tout cas avec ma famille. Mais si j'ai une opportunité, j'irai à la Semaine, par exemple, où il faudrait qu'idéalement, ce soit une opportunité de poste où il y a du travail sur un site à Nantes pendant peut-être deux ou trois jours, et deux ou trois jours à Paris. Je n'en sais rien, comment ça peut s'organiser. Mais ce sera plus comme ça. J'ai quelqu'un dans la famille qui a fait ça, qui est parti tout seul sur Rennes. Sa famille était à Lille. La personne partait à la semaine. Après, c'est un choix de vie. C'était pendant deux ans, et pour le coup, ça lui a permis d'avoir une progression de carrière qu'il n'aurait pas eue s'il n'avait pas pris ce poste-là. Il n'aurait pas eu la progression de carrière qu'il a eue. Et pour le coup, deux ans après, il a retrouvé un rythme de vie familial standard, on va dire. Standard, avec un niveau de vie qui était beaucoup plus important. C'est tout ça, c'est des choix personnels. C'est la situation familiale, même morale du moment.

Clara : Des primes cadeaux aussi. Je sais que dans les entreprises, on peut gagner des sortes de lots ou des voyages ou des aides à un voyage ou quoi. Est-ce qu'il y a des idées comme ça d'opportunités ?

Non, pas de primes cadeaux. Il y a juste une prime qu'ont les encadrants. Alors comment est-ce qu'elle est calculée ? Je ne sais rien du tout. Dans mon ancien poste, j'ai mon chef qui venait, qui me disait, par rapport à ton travail, machin, tout ça, tu auras une prime de temps au mois de mars, sur la paie de mars ou avril. Là, sur ce poste-là, même si je ne suis pas de management, que je fais partie d'une équipe d'encadrement, j'ai aussi une prime. Je pense que chaque délégation doit avoir une enveloppe. Chaque responsable de délégation doit discuter l'enveloppe en fonction des responsables de service, des chefs d'agence, comme Magali, par exemple, ou Thierry. Et après, Magali et Thierry doivent disparaître... Je suppose que c'est comme ça. Et sur quoi elle doit être donnée ? Je pense qu'elle doit être donnée sur les réussites des indicateurs. C'est un peu comme les objectifs. Par exemple, on a un objectif de taux de satisfaction des clients. À chaque fois qu'il y a un contact clientèle, il y a une enquête de satisfaction qui part. On a donc un taux de stats. On sait que 90 % de nos clients sont globalement satisfaits ou très satisfaits de nos services. L'objectif est à 85 %. Si on n'a plus de 85 %, on atteint l'objectif. Si on ne l'a pas atteint, il y a plein d'indicateurs. Comme ça, le taux de réponse à des réclamations en 5 jours... On doit y répondre en 29 jours. Par contre, on a un indicateur sur le taux de réponse en 5 jours pour voir si on répond assez rapidement. Donc si on a atteint... Je pense qu'il y a tous ces indicateurs. Il doit y avoir un mix. Il doit prendre les indicateurs, les réussites ou non. Je pense que c'est comme ça. Je n'ai aucune certitude.

Clara : Et après, c'est une question qui me vient. Est-ce qu'il y a un CE ? Où vous pouvez justement avoir des... Moi, c'est le service public, mais ma mère, ils ont des prix sur des vacances, des voyages. Des sortes de réductions avec des hôtels, des...

Alors, c'est assez particulier. Il y a ce qu'on peut appeler un CE, qu'on appelle le CCAS. Le CCAS, et là, en fait, ça permet d'accéder... C'est compliqué. En fait, historiquement, ce qu'on appelle Marcel Paul, que vous regarderez sur Internet, qui sait, qui a créé les activités sociales de l'énergie. GRDF fait partie de ce qu'on appelle les IEG, les industries électriques et gazières. Et à ce terme-là, il a créé ces activités sociales-là, puisqu'avant, EDF-GDF, entreprises nationalisées. Et il a créé des... Au fur et à mesure des années, on va dire, je vais résumer ça. Au fur et à mesure des années, il y a des centres de vacances qui ont été créés, ce qu'on appelle les centres de vacances EDF-GDF. Un petit peu partout en France. C'est beaucoup de campings pour permettre aux salariés des IEG de partir en vacances. Parce que, pour le coup, à cette époque-là, création d'après-guerre... Après-guerre, on va dire qu'on était au charbon. On ne travaillait pas comme aujourd'hui. Les salaires étaient quand même très, très bas. Donc, pour le coup, c'est vrai que ça leur permettait de partir en vacances. Et historiquement, ces centres de vacances sont restés. Ils ont aussi évolué, ont aussi été modernisés. Il y a des centres de vacances qui restent encore aujourd'hui à 100 %. Le terrain et les mobil-home, les Pierre et Vacances, les infrastructures appartiennent encore totalement aux CCAS. Et d'autres qui ont été mis en gestion, par exemple, Pierre et Vacances, ou Campéol, ou Tourista. Voilà, c'est pour résumer un petit peu l'affaire. Si on veut partir en vacances dans ces centres-là, il faut s'inscrire. Par exemple, si je veux partir au mois de juillet ou au mois d'août, il faut que je m'inscrive sur le site. Et je dois m'inscrire jusqu'à telle date. À telle date, fin des inscriptions. Les ordinateurs moulinent, il y a des ordres de priorité. Sont prioritaires, par exemple, ceux qui ont des enfants. Alors, sont prioritaires, c'est en fonction du... Si vous avez des enfants ou non, si vous avez quelqu'un dans votre famille qui a un handicap ou non, par exemple. Il y a des ordres de priorité. Si vous êtes parti en vacances ou pas l'année dernière, avec le CE ou pas, je ne sais pas comment c'est fichu, mais il y a une moulinette qui passe. Il y a des ordres de priorité. Et vous êtes retenu ou non. Si vous êtes retenu, tant mieux, vous partez pour un tarif qui dépend de vos revenus. C'est pour ça que c'est solidaire. C'est-à-dire que celui qui gagne très, très peu, qui gagne le SMIC, va payer très peu. Celui qui gagne un peu plus, il va payer plus. Chacun paye en fonction de ses revenus. Et à ça, ce CE nous permet aussi d'avoir des réductions, par exemple, pour le bateau, pour la Corse. Je suis partie en Corse cet été, j'ai une réduction de 40 % sur mon billet

de bateau, par exemple, sur une compagnie, ce qui est plutôt intéressant. Il y a très peu de choses. Il y a une billetterie. Ce n'est pas très intéressant sur les Disney, sur les Puy du Fou, sur la billetterie, c'est un peu moins intéressant. Le cinéma, c'est 6 euros, 6 ou 7 euros, je crois, c'est 7 euros la place. C'est toujours ça, ce n'est pas ce qu'il y a de plus... 8 euros, je suis persuadée, mais non, ce n'est pas 8 euros. C'est de 11 euros, maintenant, la vraie place ? [...]

Clara : Ça fait partie de l'attractivité aussi de l'entreprise.

C'est vrai que ce n'est pas monétaire. Ce n'est pas une prime. Ce n'est pas de l'argent. Ce n'est pas du revenu. Mais n'empêche que de partir en vacances, où ses enfants puissent partir en colo, c'est top.

Enzo : Oui, c'est super.

C'est des petites choses comme ça. Il y a sûrement d'autres choses, mais je ne suis pas une connaisseuse, une experte.

Enzo : J'avais une question. Ça n'a aucun rapport avec ce qu'on vient d'évoquer. Mais c'est par rapport à vos collègues ici. Par exemple, est-ce qu'il y a eu vraiment des amitiés qui se sont créées, où vous vous voyez en dehors des heures de travail ou c'est vraiment strictement professionnel ? Ce sont juste des bonnes relations, mais dans le cadre du travail ?

Il y a quelques collègues avec qui on se retrouve pour aller boire un pot, pour aller boire un verre, pour aller boire une bière. De temps en temps après le boulot. Ce n'est pas tout le temps, ce n'est pas toutes les semaines, mais c'est vraiment de temps en temps. On se retrouve pour boire une bière, mais après, c'est quelqu'un avec qui on s'entend un peu plus que d'autres. On dit, tiens, on va boire une bière ce soir. On se retrouve au bar et on passe un moment sympa.

Enzo : J'ai une dernière question encore [rires]. C'est par rapport aux syndicats, par exemple, qui peuvent peut-être avoir une place plus ou moins grande dans l'entreprise. Est-ce que ça affecte toujours peut-être sur la qualité de travail, mais peut-être aussi sur les interactions entre employés ?

Est-ce que ça affecte la qualité de travail ?

Enzo : Par exemple, je ne sais pas, mais si on a, je ne sais pas, qu'on aime un peu moins tel syndicat et qu'on sait que telle personne fait partie de ce syndicat, est-ce qu'on serait peut-être un peu plus réticent justement à essayer de sociabiliser, peut-être, ou tout simplement de communiquer avec cette personne ? C'est vraiment, est-ce que, en fait, les syndicats sont peut-être une entrave aux relations qu'il peut y avoir entre les différentes personnes ? Ou à l'inverse, créer des liens entre les gens.

Moi, je pense qu'il y a certaines personnes de certains syndicats, pour moi, qui peuvent... Alors... [souplesse + rires]

Clara : Après, il faut vraiment être libre. Vous voyez, il y a des choses qu'on ne marquera pas, qu'on ne notera pas s'il faut.

Enzo : Si vous voulez divulguer une chose qui n'apparaîtra pas dedans, vous pouvez le dire.

En fait, pour moi, effectivement, je pense que... Alors, je ne parle pas que pour ce service-là. Je parle pour tout ce que j'ai connu dans le GRDF. Il peut y avoir des personnes dans un certain

syndicat qui sont tellement... dans la volonté de conflit, qui vont même être un frein dans l'amélioration du confort de certains salariés ou l'amélioration des choses, ou dans l'avancée de l'entreprise. Mais de l'avancée de l'entreprise dans le bon sens pour les salariés. En fait, quand il y a un changement dans l'entreprise, ce n'est pas... Il y a un syndicat qui... On a l'impression que dès qu'il y a un changement, ça veut dire que c'est une catastrophe pour le salarié. Mais un changement ne veut pas dire catastrophe pour le salarié. Ce n'est pas forcément une perte pour le salarié. C'est l'entreprise qui avance, et les salariés qui avancent aussi. Donc, il serait vrai que, pour le coup, j'ai pu voir, depuis que je suis chez le GRDF, et surtout sur les postes quand j'étais manager, des fois, des choses, où j'ai même des personnes de mon équipe qui ont même envoyé balader la personne du syndicat en disant que, en même temps, on n'est pas des imbéciles, ce n'est parce qu'on est en exécution, qu'on ne sait pas réfléchir, qu'on n'a pas de cerveau. Parce qu'à un moment donné, il y en a qui vont trop loin. Et pour le coup, ça peut se retourner contre eux. Parce que, pour le coup, ce n'est pas très intelligent, en fait. Et ça ne fait avancer personne.

Clara C'est vrai qu'avec le changement d'organisation, je suppose que ça a encore plus... Il y a eu de la réticence, non ?

Oui, il y a eu des peurs. Mais ça, c'est normal, en fait, la peur. C'est ce qu'on appelle la gestion de la conduite du changement. Et dans une conduite du changement, il y aura toujours de la peur. Il y aura toujours de la peur chez les managers. Parce que, pour le coup, même en tant que manager, on peut se dire, il faut que je mène une conduite du changement, ça peut faire peur. Où est-ce que je vais ? Et ainsi de suite. Il y a de la peur aussi, surtout chez les salariés. Parce qu'on change nos habitudes. Comme à un enfant, on va dire, demain, on déménage, on va habiter à Lille. C'est un changement, ça lui fait peur. Je pars vers l'inconnu, comment ça va se passer ? Qui je vais connaître ? Avec qui je vais parler ? Je vais perdre mes copains. J'ai une perte d'une situation. Je perds une place, et je ne sais pas dans quelle situation je vais me retrouver. Et au travail, c'est pareil. Je perds une place, parce que je travaillais comme ça, avec tel outil et de cette façon-là, et je faisais telle activité, et dans tel endroit. Et demain, on me dit que ça va changer, je vais travailler dans un autre endroit. Mes activités vont peut-être être un peu modifiées, mes collègues vont peut-être être un peu modifiés, et je vais changer mes façons de faire. Donc, c'est normal que ça fasse peur. Et après, le rôle d'un syndicat, pour le coup, il est aussi de s'assurer que tout soit fait en bonne et due forme pour les salariés, qui, effectivement... Ce que j'appelle les syndicats, pour moi, c'est des garde-fous. J'appelle ça un peu des garde-fous. Et je pense honnêtement que c'est nécessaire dans une entreprise qui ait un syndicat. Parce que pour moi, c'est un peu des garde-fous. C'est un peu des... Mais le syndicat doit être dans la communication avec les salariés et avec la direction. Et travailler en intelligence, dans une bonne communication, dans une bonne intelligence, et pas dire non et être réticent à tout bêtement, sans réfléchir. Parce qu'on a l'impression des fois que certains syndicats, parce que c'est la direction qui amène quelque chose, que ce n'est pas bien.

Clara : Oui, parce que directement, il y a conflit. Parce que ça vient de là-haut.

Parce que ça vient de là-haut. Si ça venait d'eux ou du salarié, ce serait génial, mais ça vient de la direction. Et c'est là où je trouve ça dommage et que, pour moi, à mes yeux, je parle de moi, hein, quand on agit comme ça, on perd en crédibilité. J'ai conduit dans mon ancien service, je suis restée, je vous ai dit, j'étais manager de proximité, et après, j'étais restée en salle d'agence. C'est un poste qu'on m'a proposé, de rester trois ans de plus pour être responsable d'agence, parce que je devais suivre un projet d'automatisation. Et justement, j'étais totalement dans la conduite du changement. On disait à des salariés, il y a une partie du travail qui va être automatisée. Donc là, on était totalement dans la conduite de changement. Et ça pouvait faire peur, parce que les salariés de mon équipe m'ont dit, mais grosso modo, vous allez nous

remplacer par des machines. Et du coup, j'ai dû leur expliquer que non. C'est qu'à un moment donné, il y avait une équipe qui avait plusieurs activités. Donc une activité, c'était d'aller sur un outil A, prendre des coordonnées qui ressemblent un peu à des coordonnées GPS, pour résumer, d'aller sur un outil cartographique que je vais appeler l'outil B, faire un copier-coller des coordonnées GPS sur l'outil B pour ressortir la cartographie au bon endroit. La situation de notre réseau gaz au bon endroit. Et refaire un copier-coller, imprimer des plans. Bref, c'étaient des activités, ce qu'on appelle des activités routinières...

Clara : très répétitives.

C'est ça. Très répétitives, un peu à la mode industrielle. Et c'est cette activité-là qu'on a automatisée. Mais le temps, à côté de ça, il y avait d'autres activités. Et moi, ce que je leur ai dit, je fais non. Je leur dis, on ne va pas supprimer vos postes. C'est juste que l'activité est chiant, parce qu'ils faisaient 80, 90 demandes par jour sur cette activité-là. Si quelqu'un qui travaille 8 heures pouvait faire 80, 90 fois copier-coller, imprimer les plans, donc très industriel, chaîne. Et je leur ai expliqué que non. Pour le coup, cette activité-là qui est routinière, qui peut être chiant aussi, parce que 8 heures par jour, il n'y a rien d'épanouissant. Faire des copier-coller, il n'y a rien d'épanouissant. Je leur ai expliqué que c'était fini. Demain, par contre, on va les faire monter en compétence sur les autres activités, les autres activités qui sont plus sur l'analyse de chantier, l'analyse de réseaux gaz, l'analyse de risque de dommages aux ouvrages. Et pour le coup, on va les faire monter en compétence. Vous allez gagner en compétence, en connaissance et en esprit d'analyse. Il a fallu leur expliquer tout ça, qu'on gagnait du temps d'un côté pour privilégier la prévention des dommages aux ouvrages sur nos réseaux. Mais tout ça, c'est un travail. Et pour le coup, c'est sûr que ça fait peur. Et c'est sûr que les syndicats étaient là aussi pour veiller à ce qu'il n'y ait pas d'abus de notre part, qu'on prenne les bonnes décisions et qu'on ne fasse pas n'importe quoi. Et là, c'est normal. Là, c'est normal. Par contre, dans le conflit tout le temps, ce n'est pas bien. Ce n'est pas le but. Je ne sais pas si j'ai été claire.

Enzo : Non, c'était parfait.

2.2.3. Entretien 3 : Chargée de clientèle :

Contexte/ressenti pré-interview :

Lors de notre deuxième jour présent dans les locaux de GRDF, nous avons eu l'occasion de rencontrer deux personnes, visiter et prendre des photos des locaux et assister au petit brief du matin. Ce brief réunit la totalité de l'équipe de l'agence dans l'idée de communiquer les chiffres de la veille, les objectifs du jour ainsi que de certaine spécificité de la journée (urgence, réunion...). Lors de notre premier entretien, nous avons rencontré un chargé de clientèle avec un grand sourire lumineux. Ce souris communication nous a permis de déstresser et de mener un entretien totalement serein. Nous avons eu un véritable échange humain et constructif avec cette personne. Il faut savoir que son supérieur hiérarchique était dans la salle de l'entretien, ce qui nous a au début perturbé mais nous avons rapidement repris nos esprits pour mener à bien cet entretien.

Manon : Racontez-nous, votre histoire, votre parcours, vos études, comment avez-vous connu le GRDF, qu'avez-vous envie de vous raconter ?

Pour commencer, moi, je viens de la Mayenne. J'ai fait un bac secrétariat comptabilité en alternance avec un Super U. J'ai voulu continuer avec un BTS, mais le Super U dans lequel je travaillais m'a proposé une embauche. J'étais totalement surprise, mais contente, au final, je me suis dit bon bah, allez, c'est parti ! Donc, j'y faisais la comptabilité et j'aidais de temps en temps

en caisse. J'ai pu constater que la comptabilité, c'est bien ! Mais que j'avais vraiment besoin de sociabilisation, de parler aux personnes : le contact. J'avais vraiment besoin de ça. La compta, c'est bien, mais on est beaucoup devant son écran toute la journée sans parler à personnes, c'était donc le petit bémol. Donc, j'ai voulu changer, j'avais été à une journée des métiers à Laval et là, on m'a proposé une entreprise qui s'appelait Coriolis à Laval qui est super, car c'est un prestataire qui travaille pour plusieurs clients comme EDF, canal+ et GRDF donc vraiment, je travaille pour tous ces clients-là, ça m'a apporté une énorme expérience. J'y ai travaillé 6 ans, où je faisais principalement de l'appel entrant, je traitais aussi les réclamations. Pour canal+, je faisais énormément d'appels sortants et de prospection. Donc vraiment, c'était [Rires].... La relation client était là ! [Rires] Donc non, ça m'a apporté énormément d'expérience. Et suite à ça. J'ai voulu complètement changer d'ambiance et m'installer à Nantes, découvrir la grande ville, partir, couper un petit peu de ma famille [Rires]. Vu que j'avais bien aimé tout ce qui est dans l'énergie et j'ai vraiment voulu continuer là-dessus et j'ai commencé en intérim à ENEDIS à Saint-Herblain au service raccordement. J'ai beaucoup aimé, j'y ai fait 18 mois d'intérim, le petit bémol à ENEDIS c'était la satisfaction client qui n'était pas spécialement là. Et j'avais besoin de retrouver la relation client, mais également satisfaction client qui était primordial pour moi. Le but d'une relation client, c'est que le client soit satisfait [Rires] à la fin de l'appel. Donc toujours en continuant dans l'énergie et j'ai été sur le site de GRDF et j'ai regardé les annonces, j'ai postulé en tant qu'externe sur le site de GRDF. Et puis j'étais contactée pour travailler, ici, à l'accueil acheminement gaz. J'ai eu deux heures d'entretien oral et également un test écrit. Et du coup... j'ai été prise, je pense, grâce à mon expérience avec CORIALIS et ENEDIS. Donc, là, je suis conseillère clientèle à l'accueil acheminement gaz, ça se passe très bien. J'ai commencé en septembre 2019. Et là, j'effectue une formation, que l'on m'a proposé, s'appelle la formation Élan. Où, je vais passer "maîtrise" Donc là, je suis actuellement conseillère clientèle distributeur. Le but de passer "maîtrise" et de passer conseillère clientèle senior. Le but de passer maîtrise, c'est d'effectuer par exemple des accompagnements avec d'autres conseillers sur certaines activités, faire des présentations en réunion et formation. Je suis une formation de septembre à janvier de l'année prochaine. J'en suis très contente parce que je vais pouvoir évoluer comme je voulais. Voilà ! Mon parcours.

Alice : Notamment grâce à vos autres expériences, comment décririez-vous les conditions de travail, ici, globalement ?

Par rapport à mes anciennes expériences, vraiment ici, je suis bien. [le "bien" était marqué et ferme] parce que [rire un peu ironique] contrairement à mes anciennes expériences, par exemple CORIOLIS, là où j'ai travaillé le plus longtemps, c'était un prestataire. Qui dit prestataire, le travail est un petit peu vraiment, disons... à la chaîne. Vous direz à peu près qu'on était 400 conseillers dans une seule et même salle. Donc déjà un bruit.... Il y avait beaucoup trop de bruit et un brouhaha constant toute la journée. Avec des horaires plutôt contraignants de 8 h à 20 h du lundi au samedi, un samedi sur deux.

Alice : Et là, quels sont vos horaires ?

Là, je travaille de 8 h à 17 h du lundi au vendredi.

Manon : Avec des jours de télétravail ?

Ouais ! avec des jours de télétravail. On travaille toujours 3 jours sur site et le reste est en télétravail ou en RTT. Donc vraiment pour concilier vie professionnelle et vie de famille, je trouve que c'est impeccable. Non, ici, clairement, je me sens bien. On a une bonne cohésion d'équipe. Est-ce que j'aime ici surtout, c'est qu'on a nos responsables et ils sont vraiment là à notre écoute. On ne sent pas cette hiérarchie, où on a vraiment le responsable et le conseiller

[montre avec les mains un responsable très haut et un conseiller très bas] nos responsables, ils sont dans leur bureau, mais dès qu'ils peuvent, ils viennent à côté de nous, sur notre Marguerite. Ce qui est vraiment super ! Et que je ne connaissais pas du tout avant. Nos responsables étaient à un étage séparé du nôtre. On les voyait vraiment que lorsque tu entretiens ou de réunion. Et cette proximité que j'apprécie vraiment.

Manon : Finalement, c'est presque plus logique, car si vos managers vous connaissent pas et ne vous voient pas, la communication passe mal....

Ah, mais totalement ! je suis bien d'accord, ça marche pas ! C'est ce que j'ai découvert ici et je suis vraiment contente... Vraiment.

Alice: Racontez-nous une journée type, comment ça se passe au niveau des appels, vos activités, les demandes que vous recevez le plus souvent ... ?

Alors du coup ma journée type quand j'arrive [petit rire]. Tu prends un café avec Michel [rigole] Ah... du coup ma journée type ! j'arrive à 7 h 55 -10/-15. Je fais exprès, justement pour pouvoir prendre mon petit café avec mes collègues. Je trouve ça vraiment hyper important de parler avec ses collègues. Donc pour la journée type, on a un outil de planification qui s'appelle Times Square. Qui rythme nos journées, on a différentes activités qui sont notées : avec par exemple deux heures de téléphone, 3 h d'une autre activité dans laquelle on est formé.

Une journée type, c'est entre 2 à 3 h parfois de téléphone par jour, souvent deux heures quand même. Ensuite, j'ai des activités en back office avec des activités où on est vraiment formé. On a quelques activités "socle" où les deux agences ont les mêmes activités, sinon nos activités sont vraiment en rapport avec notre agence clientèle. Les activités "socle" c'est vraiment les demandes basiques qu'on reçoit des fournisseurs, tout ce qui est demande de mise hors service, mise en service. Question de compteur et dysfonctionnement de compteur... Je suis formé sur beaucoup d'activités. Qui sont rythmées dans la journée. Je ne fais pas tout dans la même journée, elles sont vraiment lissées à la semaine. Les activités principales que je fais, je vais en avoir quatre principales. Quand nos animateurs se rencontrent, qu'il y a un "pic" de demande. Par exemple, comme ce matin sur les mises en service en hors service, ce sont des demandes qui doivent être traitées dans un temps imparti, donc on sait qu'aujourd'hui par exemple, moi de 11 h à 13 h, je vais être de cette activité-là.

Manon : Et du coup, le fait que vous soyez formé à plusieurs activités élimine un peu l'idée de tâches répétitives, Où vous vous trouvez quand même globalement, vous faites toujours la même chose ?

Au début en arrivant dans l'entreprise, un peu, car en fait, on est formé petit à petit. Donc, on commence vraiment par des activités basiques qu'on peut faire toute la journée. Plus on évolue et plus nos animateurs ou managers voient qu'on évolue assez rapidement, alors il nous forme sur des activités, je ne vais pas dire plus dures, mais vraiment plus spécifiques. Personnellement, je n'ai pas le temps de m'ennuyer vu que je suis formé sur plein d'activités différentes, je gère vraiment ma journée grâce à ces activités-là et vraiment pour moi, ce n'est pas du tout redondant.

Alice : Quelles vont être les grandes difficultés de votre poste ? les choses les plus difficiles à gérer, les clients parfois énervants ou il faut garder son calme, est-ce que vous arrivez à vous détacher de ça où ça empiète sur le moral ?

Ah oui clairement ! Là, je vais parler des appels entrants, car c'est principalement en appel entrant qu'on retrouve ce genre de client. Moi, personnellement, je pense lier à mon expérience

d'avant, j'arrive complètement à me détacher. Je sais que le client appelle, il a parfois besoin de se défouler, clairement. Je suis son interlocutrice, il a besoin de parler. Ce que je comprends, même moi en tant que cliente quand j'ai un souci, j'ai plus internet, il faut que j'appelle Bouygues, ça me saoule. Je me dis que c'est pas contre moi, s'il a besoin de se défouler, il se défoule. Alors bien sûr toujours dans le respect dans la limite du raisonnable. Un client insultant clairement, on leur explique une fois et s'il est toujours insultant, on peut se permettre de raccrocher. Un client qui insultant, ensuite, on va voir son responsable ou animateur et on envoie un courrier d'instabilité à ses clients là. Pour leur expliquer : votre comportement avec le conseiller a été totalement déplacé. Je ne dis pas qu'avant au début quand je suis arrivée dans le monde du travail, je prends tout ça cœur pour vous dire, je pleurais presque à chaque appel [Rires]. Quand je travaillais pour CORIALIS vraiment [soufflement] c'était très très dur. Et au fur et à mesure du temps, on se forge vraiment une carapace et moi vraiment, je laisse couler. Un client mécontent, je le laisse parler. Il a besoin de vider son sac et après [souffle] on remet les choses dans son contexte, je suis là pour vous aider et voilà. Je suis vraiment pas quelqu'un, on va dire dans le conflit et je laisse couler les choses, je laisse le client parler et voilà, c'est bien pour moi, c'est bon pour moi, pour mon moral et aussi pour le client.

Alice : Et vous arrivez à laisser le boulot ici et rentrer chez vous la tête libre ?

Complètement, mais ça... pareil, c'est toujours avec l'expérience. C'est l'expérience qui fait que là maintenant, on est complètement détaché, on se forme une espèce de carapace.

Manon : Et du coup tout à l'heure vous nous a dit que vous passez en maîtrise, je me demandais comment vous voyez dans 5 ans, comment vous vous voyez évolué au sein de l'entreprise ?

C'est une bonne question, je me la pose rarement cette question [rires] C'est vrai que quand j'ai appris en juillet qu'on avait choisi pour passer en maîtrise, j'étais très contente. Je pensais pas que ça allait arriver, je pensais que pour évoluer dans l'entreprise, il fallait changer de service et le fait qu'on me dise ça, de rester dans mon service et de pouvoir évoluer, mais j'étais vraiment contente. Donc là, le but, c'est que l'année prochaine, je passe maîtrise. Et dans 5 ans... Wawou heuuuuu pfffff pourquoi pas animatrice ou je me vois pas évoluer vraiment, je suis pas quelqu'un qui vise le sommet en fait. Moi, ce que je veux principalement, c'est être bien dans mon travail et vraiment gérer mes activités sur le bout des doigts et vraiment être bien ici. Dans 5 ans, si je suis encore en maîtrise ça me convient très bien aussi, après si l'opportunité d'évoluer pour passer, je sais pas moi animatrice ou bifurquer et aller chez notre confrère Enedis ou évoluer on va dire dans la partie technique, pourquoi pas. J'ai de l'ambition, mais moi ce que je veux, c'est être bien dans mon travail, c'est le principal à mes yeux. C'est vraiment mon but de trouver un travail, où je suis bien, j'ai pas la boule au ventre en arrivant au boulot. Parce que clairement, je sais pas si vous l'avez connu, mais je pense qu'on a tous connu, d'arriver au travail avec la boule au ventre, [souffle] j'espère que la journée va bien se passer.... Je l'ai connu ça auparavant et je l'ai plus du tout maintenant et voilà.

Alice : Comment appréhendez-vous la réorganisation et le déménagement de l'entreprise ?

Moi, bizarrement, je le vois plutôt bien. Je suis très contente qu'on déménage dans des nouveaux locaux tout neufs. Au début, j'appréhendais un petit peu justement la séparation des deux agences, surtout par rapport aux activités. C'était un petit peu flou. Je me suis dit bah mince, est-ce que je vais continuer à faire les activités sur lesquelles, je suis déjà formée ? où est-ce que ça va complètement changer ? Je vais devoir être formé sur autre chose ? Oui ça met un petit peu le doute, mais j'ai eu pas mal d'échange avec ma chef d'agence, avec ma responsable et là, il y a quelques jours, avec un autre responsable qui me demandait justement, comme vous, si j'appréhendais un peu le changement et je ne suis pas quelqu'un qui a peur du

changement. Je laisse couler, je vois comment ça se passe et je me dis, si j'ai des questions, on les verra là-bas. Nos responsables sont vraiment là, à notre écoute donc dès qu'on a une question, on va les voir, ça se passe globalement bien.

Manon : Comment était la communication sur le sujet, on vous a dit, on change, ça va être comme ça. où on essaie de vous faire passer la pilule plus "agréablement" on vous demande votre avis, une certaine participation...

Non, franchement, ça s'est bien passé. Ça fait longtemps qu'on sait qu'on va déménager, en plus, ce que j'aime bien, c'est qu'on nous a vraiment parlé des travaux : C'est en construction, ça va se passer comme ça, on va être à tel l'étage, on nous a même demandé si on avait des idées par exemple sur la décoration. Est-ce qu'on voulait des salles dédiées au repos ? Enfin voilà, on a vraiment été sollicité et on pouvait apporter des choses dans cette nouvelle agence donc c'est vraiment très cool. Je pense que toutes les entreprises ne font pas ça. C'est bien !

Manon : Au niveau de cette cohésion, est-ce que vous avez des horaires fixes pour manger ? Vous vous retrouvez tous ensemble ou est-ce que ça varie en fonction des demandes que vous recevez ?

Alors, ça varie, on mange soit de midi à 13 h soit de 13 h à 14 h. En fait, ce qui est bien, c'est qu'ils font en sorte qu'on change d'équipe toutes les semaines. Ce que je veux dire par là, c'est que des fois, je mange de midi à 13 h et je mange avec ce qu'on appelait à l'époque l'équipe réclamation et après ça change la semaine d'après, je mange de 13 h à 14 h et on mange avec l'autre agence de l'autre équipe. Ils font en sorte que ça change à chaque fois et ça, c'est plutôt bien.

Alice : Et même des fois ne pas être avec son équipe, ça permet de sortir la tête de l'eau, faire une pause.

Aussi ! Ah, mais là, je suis complètement d'accord parce que c'est vrai que quand on est dans la même équipe, ben, on travaille ensemble et en pause du midi, ça peut vite parler travail. Ah d'ailleurs, je ne t'ai pas dit, j'ai eu monsieur un tel ! ouais, c'est vrai que des fois ça fait du bien de [souffle] de parler de tout autre chose, et oui, je suis complètement d'accord, très vos questions-là clairement [rires]

Alice Du coup globalement vous pose souvent des questions, on vous demande souvent votre avis, ce que vous en pensez, comment vous voyez l'avenir avec tous ces changements ? Que ce soit si vous voulez continuer à manger ensemble ou comment vous voulez agencer les nouvelles salles, j'ai l'impression qu'on essaye de vous inclure dans le projet, c'est plus une forme d'échange non ?

Tout le temps, oui oui. Je suis complètement d'accord, bah là par exemple, il y aura un nouvel roulement du télétravail où on va nous proposer de ne plus être trois jours sur site, mais que deux jours sur site, ça nous permet d'avoir plus un ou deux jours de télétravail, mais entre 2 à 3 jours. Et pareil, on nous a posé la question cette semaine, on nous a demandé si on avait des idées, est-ce qu'on préfère être en télétravail plutôt le lundi, le vendredi pareil pour nos RTT, est-ce qu'on souhaite changer les roulements de nos RTT ? vraiment, on nous demande notre avis donc là on nous a envoyé un mail, nous, on répond avec nos idées après, je pense qu'ils prennent toutes nos idées et on verra ça en réunion. Même s'il est pris ou pas pris, bah au moins on nous demande notre avis et ça je trouve ça vraiment hyper important.

Alice : Et si par exemple, vous n'avez pas envie d'être en télétravail parce que vous avez un petit appart ou une connexion pas super ou vous aimez juste venir au bureau, est-ce que vous avez le choix ?

Oui, c'est un choix.

Manon : Niveau du télétravail, vous gardez les mêmes jours de télétravail toutes les semaines où là aussi c'est des roulements, pour l'organisation, mais aussi la cohésion d'équipe, est-ce que vous voyez toujours les mêmes personnes sur site, est-ce qu'il y en a que vous n'avez jamais vu ?

Alors, avant si je me souviens bien, il y avait une idée de roulement où en effet, on avait chaque semaine des jours différents de télétravail et là du coup il y a une nouvelle réorganisation. Du coup maintenant, on a notre télétravail le lundi et le vendredi, mais pour garder justement cette cohésion, le mardi, c'est le jour de réunion. On a des réunions le matin ou l'après-midi en fonction des agences et là le mardi, tout le monde doit être présent sur site et ça, c'est vraiment bien parce que je suis complètement d'accord avec vous. Entre le télétravail et les RTT des fois, il y a des collègues.... Qu'on peut ne pas voir pendant 3 semaines, 10 jours, 3 semaines. Tu es parti en vacances ? HEUUUU non ? [rire] Et le fait justement qu'il y est ce jour de réunion du mardi, bah, c'est bien. Au moins on voit tout le monde, on sait que ce jour-là est dédié au fait que tout le monde est sur site, on peut voir tout le monde.

Manon : J'ai une question aussi sur les syndicats, j'ai travaillé moi ici un mois en job d'été et c'est vrai que j'ai croisé beaucoup de fois les syndicats qui donné des prospectus qui venait savoir comment ça se passait, ils passaient plein de questions alors vous comment vous les voyez au sein de l'entreprise est-ce que vous trouvez que c'est une bonne chose ou est-ce qu'au contraire sur des projets un peu d'évolution comme là la réorganisation, ils sont plutôt en frein ou au contraire sont vraiment des alliés ?

Hummmm, ouais tout à fait honnête, je suis un peu détaché de ça. C'est vrai que je suis un peu d'accord quand ils viennent sur site et j'ai l'impression qu'il nous pose beaucoup de questions pour nous analyser, voir comment on ressent le fait que bah voilà, il y a des changements d'agence, la réorganisation. C'est vrai que moi des fois, je les vois un petit peu comme un frein. J'ai l'impression qu'il me pose des questions dans le but après [souffle] ouais d'apporter un peu des freins au projet, trouver la petite bête. Je suis un peu détaché de ça, enfin voilà, je réponds à leurs questions avec plaisir. Je réponds souvent quand même envie bien dans la globalité, voilà moi, je suis vraiment détaché de ça [rires].

Alice : Vous avez commencé en poste en 2019 donc avant le Covid donc vous avez connu la période avant et après, ça a même peut-être freiné votre formation.

Oui, parce que je suis arrivé en septembre et le covid ça a commencé en mars. On a été confiné en mars donc oui, j'étais encore sur mes formations. C'est des formations continue en fait.

Alice : Du coup qu'est-ce que c'est votre ressenti sur la période avant covid, on était toujours sur site parce qu'avant si je ne me trompe pas, il n'y avait pas de télétravail (non, il n'y avait pas de télétravail) donc avec cette période en distanciel et comment était la communication. Est-ce que c'était toujours la même où il y a eu des blocages entre le haut et le bas et après comment s'est passé le retour sur site avec les masques, la peur d'avoir le covid, est-ce que ça n'a pas mis un frein justement cette cohésion d'équipe parce qu'il n'y avait pas une réticence... ou Même 2 h de téléphone avec un masque ça ne doit pas toujours être évident.

Clairement, c'est compliqué. Le covid oui, c'est vrai qui était là lui ! [rires] oui alors ça a été compliqué comme vous dites, je suis arrivé en septembre 2019. Je commençais vraiment cette formation où je prenais mes marques, à bien m'entendre avec mes collègues et là tout s'est arrêté. J'avais une super bonne intégration, une trop bonne équipe et c'est ça qui m'a permis aussi bien évoluer très rapidement et... Pfiou mars, l'annonce du confinement. C'était petit à petit parce que déjà en janvier on nous a annoncé le covid 19. Ils ont commencé déjà à dispatcher les équipes ou nous, notre équipe, on avait déménagé à nouvelle vague (un autre bâtiment de GRDF] pendant deux trois semaines pour que toutes les équipes ne soient pas ensemble au 3^e étage). On nous avait vraiment dispatché, c'était plutôt bien, j'étais avec mon équipe. On était à nouvelle vague et c'est vrai que ça a été très rapide parce qu'après, on est venu nous voir en disant faut rentrer chez vous, confinement, vous faites du télétravail à la maison. Ha ! Heu. Oui, mais on n'en a jamais fait ! Donc moi, je suis dans un tout petit appartement avec mon conjoint qui travaille aussi dans le téléconseiller chez Bouygues Télécom, donc on appelle entrant toute la journée. Le fait qu'on soit en télétravail ensemble dans ce petit appartement, on était tous les deux dans la salle de déjeuner sur une table, c'était assez compliqué. Malgré ça la cohésion était quand même là, surtout vient Teams, on communiquait beaucoup et pendant ce confinement en soi il y avait pas énormément d'appels vu que les déménagements/ les emménagements étaient aussi mis à l'arrêt. Donc moi ça m'a permis de faire plein de formations, certes à distance, mais j'ai été formé sur plein de choses grâce à ça. Et ça m'a permis d'évoluer aussi un peu plus vite, je pense, que ça aurait mis plus de temps en temps normal si on était sur site. Malgré ça, on avait quand même pas mal de réunions via Teams, on allumait tous nos micros, nos webcams, mais bon, c'était quand même long. On est revenu sur le site petit à petit autour de 2020. Et encore, c'était petit à petit parce qu'on est vraiment revenu par équipe. On y allait de temps en temps et c'est ça : porter le masque sur site, là..., c'était vraiment compliqué de le porter quand tu es en appel [souffle], c'est vraiment compliqué et le fait aussi qu'on pouvait pas vraiment manger ensemble, les salles de pause, il y avait une personne sur deux donc ouais, c'est assez compliqué. L'avantage, c'est qu'ensuite, il y a eu le télétravail qui a été mis en place et là clairement, c'est une très bonne idée parce qu'on peut réussir à travailler aussi efficacement en étant chez nous, en gardant ce lien et moi ce que j'aime aussi principalement, c'est qu'on soit pas tout le temps en télétravail. Parce qu'il y a un moment aussi, on a eu le deuxième confinement en 2020, on a toujours été en télétravail, là, j'en avais marre. J'avais besoin de retourner sur site, voir les collègues, manger avec mes collègues, parler de tout autre chose donc le fait d'avoir ce roulement télétravail un ou deux jours par semaine. Et le reste sur site, moi, ça me va très bien. J'avoue, moi, que ce nouveau roulement, où va être deux jours sur site, moi, je pense que je vais demander à être un peu plus sur site, car moi clairement un ou deux jours de télétravail par semaine et le reste sur site, ça me convient très bien.

Manon : Vous disiez que j'aime manger avec mes collègues tout ça, est-ce qu'à l'extérieur, vous vous voyez de temps en temps, vous allez boire un verre ou vous rejoignez après le boulot.

Oui, on fait au moins une fois par mois. On va boire un verre après le travail, bah là ce soir par exemple [rires] vous avez peut-être pu voir [Une collègue] ce matin qui part vers de nouveaux horizons et du coup, on fait un petit pot de départ ce soir à 17 h. Ça arrive souvent la dernière fois, c'est Lorena qui est partie, on s'était tous rejoint pareil après le travail et il faut, il faut vraiment, ça permet de voir nos collègues à l'extérieur et voir un petit peu comment ils sont en dehors du travail et ça c'est vraiment top.

Manon : On vous laissera partir avant pour que vous ayez le temps de vous installer. Du coup malgré la critique du gaz que vous êtes fier de travailler pour GRDF, que vous voyez l'avenir étant donné que vous travaillez dedans, vous avez plus de perspective ?

C'est vrai, qu'au début ça nous a fait un peu peur quand il y a eu l'interdiction des nouvelles chaudières à gaz. Moi, clairement mon entourage, on dit "toi qui travailles pour GRDF, tu n'as pas peur." Au début, si j'ai eu peur de l'avenir de GRDF, je vous avoue, et ça justement, ce qui est bien, c'est que c'est pas un sujet tabou. Encore une fois, on en parle énormément en réunion, ils nous mettent des petites vidéos, des petits podcasts de média qui parle de ça et non, je suis plutôt rassuré. Il y a beaucoup de beaux projets qui sont mis en place avec le biométhane, la méthanisation, le fait qu'il y ait de nouvelles évolutions avec les chaudières, le mix énergétique, ça nous rassure sur l'avenir de GRDF donc ça va.

Alice : Et du coup tout à l'heure vous me disait qu'avant tout, il y avait la satisfaction client qui comptait pour vous, que GRDF se baser vraiment là-dessus. Est-ce que ça répond vraiment du coup à votre attente de cette satisfaction client ?

Moi, c'est un peu nouveau pour moi, faut que je le rajoute vraiment dans mon discours client, là, on est beaucoup sur le projet de la fidélisation. Donc, il y a la satisfaction, mais aussi cette idée de fidélisation du coup qui s'est rajoutée. Conserver les clients enfin que les clients conservent le gaz et là justement entre 10 h et 11 h [rires]. Je suis d'appel entrant et il y a Marina qui vient avec moi qui ai ambassadrice justement sur la fidélisation pour conserver nos clients au sein de GRDF. Elle vient avec moi en double écoute pendant une heure ou sur chaque appel entrant, on doit demander à nos clients, voilà, vous avez le gaz, pourquoi ? pour quelle utilisation, le chauffage, de la cuisine... est-ce que vous êtes propriétaire, locataire et si vous avez une chaudière de quelle année elle est ? C'est des petits discours qu'on doit intégrer justement que je n'avais pas avant pour fidéliser nos clients et pareil si un client a un projet d'acquisition d'un nouveau logement, on va lui demander est-ce que vous avez le projet de mettre le gaz dans votre nouveau logement ? on va leur expliquer avec voilà, il y a les équipes d'experts qui sont là pour les aider dans leurs nouveaux projets s'ils ont des questions sur les raccordements de gaz et ça, ça doit être intégré à notre discours donc on apprend au fur et à mesure donc il y a satisfaction d'un côté et la fidélisation qui va avec.

Contexte/Ressenti post entretien :

La personne interrogée rigolait beaucoup, était assez à l'aise et intéressée. Elle nous a confié plus tard qu'elle avait vraiment été contente et que ç'avait pu lui permettre de réaliser également qu'elle était bien dans cette entreprise et de se poser des questions qu'elle ne se posait jamais tout en espérant que ça nous aide vraiment pour notre dossier.

2.2.4. Entretien 4 : Adjoint d'agence :

Contexte / Ressenti pré-entretiens :

Il faut savoir que nous avons commencé par boire un café avec la personne interrogée et avons discuté pendant une quinzaine de minutes avant de commencer. Étant donné que nous avions déjà discuté avec lui, il y avait certains sujets que nous avions abordé, mais ces réponses sont restées fidèles à ce qu'il nous avait dit la première fois.

Manon : Racontez-nous. Racontez-nous votre parcours, votre formation, pourquoi GRDF...

Mais en gros architecte, ce n'était pas fait pour moi, c'était trop artistique. Et maître d'œuvre, ça me correspondait plus. Sauf que j'ai été mal conseillé sur le moment. Et je pensais qu'il fallait faire un métier d'artisanat. Et au bout d'une dizaine d'années, tu pouvais faire maître d'œuvre. Je me suis dit, je ne vais pas monter du placo pendant 10 ans pour faire maître d'œuvre après. Donc, je me suis dit, ok, on revoit le projet. Je vais faire de l'informatique. On est dans une région qui est plutôt porteuse sur le sujet. Et après, je fais ce que je veux dans le sens où il y a

des jobs partout, donc tu peux progresser. Du coup, je suis parti là-dessus. En même temps, McDo. Et donc, à partir de la deuxième année du DUT, je suis arrivé en alternance à GRDF. Un peu par hasard. Parce que j'étais avec un pote. On a... des fois, il y a une entreprise, il y a deux postes. Donc, il m'a dit : ça te tente, on y va ? Bon allez, ok. J'ai fait le CV, etc. Et là, je suis pris en entretien, mais pas lui. Du coup, en vrai, la première année, j'étais un peu une quiche, en vrai. Et du coup, je me suis dit, bon, j'y vais, mais faut pas que j'y aille. Enfin, faut pas que je sois pris. Donc là, il y a différents entretiens. Et je suis pris. [Rire]

Alice : C'est pas mal ça, ne pas vouloir en face d'être pris, de ne pas vouloir faire l'entretien d'y aller.

Oui. Je me suis dit, bon, j'y vais. Mais en vrai, je sais que pour la première année, je faisais un peu l'informatique par... Je savais où je voulais aller, mais ce n'était pas l'informatique qui était la passion. Donc bon, la première année, c'était pas hyper concret, et ça ne me plaisait pas plus que ça. Donc voilà, j'avais un niveau moyen, mais je me suis dit, bon, allez faire de l'alternance. Alors que j'ai un niveau moyen, je ne me vois pas trop y aller. Mais bon, bref, on a fait les entretiens, et on s'est dit, c'est cool, on te prend. Bon bah Ok, c'est parti. Et donc, ça a commencé comme ça, pour comment GRDF. Et donc, j'avais signé directement pour les deux ans, vu que c'était jusqu'à la licence que je souhaitais aller. Et là, du coup, il y a eu un petit twist sur le fait que j'ai trop kiffé, dans le sens où il y avait un côté concret, qui était de par l'alternance, pas forcément GRDF, mais de par l'alternance. Et donc, on peut progresser quand même en niveau. Et ce qui était intéressant ici, enfin, ce que j'ai vu, et vous avez sûrement entendu, c'est que quand on regarde les personnes qui ont évolué dans l'entreprise, elles ont commencé quelque part, et elles arrivent à un autre endroit qui n'a rien à voir avec leur formation de base. Et donc, ça, c'est ce que j'ai trouvé hyper intéressant. Parce que voilà, Maryse en a parlé un petit peu, mais entre 3 et 5 ans, on peut changer de poste. Et donc, là, en gros, on est dans une grille, je ne sais pas si on en a parlé ou pas.

Manon : Dans un de mes entretiens, on l'a évoqué. / Moi, je n'étais pas là du coup.

Bon, je vais en parler rapidement, si tu veux. Quand on arrive, on a un diplôme, on a une équivalence, et on nous met dans une grille, entre un niveau salarial et un niveau fonctionnel. Donc, ça va de 3 à 18, je crois, et après, c'est des lettres. Bon, là, on n'y est pas. On n'a personne ici, je crois, bref. Et donc, tu as un grade, et tu vas, en allant de poste en poste, augmenter éventuellement des grades et progresser dans l'entreprise. Mais ce n'est pas lié à ton diplôme, c'est vraiment lié à là où tu te situes dans l'échelle. Donc, ça, j'ai trouvé ça hyper intéressant. Après, donc, à la fin de l'alternance, en 2017, je me suis posé la question d'où aller en termes d'entreprise. Et donc, en fait, on m'a proposé là un truc à GRDF, mais à Paris, pour faire du développement informatique. Et au moment où j'y suis allé, on m'a dit, bah, nous, on voudrait être gardés pour les mêmes raisons. Et donc, là, le deal, c'était bah, moi, je veux bien rester ici parce que, ouais, il y a tous mes potes, il y a ma famille et tout. Donc, il y a quand même des avantages personnels. Mais, par contre, c'est pas pour faire de l'informatique que je viens. C'est pour faire aussi du métier, comprendre un peu l'environnement de GRDF et pas que le développement informatique. Et donc, ils ont dit, bon, bah, ok, on va faire ça. Et c'est comme ça que ça a commencé. Donc, j'avais une partie informatique, une partie, bah, comprendre, donc, pour avoir l'entité qui est au quatrième et tout ce qui est programmation des interventions. ... Je m'égare un peu, vous me dites, hein, si je pars un peu trop loin... Donc, après, assez vite, du coup, on m'a proposé d'avoir un alternant pour, bah, le former et développer d'autres compétences d'encadrement. Donc, ça a commencé comme ça. Après, j'ai animé les développeurs qu'on était quatre dans le pôle expertise qui est en bas. On était quatre, donc, je les ai animés. Petit à petit, je quittais le développement pour faire d'autres sujets de GRDF. Et ensuite, il y a eu, donc, 2021, donc, le contrat moral de trois, quatre ans, cinq ans, qui arrivait

à son échéance. Et donc, là, après, il m'a dit, bon, bah, je vais partir faire autre chose et vers un poste à Paris qui me plaisait bien. Et il m'a refait un peu la même en mode, bon, bah, est-ce que ça te dit de faire un pôle poste à Paris et le poste à Nantes ? Et donc, ça s'est passé comme ça. Donc, une partie expertise nationale là-bas et on a continué l'expertise et l'encadrement, une petite partie d'encadrement, en tout cas, ici. [...]

Alice Et du coup, c'est un poste récent ?

Oui, il est tout chaud là. Après, en fait, j'étais à l'expertise juste en bas, donc on travaillait déjà plus ou moins avec eux. Donc c'est un nouveau poste, mais je ne suis pas, on va dire, perdu sur la partie... leur cœur d'activité.

Manon : Est-ce que votre intégration dans l'équipe était fluide ? Est-ce que vous vous sentez intégré ?

Moi, j'avais... enfin, je gérais d'autres sujets, même si j'avais des liens avec eux, j'avais d'autres sujets, donc je gravitais quand même autour, et donc on se connaissait, parce qu'on était sur le même étage, en plus, donc on se connaissait. Donc, je n'aie pas vu, forcément eu cet aspect-là. Ils ont aussi vécu un truc un peu particulier, dans le sens où le poste de Delphine, là, elle l'a pris en juin. Avant, il y avait une autre personne qui, elle, est arrivée, qui était de GRDF, mais qui connaissait pas forcément, et il est resté, je sais plus, moins d'un an, en tout cas, parce que ça se passait pas très bien, il était pas bien à ce poste, ça ne lui allait pas. Et donc, après, ils ont eu avant Maëlle, ils ont eu une autre personne, donc en fait, en l'espace d'aller 3 an, ils ont eu trois managers. Donc pour eux, c'est un peu compliqué de se dire, bah attends, on rechange encore de manager, donc il faut redire les mêmes choses, on va nous... bah, ils ont, les managers ont chacun un peu leur point de vue, ou leur façon de diriger les choses, donc ils se disent, bah voilà, il va falloir qu'on se remette là-dedans, et le fait que Delphine reparte en avril et que je reprenne la suite, mais si Delphine reviendra, bon voilà, c'est vrai que ça... Sur cette partie-là, ça peut être un peu compliqué pour eux, mais bon, il y a beaucoup de changements. Après, sur vraiment la question de l'acceptabilité, j'ai pas le sentiment qu'il y ait eu un rejet, ni quoi que ce soit, c'est juste qu'il y a eu une question de... en fait, en bas, il y a les... c'est pour ça que vous avez vu, les syndicats notamment, il y a les élections qui sont en cours, et il y a le nom de toutes les personnes qui sont... qui peuvent voter. Et à côté, il y a leur âge, et du coup, je sais qu'ils ont vu mon âge, ils ont fait, oh putain, il est hyper jeune, et il est déjà à ce poste-là. [...]

Alice : Et, du coup, parce que ça fait longtemps que vous êtes, ça doit faire six ans, vous voyez, six ans, que vous êtes à GRDF. Et est-ce que vous vous voyez, genre, rester sur du très très long terme, enfin, ça fait peut-être un peu loin, mais faire carrière complète à GRDF ? Au niveau de la mutation des postes, etc., je pense que c'est possible. Ou est-ce qu'au bout d'un moment, vous n'allez pas avoir envie de changer un peu de boîte ? Voir comment ça se passe ailleurs ?

En fait, ça dépend de... Je pense que ça dépend de voir des opportunités qu'il y a. C'est toujours la même chose dans le sens où, bah, là, comme je disais, je faisais du développement. Après, j'ai fait de l'expertise qui n'a rien à voir avec le développement. Là, je vais faire du management, de conseiller. Enfin, à chaque fois, c'est des métiers qui sont un peu nouveaux. Donc, je ne l'associe pas forcément à GRDF en tant que tel. Je l'associe plus à des domaines où j'ai envie d'aller. Et donc, peut-être que demain, oui, ça sera ENEDIS, GRT-Gaz, en tout cas ça. Mais... GRDF, à proprement parler, je ne sais pas.

Manon : Toujours dans le domaine de l'énergie, du coup ?

Euh... Ça ne sera pas le domaine de l'informatique. [Rire] Après, l'énergie, franchement, je ne sais pas. On va dire, là, il y a des avantages dans les IEG qui sont, comme on dit, pouvoir changer de poste rapidement, le cadre qui est quand même plaisant. La façon de manager qui est assez intéressante. Après, je n'ai pas, à titre personnel, ce qui n'est pas le cas de tout le monde, mais à titre personnel, je n'ai pas un attrait spécifique pour l'énergie, en particulier. Mais, enfin, je ne suis pas là en disant « Ouais, je suis venu parce que c'était une boîte dans l'énergie ».

Alice : Et du coup, c'est quoi vos grandes tâches dans ce poste ?

Là, il y a une première partie, du coup, qui va être de prendre la partie de Delphine. Donc, commencer à connaître tous les conseillers pour savoir un peu quelles sont leurs ambitions, qu'est-ce qui leur plaît, qu'est-ce qui ne leur plaît pas, apprendre à les écouter, en fait, tout simplement. Donc, ça va être tout ce suivi-là. Après, il y aura toute une partie, leur formation, leur cursus, que ce soit formation ou parcours pro. Donc, ça, on va vraiment dire la partie gestion humaine. Et après, bah, c'est piloter pour voir si l'agence se porte bien et si on répond aux objectifs qui nous sont fixés. Et, bah, je vous disais, pareil, tous les nouveaux projets qu'il peut y avoir, voir comment on peut les intégrer ou pas chez nous, et faire la conduite du changement pour les embarquer. Et on va se placer chez le chef quand elle n'est pas là.

Manon : Quels sont les moments difficiles, les activités difficiles, où il y a plus de réticences que vous pouvez rencontrer ?

On va dire les moments difficiles, là, ça va être justement sur le manque d'expérience sur la partie management. Dans certaines situations, des fois, on est pris un peu de cours et tu sais, tu n'as pas le réflexe de réagir correctement parce que tu n'as pas été confronté à la situation. Après, sur les réticences, je n'ai pas forcément un profil qui est... Enfin, je suis plutôt moteur, on va dire. Donc, il y a un sujet, du moment qu'on peut en parler avant pour s'aligner, dire pourquoi on y va, après, je le prends et j'y vais. En fait, à partir du moment où il y a une écoute, je pense que c'est ça. Je ne suis pas forcément, à titre personnel de réticences ou quoi que ce soit, de moments de blocage. Il y a aussi un autre aspect, au moment où ça passe, ou encore aujourd'hui, en fait, on a la liberté de faire un peu ce qu'on veut, dans le sens où si tu as envie de partir sur un sujet qui est pertinent, il ne faut pas partir faire de la pâte à modelé [rires]. Mais s'il y a un sujet qui est pertinent, en fait, on te laisse la place pour dire OK, vas-y, expérimente le truc, vas-y, on voit si ça marche, et puis on se fait un retour. Et ça, c'est un truc qui est hyper stimulant.

Alice : Et comment ça se passe, la communication avec la direction ? Parce que vous êtes chef adjoint, il y a la chef d'agence, mais au-dessus, est-ce que vous entrez en communication avec les acteurs au-dessus ?

En fait, avec mon ancien poste, j'avais des relations directement avec le codir, le comité de direction de l'entreprise. En fait, ils sont hypers accessibles. Des fois, tu les croises dans le couloir, tu discutes avec, et ils se rappellent ton prénom, tu dis OK, très bien. Donc ça, c'était assez facile. Là, dans le poste actuel, on va dire, au moins, avec ma chef, on se fait des points réguliers, parce que c'est aussi le début, mais de manière générale, on va les faire de manière régulière pour voir les sujets d'actualité, ce qui va, ce qui ne va pas, etc. Après, au-dessus, il y a Frédérique Perrocheau, que vous avez vu. On est dans les bureaux à côté, donc elle est hyper transparente sur la situation, son point de vue à elle. Donc, il y a énormément de transparence là-dessus. Et là, du coup, maintenant, j'aurai un peu moins de liens avec les personnes qui sont

un peu au-dessus, mais en gros, Frédérique nous relaye les informations qu'elle trouve pertinentes. Ils sont assez transparents là-dessus. Donc... Oui.

Manon Pour revenir un peu tout à l'heure sur l'expérimentation et tout ça, est-ce qu'il y a d'autres choses un peu satisfaisantes du métier ou pas, quand ça se passe ? Là, c'est petit plus de la journée, on est contents, ça s'est finalisé, quand on cloture un dossier...

Je ne les ai pas encore, ça fait trop peu de temps, et en plus, j'avais 5 jours de formation, donc, ça fait 2 semaines réellement que j'y suis, donc je n'ai pas forcément ces aspects-là. Je peux peut-être parler de l'ancien poste, du coup, où... Le côté satisfaisant, c'était justement le fait qu'on nous laisse la main. J'ai ce sujet-là en expertise où j'ai envie d'aller, j'y vais, et après, tu tires la ficelle, tu tires, tu tires, pour ainsi dire, je mets stop. Donc, il y a ces parties satisfaisantes de dire, OK, il y a un sujet qui n'a pas été exploré et je peux y aller. Et après, on rentre dans un mode un peu plus fun, moi, je me fais un peu plus chier à titre personnel, mais dès qu'il y a des nouveaux trucs à apprendre ou à comprendre, en tout cas, ça, c'est les parties satisfaisantes. Ou on nous laisse la place. Ça dépend des postes aussi. Un conseiller, on va lui demander de faire ce type de choses, mais un titre personnel, en tout cas, c'est la partie stimulante et satisfaisante.

Alice Quel est votre point de vue avec la nouvelle organisation ? Est-ce que comment ça a été pris ? En plus, vous, c'est un changement sur un changement.

En fait, à mon sens, l'organisation telle qu'elle était avant elle datait d'il y a je crois, je ne sais plus, peut-être 2007-2008 à peu près, et au-dessus les organisations ont changé. Elles ont été silotées d'une certaine manière, et l'organisation qu'on avait en région ne correspondait plus à l'organisation du national. En fait, pour tout ce qui est des centres d'information, ce n'était pas, tu as un problème avec ton compteur, c'est tel équipe au national, tu as un problème avec ton contrat, c'est tel équipe au national, tu as un problème avec tel type de client, c'est avec l'autre équipe. Et en fait, pour regrouper toutes les informations, parce que toi en fait, tu es au milieu, et les informations sont souvent plus transverses que juste des entités. Et le fait d'avoir recalé ça à peu près avec le national, au moins la descente d'information sera beaucoup plus claire. Et du coup, je pense que sur cet aspect-là, c'est plutôt pertinent. Pour au moins coller en termes de communication. Il y a aussi un truc où il y avait un peu de taylorisme avant, malgré tout. Je veux faire le lien, dans le sens où l'agence à la base était toute petite. Enfin, elle était petite. Et l'ancien chef d'agence est arrivé et a voulu tout sectoriser et mettre un agent, une tâche. Donc en gros, on a une marguerite d'agent, et cette marguerite-là va faire que les mises en service par exemple. Et il faisait ça toute la journée. Et à titre perso, je comprenais pas vraiment dans le sens où les conseillers ont pété des ponts. En termes d'ambiance, de qualité de travail en tout cas, c'est pas hyper agréable. Parce que tu fais tous les jours la même chose, c'est pas hyper stimulant. Et donc là, le fait de dire, ok, on mélange un peu tout ça, on prend un cœur d'activité et chaque conseiller va devoir être en partie polyvalent, au fur et à mesure, mais va être polyvalent, je trouve que ça a quand même vachement plus de sens pour eux. Mais du coup, au moins, ils vont pouvoir toucher à plusieurs activités. Il y a des activités qui vont être un peu moins intéressantes pour tout le monde, mais il faut quand même les faire. Mais à côté, ils peuvent se spécialiser sur certains domaines et toucher un peu à tout, avoir un contexte. Et on voit que dans les process, la Marguerite 1 qui faisait une certaine activité, des fois, elle faisait un peu de la merde d'une certaine manière, elle se rendait pas compte, mais ça avait un impact sur la dernière. Sauf que la dernière, elle gueulait parce qu'elle avait un truc de merde qui lui arrivait et la première, elle faisait toujours la même chose parce qu'elle comprenait pas que la dernière avait un problème. Et le fait de mélanger tout ça, en fait, ils vont toucher à toutes les activités et ils vont voir que quand ils font de la merde au premier, ils les récupèrent à la fin. Et donc, en termes de qualité de rendu, elle sera bien supérieure parce qu'au moins, ils ont une vision beaucoup plus globale.

Manon Et du coup, avec cette première organisation et en règle générale, avec les syndicats, comment ça se passe ? Comment vous les voyez-vous ? Est-ce que vous êtes investi dedans ?

Pour l'instant, moi, pas trop. Je ne suis pas encore beaucoup investi dedans parce que c'est tout juste, donc je n'ai pas tous les sujets. Ou si vous pensez vous y engager à l'avenir ? En fait, ce qui se passe en général, c'est qu'il y a un changement. Il est porté à l'équipe. Là, du coup, il y a les syndicats qui voient si ça ne leur convient pas. Et globalement, ils vont directement nous envoyer des mails factuels pour nous dire qu'on a compris ça du truc. Ça ne nous va pas pour telle raison. Il faut qu'on en discute. On se retourne la table. Soit, on réexplique ce qu'on veut faire parce qu'on a mal exprimé, soit il y a des désaccords un peu plus majeurs, soit on trouve un compromis. Soit, on avance soit de leur côté, soit d'une autre pour ne pas tout bloquer. Mais globalement, c'est ensemble toute la table. Et on voit s'il y en a un terrain d'entente qui est trop amoureux.

Manon : Est-ce qu'il peut y avoir des primes, des tirages ou des choses pour certaine chose, par exemple pour la performance ?

Oui, il y a plusieurs choses qui sont faites. Il y a la première, c'est sûr tout ce qui est enquête. C'est lesquelles ? Je n'ai plus le nom. Quand un client risque de partir. Je n'ai plus le nom de l'enquête en question. Du coup, on a réussi à faire la détection et à prendre la fin d'appel sortant, etc. On a confirmé que c'est un client à risque. Plus le conseiller fait de la détection, en gros, là, on les met sur un podium. On leur dit que les premiers auront 50 euros cette semaine. La semaine prochaine, on remet à zéro et on repart là-dessus. Il y a un challenge qui est fait là-dessus. Il y a des petites primes qui sont faites pour les encourager à le faire, leur donner la dynamique, même si on ne va pas leur filer ça pendant des années. Le temps de prendre le rythme, inclure les questions et les motiver à le faire. C'est exactement ça, les motiver. C'est une action un peu coup de poing. Qui a été fait là, commencé en septembre, je crois. Après, justement, lors de l'entretien annuel, on a une enveloppe qui est là et qui peut permettre de rémunérer les personnes en plus sur leur année. C'est un pourcentage de leur salaire qui peut être attribué. Je crois que l'année dernière, c'était un peu particulier parce que l'enveloppe était un peu plus grosse, mais sinon, on a des points de profil. Le nom du premier profil, mais globalement, je crois qu'ils ne peuvent quasiment pas avoir de primes. Après, il y a les AIA, c'est les personnes qui sont maîtrises globalement et qui peuvent un peu adapter leur temps. Après, il y a les cadres. Pour les trois, il y a des primes qui peuvent être différentes et attribuées à la personne de manière nouvelle sur leur performance, sur la motivation. J'ai entendu qu'il y avait une autre enveloppe là où je ne me rappelle plus la somme, peu importe. On a 2-3 000 euros à distribuer sur les conseillers, donc sûrement 2-3 conseillers par rapport à ce qu'ils ont fait cette année pour les remercier en gros et les motiver.

Alice et Manon : Quelque chose à ajouter ? [non de la tête] Bon, merci. C'est Parfait.

Merci à vous.

Contexte/Ressenti post entretien :

Nous avons continué à discuter avec l'intervenant, notamment au sujet de notre avenir professionnel ainsi que le but de cette interview. Il montrait un véritable intérêt pour notre travail. Nous avons pris un autre café, en parlant de sujets volatiles. Cette interview a été très instructive et très utile pour notre analyse.

2.2.5. Entretien 5 : Chef d'agence :

Contexte/ressenti pré-interview :

Cette interview s'est déroulée en début d'après-midi avec le chef d'agence. Nous n'avions pas la même salle que d'habitude, nous avons fait l'interview dans un bureau vide. Dès le début, l'intervenant, nous a tout de suite mis à l'aise avec des plaisanteries ou en nous interrogeant sur le point de vue personnel. Ainsi, le contexte était assez détendu, et nous avons pu commencer l'interview. D'un point de vue personnel, la première impression qu'il m'a donnée était d'un homme aimable, mais très sérieux dans son travail. Il décide de passer en premier avec nous en laissant sa collègue, une animatrice que nous allions interviewer par la suite attendre une petite heure.

Alice : Du coup, présentez-vous, votre poste, votre parcours professionnel, avant et au sein de l'entreprise, si possible, comme vous voulez.

Ça marche. Alors, j'ai 54 ans, je suis chez GRDF, dans les industries électriques gazières, plus précisément, depuis une trentaine d'années. J'ai commencé en 1993, de ce fait, en étant, dans un premier temps, en service technique, durant six ans. Où là, j'étais en charge de toute la partie travaux, ingénierie. Donc, le but, c'était de prendre en charge les différents travaux qu'on avait à faire. Donc les travaux gaz, pour renouveler, par exemple, du réseau ancien. Ou bien, développer du réseau neuf dans les nouvelles collectivités. Sur les nouvelles communes. Ou bien, aussi, sur la partie électrique, de la même manière. Pour dissimuler du réseau qu'on avait, à l'époque, on va dire, en mode aérien. Et qu'il fallait, on va dire, cacher un peu sur les façades. Pour rendre la visite, notamment, sur Chartres, un peu plus sympathique. Donc, voilà, durant six ans, globalement, ce que j'ai fait, en coordonnant ces différents travaux avec les prestataires de voirie. Autres que GRDF. Voilà. Ça, c'étaient mes six premières années, côté Chartres. Ensuite, j'ai été du côté commercial, pendant six ans. Donc là, j'avais en charge, globalement, le développement commercial du gaz. En concurrence, on va dire, avec les énergies qu'on peut connaître à côté. Le propane, le fioul, l'élec et autres. Et j'avais comme marché, ce qu'on appelle les « zinzins ». Donc, les investisseurs institutionnels. Donc, tout ce qui peut être bureaux et autres. Les concessionnaires automobiles. Et qui d'autre ? Un peu les hôpitaux. Et un peu l'armée. Et donc, j'ai fait ça aussi durant six ans. Voilà. Où là, vraiment, le but, c'était de placer, on va dire, du gaz. Et sur la fin, on arrivait juste sur la partie où on a changé de monde. On est passé en mode concurrentiel. Donc, on va dire que les anciennes entités EDF et GDF ont disparu, au profit de ce qu'on a aujourd'hui avec des fournisseurs et les distributeurs. Donc, à ce moment-là, on s'est battu un peu plus, on va dire, sur le prix de la molécule. Plutôt que, eh bien, sur la molécule en tant que telle. À comparer avec de l'électro. Voilà. Donc, ça, c'était six ans là. Ensuite, j'ai glissé sur Nantes. Et sur Nantes, j'ai fait douze ans de management sur Saint-Herblain, en l'occurrence. Mais en plateau clientèle. Et donc, là, on fait du business, mais au téléphone. Donc, j'ai commencé par responsable d'équipe. Après, je suis monté sur un poste d'adjoint au sein de cette structure. Et après, je suis devenu responsable d'un pôle d'expertise d'une douzaine de personnes. Donc, au sein duquel, j'avais des experts, des animateurs et autres qui devaient, en l'occurrence, animer les deux grosses agences qu'on avait à côté d'une centaine de personnes. Ça, c'était le job-là. Ensuite, je suis passé en mode responsable de projet. Donc, là, j'ai quitté, on va dire, le monde ENGIE du pur distributeur de gaz. Donc, du fournisseur de gaz pour, justement, rejoindre le distributeur GRDF. Et donc, là, je suis devenu responsable de projet sur le développement des compteurs Gaspard. Donc, j'ai fait ça pendant trois ans. Donc, là, le but, c'était d'aller, en l'occurrence, en déploiement intensif, d'aller déployer et poser chez tous les clients, le fameux compteur Orange, qu'on appelle le compteur Gaspard chez nous, qui nous permet aujourd'hui de télé relever les données de nos clients, plutôt que de les relever à pied, comme on le faisait auprès de nous. Ça, pendant trois ans. Et, du coup, là, depuis

maintenant 2019, donc bientôt quatre ans, moins quatre ans, là, puisque c'était effectivement en septembre, eh bien, je suis responsable, dans un premier temps, de ce qu'on a appelé anciennement, dans l'ancienne organisation, c'était l'ARDG. Donc, la RDG, c'était Agence Réseau Distribution Gaz. Et, en gros, c'est une agence qui est en charge de tous les plus gros clients de la région. Donc, tous les clients les plus conséquents. Donc, en gros, ça fait un panel de 35 000 clients, avec, de ce fait, une quinzaine de collaborateurs qui s'occupent de gérer ces clients, avec pour objectif, eh bien, de répondre à ces clients, ou bien aux fournisseurs qui ont la charge de ces clients-là. Donc, globalement, dans ce que vous avez pu voir du rôle et des missions propres à l'acheminement, que vous avez un peu découvert jusqu'à maintenant. Voilà. Ok. Et puis là, depuis, on va dire, le mois de juin dernier, comme notre organisation, vous avez pu le voir, a changé, eh bien, je perdure dans mon rôle de chef d'agence, mais comme l'organisation a changé, j'ai gardé, on va dire, l'ancienne équipe dite ARDG, mais j'ai récupéré, ensuite, deux équipes, anciennement AAG, et le fait pour faire une agence qu'on appelle l'Agence Relation Clients-Fournisseurs et Données d'Energie, RCDE. Voilà. Et du coup, cette agence-là est composée d'une quarantaine de personnes, à date, trois responsables d'équipe, trois animateurs, et un responsable de la planification et de l'élévation des compétences. Voilà. Voilà un peu mon parcours jusqu'à présent.

Enzo : Merci beaucoup. Maintenant, je vais vous poser une question, un peu plus, du coup, sur le fonctionnement, si on peut appeler ça comme ça, dans l'entreprise. C'est comment vous décrivez l'ambiance de travail, justement, au sein de l'entreprise ?

Alors, vous parlez entreprise ou vous parlez au sein de l'agence ? C'est complètement différent.

Enzo : On va dire l'agence, oui.

Oui, parce qu'entreprise, on est vaste. Rien que l'Électro-Centre-Ouest, c'est 1300 personnes. Plus l'agence. Voilà. Du coup, plus la maille de ce qu'on peut connaître. Donc, moi, en l'occurrence, dans mon mode de management, ça fait partie de mes soins d'avoir une bonne ambiance et de faire en sorte et de développer une bonne ambiance dans mes équipes. Donc, c'est ce que j'ai fait vraiment partout où je suis passé à date, que ce soit chez ENGIE à l'époque, sur les 12 années que j'ai fait chez eux, ou que ce soit ici quand je suis arrivé à l'ARDG. Et donc, c'est ce que je souhaite, puisque là, c'est plutôt tout frais. On a pris les nouvelles agences au 1^{er} juillet. Mais c'est ce que je souhaite aussi mettre en œuvre sur l'agence à la maille, un peu plus large, de 40 personnes. Pour faire en sorte, effectivement, que les gens travaillent dans une bonne ambiance. Parce que pour moi, une ambiance, c'est quelque chose d'important, voire de primordial. Pour que les gens bossent bien, il faut qu'ils s'y sentent bien, qu'ils aient envie de venir travailler le matin. Donc, je fais et j'œuvre pour que l'ambiance, globalement, soit bonne.

Alice : Et comment vous la vivez, la réorganisation ? Est-ce que ça va changer quelque chose dans votre poste ?

Alors oui, ça change. Ça change, effectivement, pas mal de choses. Moi, à la base, en toute transparence et ma responsabilité, je n'étais pas forcément fan de cette nouvelle organisation, parce que j'en avais imaginé une un peu différente de celle qui a été proposée là. Donc, voilà, j'avais ma propre vision, on va dire, par rapport à l'évolution globalement de la dalle. Donc, ce n'est pas forcément... Je ne suis pas encore délégué à sa place. Ce n'est pas forcément, moi, en l'occurrence, la solution que j'aurais pu porter qui a été retenue. C'est une solution sur laquelle on avait travaillé déjà, il y a deux ans, avec le... plutôt trois ans, avec le précédent délégué. Donc, elle ne répondait pas forcément complètement à mes attentes. Et puis, après, on va dire qu'au fil de l'eau, je me la suis accaparée aussi. Et maintenant, en l'occurrence, je fais tout pour la mettre en œuvre et faire en sorte qu'elle aboutisse et qu'elle soit réussie, on va dire. Et en

termes de changement, pour moi, oui, ça change que j'avais un petit collectif d'une quinzaine de personnes au préalable avec un responsable d'équipe. Du coup, je passe à une maille d'une quarantaine de personnes. Donc, la charge est forcément un peu différente. Et quand on est manager, on a un peu de charge forcément mentale qui est liée un peu aussi au nombre de personnes qu'on peut avoir. Donc, en passant à 40 personnes, forcément, ça change un peu la donne. En termes de management, pur et dur aussi, puisqu'on passe avec trois responsables d'équipe. Alors qu'avant, j'en avais un seul, plus trois animateurs. Donc, forcément, ça change un peu la dimension de mon poste. Donc, j'étais peut-être un peu plus sur le boulot de douze au préalable, à bosser aussi sur les sujets, sur les dossiers avec mon collaborateur Mathieu, mon responsable d'équipe. Alors que là, dans mon poste, forcément, il faut que je prenne un peu plus de hauteur, être un peu, peut-être moins sur les dossiers concrets et précis, mais plutôt dans la partie pilotage, en l'occurrence, et bon fonctionnement de l'agence. Donc, forcément, par rapport à ça, ça change radicalement. Et puis, la population est différente parce que les clients, eux, derrière, sont différents. Jusqu'à maintenant, j'avais donc, comme j'ai dit, l'ARDG, on était uniquement sur une base restreinte de clients, 35 000 clients, et plutôt ce qu'on appelle des clients hauts de portefeuille. Donc, une relation un peu différente vis-à-vis d'eux. Alors que là, je récupère deux anciennes équipes, et forcément, on a un portefeuille qui va avec et qu'on se partage avec Magali, côté relation client-fournisseur, qui est composé, en l'occurrence, d'un million 500 000 clients. Et donc, des particuliers. Donc, l'approche est complètement différente. En termes de fonctionnement, dans un cas, on peut faire un peu plus du cas par cas, et on va dire un traitement qualitatif du domaine. Dans votre cas, forcément, on est obligé de travailler un peu plus en masse et être un peu plus sur une notion de productivité. Parfois, peut-être au détriment de la qualité, même si on essaie quand même d'être au rendez-vous aussi de ce côté-là. Mais forcément, c'est un peu plus compliqué, vu le nombre de clients qu'on a à gérer derrière.

Enzo : Et au vu de cette productivité, est-ce que cela empiète beaucoup sur votre vie personnelle ? Dans le sens où peut-être vous vous consacrez beaucoup plus qu'avant, du coup, sur cette partie professionnelle. Et donc, du coup, ça oblige parfois à délaissier la vie personnelle.

Alors, depuis que je suis manager, je travaille pas mal en dehors, on va dire, des heures dites classiques ouvrables. Voilà. Après, j'ai la chance aujourd'hui d'avoir effectivement un peu plus de 50 ans. Et mes deux enfants sont sûrement un petit peu plus grand que vous-mêmes [rires]. Donc voilà. Donc de ce fait, ça me libère, on va dire, un peu de temps et autres. Donc oui, je bosse effectivement la journée ici. Et après, mes heures sont relativement libres et disponibles. Si je finis à 5 h 30 là ou à 6 h, je rentre à la maison. Et à partir de 8 h, 8 h 30, je m'en mets devant mon ordi pour reprendre une mini journée de boulot. Jusqu'à 8 h 30, 10 h 30, on va dire un petit film ou une charge d'ordi selon les soirs. Donc voilà. Voilà. Donc oui, les lundis, les mardis, mercredis, globalement. Les trois premiers jours de la semaine, c'est souvent comme ça que ça se déroule. Sauf quand je suis vraiment crevée ou autre. Et là, du coup, je délaissier l'ordinateur. Et voilà. Si j'en ai déjà plein les yeux par rapport à la journée, je m'arrête là. Mais autrement, c'est souvent comme ça que ça se passe. Le jeudi, j'essaye de me le rendre libérable. Ou madame me contraint en sortant au cinéma ou au restaurant [rires]. Du coup, ça m'oblige à sortir. Et de fait, je ne me bosse pas à ce moment-là, quoi. Et à partir du vendredi soir, je considère que c'est le week-end. Mais là, par contre, en week-end, vendredi, samedi et dimanche, là, je ne touche pas, quoi.

Alice : Oui, c'est vraiment la coupure.

Voilà. C'est vraiment la coupure. Après, les vacances, c'est encore une autre part de moi. Ça m'est arrivé de travailler un peu dans les vacances. Pas dans la nouvelle structure, c'est un avantage d'un peu moins. Parce que moi, j'étais sur une petite structure. Il y avait juste un

responsable d'équipe. Forcément, quand j'étais là, lui était censé être là. Mais des fois, pas toujours forcément non plus. Donc même pendant les vacances, ça m'arrivait effectivement de bosser ou de répondre à quelques appels ou aux sollicitations diverses et variées. Voilà, avec les téléphones, soit portables, soit ordi. Là, avec la nouvelle structure, ça m'a permis de passer cet été, on va dire, un peu plus serein. Puisque j'ai dans mes trois RE, j'en ai un qui a le rôle d'adjoint. Donc, ce qui m'a permis, en l'occurrence, de partir un peu plus serein cet été. Et de regarder juste un peu mes mails de loin. Voir comment ça se déroulait avec quelques teams ou quelques mails par-ci, par là. Mais juste pour prendre un peu le pouls, justement, de comment ça se passait. Mais sans forcément traiter des choses, quoi. Donc, on va dire que cette nouvelle Orga a cette vertu-là. Ce n'est que... Avec mon staff derrière, en qui j'ai plutôt pleinement confiance, ça me paraît de partie en congé un peu plus serein qu'avant, quoi.

Alice : Tout à l'heure, vous aviez dit que la nouvelle réorganisation... Au début, vous n'étiez pas spécialement... Vous étiez pour une réorganisation, mais pas celle qui a été faite. Et vous étiez... Enfin, si ce n'est pas trop indiscret... Est-ce que vous étiez pour... Comment vous voyez cette... Comment vous vous voyez avant ?

Comment je l'aurais vu, moi ?

- Alice : Oui, voilà. Pardon, je suis désolée.

Comment je l'aurais vu, moi ? Alors, en fait, là, du coup, on a fait une réorganisation. Je ne sais pas si vous avez vu un peu comment c'était passé. Donc, on avait effectivement avant deux grosses agences. Une qui s'appelait l'AAG. Donc, avec au long, une cinquantaine de personnes. D'accord ? Qui était pilotée par Marc-Antoine Chevin, un responsable d'agence. Avec Magali, que vous avez peut-être... Que vous n'avez pas croisé. Avec Magali, en l'occurrence, qui était son adjointe. Et derrière, effectivement, ils avaient quatre responsables d'équipe. Vous avez croisé Florentin, je crois, qui n'en faisait pas partie. Mais vous avez dû l'interviewer, je crois, non ?

Alice et Enzo : Oui.

Florentin, je ne sais pas si vous avez vu qui d'autre.

Alice : On a vu une chargée de clientèle la semaine dernière [acquiescement]. Toi, tu as fait quoi, du coup ?

Enzo : Désolé, je n'ai que son prénom. (nom de la personne dans l'entretien 3)

Donc, de ce fait, on avait effectivement ces deux agences-là. Donc, une plutôt petite qui s'occupait, en l'occurrence, oui, des gros clients. Et la petite, AAG, qui s'occupait de tous les clients particuliers. Avec, globalement, un certain nombre de personnes. Donc, là, la réorganisation qu'on a mise en œuvre, celle-ci, du coup, consiste à mixer un peu ces deux agences. Pour en faire deux un peu moins conséquentes. D'accord. Avec pour objectif, pour l'une de ces agences-là, l'agence RCF, Relation Client-Fournisseur. Celle-ci, en l'occurrence, aura la charge de traiter toute la partie de demande client. D'accord. Elle va être un peu plus, on va dire, portée sur la partie relation client. Et donc, ils sont une grosse trentaine dans cette agence-là. Et c'est Magali, donc, du coup, qui était adjointe au préalable, qui a pris la responsabilité de cette agence-là. Et moi, en parallèle, du coup, je récupère l'agence qui est plutôt portée sur les données. Donc, là, on va traiter, on va dire, essentiellement, tout ce qui est en dysfonctionnement chez nos clients. Pourquoi ça dysfonctionne ? Que ce soit, pour le coup, sur nos plus gros et sur nos plus petits clients, quoi. Donc, là, c'est, on va dire, c'est

l'organisation qui a décidé pour se caler un peu sur ce qui est fait au niveau national. Par rapport à ça, donc, une agence plutôt orientée client et fournisseur. Une agence plutôt sur la donnée avec, entre les deux, un socle commun que, eux, comme nous, on doit traiter. Pour la bonne et simple raison qu'une seule des deux agences ne peut pas supporter la charge téléphonique de ce qui rentre chez nous. Ça ferait beaucoup d'heures d'appels, moins d'heures de téléphone par jour si on ne faisait porter qu'à une seule agence, voilà. Et parce qu'on a un socle commun de demandes un peu simples, on va dire, comme les programmations des mises en service, des mises hors service, toutes ces choses-là, qui sont assez basiques et qui prennent aussi une charge relativement conséquente. Donc, ça fait un socle un peu global sur les deux agences que l'on porte du coup. Aussi bien du côté RCF que côté agence RCDE. Donc, ça, c'est un gros socle de 40 % qui va être réparti sur ces deux agences-là. Voilà, pour foisonner, on va dire, cette charge-là sur, globalement, une grosse quarantaine de conseillers. Et au-delà de ça, du coup, les 60 % restent en ligne. Et en même temps, eh bien, l'agence 60 % des fournisseurs va être ciblée, elle, sur des demandes particulières et donc plus portées vers la partie relations clients et demandes des fournisseurs et autres. Et nous, on va plutôt être sur l'analyse de tout ce qui pourrait être en dysfonctionnement, c'est-à-dire, en plus, dans la chaîne communicante, dans la liste de données, etc. Ça, c'est ce qui a été, en l'occurrence, c'est ce qui est mis en œuvre et c'est ce qu'on fait aujourd'hui en termes de revenus, en pleine mise en œuvre. Moi, mon idée, à la base, parce que je venais d'ENGIE où on travaillait comme ça, j'étais plus sur une notion de segmentation client. Donc, plus travailler, effectivement, voilà, je prends mon client et je le fais traiter par une agence au sein de laquelle, eh bien, je fais tout pour lui, quoi, voilà. Donc, globalement, ç'aurait signifié que, eh bien, je... On maintenait globalement l'agence que j'avais anciennement RDG, mais je la mixais avec, notamment, l'agence client-entreprise qui gère ces mêmes clients-là, ces mêmes gros clients-là. Mais, côté vente et business, quoi, en étant en mode assis. Donc, mon idée, c'était plutôt de travailler comme ça, sur une notion de portefeuille et de segmentation client avec, oui, le domaine un peu des particuliers d'un côté et le domaine entreprise, PME, PMI et petits pros de l'autre, voilà, en étant, on va dire, en symbiose avec la partie commerciale côté particulier comme côté entreprise et collectivité locale, notamment, quoi. C'était pour avoir une approche un peu plus client. Et de travailler sur l'ensemble de ce périmètre-là. C'était, en l'occurrence, mon idée parce que c'est comme ça que j'avais travaillé côté ENGIE et comme ça qu'on abordait, on va dire, nos clients, quoi. On prenait un client, qu'il ait un petit, un gros compteur. En l'occurrence, eh bien, c'était une entreprise. Eh bien, on le gérait de A à Z, quel que soit son... Quel que soit, on va dire, le compteur qu'il avait derrière.

Enzo : Et justement, vous avez des collègues qui vous soutenaient dans ce projet ou vous étiez plus ou moins le seul ?

J'étais... J'étais un peu solo. Après, je sais que j'en ai parlé comme ça, on va dire, pour tenter de trouver des supporters, on va dire, côté management aussi, au niveau du directeur, notamment, de là... qui est en territoire et par-ci, par là. Mais bon, je savais que ce n'était pas forcément l'idée qui serait retenue au final. Donc, voilà, je ne me suis pas battu forcément non plus complètement dans ce sens-là. Il faut vite savoir porter ses batailles ou pas, en fonction de [rires]... Et celle-ci, je savais qu'elle serait un peu perdue d'avance. Donc, voilà, l'idée qui était déjà ancrée, c'était celle qu'on met en œuvre en ce moment. Donc, voilà, après avoir exprimé l'idée que moi, j'en avais, et après, je suis rentré dans le jeu pour la mettre en œuvre dorénavant toujours.

Alice : D'accord. Comment se déroule une journée type pour vous ?

Oh, c'est [rires]... En fait, elle est [rires]... Elles sont rarement types, c'est ça qui est... Non, mais c'est vrai que ce n'est pas... Ce n'est pas une question forcément simple, effectivement. Parce que, voilà, déjà, par rapport à mon poste actuel, déjà, on a une... Vous voyez, on a

quelques obligations en termes de planning où, finalement, on a vite tendance à se rendre compte qu'on n'a pas une gestion complètement autonome de son planning. Voilà. J'entends par là que, eh bien, on est sollicité sur différentes... Diverses réunions où, en l'occurrence, on a besoin de nous pour tel ou tel sujet. Voilà. Donc, ça peut être sur des réunions d'ordre métier. Ça peut être des ordres... Des réunions d'ordre managériales ou transverses. Voilà. Par exemple, avec l'autre agence où il faut qu'on travaille aussi ensemble. On a toutes les réunions qu'on fait en copine avec les différents chefs d'agence aussi en parallèle. Donc, ça pour vous dire que, finalement, dans notre planning, eh bien, au fil des semaines, on se rend vite compte que, eh bien, des fois, il se remplit un peu tout seul, ce planning-là. Voilà. Sans forcément, forcément, moi, j'ai mes propres réunions, déjà que, eh bien, j'insufflé par rapport au pilotage de l'agence. Donc, une réunion hebdo, une réunion d'agence ou d'équipe avec l'ensemble des collaborateurs, etc., etc. Donc, j'ai mon propre, on va dire, moi, mon propre planning et mes propres rituels, on va dire, rythme et rythme, comme on dit si bien chez nous, que j'inscris dans mon planning. Donc, celle-ci, c'est celle sur laquelle j'ai la main. Eh bien, il y a toutes celles qu'en l'occurrence, je vis et qu'on vient remplir à ma place. Donc, ça fait que, des fois, il y a des semaines où on se dit, tiens, c'est bizarre. Mon planning, il est tout plein. La journée, on arrive et elle est déjà toute complète. C'est un sac. Je ne sais pas. Je sais que de 9 à 10, je suis en réunion. De 10 à 12, une autre réunion. Et voilà. Et de 14 à 16, etc., ou 2 ou 3 heures. Et donc, la journée, vous voyez, cette journée type-là, on se dit, wow, je ne vais rien faire de la journée parce que quasiment, je suis en réunion toute la journée, quoi. Donc là, du coup, je sais que dans ces cas-là, que le soir à 8 heures, oui, je vais devoir bosser parce que pendant ce temps-là, tous les mails qui seront tombés et autres, eh bien, il faudra les traiter pour avancer un peu sur certains sujets, quoi. Donc là, ça peut être une des journées type. C'est, par exemple, beaucoup de réunions. Voilà. En ce moment, il y en a un peu moins parce qu'on sait que c'est les vacances. Donc, par exemple, quand on est en vacances, on sait qu'on est moins sollicités parce que du coup, ça fait vraiment une période un peu creuse où notamment les Parisiens qui ont tous les rituels aussi qui viennent impacter nos plannings, eh bien, eux, pendant ce temps-là, ne sont plus là. Donc, on sait tout de suite sur la quinzaine, là, ou la quinzaine de Noël, etc. Et on sait que le planning est un peu moins contraint. Donc, ça, on le voit vite et ça se voit vite. Quand on ne sait pas là, ça permet justement de travailler sur des sujets un peu de fond, voilà, de travailler sur le planning des formations, sur tout ce qu'on doit mettre en place. Donc, ça permet aussi de travailler un peu aussi ses mails et de les bosser un peu plus sereinement et de finir, on va dire, et d'avoir des journées presque un petit peu plus light sans forcément devoir... Par contre, je n'ai pas bossé effectivement à la maison. Donc, là, j'ai fini à 19 heures. Je me suis dit, c'est bon, c'est plié. Je m'arrête là. J'étais à peu près à jour dans mes mails. Ça n'arrive pas toujours. Mais donc, voilà. Normalement, une journée type, ça articule un peu autour de ça. C'est beaucoup de traitement de mail. Voilà. Moi, je déteste les mails. Donc, en gros, je suis un... Je suis un chasseur de mails [rires]. Je déteste les voir arriver. Donc, je n'ai pas encore trouvé de solution pour traiter ça. Voilà. On me dit souvent, du coup, il faudrait, voilà, viser juste une heure de créneau le matin, une heure de créneau l'après-midi pour les traiter. Mais ce n'est pas suffisant. Déjà, en termes de données, il faudrait au moins deux heures. Voilà. Et je sais qu'au bout de deux heures, en les laissant, par exemple, de 8 à 10, en les traitant que de 10 à 12 ou, voire de 7 à 18 le soir, je sais que sur deux heures, si j'en prends entre 60 et 80 par jour, voilà, ça m'en fait entre 30 et 40 à traiter sur ces séquences de deux heures-là. Et rien que de les voir en rallumant mon ordi et plutôt en ouvrant ma boîte mail, il y a tous les trucs comme ça. Non, ça aussi. Donc, du coup, oui, je suis devenu un traumatisé des mails. Dès que j'en vois apparaître, si je suis sur un truc, ce n'est pas forcément bon, pour le coup, j'en suis complètement conscient. Mais je me dis, tiens, je fais un truc. Je vois un mail. Je le parcours rapidement. Si je sais que je peux le traiter, on va aller en une, deux minutes. Et hop, je prends le temps de le traiter. Et comme ça, il dégage. Je fais sup ou je le classe. Et voilà. Hop, terminé. Hop, un de moins, quoi. Si par contre, je sais qu'il faut plus longtemps, là, je lui mets un rappel dessus. Je le laisse là pour le retrouver un peu plus tard. Et là, le traiter effectivement en mode mail quand

j'ai un peu plus de temps, quoi. Donc, dans le type, ça s'articule un peu autour de ça. Des réunions, des phases où on peut travailler un peu à titre, on va dire, personnel sur le pro, voilà, pour être sur des dossiers un peu de fond. Et puis, il y a du traitement de mail, quoi. C'est vraiment ces trois grosses activités et celles qui peuvent, on va dire, occuper une demi-journée, quoi. Si je fais les trois, ça fait ça. Voilà.

Enzo : Mais ces mails, justement, que vous recevez, c'est des mails qui ont, enfin, je veux dire, ils n'ont pas forcément le même degré d'importance. Il y en a dont vous devez répondre rapidement, etc., je pense. Je pense qu'il y a des mails qui sont plus ou moins urgents, du coup.

Après, pas forcément. Après, moi, je mets une urgence que je veux dessus parce que comme je vous l'ai dit, quoi. Moi, comme je vous le disais, j'ai envie de les faire disparaître de ma boîte pour que j'aie une visibilité dessus, quoi. Autrement, dans le fond, ils n'auraient pas forcément une grosse urgence les uns et les autres, quoi. Forcément, des fois, oui. Tiens, Thierry, tu peux me répondre sur ce truc-là assez rapidement. Ça peut être ma responsable ou ça peut être une sollicitation d'un commercial qui va voir un client dans la journée ou autre qui me dit, tiens, Thierry, j'ai une question un peu pointue sur le sujet. Est-ce que tu peux me répondre ? Bon, celui-là, je le vois. Mais ça, c'est la question-là. En plus, ça peut vite prendre une demi-heure ou une heure en fonction de s'il faut aller chercher un peu de réglementation, ça peut vite être chronophage. Donc oui, celle-ci. Mais dans l'ensemble, si on prend tous les mails d'une journée, ils ne seront pas forcément tous urgents, quoi. Certains sont à classer juste. C'est de l'information juste à lire, à parcourir rapidement, à faire suivre ou pas. Mes propres collaborateurs, si je me dis, tiens, ça, on peut en parler à mes collaborateurs demain. Donc, il faut qu'on se les mette de côté pour faire un brief ou une réunion d'équipe. Il faudra le partager à tout le monde pour aussi partager. Donc, c'est tous ces mails. Après, on classe et puis on les retrouve un peu plus tard. Après, il y a les mails. Donc, il faut vraiment rentrer dedans pour, voilà, j'ai une action à faire. Donc, du coup, il faut que je bosse. Donc, si on attend plus ou moins long, voilà, de 5 à... 5 minutes à 1 heure en fonction de la journée que je fais. Effectivement, je sais qu'il faut quasiment 2 heures pour répondre à ce mail-là, qui fait peut-être 3 lignes. Mais il faut 2 heures d'arrêt de boulot pour le faire, quoi. Donc, souvent, c'est qu'il faudra trouver un temps pour un créneau pour le faire ultérieurement. Mais de base, en soi, oui, il n'y a pas tant de mails sur une journée qui seraient, sur les 60 à 80 mails, il n'y en a pas tant que ça. Si on a peut-être, allez, 10 % grand max, ça ferait 6 à 8. Ce serait peut-être urgent. Il faut répondre vraiment là sur l'instant. Ce serait peut-être sûrement, moi, le max, quoi, voilà. Mais si on les laisse là, ça fait 61 jours. 60 le lendemain, on est bien que sur une semaine. Moi, quand je pars effectivement en congé, 5 fois 6, ça fait 300. Sur une semaine, j'ai entre 250 et 300 mails, effectivement, à mon retour sur une semaine de congé. Voilà. Et sur les 3 semaines de l'été, c'est 800 mails quand on revient. Donc, du coup, si on ne les traite pas un peu au fil de l'eau, quand même, même s'ils ne sont pas urgents, il faut vraiment les débayer un peu. Eh bien, au bout de 2 jours, on est vite noyé. En tout cas, on se dit vite, purée, j'ai 120 mails, là. Il faut se les faire. Ça prend vite un peu de temps, quoi. Voilà pourquoi, moi, j'ai eu cette notion de régulation. Après, là-dessus, je pense qu'on a chacun notre méthode de fonctionnement. Et d'autres de mes homologues ou autres, ne répondront pas forcément la même chose. Peut-être avec plus d'organisation, plus structuré. Comme je l'ai dit, je suis un peu traumatisé du mail. Donc, c'est vraiment le truc que je déteste. Si on pouvait supprimer la boîte Outlook, je serais ravi. Elle fait pleinement partie aujourd'hui de notre activité, de notre contrainte de vivre avec. Les Teams, maintenant, en termes de sollicitations aussi, à côté, on peut avoir les appels téléphoniques. En plus, on a un nombre de canaux aujourd'hui qui s'est largement élargi. Donc, au-delà d'Outlook et des mails, on peut solliciter en direct. Et là, pour le coup, sur un Team, on pensait vite que ça peut être... Là, il y a un degré un peu plus d'urgence. Aujourd'hui, c'est un peu comme ça que se sont déclinés, on va dire, les différents degrés d'urgence. Naturellement, les gens en sont venus à ça. Si on vous passe un coup de fil,

par exemple, ou si on vous appelle par Teams, là, on sait que forcément, c'est de l'instantané. Là, il faut répondre ou ne pas répondre en fonction de ce qu'on fait. Mais là, on se dit, tiens, il y a un truc plus ou moins urgent. Le gars, il nous appelle. Ça, c'est le premier niveau, autant dire. Le deuxième niveau, c'est hop, un Teams. Tu mets un petit Teams qui fait une notification en bas. Clac, clac, Ah bah Thierry, clac, clac. Bon. Là, c'est le deuxième niveau qui peut être aussi plus ou moins urgent. Mais en général, quand on Teams, c'est souvent pour quelque chose d'un peu instinctif, ou en tout cas plutôt en mode chat, on va dire, et là, d'être en relation assez rapidement et direct. Un Teams, on ne le laisse pas de côté pendant 24 heures. Autrement, il est un peu mort. Donc, là, c'est le deuxième niveau. Et du coup, Outlook, finalement, est revenu plutôt en troisième position derrière justement en termes d'urgence. Là, quand on s'écrit par Teams, on sait que ça laisse peut-être un peu plus de temps justement pour le traité prendre en charge derrière. Donc, on est venu un peu comme ça avec ce canal Teams qui est venu se loger au milieu. Là, ça a changé un peu la donne.

Alice : Et justement, comment vous... Est-ce que vous avez déjà eu une grosse urgence qui tombait toute la journée et ça vous a pris une journée à...

Ça peut arriver, oui.

Alice : Et du coup, comment ça se... Ça se gère entre guillemets au niveau du stress, etc. La communication.

On peut avoir ça. On peut avoir ça, par exemple, sur... Nous, on peut avoir notamment ce qu'on appelle à délester des clients. C'est-à-dire qu'on se trouve sur une zone, on a soit un hommage à ouvrage, soit on a un manque de gaz. Et là, du coup, on est appelé, nous, pour nous dire, voilà, sur cette zone-là, on a tous ces clients-là. Il va falloir les contacter pour leur dire qu'il faut qu'ils arrêtent de consommer du gaz. Autrement, tout le réseau va se vider, par exemple. D'accord ? Et donc, non seulement ces grosses entreprises seront coupées aussi, mais tous les petits particuliers à côté le seront aussi. D'accord ? Après, du coup, on rentre un peu dans une solution. Une journée un peu d'urgence. En tout cas, au minimum, une demi-journée. Ça peut vite se situer. Parce que, de ce fait, oui, là, on rentre un peu dans un processus, eh bien, de... Voilà, on récupère une liste de clients, les fameux clients à contacter. Donc là, moi, je transfère ça sur mes équipes pour qu'ils prennent leur téléphone, contactent ces différents clients, trouver les bons interlocuteurs. Nous faire un retour pour nous signaler que c'est bon, la consigne a bien été prise en charge et que les clients vont bien se délester. Donc après, on a une sorte de suivi comme ça qui se passe sur la journée pour nous assurer que l'ensemble de ces clients-là se sont bien retirés du réseau et ne consomment plus. Pour, on va dire, laisser le reste de la maille en survie. Voilà, pour que les particuliers soient, on va dire, préservés d'une coupure. Ça, dans la situation, ça peut effectivement perdurer sur, voyons, une journée, une demi-journée, voire une journée complète. Et c'est des risques, ce qu'on avait l'hiver dernier. On a fait quelques exercices en la matière. Vous avez pu entendre, effectivement, à la radio qu'on pouvait être en manque de gaz sur l'hiver dernier. Voilà. Et donc forcément, on se préparait, on va dire, nous, de ce côté-là, à ce genre d'événement-là. Ou dans ces cas-là, oui. Si on sait qu'on manque de gaz à la maille nationale, eh bien là, nous, on a pour rôle de contacter l'ensemble de ces clients-là pour leur dire, ben, aujourd'hui, on vous demande de vous délester parce qu'on n'a pas assez de gaz. Et donc, on demande à nos gros clients de se délester en premier parce qu'ils sont plus faciles à remettre que les particuliers. Nous, en gaz, quand on veut faire du gaz. Quand on veut refaire des remises en service, il faut aller voir chacun de nos clients. Et donc forcément, si d'un côté, on doit remettre en service une seule entreprise, voilà, pour X consommation ou 1 000 petits clients qui seraient tombés ou coupés à côté, forcément, c'est plus facile d'aller remettre en service un seul gros client que les 1 000 petits clients à côté. Vous

pourrez faire, chacun d'entre eux le soir venu ou jusqu'à 21 h et autres, etc. Donc voilà, dans ces cas-là, ce qui peut se passer, ça nous occupe, dans ces cas-là, la journée complète.

Enzo : Justement, sur des... Des choses comme ça qui peuvent vous prendre plusieurs journées, enfin plusieurs... enfin toute la journée plutôt, c'est peut-être que vous avez des fois, je suppose peut-être des fois essuyées des échecs. Alors, je veux dire, pas forcément réussir dans un délai ou même à ne pas faire une tache, etc. Et du coup, comment ça peut vous impacter, vous, je veux dire, quand vous n'arrivez pas à faire à temps quelque chose ou même quand vous voyez, par exemple, l'exemple que vous avez donné, est-ce que ça peut vous impacter, vous, en tant que personne ? C'est-à-dire être un peu...

Après, sur l'exemple que j'ai donné là, ce qui pourrait se passer, c'est qu'un de nos clients, par exemple, ne se déleste pas, voilà, finalement, ne respecte pas la consigne et que du coup, derrière, le réseau tombe et qu'on ne préserve pas les petits clients. Donc après, moi, à titre perso, il n'y a pas forcément d'impact sur moi. À partir du moment où, moi, je peux quelque part garantir que tous les appels vers ces clients-là, on les a bien réalisés, on leur a bien passé la consigne qu'il fallait et qui se coupe. Mais après, moi, à mon niveau, je n'ai pas forcément de moyens pour m'assurer de leur coupure. Donc là, le national, lui, peut me dire, quand on est vraiment sur les notions de grosse journée de délestage, le national est aussi avec nous en appui. Et lui, il peut avoir une surveillance de ces différents clients-là et il peut nous dire, voilà, si on a su le matin qu'il fallait se délester, il peut nous dire à midi, tiens, votre client, il consomme toujours. Donc là, du coup, nous, on va repasser en mode ré-appel derrière pour dire à notre client, hé, on vous a vu ce matin, vous n'êtes pas délesté. Là, par contre, il faudrait vous y mettre. Autrement, là, tout va bien. Comme on est sûr, on va dire, quelque chose de réglementaire, il peut y avoir des pénalités, des amendes et autres, par exemple, s'il ne se déleste pas dans ce cadre-là. Parce qu'on est vraiment sur un cadre très législatif, en l'occurrence, par rapport à cette typologie-là. Après, de manière plus globale, dans une entreprise comme ça, on va dire qu'on a une certaine, quand même, bienveillance par rapport à ce qu'on peut ou pas. Donc s'il m'arrivait de ne pas forcément pouvoir rendre, on va dire, quelque chose dans les délais ou autres, à ce moment-là, moi, je préviens, on va dire au préalable que, voilà, je suis à la bourre là-dessus. Je ne pourrais pas répondre à cette question-là, par exemple, à ma responsable ou à quelqu'un d'autre qui en aurait besoin dans les délais. Laisse-moi un peu plus de temps, etc. Après, c'est comme ça que ça se... On va dire, on peut anticiper le fait de ne pas avoir, on va dire, le temps nécessaire pour réaliser telle ou telle tâche. Et à ce moment-là, prévenir celui pour lequel on était censé faire la tâche en question, quoi. Pour anticiper un peu et prévenir, quoi.

Alice : La semaine dernière, quand on a interrogé... Une chargée de clientèle, justement, on a vu qu'il y avait des emplois du temps dans la journée, avec, par exemple, deux heures ou trois heures d'appel, deux heures de traitement de données, deux heures d'appel pour chercher qui consomme un tel client, enfin, des croisements de clients. Est-ce que c'est vous qui vous occupez de construire ces programmes ou c'est quelqu'un d'autre ou c'est une application, un logiciel, etc. ?

Non, en fait, c'est un logiciel. Et donc, c'est Kevin chez moi qui fait toute la partie planification. Voilà, sur un outil qui s'appelle Timesquare. En fait, lui, trois semaines en amont, sur un délai de trois semaines à un mois, en l'occurrence, lui, on sait globalement pour telle et telle période de l'année, donc on a des matrices qui nous permettent de savoir en 2022, en 2021, etc. Au mois de... Allez, au mois de novembre, par exemple, s'il fait la planification comme ça. Au mois de novembre, dans trois semaines, un mois, globalement, la charge, si je me réfère à mes années précédentes, la charge, elle nécessite sur telle activité, par exemple, de mettre X bonhommes. Sur une autre activité, d'en mettre X. Sur la partie téléphonie, par exemple, voilà,

je sais que potentiellement, je peux recevoir tant d'appels, donc il me faut aussi X bonhommes en face. D'accord ? Donc, vous savez, il l'a rentré dans cet outil, en l'occurrence, Times Square. Et derrière, eh bien, l'outil lui propose une planification en mettant, en l'occurrence, voilà, sur telle journée, genre comme aujourd'hui ou comme demain, etc., et ça, donc du coup, dans trois semaines, eh bien, l'outil lui propose, tiens, voilà, je te sors, allez, 12 personnes qui vont être de téléphone, par exemple, sur, voilà, un créneau de 2 h là, un créneau de 2 h là, là, un créneau plutôt de 4 h parce qu'on sait qu'on est entre 10 h et 2 h, il y a plus d'appels, etc., etc. Donc, en fonction de la courbe, on va dire, de charge qu'on a sur la journée par rapport notamment aux urgences, etc. Et donc, par rapport au socle que j'évoquais tout à l'heure, donc tout ce qui est mise en service, mise hors service, les urgences, les express et toute la partie téléphonique, partout, on doit avoir un peu une charge en face pour absorber les demandes clients, eh bien, on anticipe et on sait globalement le nombre de personnes qu'on doit mettre en face et ça, l'outil nous le fait, voilà. Donc ça, il le fait trois semaines à l'avance. Du coup, eux, les collaborateurs, eux, le découvrent 7 jours à l'avance uniquement. Ils savent que la semaine prochaine, hop, eh bien, ils seront, tel jour, ils auront 2 h de téléphonie, 1 h, telle activité, etc. Pour répondre globalement à la charge, tout ce qui rentre chez nous en termes d'activité, de besoins, de demandes clients, etc., etc. Voilà comment ça fonctionne. Et après, au fil de l'eau, donc, lui travaille trois semaines en amont. Ensuite, quand on est sur des modifications à la journée, là, c'est les RE, la somme d'équipe, les animateurs qui rentrent en l'occurrence, on va dire, dans le jeu pour modifier ce qu'il pourrait y avoir puisque telle personne qui était programmée, par exemple, pendant 2 h, elle était en train de faire des choses, elle était en train de faire des choses. Hop, du téléphone, maintenant, elle nous a appelé, elle nous dit, oh, en fait, je suis malade, je ne pourrai pas venir aujourd'hui. Donc, forcément, il faut, hop, modifier un peu le planning et retrouver une personne pour prendre à la place ces 2 h de téléphonie. Et du coup, ces 2 h-là, pendant ce temps-là, elle ne fera pas l'activité sur laquelle elle a été programmée, donc, etc, etc. À ce moment-là, ce sont la somme d'équipe et les animateurs qui pilotent un peu au quotidien, on va dire, cette répartition de la charge en fonction des aléas du quotidien, quoi.

Enzo : Et ces plannings, ils sont enfin, je veux dire, quand on attribue une tâche, justement, à une personne, c'est obligatoire ou, par exemple, la personne peut essayer de négocier, peut-être, pour éviter de faire, par exemple, de la téléphonie et d'aller faire autre chose ou c'est forcément, c'est écrit, donc...

Ce n'est pas... Ouais, c'est ça. Là, il n'y a pas de... il n'y a pas d'option, il n'y a pas de choix. Non, là, c'est... voilà, ils sont... ils savent que... en fait, après, aujourd'hui, ce sera le changement par rapport à l'organisation. Aujourd'hui, ils ne savent pas tous faire les activités propres à chaque agence, quoi, d'accord. Aujourd'hui, ils sont... on est assez... le mode de fonctionnement qui avait été donné jusqu'à maintenant, c'est... on est un peu en mode taylorisé, donc, voilà, certains savent faire une, voire deux tâches grand maximum, d'accord. Donc, comme je dis souvent, ben, par exemple, X va savoir faire la tâche A et la B. Il va savoir faire la tâche C et D, par exemple, etc. Et aujourd'hui, on a assez peu de monde qui sait faire, par exemple, la tâche A, B, C, et D associées, quoi, d'accord. Aujourd'hui, c'est relativement segmenté. Et donc, d'où les créneaux d'une heure, deux heures qui sont comme ça répartis, mais répartis sur les gens, eh bien, qui savent aujourd'hui faire cette activité-là, voilà, parce que, ben, forcément, celui qui sait faire A et B, pour l'instant, on le met encore sur A et B en termes d'activité. Et demain, la volonté, et je le souhaite dans le cadre de la nouvelle organisation, c'est justement, eh ben, de les amener à faire A, B, C, voilà, D... Voilà. Voire E, F, en l'occurrence, si je prends chaque activité comme ça. C'est d'élargir un panel d'activités pour qu'on puisse répartir un peu l'ensemble des activités sur plus de monde, quoi, voilà. Autrement, oui, de base, non, ils n'ont pas de choix. Ce n'est pas une option. Quand tu es marqué que pendant deux heures, tu vas faire le téléphone, tu vas voir ton chef pour négocier. Sauf si, vraiment, ce jour-

là, tu es aphone, voilà, parce que tu as fait mal chaud toute la nuit, voilà, dans ce cas-là, ou tu as un petit souci de santé, à ce moment-là, oui, tu dis, voilà, ben, je ne peux pas prendre le téléphone parce que j'ai plus de voix. Du coup, à ce moment-là, ton chef compatissant et bienveillant, en l'occurrence, te change ton planning. Autrement, globalement, non, il n'y a pas de négociation entre ce qu'on peut leur indiquer et ce qu'ils ont à faire.

Alice : La prochaine question, c'est au niveau des syndicats. On a vu qu'il y en avait pas mal au sein de l'entreprise et on voulait savoir si ça vous impactait au sein de vos activités, des directions à prendre, etc. Comment vous les voyez-vous [rires] ? Est-ce que ça vous dérange ou est-ce que le dialogue est plutôt facile ?

Alors, je vais répondre à toutes ces questions-là d'un coup. Oui, oui, les syndicats chez nous ont un poids relativement fort et ça, c'est globalement historique depuis toujours. Les syndicats ont été là et, quelque part, si on veut être un peu ancien, on va-t'en dire, ils ont été là. Ils ont eu leur utilité aussi, c'est grâce à eux qu'on a eu les congés payés ou des choses comme ça. Forcément, il y a eu quelques combats de menés. En l'occurrence, ils ont été bien contents, quelque part, qu'ils soient là pour les mener et que, globalement, tout le collectif les mène. Donc, on va dire que les syndicats ont leur utilité. Moi, à mon stade, on va dire que j'ai plutôt une bonne relation avec les syndicats. Donc, nous, on a quand même trois, quatre grands majors. On a trois, quatre grands noms qui ressortent, on va dire, dans les syndicats. On a la CFE-CGC, on a FO, Force Ouvrière, la CFDT et on a la CGT. Globalement, c'est vraiment les quatre grands syndicats. Donc, forcément, ils ont des approches un peu différentes. Et comme on est une grande agence, on va dire, avec 90 personnes, forcément, on est assez attractif pour eux puisqu'on peut devenir... Ils ont quelque part, un souci, quand même, de clientélisme. Ils ont besoin d'avoir des gens qui adhèrent à leurs idées, qui votent pour eux. Dans trois semaines, on va devoir voter, justement, pour ces fameux syndicats. Et donc, en votant là, entre le 6 et le 13 novembre, on va définir, pour les quatre années futures, quel syndicat peut, on va dire, plus ou moins avoir de poids dans l'entreprise, justement, dans quelques décisions qu'on peut avoir. Donc, ces votes-là sont hyper importants. Donc, tous les salariés sont amenés et sont, on va dire, incités à voter pour, justement, faire en sorte, eh bien, de répartir les votes et de faire en sorte, eh bien, que chaque syndicat puisse, d'ailleurs, avoir une voix, mais pas forcément l'un plus que l'autre, quoi, pour équilibrer un peu les choses. Donc, moi, dans le sens, j'ai plutôt de bons rapports avec les uns et les autres. Je vois beaucoup la CFE-CGC qui passent souvent me voir. Les FO, on ne les voit jamais. La CFDT, je les vois aussi souvent. Mais la CGT, par contre, autant ils passent beaucoup et ils sont très fortement implantés dans l'équipe de ma galerie. Par exemple, autant chez moi, ils ne viennent quasiment jamais. Ça ne devrait pas vous dire pourquoi, mais en tout cas, ils y viennent assez peu. Donc, ils me mettent assez peu de bâtons les roues par rapport à ça. Et ça me va plutôt très bien, quoi. Parce qu'autrement, oui, ils peuvent avoir, des fois, un pouvoir un peu néfaste et influençant auprès des collaborateurs. Et voilà. Et ce n'est pas toujours facile à gérer pour les managers, par exemple.

Enzo : Et justement, est-ce que ces syndicats, justement, peuvent être la source de conflits ? Peut-être que le mot « conflit » est un peu trop fort. Mais peut-être... Se limiter, peut-être, à parler avec quelqu'un. Tout simplement parce qu'ils n'adhèrent pas forcément aux mêmes syndicats. Donc, pas forcément les mêmes idées. Et donc, cela, est-ce que ça peut interférer, finalement, dans le social entre les collègues ?

Alors, entre eux, je n'ai pas l'impression. Entre eux, effectivement, aujourd'hui, globalement, ils ne sont pas tous affiliés. Ils n'ont pas tous leurs cartes sur un syndicat. Mais il y a quand même un certain nombre qui y sont. Et ils sont plutôt répartis dans les trois syndicats que j'évoquais, hormis FO. J'en vois peu les FO parce que..., en plus, on ne les voit jamais. Mais, de ce fait, entre eux, je n'ai pas l'impression que ça crée pour autant des notions de conflit ou

d'idées un peu divergentes par rapport au fait de « tiens, moi, je suis la CFE-CGC, etc. Et j'irai un peu me friter avec celui qui serait la CFDT ou la CGT, par exemple. » Donc, ça, en tout cas, je ne le vois plus sur les plateaux. Ça, c'est sûr. Par contre, oui, ça peut forcément générer... un peu plus de conflits avec le management. Puisque, dernièrement, on a eu le cas où la CGT a souhaité être porteuse, on va dire, d'un projet sur les 32 heures au sein de l'agence de Magali. D'accord ? Côté relations clients fournisseurs, la CFE. Et forcément, ils sont allés un peu chercher les collaborateurs, les impôts, pour leur dire « Tu ne voudrais pas y passer aux 32 heures collectives, etc, etc ». Donc, ils ont fait un peu leur job, eux, d'aller chercher plein de monde, pour essayer de les rassembler et de les mettre un peu en opposition par rapport au RH et par rapport au management. Donc, là, on sent, par contre, que oui, ça peut... Ça peut devenir, surtout dans des moments comme ceux en ce moment, où on va voter bientôt, ils ont besoin de se montrer. Donc, pour ce faire, il faut qu'ils prennent les sujets et qu'ils montrent qu'ils s'en occupent. Ils s'occupent des salariés pour essayer de récupérer, tout bêtement, de la voix derrière. On est en pur politique avec les syndicats. Il n'y a pas de doute là-dessus. C'est une méthode de fonctionnement. Donc, ils sont là, ils sont très présents en ce moment. Ils nous amènent des petits gâteaux, des chouchous, des chichis. Ce ne sont pas des bêtises. Ou bien des crayons de couleurs, etc. Donc, voilà, chaque fois qu'ils viennent au bureau, il y a un petit cadeau pour ceux-ci, ceux-là, estampillés avec leur logo à eux, dans l'idée derrière de « Oui, votez pour moi ». Globalement, c'est vraiment ça. Donc, ils se montrent et ils essaient de prendre des sujets, de se battre pour tel et tel collaborateur pour inciter derrière, quelque part, ce qu'on vote pour eux.

Enzo : C'est une sorte de propagande.

Je n'irais pas jusque-là, parce qu'en plus, je suis enregistré, mais [rires]... En tout cas, c'est de la politique, ça, c'est sûr. Il n'y a pas de doute là-dessus.

Enzo : Moi, j'avais une dernière question. Du coup, avec les relations que vous avez avec vos collègues, est-ce que ça peut augmenter... Par exemple, passer de simples collègues à amis, par exemple, se voir dehors des heures de travail pour, je ne sais pas, se voir, sortir, etc. ? Ou c'est purement professionnel ? Vous avez des amis d'un côté qui ne sont pas forcément dans cette agence et l'inverse ?

Moi, c'est vrai que j'ai toujours un peu séparé monde pro et monde perso. Et donc, aujourd'hui, je n'ai pas nécessairement de relation, on va dire, amicale avec mes collègues. On va dire que ce sont mes collègues côté managérial, mais si on peut passer des bons moments ensemble, et qu'ils nous arrivent de boire une bière en after-work le soir, par exemple, soit avec les managers, ou des fois avec les équipes, tout simplement, ou bien sur une sortie. Si vous avez proposé une sortie au bal à papa, et qu'ils tombent à l'eau parce que c'était bloqué d'eau, on serait tous allés danser comme ça pour déconner un soir. Ça peut arriver, mais pour autant, ça ne rentre pas dans mon cercle d'amis que j'inviterais forcément chez moi à manger ou autre. C'est deux mondes un peu à part.

Enzo : Ok, très bien.

Alice : Alors, moi, je vais poser une dernière question. C'est une question que j'ai posée à tout le monde. C'est l'impact du Covid sur votre manière de travailler. Comment s'est passé le confinement ? Comment s'est passée la réorganisation ? Parce qu'avec le Covid, il y a eu une grosse réorganisation aussi. Est-ce que ça vous a impacté, etc. ?

Alors, forcément, oui, c'est vrai que le Covid, il a eu de sacrés impacts, dans toutes les sociétés, dans toutes les entreprises, je pense. Alors, chez nous, déjà, ça a montré qu'on pouvait être

hyper réactif, parce que j'étais au ski, moi, à ce moment-là. Mes vacances au ski ont duré 48 heures, du coup. Parce que la station a fermé, il fallait rentrer. Du coup, j'avais eu les vacances et je suis revenu ici m'occuper des équipes. Ça a été assez rapidement. Et puis, derrière, alors qu'on était tous en mode... À l'époque, on travaillait avec des tours. On n'avait pas de portable comme ça. On travaillait avec des ordinateurs, avec... avec des tours à côté, jusqu'à des écrans, du autre. Et donc, en l'espace de 15 jours, il a fallu, en l'occurrence, équiper, donc, bien, les 60 collaborateurs, finalement, de l'agence de postes comme ça. Et d'emmener leurs tours chez eux, d'aller les installer chez eux. Parce qu'ils n'ont pas tous non plus une capacité à faire tout ce qui est branchement et autres. Donc, quelques managers se sont retrouvés, dont moi, à aller faire, effectivement, un peu des branchements chez les uns et les autres pour, eh bien, leur mettre leurs tours, etc., etc., leur apprendre à se connecter à distance. Et après, on a découvert, en l'occurrence, eh bien, petit à petit, Teams, qu'on n'avait pas forcément, nous, comme usage régulier. On était plutôt sur la conférence téléphonique, à l'époque, nous. Ça, ça marchait bien. Nous, on n'était nullement en mode Teams, avec les caméras, ou autre, quoi, qu'on a maintenant à disposition. Donc, ça, ça nous a fait, en l'occurrence, grandir d'un coup, d'un seul, d'un bond, en l'espace de quelque part, eh bien, les deux premiers mois de confinement, plus ceux qu'on suit derrière, qu'on va dire, perdurer. Et donc, on a fait, entre guillemets, un bond technologique, voilà, on est passé, à l'ère 2.0, à l'ère 3.0, en l'espace, quelque part, d'un confinement en 2020. Donc, ça a ouvert ça, sur l'aspect, on va dire, un peu technique et différentes possibilités de communiquer les uns avec les autres. Et en parallèle, ça a ouvert aussi, on va dire, côté social, une grosse avancée par rapport au télétravail, mine de rien, puisque nous, on n'était pas des agences qui, jusqu'à maintenant, avaient le droit de bénéficier du télétravail. Donc, on était, eh bien, les gens, vous voyez aujourd'hui, ils étaient 100 % bureaux. Un truc qu'on ne connaît quasiment plus maintenant, il faut être honnête, dans notre société, même, s'il y a quelques-unes, encore un peu, mais très peu. Donc, on était 100 % bureaux, point, c'est tout. Et grâce à ça, du coup, forcément, on est tous partis à 100 % chez nous. Donc, ce n'était même pas du télétravail, c'était du confinement. Donc, on est partis chez nous, mais en revenant, forcément, justement, les syndicats se sont un peu accaparés du sujet, se sont montés au créneau en disant, ben, maintenant que vous les avez enfermés pendant deux mois chez eux, et qu'ils ont montré qu'ils savaient bosser chez eux, en étant à distance, eh bien, peut-être, on va pouvoir mettre en place, eh bien, le télétravail. Et c'est de là qu'est parti, en l'occurrence, eh bien, les premières réflexions par rapport à ça, qu'aujourd'hui, oui, ils peuvent bénéficier de, en l'occurrence, aujourd'hui, de, à date, il faut qu'ils soient deux jours par semaine, en l'occurrence, au bureau. Ce qui peut offrir jusqu'à trois jours de télétravail, voire deux jours de télétravail selon le nombre de jours où ils travaillent dans la semaine.

Alice : Est-ce que vous pouvez vous permettre du télétravail avec votre poste ou vous préférez travailler en présentiel ?

Alors, moi, je ne suis pas fan du télétravail, voilà. Je ne sais pas si c'est... Quand j'étais, par exemple, responsable de projet, forcément, j'étais seul sur mon... seul sur mon activité, je gérais tout, tout seul comme un grand. Donc là, du fait du TAD, j'en faisais, j'avoue, beaucoup plus, même si à l'époque, c'était... On n'y était pas encore, forcément, mais, de par mon poste, ou quand j'étais commercial un peu aussi, rentrer chez soi pour finir les dossiers et autres, plutôt pour éviter de repasser au bureau, je le faisais déjà, donc dans ce mode-là, eh bien, je le faisais pas mal. Je rentre en mode manager, bon, sauf quand j'ai été obligé, en l'occurrence, sur le confinement, mais autrement, je ne prends quasiment pas de TAD sur un mois, si je fais un jour ou deux de télétravail, pour des raisons perso ou autres, ou parce que, tiens, je vais me poser un vendredi après-midi, voilà, et je finis de bosser à la maison, ou j'ai un livre à carrer, ou des choses comme ça, quoi, là. Mais autrement, globalement, non, je n'en fais pas. Je n'en fais pas. Par rapport au fait que, côté manager, je pense que, on doit être présent un peu sur site, voilà, ou proche des collaborateurs. Quand on appelle manager de proximité, quelque part, ce

n'est pas pour rien, quoi. Donc, je demande aussi à mes responsables d'équipe de, on va dire, d'être un peu plus restreints sur le TAD. Aujourd'hui, ils en font globalement une journée par semaine, alors qu'ils pourraient en faire quasiment deux. Aujourd'hui, ils en font tous, quasiment qu'un. Parce que pour moi, oui, c'est la proximité, quand même, avec les collaborateurs qui comptent, d'être là sur les plateaux, d'être là pour répondre à leurs questions. Et justement, ça contribue forcément à la notion de bonne ambiance, d'être présent ou autre. Si on est tous en distanciel, on n'est pas sollicités, les gens hésitent un peu, forcément, avec Teams, pour vous embêter. Là, quand vous êtes sur le plateau, vous entendez comment ça se passe, vous voyez comment ils visent, comment ils vont. Si ça ne va pas bien, vous le voyez aussi rapidement. Quand ils sont à distance, vous ne voyez rien, s'ils ont la banane, s'ils n'ont pas la banane, etc. Oui, donc c'est autant de points où c'est hyper important qu'ils soient là aussi, mais que les managers soient présents aussi, pour qu'on puisse voir un peu comment vont nos équipes et comment ils vivent au quotidien. Ça revient à la première question qu'on m'avait posée tout à l'heure. La bonne ambiance et autres, ça y contribue forcément. Quand on est trop en TAD, forcément, c'est plus la même.

Enzo : J'ai juste une dernière question, rapidement. Si ce n'est pas un discret, justement, est-ce qu'il y a des primes ? Et sur quels critères elles fonctionnent ici ?

Alors nous, tous les cadres, en l'occurrence, effectivement, ont des primes, ça le joue. En tout cas, c'est ça. Ça se verse sur paye au mois de mars. Et après, c'est extrêmement variable, selon le poste sur lequel vous êtes. Et donc, on verra que ça sert à l'appréciation de votre propre manager qui détermine en l'occurrence... En gros, chez nous, c'est un taux. C'est un taux sur votre salaire annuel brut. D'accord ? Comme si je vous la fais simple. Si je gagne 50 000 à l'année, par exemple, si on me dit, tiens, la prime, globalement, elle sera de 10 %, ça me fait une prime de 5 000 euros, par exemple. Voilà, c'est comme ça que c'est défini. Donc, globalement, c'est un taux que votre manager vous accorde entre X % et, on va dire, globalement, pour un cadre, c'est entre 7 et 8 % et jusqu'à 15 ou 16 %, par exemple. Voilà. Et donc là, c'est en fonction du boulot que vous avez pu produire dans l'année et qu'en l'occurrence, votre responsable détermine la prime qu'il souhaite vous accorder. Et pour nos responsables d'équipe ou les animateurs qui ne seront pas maîtrisés, c'est un peu la même chose. Et là, pour le coup, c'est à ma main. C'est à mes responsables d'équipe ou nous, on décide de, voilà, tiens, il a fait un bon job, voilà, je lui donnerai une petite enveloppe en plus. Et donc, là, je lui donne 4 ou 5 % de son salaire, de la même manière que je viens de l'expliquer là, quoi.

Enzo : OK. C'est tout pour moi.

Alice : Oui, pareil.

L'intervenant, Enzo et Alice : [discussion informelle]

Contexte/ressenti post interview :

À la fin de notre interview, nous avons pu discuter informellement sur notre cours de Sociologie des organisations, de l'université et de notre avenir professionnel. L'intervenant était à l'écoute, et a répondu à nos questions avec volonté et sans tabous. Il faut savoir qu'il faisait un peu chaud, donc la fenêtre était ouverte. Ainsi, nous avions des bruits parasites qui nous perturbaient tel que des bruits d'avions (pas très fréquemment), et des cris d'enfants qui était au périscolaire et qui profitaient des premiers jours d'automne. Néanmoins, nous avons passé une très bonne interview, très constructive et instructive. Cette discussion qui a duré environ

une heure est passée très vite sans que l'on ne s'en rende compte. Ainsi, à la fin de notre discussion, il est parti chercher l'animatrice pour notre prochaine interview.

2.2.6. Entretien 6 : Animatrice :

Contexte ressenti pré- entretiens :

Lors de notre dernière journée dans les locaux de GRDF, nous avons rencontré une animatrice d'agence qui nous présentait son rôle au sein de l'entreprise. La personne interviewée était stressée au début de l'entretien, mais a répondu sincèrement à toutes nos questions.

Alice : On va commencer par la première question qui est toute simple. Présentez-vous, votre parcours professionnel, votre poste, et puis, comment vous vous sentez ? Comment vous sentez-vous dans l'entreprise ?

OK. Alors, donc, je m'appelle Enora Lassire, j'ai 41 ans, je suis maman de deux enfants, enfin, deux ados de 16 et 21 ans. Je suis rentrée dans les IEG en 2005, donc à l'ouverture du marché professionnel en tant que conseillère clientèle. Donc, j'ai fait ce métier pendant huit ans, oui, c'est ça, donc de 2005 à 2013, en passant, donc, on va dire, toujours conseillère, mais j'ai commencé par les professionnels et j'ai basculé après chez les particuliers. Et ensuite, j'ai postulé sur un poste, donc à l'unité... Cerval, qui est... qui concerne l'approvisionnement logistique pour GRDF et Enedis, où là, j'occupais un poste de « gestionnaire clientèle », sachant que les clients étaient les chargés d'affaires de l'entreprise, donc on va dire que c'était de l'interne. J'ai fait ça cinq ans, et ensuite, j'ai de nouveau postulé sur un poste côté GRDF, où j'ai été gestionnaire à cheminement, donc où je suis actuellement. J'ai fait ce poste dix-huit mois, et j'ai basculé sur un poste de gestionnaire-comptage, que j'ai fait pendant trois ans, et ensuite, j'ai de nouveau basculé sur un poste d'animatrice. Donc, ce sont des postes sur lesquels... Alors, sauf animatrice, on est venu quand même plus ou moins, me chercher, mais les autres postes, je les ai cherchés parce que j'avais fait le tour de mes métiers et que je voulais voir autre chose.

Clara : Ok, merci beaucoup. Comment décririez-vous les conditions de travail ?

Alors, actuellement, donc sur les derniers mois, alors j'aimais beaucoup ce que je faisais auparavant. Aujourd'hui, je suis vraiment sur un nouveau poste, on va dire une nouvelle activité. Le poste est... Donc, je suis dans l'encadrement. Donc, c'est vraiment différent parce que je suis restée dans le même service. Donc, voilà, c'est une grosse mise en place et beaucoup de remise en question. Et je dirais même plus que sur d'autres postes où j'ai vraiment changé, on va dire, de cœur de métier, mais je restais dans de l'exécutif, alors que là, je suis sur un poste avec... où je dois vraiment montrer que je suis d'accord avec Maier. Enfin... Comme je fais partie de la hiérarchie, on va dire, mais je dois être d'accord avec la direction. Donc, c'est compliqué pour moi. Mais j'apprends. Ouais, c'est beaucoup de remise en question.

Alice : On va pouvoir passer à la réorganisation, puisque ça vous a fait changer de poste, et donc c'est un lien direct. Qu'est-ce que vous en pensez ? Comment vous appréhendez ? Enfin, vous le vivez ?

Alors, moi, j'ai toujours tout ce qui est réorganisation, j'en ai vécu quelques... en 20 ans, on va dire que j'en ai vécu quelques-unes. Dans un premier temps, en fait, je suis toujours au front, en me disant, oh là là, encore une nouveauté, qu'est-ce qu'ils vont nous pondre ? Et en fait, je trouve que sur les années, on englobe de plus en plus la vie de tous les salariés. Et on les met vraiment... on leur en parle, en fait. On explique tout ce qui se passe, chose qu'on ne faisait pas forcément avant, et c'est peut-être pour ça qu'on criait au loup très rapidement. Et maintenant,

le fait de... de faire des petits briefs, des petites réunions, il y a beaucoup d'explications, d'informations. On montre comment ça va se passer, enfin, on... on explique. Et ça désamorce beaucoup de... de situations où les gens pourraient ne pas être d'accord. Et en fait, voilà, on amène les choses tout doucement, mais sûrement. Après, bon, on est d'accord ou on n'est pas d'accord, mais en tout cas, on a les infos qui... qui redescendent, chose qu'on n'avait pas forcément avant. Euh... Où je me situe... ben, moi, comme je suis sur un nouveau poste, je suis vraiment... on va dire que... je suis plus si mon poste en lui-même que sur la réorganisation... sur mon environnement, en fait. Je m'occupe vraiment... de ce que j'ai devant moi et... pas ce qu'il y a autour. Pour le moment. Parce que, comme je le disais tout à l'heure, euh... ce sont des choses nouvelles pour moi et je me mets une bonne petite pression bien sympathique donc voilà je suis un peu stressé donc après là-dessus mes chefs sont super cool, je suis d'une nature assez anxieuse et stressée c'est pour ça que j'essaye de dire de faire en sorte d'écouter de loin et je prends les informations un peu à la dernière minute en fait ça m'évite de trop stressé donc est-ce que cette réorganisation du coup du fait que vous soyez stressée ou anxieuse peut beaucoup impacter votre vie personnelle en dehors du travail alors ça restera anonyme (*rire*) actuellement oui beaucoup parce que j'ai la volonté de vouloir bien faire et à trop vouloir bien faire je m'en va comme je disais je me mets une bonne petite pression à l'intérieur et à l'extérieur est vraiment important de ça non pas tout seul alors que le chef m'a rassuré en disant qu'il a bien vu que j'étais tendu parce que parce que j'ai l'impression de pas avancé mais comme c'est nouveau il faut que j'apprenne et que je veux montrer qu'ils ont bien fait de me choisir et que j'ai des compétences propres comme entre guillemets je viens vraiment du bas de l'échelle j'ai vraiment conseillé enfin j'ai vraiment commencé sur un poste très bas et je suis montée vraiment tout doucement, échelon par échelon. Et en fait c'est vraiment une reconnaissance, j'ai besoin en fait de cette reconnaissance là pour moi, pour mon amour propre et du coup voilà je veux pas décevoir.

Alice : Est-ce que vous pensez que vous avez un syndrome d'imposteur ou vous vous sentez légitime ?

Non, pas le syndrome de l'imposteur parce que je pense que je me suis battue et je sais que je fais les choses correctement, je pense que c'est plutôt un gros manque de confiance en moi parce que je doute, je doute beaucoup et j'ai besoin d'être rassurée. Mais non, pas le syndrome, non parce que je vais pas dire que je le mérite, mais je pense que j'ai besoin d'être rassurée. J'ai fait en tout cas, je pense pas qu'on m'aurait donné ce poste-là si j'avais pas eu les compétences, mais aujourd'hui c'est une énorme marche pour moi et il faut que j'apprenne aussi à avancer en marchant et pas en courant, parce qu'aujourd'hui j'ai tendance à vouloir faire, j'ai toujours fait un petit peu plus que ce qu'on me demandait, sauf que là j'arrive un petit peu à la limite de ce que je peux faire toute seule et je suis obligée de demander aux autres. Voilà, et c'est ça mon petit point.

Alice : Et donc, du coup, au niveau du stress, ça vous impacte ?

Ah bah oui !

Alice : Et est-ce que le week-end vous arrivez à ne pas ouvrir vos dossiers et vous poser un petit peu ou c'est compliqué ?

Alors aujourd'hui je me l'impose parce qu'avec le télétravail, je pense que ça, avant ça m'arrivait 18, 19, tiens je passe à côté de mon bureau, je check un truc, je regarde, donc aujourd'hui je me l'impose parce que je sais que si je commence, je suis capable de passer mes week-ends en effet, je pourrais passer deux heures, si j'ai un temps off à la maison et que j'ai rien à faire, il pleut, ouais, je suis capable parce que je l'ai déjà fait. Ouais, mais aujourd'hui je ne veux pas

parce que je veux vraiment concilier ma vie professionnelle et ma vie perso et je ne veux pas donner plus à ma vie professionnelle.

Clara : Si ce n'est pas indiscret, peut-être que vous avez un conjoint ou même vos enfants, qu'est-ce qu'ils en pensent eux du point de vue extérieur quand ils vous voient par exemple au travail peut être stressée ou même un week-end un peu ?

Prends du recul. [rire] Alors mes enfants, c'est rigolo parce que je pense que je suis beaucoup dans l'émotivité et du coup forcément ça joue sur pas mal de choses. Et je suis aussi quelqu'un, je suis très, pas brute de décoffrage, mais je suis très impulsive. Donc quand j'ai quelque chose à dire, ça sort immédiatement. Et là, sur ce nouveau poste justement d'animatrice, je ne peux plus être impulsive parce que quand je ne suis pas d'accord avec ce que la direction dit, il faut que j'apprenne. à reformuler, à prendre le temps de bien avoir compris ce qui avait été dit et ne pas mettre, comme je pouvais faire avant, tous mes petits collègues derrière moi et dire « Non, non, pas d'accord, pas d'accord. » Pour résumer, voilà, c'est ça. Et mon conjoint me dit que je me prends beaucoup trop la tête et qu'il faut que je relativise, que je prenne du recul et que ça allait me faire les pieds, ce nouveau poste, pour me remettre un peu aussi en question sur certaines choses. Parce que je suis très... Je n'ai pas trouvé le terme. Je suis très exigeante envers moi-même et du coup, je le suis également envers les autres. Il faut que j'apprenne. Pour ma famille, on va dire, ils sont contents que je baisse un peu d'un ton et que je sois un peu « en difficulté ». Enfin voilà, on relativise dans le sens où ils essayent de dédramatiser pour justement que je stresse le moins possible et que ça se passe bien. Mais comme je dis, voilà, j'ai la chance d'être dans un très bon service avec un super chef et où il y a de l'humain. Donc l'humain, c'est hyper important aujourd'hui.

Clara : Oui. Justement, comment se passent les relations entre vos collègues ? Est-ce que c'est plutôt fluide, même si vous êtes assez du coup nombreux dans le poste ? Mais est-ce qu'il y a quand même un bon niveau de sociabilité, si on peut dire ça ? Ou c'est un peu chacun reste de son côté, il n'y a pas trop d'interactions entre les gens ?

Alors, la prise de poste que j'ai faite, elle s'est faite dans l'équipe où j'étais avant. C'est-à-dire qu'avant, c'étaient mes collègues où j'avais le même niveau entre guillemets qu'eux. Et je pensais que ça se serait fait, ils me connaissent. Alors, on a une très bonne cohésion d'équipe. On est très soudés. On essaye d'être dans la bienveillance. Donc voilà, on sait qu'à peu près comment tout le monde travaille. On fait avec. Et je pensais que ça allait rester tel quel. Sauf que là, j'apprends. Enfin, j'apprends. Je prends conscience que non. En fait, ils ne me considèrent plus comme une collègue, mais comme une animatrice. Et ils ont des attendus. Je ne sais pas comment dire ça, mais comme s'il fallait que je les tienne par la main. Et je ne me rendais pas compte de ça avant, parce qu'il y avait déjà un animateur et que je n'avais pas cette impression qu'il faut absolument tout écrire, tout tracé, tout expliquer. Ça manque de... Enfin, il y a un manque d'autonomie, en fait. Alors, les gens prônent l'autonomie. Et aujourd'hui, finalement, se sentent autonomes. Et par cette prise de poste, je me rends compte que les gens ne sont pas autonomes. Voilà. Et du coup, le regard aujourd'hui que mes anciens collègues portent est différent. C'est-à-dire que si avant, on pouvait plaisanter, je pouvais sortir un truc... Un truc, on va dire... Voilà, on a beaucoup d'humour. Avant, ça passait sans problème. Aujourd'hui, je ressors la même expression ou le même petit pique. Elle ne passe plus. Voilà.

Alice : Est-ce que vous pouvez nous expliquer en quoi consiste réellement le poste d'animatrice ? Est-ce que ça a changé ? Ben oui, forcément, ça a changé beaucoup de choses...

Alors, le rôle d'animatrice, c'est un rôle d'accompagnement sur les postes, on va dire, actuels de mes collègues. Les formations, un petit peu de coaching, entre guillemets, quand il y a des lacunes sur certaines activités. Venir prendre le relais, aussi, en cas de coup de bourre. Il y a un manque de collègues, ou il y a une activité un peu plus croissante. Donc, venir un petit peu les aider. Donc, accompagnement, formation, transmission, transmission, oui, des connaissances. Qu'est-ce qu'il y avait d'autre dans le poste ? Qu'est-ce qu'il y avait d'autre ? Je crois que... Donc, tout ce qui est... La gestion des emplois et des compétences. Oui, c'est ça. Et puis, alors oui, un rôle de contrôle, aussi. Donc, tout ce qui est analyse des dysfonctionnements. Oui, analyse des dysfonctionnements. Appui métier. Donc, détecter, anticiper les besoins de formation. Et voilà. Donc, tout ça, ça reprend un petit peu ce que je viens de dire. Et puis, la mise en place des procédures. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, dans le service où l'on est, il y a eu des nouveaux logiciels qui ont été mis en place. Il y a eu une réorganisation. Et on s'est aperçu qu'il n'y avait pas de mode opératoire, qu'il n'y avait pas de procédure vraiment écrite. Chacun faisait un petit peu à sa sauce. Donc, c'est un peu aussi pour que tout le monde puisse avoir les mêmes infos et les mêmes façons de travailler qui, aujourd'hui, sont très diverses. Très éparées.

Clara : Et comment pourriez-vous décrire une journée type à votre poste ?

Alors, aujourd'hui, ma journée type, je dirais, c'est beaucoup d'accompagnement. Parce qu'on a des... On a des petits nouveaux dans l'équipe. Donc, je suis beaucoup là en appui. Donc là, c'est vraiment, on va dire, de l'appui métier. Actuellement, je travaille beaucoup sur des PTT. Justement, sur les modes opératoires de... C'est-à-dire, on va dire, du métier propre. Voilà ce que je fais aujourd'hui. Et puis, je contrôle aussi les activités qui sont un petit peu à la traîne. Où on est un peu dans le rouge parce que les dossiers, on va dire, entre guillemets, s'empilent un peu. Et où certains collègues sont à la traîne. Donc, un petit peu d'attention. Tu as quelques dossiers. On rentre dans ce qu'on appelle la relève. Il faut que tu fasses attention. Donc, des petites piqures de rappel aussi. Et je repasse, en fait, des informations importantes. Beaucoup. Avant, je ne pouvais pas me permettre de passer. Parce que c'était... Je n'étais pas légitime à le faire. Et aujourd'hui, justement, je peux faire ces points d'attention et ces points de contrôle.

Clara : Et justement, comment le ressentent vos anciens collègues quand vous étiez au même niveau ? Comment ils le ressentent, justement, cette sorte de piqure de rappel ?

Alors, il y en a qui le prennent très bien. Parce que ça fait partie... Ils savent que ça fait partie du job. Et puis... Après, c'est subjectif. Parce que du coup, c'est mon impression. Et d'autres, j'ai l'impression, en fait, que... Alors, je ne vais pas dire qu'on m'attend au tournant. Mais j'ai l'impression, en fait, qu'on me titille. C'est-à-dire que quand je vais être trop vague dans une information, on va aller vraiment jusqu'au bout. En fait, il faut vraiment que je sois hyper précise. Et pour moi, ce sont des personnes qui sont, entre guillemets, en maîtrise et qui doivent être autonomes. Et en fait, il faut leur déployer toutes les informations. Comme je disais tout à l'heure, je parlais d'accompagnement et de prise par la main. Voilà. Et quand je donne une information, en fait, qui, pour moi, me paraît suffisante. J'en ai toujours un. Surtout une qui me sort le truc supplémentaire qui, pour moi, aurait dû être compris. Voilà. Mais après, c'est de la mise en place aussi. C'est à moi d'être vigilante et, dès le départ, d'écrire un gros bloc pour bien, comment dire, pas segmenter, mais bien bloquer, en fait, les infos et qu'il n'y ait pas d'autres questions derrière. Mais voilà, ça dépend, en fait, des collègues. Donc, on va dire que oui, pour beaucoup, ça se passe bien. Et puis, pour d'autres, on n'est pas toujours les bienvenus.

Alice : Bon, on va passer à une autre thématique. On a vu qu'il y avait beaucoup de syndicats au sein de l'entreprise. Et comment vous les voyez ? Est-ce que vous faites partie d'un syndicat ?

Ah, c'est drôle comme question. Alors, en fait, je dis que c'est drôle parce que, alors oui, je fais partie d'un syndicat. Je suis à la CFDT et avant cette prise de poste et cette proposition de poste, on m'a demandé de faire partie du CSE, et j'ai dit, bon, pourquoi pas, si ça pouvait dépanner. Parce qu'en fait, aujourd'hui, dans les syndicats, pour ce genre de programme, on va dire de réunion, il faut une parité homme-femme. Donc, un homme, une femme, un homme, une femme. Et s'il n'y a pas un homme, une femme, on est obligé de retirer sur une liste de 10. Autant d'hommes qui manquent de femmes. Donc, j'ai dit, OK, pas de souci. Et en fait, entre temps, mon chef est venu voir en me disant, voilà, il y a un poste qui va sortir en tant qu'animatrice. Est-ce que ça t'intéresse ? Donc, j'ai dit, pourquoi pas ? Voilà. Et puis, ça s'est fait assez rapidement. Donc, je suis retournée vers mon syndicat en disant, hop, hop, hop, je vais peut-être avoir le poste. J'ai un entretien. Je vais peut-être reculer parce que je vais avoir beaucoup à faire. Et que je ne me vois pas faire... Plusieurs choses en même temps. Et donc, la personne qui était venue me voir me dit, t'inquiète pas, il n'y a pas de souci. On te met juste sur la liste, mais en suppléant. Parce qu'on a quand même besoin d'un nom de femme. Et que, voilà, comme tu es maîtrise, on n'en trouve pas beaucoup. Je dis, bon, pour dépanner, je veux bien. Et en fait, j'ai découvert hier que je n'étais pas en suppléante, mais deuxième sur la liste. Voilà. Donc, grosse surprise. Je suis un peu déçue de cette... Voilà, on me met un peu au pied du mur parce qu'à la base, je voulais juste dépanner. Et je me retrouve sur une liste à faire des réunions une fois par mois. Bon, ça va, c'est sur Nantes. Mais ça veut dire qu'il y a aussi un travail à faire. C'est-à-dire que normalement, il faut aller voir les petits collègues, leur poser des questions. Est-ce que vous êtes heureux ? Est-ce que tout va bien ? Est-ce que vous avez rencontré des problèmes ? Et je n'ai pas le temps. Je ne vais vraiment pas avoir le temps. Et ça m'embête. Donc, la liste est faite. C'est comme ça. Donc, je suis un peu amère de cette situation. Mais donc, ils prennent beaucoup de place. Pour moi, ici, les IEG, c'est, on va dire, une entreprise qui, historiquement, a besoin, a toujours connu les syndicats. Et ça fait partie de l'entreprise. Je trouve que, pour moi, c'est, j'ai toujours été syndiquée. Et pour moi, ça fait partie, ça fait partie de l'entreprise. Et grâce à eux, je pense quand même qu'on a obtenu des choses, qu'on ne perd pas autant de choses qu'on devrait le perdre si on écoutait tout ce qui se passait actuellement dans l'actualité. Donc, voilà, on a perdu, je ne sais plus qui avait dit ça, mais ce qu'on a eu à la petite cuillère. On nous l'enlève à la louche. Et c'est un peu ça. Donc, on a des acquis et on les perd petit à petit. Alors, c'est parce que j'ai 20 ans de boîte et que j'ai connu, on va dire, l'ancien, l'ancien monde. Et aujourd'hui, on se dirige vers du contrat privé. Et tous les acquis, les protections que l'on a pu avoir, on les perd au fur et à mesure. Donc, oui, les syndicats, pour moi, c'est important.

Clara : Et justement, ces syndicats, est-ce qu'il y en a d'autres ? Est-ce qu'ils peuvent être une entrave aux relations sociales qu'il peut y avoir entre les collègues, justement ? Est-ce qu'il peut, par exemple, avoir un manque de conversation entre deux personnes, tout simplement parce qu'ils ne sont pas d'accord avec les idées de syndicats ?

Ça peut arriver. Oui, ça peut arriver. J'ai déjà, enfin, oui, enfin, pas moi, mais j'ai déjà été dans ce genre de discussion. Oui, je vois des collègues s'interposer pour des raisons. Enfin, entre autres, la CGT. La CGT, qui est très rouge et souvent, qui dit toujours non. Après, on n'a pas besoin des syndicats pour se prendre la tête entre collègues sur l'actualité. Mais ça peut, en effet, ça peut. Parce que... Je fais rire ? [*rire - "gênée"*]

Alice : Non, mais c'est juste que je viens d'avoir une idée de question.

OK... Oui, donc l'actualité, on n'a pas besoin de ça, tatata. Les syndicats... Par contre, des fois, ils peuvent faire du mal aussi dans certains services, je trouve. Parce que, ben, il y a des fois, il y a l'indéfendable. Et on ne peut pas tout défendre. Voilà.

Alice : Du coup, c'est justement ma question.

Je l'ai lue dans vos yeux. [rire]

Alice Qu'est-ce que la réforme de retraite au niveau des syndicats dans l'entreprise, qu'est-ce que ça a fait ?

Alors, pour la réforme des retraites... Parce que c'est quand même le gros sujet actuel. Oui les syndicats se sont beaucoup mêlés. Alors, oui. C'est assez rigolo parce qu'on va dire que les anciens se sentent plus concernés que les petits nouveaux. Et pourtant, ce sont les petits nouveaux qui ont fait plus grève que les anciens. Donc c'est assez... Enfin, en tout cas, dans le service où je suis. Après... D'un service à un autre, ça peut être quand même très, très différent. La question, c'était... Quelle... Vous pouvez répondre. Au sein de la communication dans l'entreprise, parce que du coup, on a vu qu'il y avait des petits sujets de discorde.

Clara : Est-ce que cette réforme a animé les débats pendant quelques semaines dans l'entreprise ?

Oui, un petit peu. Il y a eu des... Oui, il y a eu des... Parce qu'il y a eu des... Oui, des altercations. Si, un petit peu. Parce que c'est vrai que forcément, on fait grève. Et qu'il y en a qui disent... Oui, tu fais encore grève. Pourquoi tu fais grève ? Il y a du boulot. Ou de toute façon, c'est comme ça. Il faut que ça change et on ne pourra rien faire. Voilà. Donc, et ça peut... Oui. Deux personnes un peu tendues sur le sujet, ça peut vite... Ça a pu monter. Oui, un peu. Oui, il y a eu... il y a eu un ou deux clashes, quand même, par rapport aux réformes des retraites. Mais comme on sait que c'est un sujet, on va dire, temporaire, c'est bien défini. Derrière, c'est fermé, on clôt. Et derrière, on ne sait pas. On repart comme en 40 et il n'y a plus de souci. Mais oui, il y a eu des altercations sur la réforme des retraites. Comme le Covid aussi. Oui. Non, alors par contre, le Covid, il y a eu... Chez nous, parce qu'on avait deux anti-Covid, enfin deux anti-vax. Du coup, je peux vous dire que là, la réforme des retraites à côté, c'était du pipi de chat. Oui, non. Par contre, oui, le Covid...

Alice Eh ben, justement, quel impact ça a eu sur l'entreprise ?

On peut partir au télétravail, on peut partir sur la communication. Un bouleversement. Ça a été du jour au lendemain, on nous avait dit, avant le Covid, pas de télétravail, c'est impossible dans votre activité. Et du jour au lendemain, on vous dit, ah ben, finalement, les travaux, ça pourrait être pas mal. Alors, moi, le contexte était un peu particulier, puisque c'est le médecin du travail qui m'a gentiment dit, avant que tout le monde soit confiné, qu'il m'a demandé, en fait, complètement, de retourner chez moi, en fait. Il avait une liste des personnes avec des soucis de santé. Et donc, le médecin du travail a appelé mon chef en disant, telle et telle personne, donc moi, en l'occurrence, il faut qu'elle rentre chez elle. Et ça, c'était le mardi. On devait être confiné le jeudi. Et moi, le mardi, mon chef m'a dit, écoute, tu rentres chez toi. Tu n'as pas le droit de rester sur site. Donc là, en fait, moi, alors autant ça ne me faisait pas forcément peur quand le Covid est arrivé, autant ce petit épisode m'a un petit peu chamboulée. Je ne suis pas sortie de chez moi après pendant 15 jours, vraiment, où je ne sortais vraiment pas. Je n'allais pas faire mes courses. Je voulais que personne ne rentre parce que puis, ben, voilà, j'ai allumé ma télé. Et là, c'était un peu l'apocalypse. Voilà, j'ai fait partie de ces gens. Je ne veux voir personne. Lavez-vous les mains, déshabillez-vous avant de rentrer. Et puis au final, avec le recul, je me suis dit mais il y a un problème. On ne peut pas autant. Oui, il y a eu des morts. Oui, il y a des personnes sensibles. Oui, voilà. Par rapport au travail, on nous a mis à disposition des ordinateurs portables, des écrans. Enfin voilà, pour qu'on puisse travailler chez nous. Mais on a été quand même. Je crois. Quatre ou cinq semaines. Moi, j'ai. J'ai attendu que ça se passe.

Donc, c'est long. Quatre semaines sans partir. Ce n'est pas des vacances, en fait. Même si on est chez soi, c'était très particulier. La mise en route du télétravail après. Alors moi, j'ai adoré chez moi. Tranquille. Le bonheur, le bonheur parce qu'alors le bonheur, oui et non. Alors je vais dire oui pour l'entreprise parce que finalement, je ne prenais plus de pause. Je n'avais pas de boulot. Je mangeais plus et j'étais à fond sur. Je faisais juste à manger pour les enfants. Je sortais à peine le chien et j'étais à fond sur mon écran parce que j'étais à domicile et que je pouvais regarder mon écran quand je voulais. Donc voilà, ça, ça a été les débuts. Après, j'ai pris du recul aussi là-dessus. Et mon conjoint m'a fait prendre du recul en me disant que le boulot, ce n'est pas la vie. Il faut reprendre une vie autre que la maison. Et puis maintenant, on a du TAD deux fois par semaine. C'est un bon compromis. Alors moi, je suis à trois jours du fait d'un souci de santé, ce que je trouve très bien. Je suis en TAD le lundi, le mercredi et le vendredi. Alors avec ma prise de fonction d'animatrice, c'est un petit peu plus compliqué parce qu'on me demande de faire de l'accompagnement et de l'accompagnement à des enfants. Donc je suis à distance, même si je suis très présente et qu'en général, quand on me teams, je réponds dans la seconde au maximum dans la minute. Tout le monde n'a pas cette appréhension de la distance et du partage justement à distance avec un écran. Et quand on fait de l'accompagnement, rien ne vaut le physique. Mais on a su s'adapter. On a eu de bons outils. Et on y arrive quand même avec les partages d'écran, la prise en main sur l'écran de l'autre. Il y a des choses qui ont fait que moi, le télétravail, aujourd'hui, je ne pourrais pas ne plus en faire. Après, voilà, en tant qu'animatrice, notre grande, grande chef nous a demandé justement, quand on fait partie de l'encadrement pour elle. Elle ne... Elle n'a rien fait. Elle n'a rien fait. Alors cautionner, ce n'est pas forcément le terme, mais elle ne conçoit pas le télétravail et le métier d'encadrement.

Après, voilà, je ne vais pas me cacher derrière mon problème de santé, mais entre guillemets, grâce à ça, elle ne peut rien me dire. Et je peux... Après, je sais que, par exemple, là, donc lundi, je suis venue sur site parce qu'il y avait un besoin et je sais qu'il y a un besoin parce qu'on a des nouveaux qui arrivent. Je sais suffisamment me remettre en question et voir où est-ce qu'il faut que je sois à l'instant T. Mais je ne veux pas... Voilà, j'ai cet acquis et j'aimerais le conserver. Après, si on me dit, voilà, on a constaté que tu ne répondais pas à temps, les gens se plaignent parce que tu n'es pas dispo. Là, je l'entends et, en effet, j'entendrai qu'on puisse me dire, eh non, il faut que tu reviennes. Tu n'es pas assez dispo à distance et ça ne fonctionne pas. En l'occurrence, aujourd'hui, ce n'est pas le cas.

Clara : D'accord. Et au niveau de la formation des nouveaux, est-ce que c'est une formation ? Est-ce que vous... Vous m'avez dit que vous gérez, au tout début, la formation.
Oui

Alice : Est-ce que c'est sur les plannings de formation ? Parce que, on sait qu'avec la réorganisation, il y a beaucoup de postes qui vont changer avec de nouvelles activités, de nouvelles formations pour les personnes.

Oui. Alors, nous, on n'est pas trop... Alors, on est un petit peu à part parce qu'on s'occupe des gros compteurs industriels. Là, on est vraiment sur de la formation de, on va dire, de nouveaux embauchés. Donc, ce n'est pas par rapport à la réorganisation parce qu'il y a eu des postes en plus. Mais on est plus sur vraiment de l'apprentissage. Du métier. Et on est en... Alors, chose qu'on ne faisait pas avant. Là, on souhaite vraiment mettre en place un parcours pédagogique. C'est-à-dire qu'on leur apprend quelque chose en salle avec un PTT de mise à disposition. On le présente. On fait des études de cas directement avec des vraies mises en situation. Ce ne sont même pas des études de cas. On commence comme ça en salle. Et après, ils refont exactement la même chose pendant... En fonction de l'activité, plusieurs jours, plusieurs semaines. Pour se familiariser avec les nouvelles choses qui ont été apprises en atelier ou en salle. Et on monte progressivement les gens en compétences comme ça. Voilà. Et c'est des choses qu'avant, on ne

faisait pas dans le service. Et on s'est aperçu que chacun, finalement, fait à sa sauce. Les procédures ne sont pas forcément respectées. On pense savoir faire et finalement, on ne sait pas faire. Et au final, on voit des trucs... Ouh ! Donc, voilà. Là, les petits nouveaux, les petits jeunes... Enfin, on dit les petits jeunes. On veut vraiment que ça soit cadré, propre. Et faire en sorte qu'ils soient au mieux accompagné de par le fait que je sois vraiment mise à leur disposition. Enfin, entre guillemets. Et que j'ai cette... Cette ancienneté dans le poste et dans l'entreprise. Enfin, dans le poste, pas trop. Parce que finalement, je ne suis là que depuis 5 ans. Mais voilà. En 5 ans, j'ai bien avancé. En général, en 5 ans, on fait un peu le tour. Ouais. Et puis, quand j'ai besoin d'informations, je vais vraiment les chercher. Donc, je ne me cloisonne pas à me dire... Je réponds juste et je passe. Je veux savoir pourquoi. Je veux comprendre pourquoi on en est là. Et je veux aller récupérer l'information toute seule.

Clara : Mais alors, est-ce que vous vous occupez beaucoup des chargés de clientèle ? Enfin, ceux qui s'occupent des appels téléphoniques ou c'est tout autre chose ?

Alors, non. Chez nous, en fait, on a très peu de prises de téléphone. Et quand ça sonne, donc c'est 5 appels par jour, c'est des clients pour des questions un peu... Oui, un peu... On va dire techniques. Souvent, c'est des problèmes de consommation. Ils n'ont pas accès à leurs données directement sur le site internet. Ça peut être des problèmes de rendez-vous. Alors par contre, on a beaucoup les techniciens. Parce qu'ils sont sur un poste gaz. Et ils ont besoin d'avoir des informations. Soit, ils arrivent sur place et ils ne comprennent pas ce qu'on leur a demandé. Et du coup, on leur explique ce que nous, on voit à l'écran. Et on leur dit, voilà, j'ai ça, ça, ça. Qu'est-ce que tu as toi sur place ? Ou alors... Je crois qu'il n'y a que... Ou alors, non, c'est tout. On a très peu d'appels. Et on n'a pas de bandeau téléphonique. On n'est pas lié au téléphone. Enfin, nous, notre ligne, elle ouvre à 8h30. Elle ferme à midi. Elle doit rouvrir à 13h30 et à 17h. Mais en fait, les gens ne connaissent pas notre numéro de téléphone. Donc, on n'est pas... L'impact, on va dire, téléphonique... Aujourd'hui, alors, c'est amené à changer avec justement la nouvelle réorganisation. Donc, malgré le fait qu'on ait un log. Et qu'il faut quand même tout le temps quelqu'un de logué. Parce qu'on doit répondre. Il ne faut pas qu'on passe les appels. Aujourd'hui, on n'est pas... Enfin, on n'est pas impacté. Enfin, je ne sais pas si je dois dire ça, mais... On n'a pas de discours client, on va dire, vraiment... Formé. Formaté. Je ne vais pas dire qu'on dit ce qu'on veut, mais... Mis à part, bonjour, GRDF et Nora Lassire, bonjour. Après, on dit ce qu'on veut. On n'a pas de dépliant. Quoique, justement, on a une formation sur la fidélisation. Sur le fait qu'il y a des clients qu'il faut qu'on essaie d'accrocher en se disant... Ah, celui-là, il potentiellement peut partir. Il faut que je le renvoie vers un autre service qui peut essayer de le récupérer pour ne pas qu'il change d'énergie. Donc, c'est des choses qu'on va certainement nous demander de mettre en place. Voilà, mes rapports au téléphone... Voilà, 5 voire 10 appels par jour, max. Je ne considère pas que c'est de la prise d'appel. Non. J'appelle plus le soir chez moi qu'au travail.

Alice : D'accord. Je voulais en venir avec la prise de téléphone. Est-ce que vous vous occupez de la formation vous-même, des petits nouveaux, est-ce que vous vous occupez vous-même de la formation des petits nouveaux, ou est-ce que vous mettez en place des espèces de plannings de formation pour que les autres qui ont plus d'ancienneté puissent former les nouveaux ?

Alors, dans un premier temps, c'est... C'est moi qui suis leur... Entre guillemets, leur tutrice. Par le biais d'accompagnement, justement, individuel. Donc là, ils ont été formés en salle. Mis en... Mis, on va dire... Pour commencer après sur le terrain. Donc là, ils se débrouillent tout seuls. Quand ils ont besoin, ils viennent vers moi. Si je ne suis pas là, ils vont vers un... D'abord un référent. On va dire un ancien. Et après, ils vont vers qui est disponible. Et... Suite à ça, donc, il va y avoir des accompagnements. C'est-à-dire que je vais me mettre... Alors, moi, je vais être aussi accompagnée parce que je suis nouvelle dans le poste. Donc, mon responsable

va venir m'accompagner pour voir comment j'accompagne. C'est... Eh oui, oui, c'est ça. C'est un métier, tout ça. Donc, il y a eu des fiches. Donc, j'ai vu les fiches descriptives pour justement cadrer et bien comprendre ce qu'on va leur demander, ce qui est bien fait, mal fait, où il faut reprendre. Et en fonction... Accompagnement. Et après... Donc, une fois qu'on... On va dire que toute la formation du poste en lui-même sera déroulée. Donc, ils auront tout vu normalement avec moi. Et qu'ils seront vraiment sur le terrain pour tout faire. Là, en effet, ils seront amenés à demander aux référents de leur région, on va dire, directement de... Alors, ça ne sera pas de la formation, mais ça sera plus de... Ça sera plus de l'information ou des petites mises à jour sur des petites choses qu'ils n'auraient peut-être pas forcément comprises. Donc... Mais dans un premier temps, l'accompagnement, ouais, formation, ça sera moi. Et après, par les autres... Alors, moi, il y a des choses parce que comme j'étais dans le poste que depuis... 2 ans, 3 ans, 2 ans, 3 ans... Il y avait encore des activités sur lesquelles je ne... Que je ne touchais pas parce que je ne me sentais pas forcément à l'aise et que je voulais être à l'aise sur d'autres choses pour faire... Donc, forcément, sur ce genre d'activités, je n'ai pas été suffisamment formée pour leur montrer. Donc, eux, là, ça sera d'autres collègues, en effet, qui, eux, sont vraiment experts dans le métier, entre guillemets, qui prendront le relais. Et... Donc, oui, il y a une passation de formation en fonction des compétences de chacun et de l'expertise de chacun.

Clara : Alors, c'est une question qu'on a posée à d'autres personnes qu'on a interrogées. Ça fait un peu un entretien d'embauche, mais... Vous vous voyez comment dans 5 ans ?

Oui, voilà, opportunités. Donc, du coup, opportunistes parmi vous. Oui. Alors, dans 5 ans, c'est une bonne question. Déjà, je trouve que d'arriver sur un poste d'animatrice, déjà, je crois que... Je ne pensais pas arriver jusque-là. Alors, la question, c'est qu'aujourd'hui, je dirais que je... Parce que normalement, après, animatrice, c'est responsable d'équipe et puis on peut voir un peu plus haut. Là, aujourd'hui, à l'état actuel des choses, je dirais pas de management, je n'irai pas plus loin. Je suis bien où je suis, je ne veux pas voir ce qui se passe après. Je pense qu'il me faut un peu plus de recul dans le poste pour me dire que... Et encore, je me dis que responsable d'équipe, on fait beaucoup de social. Je ne sais pas si j'aurai la fibre maternelle ou humaine, je n'en sais rien, pour écouter les idées de chacun. Honnêtement, là, dans 5 ans, déjà, je ne me voyais pas où je suis actuellement. À GRDF, certainement. Animatrice, je pense que je... J'arriverai certainement à la fin du tour du job en lui-même. Peut-être dans l'expertise métier. Si la formation me convient, pourquoi ne pas aller plus sur de la formation de collaborateur ou... Voilà, plus de ce côté-là. Ou pourquoi pas aller... Je ne sais pas si j'en aurai les... Je ne vais pas dire les capacités, mais on va dire le bagage pour aller sur ce côté-là. Surtout ce qui est plutôt côté forme juridique. Les grandes réclamations, on va dire les grosses réclamations, les grosses pertes de chiffre d'affaires, enfin, toutes ces choses-là. Les gros litiges, en fait. Qui, éventuellement, pourraient me plaire. Mais je crois qu'il faut une formation, peut-être en droit, pour aller vers ce secteur-là. Mais pourquoi pas. Voilà. Mais après, quand on touche ce genre de poste, souvent, il y a du management. Et là, honnêtement, ça me fait peur. C'est-à-dire que vous avez l'air assez stressée par ce nouveau poste, et je me dis... Oui, parce que je ne veux pas décevoir et que j'ai peur de ne pas être aux attendus, alors qu'il faut que je me fasse confiance. Mais voilà, ça fait 24 jours, très exactement, donc c'est tout frais.

Alice : Oui, c'est normal, c'est le temps de s'adapter aussi.

Exactement, oui. Et puis, un changement d'activité. Même si c'est, entre guillemets, mon corps de métier, parce que je connais ce que je fais, aujourd'hui, en fait, on ne me demande plus de faire de l'exécutif, c'est-à-dire de faire des dossiers. Et puis, on me demande de vérifier que les dossiers ont été bien faits, enfin, de contrôler, en fait. Et du coup, voilà, de voir ce qui ne va pas bien pour faire en sorte que ça aille bien par la suite. Et c'est, ouais, c'est nouveau. Donc, il faut que je... Il faut que je m'y fasse. Il faut que je m'adapte.

Alice : Et du coup, quelles sont vos difficultés que vous rencontrez ces derniers temps ? Pour vous, c'est quoi les plus grosses difficultés pour le moment ?

Le temps. J'ai l'impression de manquer de temps parce que, comme les choses sont nouvelles, donc je viens d'être formée sur pas mal de trucs, j'ai l'impression que je perds du temps à... Donc, je fais tous les modes opératoires. Et donc, mon chef, c'est... Mon chef me dit que... Qu'il est content que j'ai fait dans... Enfin, que je suis largement dans les temps, que je ne me rends pas compte du temps que ça prend. Et j'ai l'impression pourtant de ne pas avancer. Et il me rassure en me disant, bah si, il me dit t'as déjà fait ça, ça, ça. T'aides les collègues en même temps. Donc, t'es sur plein de choses. Il faut que t'arrives à te replonger dans ce que t'étais en train de faire. En même temps, on vient t'interpeller. Et c'est cette gestion du temps que je n'arrive pas encore à apprivoiser.

D'accord, d'accord. Bon, je pense qu'on va s'arrêter là. On est à 52 minutes. C'est parfait. Merci ! Merci pour votre temps !

Contexte/Ressenti post entretien :

Cette interview a été assez unique dans le sens où l'intervenante était stressée vis-à-vis de sa prise poste ainsi sur le fait d'être interrogée par des étudiants en Science politique. Il y avait une sorte de tension qui planait où l'on pensait qu'elle allait se mettre à pleurer. Néanmoins, au fil de la discussion, elle s'est détendue jusqu'à ce qu'on parle d'autres sujets plus personnels concernant sa personne et notre groupe.

3. Analyses de nos entretiens :

Nous avons divisé notre analyse en quatre thématiques afin que nous ayons tous la même charge de travail. Enzo Allix a travaillé sur la division du travail au sein de l'entreprise, Clara Mavic sur l'impact de la réorganisation, Manon Bondier sur la place des syndicats au sein de GRDF et Alice Brambourg sur la question du bien-être et la qualité du travail du personnel. Dans cette analyse, nous avons tenté de répondre à la question : comment s'articulent les différents vecteurs sociologiques au sein de l'organisation de GRDF ?

3.1. La division du Travail :

L'agence GRDF à Nantes est notamment marquée par la division du travail et par le taylorisme. Du fait de cette division, les employés se concentrent sur un seul travail et peuvent obtenir des primes en fonction de leur travail ou leur poste.

3.1.1. Un bref retour historique :

Pour comprendre la division du travail au sein de l'organisation, il est important de la définir. Adam Smith est le premier théoricien de la division du travail. Elle consiste en la division de la réalisation d'une tâche complexe en de multiples tâches réalisées par des

travailleurs spécialisés dans une tâche simple et unique. La division du travail augmente la « puissance productive du travail » selon Smith. On pourrait assimiler le taylorisme à cette division. Le site Vie publique France définit cette doctrine comme tel : « Il repose sur une division horizontale du travail, où chaque ouvrier répète un nombre réduit de tâches. Il met également en œuvre une division verticale du travail, qui distingue nettement les activités de conception et de réalisation des produits. ». Néanmoins, si nous prenons le contre-pied, selon Michel Pouget, « Pour la plupart des gens, le taylorisme est assimilé à deux phénomènes : la parcellisation des tâches et le travail à la chaîne. Il faut affirmer avec force que Taylor n'a ni préconisé le premier, ni probablement connu le second. [...] L'objectif de la théorie de l'organisation scientifique du travail de Taylor n'est pas de diviser le travail, mais de diviser les opérations de l'ouvrier afin d'augmenter l'efficacité du travail »¹. Cela pose une réelle distinction entre les deux modèles, même s'ils sont intrinsèquement liés.

Pour faire un bref retour historique, les premières formes de division du travail sont apparues dans les sociétés sans États, où les individus se spécialisaient dans certaines tâches, comme la chasse, la cueillette ou l'agriculture. Cela permet de produire plus de biens avec moins de ressources.

Après plusieurs siècles d'évolution, notamment au Moyen Âge, cette division atteint un point crucial durant la révolution industrielle. Elle a beaucoup marqué la division du travail par l'introduction des machines. Celles-ci ont permis d'augmenter la productivité, ce qui a conduit à une spécialisation encore plus poussée des travailleurs. Les tâches complexes ont été divisées en tâches plus simples, qui pouvaient être réalisées par des travailleurs peu qualifiés.

Au XXe siècle, la division du travail s'est encore accélérée, avec le développement de la production de masse. Les entreprises sont délocalisées, ce qui permet de réduire le coût de production.

Pour ne retenir qu'un point positif et négatif de cette division, l'augmentation de la productivité serait centrale : la division du travail permet aux travailleurs de se concentrer sur des tâches simples, ce qui leur permet de gagner en efficacité. Pour le côté négatif, nous pouvons rejoindre Karl Marx sur l'aliénation des travailleurs, car elle les prive de la possibilité de réaliser un travail complet et complexe.

Dans une première partie, nous aborderons la division du travail au sein de GRDF Nantes, marquée par le taylorisme. Puis, nous verrons en bref le fonctionnement des primes chez les employés de cette organisation.

¹ Michel Pouget, *Taylorisme taylorisme*, collection Que sais-je ?

3.1.2. Une répartition du travail :

La division du travail à GRDF s'opère notamment dans trois domaines : la distribution, la commercialisation et la gestion du gaz naturel. Chaque domaine est subdivisé en tâches, qui sont assignées au personnel qualifié pour les accomplir. Dans l'entreprise, la répartition de ces tâches se fait par un logiciel nommé « Timesquare » qui automatise la gestion et la planification du travail. Ici, nous retrouvons déjà un aspect du taylorisme dont nous allons parler plus tard. Ce logiciel fonctionne par la rentrée de données prévisibles sur le mois qui arrive en prenant exemple sur le même mois les années précédentes. Le chef d'agence nous explique :

Entretien 5 Chef d'agence :

« Au mois de... Allez, au mois de novembre, par exemple, s'il fait la planification comme ça. Au mois de novembre, dans trois semaines, un mois, globalement, la charge, si je me réfère à mes années précédentes, la charge, elle nécessite sur telle activité, par exemple, de mettre X bonhommes. Sur une autre activité, d'en mettre X. Sur la partie téléphonie, par exemple, voilà, je sais que potentiellement je peux recevoir tant d'appels, donc il me faut aussi X bonhommes en face. »

Cette tâche est destinée à un de ses collègues qui s'occupe de ce logiciel. À la finalité du traitement de données, « Timesquare » construit un emploi du temps trois semaines à l'avance qui sera consultable une semaine à l'avance par les employés. Ainsi, il répartit le travail en fonction des horaires d'affluence téléphonique, par exemple :

Entretien 5 Chef d'agence :

« Il l'a rentré dans cet outil, en l'occurrence, Times Square. Et derrière, eh bien, l'outil lui propose une planification en mettant, en l'occurrence, voilà, sur telle journée, comme aujourd'hui ou comme demain, etc., et ça, donc du coup, dans trois semaines, eh bien, l'outil lui propose, tiens, voilà, je te sors, allez, 12 personnes qui vont être de téléphone, par exemple, sur, voilà, un créneau de 2 h là, un créneau de 2 h là, là, un créneau plutôt de 4 h parce qu'on sait qu'on est entre 10 h et 2 h, il y a plus d'appels, etc., etc. Donc, en fonction de la courbe, on va dire, de charge qu'on a sur la journée par rapport notamment aux urgences, etc. »

Pour les retards ou absences intempestifs, cette partie du travail ne peut pas être déléguée au logiciel, elle nécessite une intervention humaine. Dans l'entreprise, ce sont les responsables d'équipes (RE), la somme d'équipe et les animateurs qui gère ces modifications de type journalière :

Entretien 5 Chef d'agence :

« Ensuite, quand on est sur des modifications à la journée, là, c'est les RE, la somme d'équipe, les animateurs qui rentrent en l'occurrence, on va dire, dans le jeu pour modifier ce qu'il pourrait y avoir puisque telle personne qui était programmée, par exemple, pendant 2 h, elle était en train de faire des choses. Hop, du téléphone, maintenant, elle nous a appelé, elle nous dit, oh, en fait, je suis malade, je ne pourrai pas venir aujourd'hui. Donc, forcément, il faut, hop, modifier un peu le planning et retrouver une personne pour prendre à la place ces 2 h de téléphonie. »

En somme, la répartition de la charge est faite en fonction selon un programme informatique complexe qui prend en compte les besoins de l'entreprise et les disponibilités des employés. Néanmoins, cette méthode exclut les aléas du quotidien, qui doivent être modifiés par un supérieur.

3.1.3. La division du travail à travers le télétravail :

La division du travail s'effectue aussi à travers le télétravail, autrement dit le travail à distance (TAD). Avec l'avènement de la crise sanitaire du COVID-19, les employés étaient cantonnés à rester chez eux et effectuer des tâches individuelles qui permettaient de continuer à faire vivre l'entreprise. De plus, le matériel utilisé était devenu obsolète, les employés de GRDF ne travaillaient pas avec des ordinateurs portables, ils le faisaient à l'aide d'ordinateurs avec des tours :

Entretien 5 Chef d'agence :

« À l'époque, on travaillait avec des tours. On n'avait pas de portable comme ça. On travaillait avec des ordinateurs, avec... avec des tours à côté, jusqu'à des écrans, ou autre. Et donc, en l'espace de 15 jours, il a fallu, en l'occurrence, équiper, donc, bien, les 60 collaborateurs, finalement, de l'agence de postes comme ça. Et d'emmener leurs tours chez eux, d'aller les installer chez eux. »

Ainsi, les moyens de communiquer entre les employés se trouvent bouleversés. Même si la division du travail fait souvent l'objet d'une critique sur l'aliénation du travailleur, à GRDF, il fallait communiquer pour mettre en place une synergie entre chaque travail effectué. On assiste à la démocratisation d'un nouveau mode de communication à distance :

Entretien 5 Chef d'agence :

« Et après, on a découvert, en l'occurrence, eh bien, petit à petit, Teams, qu'on n'avait pas forcément, nous, comme usage régulier. On était plutôt sur la conférence téléphonique, à l'époque, nous. Ça, ça marchait bien. Nous, on n'était nullement en mode Teams, avec les caméras, ou autre, quoi, qu'on a maintenant à disposition. Donc, ça, ça nous a fait, en l'occurrence, grandir d'un coup, d'un seul, d'un bond, en l'espace de, quelque part, eh bien, les deux premiers mois de confinement. »

De surcroît, le télétravail est aujourd'hui devenu une norme, avec des revendications syndicales fortes autour de ce sujet. Le TAD ne s'impose plus comme quelque chose d'optionnel, mais de nécessaire. On observe réellement une rupture dans cette division du travail, qui s'effectuait dans les locaux, puis chacun chez soi avec les visioconférences Teams. Nous sommes passés, en quelque sorte, « de l'ère 2.0 à 3.0 », selon le chef d'agence.

Comme énoncé précédemment, le taylorisme est une forme de division du travail. Cette doctrine prône entre autres une division horizontale avec le travail à la chaîne. GRDF est loin de cette méthode de travail, néanmoins la chargée de clientèle que nous avons interviewée a connu une sorte de travail à la chaîne avant son arrivée dans l'organisation.

Entretien 3 Chargée de clientèle :

« Par rapport à mes anciennes expériences, vraiment ici je suis bien. [le “bien” était marqué et ferme] parce que [rire un peu ironique] contrairement à mes anciennes expériences par exemple CORIOLIS, là où j'ai travaillé le plus longtemps, c'était un prestataire. Qui dit prestataire, le travail est un petit peu vraiment, disons... à la chaîne. Vous direz à peu près qu'on était 400 conseillers dans une seule et même salle. Donc déjà un bruit.... Il y avait beaucoup trop de bruit et un brouhaha constant toute la journée. Avec des horaires plutôt contraignants de 8 h à 20 h du lundi au samedi, un samedi sur deux. »

Dans sa méthode de travail, GRDF ne fait pas de travail à la chaîne, à moins que l'on considère les temps de téléphonie comme tel. Mais l'absence de la division horizontale n'exclut pas celle verticale. Au XVIII^e et XIX^e siècle, cette vision verticale différencie la conception et la réalisation, mais celle-ci ne s'applique plus aujourd'hui dans une entreprise telle que GRDF. Au lieu de cette différenciation, nous avons une division hiérarchique du travail avec des postes plus ou moins importants. Certains employés sont cantonnés à faire de la téléphonie ou d'autres tâches simples, tandis que les autres ont des rôles de superviseurs tout en effectuant un travail de leur côté. Comme énoncé précédemment, un des points négatifs de la division du travail et par extension le taylorisme, c'est l'aliénation de l'employé. Dans un contexte actuel, on

pourrait transposer cette peur sur celle d'être remplacé par des machines ou des robots. Avec la réorganisation de l'agence, cette peur est devenue effective dans la « conduite du changement » selon la manageuse (Appui d'équipe) que nous avons interrogée.

Entretien 2 Appuis métier :

« Dans une conduite du changement, il y aura toujours de la peur. Il y aura toujours de la peur chez les managers. Parce que, pour le coup, même en tant que manager, on peut se dire, il faut que je mène une conduite du changement, ça peut faire peur. Où est-ce que je vais ? Et ainsi de suite. Il y a de la peur aussi, surtout chez les salariés. Parce qu'on change nos habitudes. Comme à un enfant, on va dire, demain, on déménage, on va habiter à Lille. C'est un changement, ça lui fait peur. Je pars vers l'inconnu, [...]. J'ai une perte d'une situation. Je perds une place, et je ne sais pas dans quelle situation je vais me retrouver. Et au travail, c'est pareil. Je perds une place, parce que je travaillais comme ça, avec tel outil et de cette façon-là, et je faisais telle activité, et dans tel endroit. Et demain, on me dit que ça va changer, je vais travailler dans un autre endroit. Mes activités vont peut-être être un peu modifiées, mes collègues vont peut-être être un peu modifiés, et je vais changer mes façons de faire. Donc, c'est normal que ça fasse peur. »

Cette peur d'être remplacé par des machines est un problème très contemporain, néanmoins, il faut expliquer aux employés que ce n'est pas un remplacement, mais un allègement d'une charge de travail qui est répétitive. Ici, la manageuse nous décrit un exemple :

Entretien 2 Appuis métier :

« J'ai conduit dans mon ancien service, je suis restée, je vous ai dit, j'étais manager de proximité, et après, j'étais restée en salle d'agence. C'est un poste qu'on m'a proposé, de rester trois ans de plus pour être responsable d'agence, parce que je devais suivre un projet d'automatisation. Et justement, j'étais totalement dans la conduite du changement. On disait à des salariés, il y a une partie du travail qui va être automatisée. Donc là, on était totalement dans la conduite de changement. Et ça pouvait faire peur, parce que les salariés de mon équipe m'ont dit, mais grosso modo, vous allez nous remplacer par des machines. Et du coup, j'ai dû leur expliquer que non. C'est qu'à un moment donné, il y avait une équipe qui avait plusieurs activités. Donc une activité, c'était d'aller sur un outil A, prendre des coordonnées qui ressemblent un peu à des coordonnées GPS, pour résumer, d'aller sur un outil cartographique que je vais appeler l'outil B, faire un copier-coller des coordonnées GPS sur l'outil B pour ressortir la cartographie au bon endroit. La situation de notre réseau gaz au bon endroit. Et

refaire un copier-coller, imprimer des plans. Bref, c'étaient des activités, ce qu'on appelle des activités routinières, très répétitives, un peu à la mode industrielle. Et c'est cette activité-là qu'on a automatisée. Mais le temps, à côté de ça, il y avait d'autres activités. Et moi, ce que je leur ai dit, je fais non. Je leur dis, on ne va pas supprimer vos postes. C'est juste que l'activité est chiante, parce qu'ils faisaient 80, 90 demandes par jour sur cette activité-là. Si quelqu'un qui travaille 8 heures pouvait faire 80, 90 fois copier-coller, imprimer les plans, donc très industriel, chaîne. Et je leur ai expliqué que non. Pour le coup, cette activité-là qui est routinière, qui peut être chiante aussi, parce que 8 heures par jour, il n'y a rien d'épanouissant. Faire des copier-coller, il n'y a rien d'épanouissant. Je leur ai expliqué que c'était fini. Demain, par contre, on va les faire monter en compétence sur les autres activités, les autres activités qui sont plus sur l'analyse de chantier, l'analyse de réseaux gaz, l'analyse de risque de dommages aux ouvrages. Et pour le coup, on va les faire monter en compétence. Vous allez gagner en compétence, en connaissance et en esprit d'analyse. Il a fallu leur expliquer tout ça, qu'on gagnait du temps d'un côté pour privilégier la prévention des dommages aux ouvrages sur nos réseaux. Mais tout ça, c'est un travail. Et pour le coup, c'est sûr que ça fait peur. »

3.1.4. Le système tayloriste :

De plus, le chef d'agence confirme en nous exposant un exemple pratique du système tayloriste :

Entretien 5 Chef d'agence :

« Aujourd'hui, ils ne savent pas tous faire les activités propres à chaque agence, quoi, d'accord. Aujourd'hui, ils sont... on est assez... le mode de fonctionnement qui avait été donné jusqu'à maintenant, c'est... on est un peu en mode taylorisé, donc, voilà, certains savent faire une, voire deux tâches grand maximum, d'accord. Donc, comme je dis souvent, ben, par exemple, X va savoir faire la tâche A et la B. Il va savoir faire la tâche C et D, par exemple, etc. Et aujourd'hui, on a assez peu de monde qui sait faire, par exemple, la tâche A, B, C, et D associées, quoi, d'accord. Aujourd'hui, c'est relativement segmenté. »

En somme, l'entreprise GRDF à Nantes, est marquée par le taylorisme avec une division des tâches tout en gardant en tête que celles qui sont répétitives sont automatisées afin d'obtenir une meilleure production du salarié. Ainsi, en 2023, avec les problématiques contemporaines, l'individu se spécialise de plus en plus dans une tâche non rébarbative et se déleste des activités très répétitives.

3.1.5. Le système de primes aux employés :

L'entreprise fonctionne sous forme de primes accordées aux employés quel que soit leur poste dans la hiérarchie. Celles-ci ont souvent différents motifs par rapport au travail fourni par celui-ci. Par exemple, la manageuse que nous avons interrogée nous admet que le calcul de celles-ci sont assez floues, néanmoins on peut penser qu'elles sont construites comme tel :

Entretien 2 Appuis métier :

« Il y a juste une prime qu'ont les encadrants. Alors comment est-ce qu'elle est calculée ? Je ne sais rien du tout. Dans mon ancien poste, j'ai mon chef qui venait, qui me disait, par rapport à ton travail, machin, tout ça, tu auras une prime de temps au mois de mars, sur la paie de mars ou avril. Là, sur ce poste-là, même si je ne suis pas de management, que je fais partie d'une équipe d'encadrement, j'ai aussi une prime. Je pense que chaque délégation doit avoir une enveloppe. Chaque responsable de délégation doit discuter l'enveloppe en fonction des responsables de service, des chefs d'agence ».

De plus, elle précise qu'elle ne sait pas non plus, sur quel critère sont basées ces primes, mais elle a une petite idée :

Entretien 2 Appuis métier :

« Et sur quoi elle doit être donnée ? Je pense qu'elle doit être donnée sur les réussites des indicateurs. C'est un peu comme les objectifs. Par exemple, on a un objectif de taux de satisfaction des clients. À chaque fois qu'il y a un contact clientèle, il y a une enquête de satisfaction qui part. On a donc un taux de stats. On sait que 90 % de nos clients sont globalement satisfaits ou très satisfaits de nos services. L'objectif est à 85 %. Si on n'a plus de 85 %, on atteint l'objectif. Si on ne l'a pas atteint, il y a plein d'indicateurs. Comme ça, le taux de réponse à des réclamations en 5 jours... On doit y répondre en 29 jours. Par contre, on a un indicateur sur le taux de réponse en cinq jours pour voir si on répond assez rapidement. Donc si on a atteint... Je pense qu'il y a tous ces indicateurs. Il doit y avoir un mix. Il doit prendre les indicateurs, les réussites ou non. Je pense que c'est comme ça. Je n'ai aucune certitude. »

Ainsi, les primes seraient calculées en fonction de différents critères de réussite, suivant les performances de chacun. On peut aussi questionner le flou qui demeure sur ce système, pourquoi une manageuse ne connaît-elle pas le fonctionnement d'attribution des primes dans

l'organisation ? Néanmoins, le chef d'agence que nous avons interviewé, a su nous répondre sur ce sujet :

Entretien 5 Chef d'agence :

« Alors nous, tous les cadres, en l'occurrence, effectivement, ont des primes, ça le joue. En tout cas, c'est ça. Ça se verse sur paye au mois de mars. Et après, c'est extrêmement variable, selon le poste sur lequel vous êtes. Et donc, on verra que ça sert à l'appréciation de votre propre manager qui détermine en l'occurrence... En gros, chez nous, c'est un taux. C'est un taux sur votre salaire annuel brut. D'accord ? Comme si je vous la fait simple. Si je gagne 50 000 à l'année, par exemple, si on me dit, tiens, la prime, globalement, elle sera de 10 %, ça me fait une prime de 5 000 euros, par exemple. Voilà, c'est comme ça que c'est défini. Donc, globalement, c'est un taux que votre manager vous accorde entre X % et, on va dire, globalement, pour un cadre, c'est entre 7 et 8 % et jusqu'à 15 ou 16 %, par exemple. Voilà. Et donc là, c'est en fonction du boulot que vous avez pu produire dans l'année et qu'en l'occurrence, votre responsable détermine la prime qu'il souhaite vous accorder. Et pour nos responsables d'équipe ou les animateurs qui ne seront pas maîtrisés, c'est un peu la même chose. Et là, pour le coup, c'est à ma main. C'est à mes responsables d'équipe ou nous, on décide de, voilà, tiens, il a fait un bon job, voilà, je lui donnerai une petite enveloppe en plus. Et donc, là, je lui donne 4 ou 5 % de son salaire, de la même manière que je viens de l'expliquer là, quoi. »

En complément des primes, les salariés de GRDF ont accès à des avantages via un CE (Comité d'Entreprise) qui est en réalité un CCAS (Centre Communal d'Action Sociale). Celui-ci est partenaire avec notamment des campings tels que Pierre et Vacances, Campéol, ou Tourista. Il permet aux salariés qui n'ont pas tout le temps la chance de partir en vacances, de pouvoir y aller avec des avantages.

Entretien 2 Appuis métier :

« Si on veut partir en vacances dans ces centres-là, il faut s'inscrire. Par exemple, si je veux partir au mois de juillet ou au mois d'août, il faut que je m'inscrive sur le site. Et je dois m'inscrire jusqu'à telle date. À telle date, fin des inscriptions. Les ordinateurs moulinent, il y a des ordres de priorité. Sont prioritaires, par exemple, ceux qui ont des enfants. Alors, sont prioritaires, c'est en fonction du... Si vous avez des enfants ou non, si vous avez quelqu'un dans votre famille qui a un handicap ou non, par exemple. Il y a des ordres de priorité. Si vous êtes parti en vacances ou pas l'année dernière, avec le CE ou pas, je ne sais pas comment c'est

fichu, mais il y a une moulinette qui passe. Il y a des ordres de priorité. Et vous êtes retenu ou non. Si vous êtes retenu, tant mieux, vous partez pour un tarif qui dépend de vos revenus. C'est pour ça que c'est solidaire. C'est-à-dire que celui qui gagne très, très peu, qui gagne le SMIC, va payer très peu. Celui qui gagne un peu plus, il va payer plus. Chacun paye en fonction de ses revenus. Et à ça, ce CE nous permet aussi d'avoir des réductions, par exemple, pour le bateau, pour la Corse. Je suis partie en Corse cet été, j'ai une réduction de 40 % sur mon billet de bateau, par exemple, sur une compagnie, ce qui est plutôt intéressant. Il y a très peu de choses. Il y a une billetterie. Ce n'est pas très intéressant sur les Disney, sur les Puy du Fou, sur la billetterie, c'est un peu moins intéressant. »

Ainsi, un employé chez GRDF, peu importe son poste, peut partir en vacances via le CCAS en bénéficiant d'avantages calculés sur la situation socio-économique et divers facteurs. Ce système social a été amorcé par Marcel Paul au XXe siècle avec les activités sociales de l'énergie. De ce fait, les salariés actuels de GRDF peuvent partir en vacances à moindre coût seul ou en famille. Auquel s'ajoutent les primes qui sont déterminées par des facteurs de satisfaction et en fonction du salaire gagné.

3.1.6. Conclusion :

Pour conclure, à travers cette analyse, l'entreprise GRDF à Nantes est très marquée par la division du travail dans le sens où chaque individu joue un rôle spécifique. Chaque personne se spécialise dans une tâche en particulier, de surcroît, celles qui sont ennuyantes ou considérées extrêmement répétitives deviennent automatisées. L'entreprise garde un système de division vertical dans lequel des rapports hiérarchiques s'opèrent. Les employés sont récompensés par des primes (notamment pour les cadres), et par des avantages via un comité d'entreprise spécifique à GRDF. Cependant, la distribution de primes peut également conduire à une certaine concurrence entre les employés et à une pression au travail. Néanmoins, tout au long de cette analyse, nous avons vu que certains points restent flous. La communication sur les systèmes de distributions de primes reste assez fermée aux employés. Pour finir, l'entreprise est marquée par le taylorisme, car chaque personne devient spécialiste dans un ou deux domaines maximums. Ce système favorise la performance des employés et permet d'alléger leur vie professionnelle afin de profiter du côté personnel.

3.2. L'impact de la réorganisation :

La réorganisation d'une entreprise constitue un processus complexe, souvent influencé par une combinaison de facteurs internes et externes. L'étude de la restructuration de GRDF

(Gaz Réseau Distribution France) à Nantes offre une opportunité d'analyser les conséquences sur l'ambiance entre les salariés, mais également leurs visions vis-à-vis de la mise en place du nouveau modèle de travail.

3.2.1. Travail à distance :

Le télétravail, concept de plus en plus intégré dans le paysage professionnel, se définit comme une forme d'organisation du travail qui permet à un salarié d'effectuer ses missions en dehors des locaux de l'entreprise, souvent depuis son domicile, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Ce mode de travail a connu un essor significatif ces dernières années, notamment en raison des avancées technologiques qui facilitent la communication à distance.

L'origine du télétravail remonte aux années 1950 aux États-Unis, avec les travaux du mathématicien et architecte Norbert Wiener sur la cybernétique. Cependant, le terme "télétravail" est apparu pour la première fois en France dans l'ouvrage Des machines et des hommes : télécommunications de l'ingénieur Louis Marlio en 1972. Le concept de travailler à distance, en dehors des locaux de l'entreprise, a commencé à émerger dans les années 1970 avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permettaient une communication à distance. En France, le télétravail a été encadré par la loi à partir de 1978, avec la loi Auroux qui a introduit le concept de "travail à domicile". Au fil du temps, le télétravail a évolué et s'est développé en réponse aux avancées technologiques et aux besoins des employés et des employeurs. En France, le télétravail a été officiellement évoqué sur la scène internationale en 1995 lors du G7 de Bruxelles.

Depuis lors, le télétravail a évolué et s'est développé en réponse aux avancées technologiques et aux besoins des employés et des employeurs. Il est important de noter que la pandémie de COVID-19 a joué un rôle significatif dans l'adoption généralisée du télétravail. Les mesures de distanciation sociale et les restrictions de déplacement ont incité de nombreuses entreprises à mettre en place le télétravail pour assurer la continuité des activités tout en garantissant la sécurité des employés. Selon une étude de l'Insee en 2021, le télétravail a augmenté de manière significative en France, passant de 7 % avant la pandémie à près de 25 % pendant le confinement. Cela souligne l'impact majeur de la crise sanitaire sur l'adoption du télétravail. En 2023, le télétravail peut revêtir différentes formes, telles que le télétravail partiel avec des jours de travail imposés, le travail hybride qui offre la possibilité de venir au bureau à sa guise, ou encore le "full remote" où tout le temps de travail s'effectue à distance. Après trois ans depuis la crise sanitaire et l'obligation du télétravail, chaque entreprise en France a

adopté sa propre approche du télétravail. Selon un baromètre dévoilé par JLL, environ 47 % des entreprises en France ont recours au télétravail. De plus, environ 55 % de la population active travaille à distance au moins une journée par semaine.

Donc, l'entreprise GRDF à Nantes, comme à peu près la moitié des entreprises de France, a recours au télétravail deux à trois par semaine, tel évoqué dans l'extrait ci-dessous de l'interview d'un chargé de clientèle.

Entretien 3 chargée de clientèle au sein de GRDF :

Alice : Du coup globalement on vous pose souvent des questions, on vous demande souvent votre avis ce que vous en pensez comment vous voyez l'avenir avec tous ces changements ? Que ce soit si vous voulez continuer à manger ensemble ou comment vous voulez agencer les nouvelles salles, j'ai l'impression qu'on essaye de vous inclure dans le projet, c'est plus une forme d'échange non ?

*Tout le temps, oui oui. Je suis complètement d'accord, bah là par exemple, **il y aura un nouveau roulement du télétravail où on va nous proposer de ne plus être trois jours sur site mais que deux jours sur site ça nous permet d'avoir plus un ou deux jours de télétravail mais entre 2 à 3 jours.** Et pareil on nous a posé la question cette semaine on nous a demandé si on avait des idées est-ce qu'on préfère être en télétravail plutôt le lundi, le vendredi pareil pour nos RTT est-ce qu'on souhaite changer les roulements de nos RTT ? vraiment, on nous demande notre avis donc là on nous a envoyé un mail, nous, on répond avec nos idées après je pense qu'ils prennent toutes nos idées et on verra ça en réunion. Même s'il est pris ou pas pris, bah au moins on nous demande notre avis et ça je trouve ça vraiment hyper important.*

Alice : Et si par exemple, vous n'avez pas envie d'être en télétravail parce que vous avez un petit appart ou une connexion pas super ou vous aimez juste venir au bureau, est-ce que vous avez le choix ?

Oui, c'est un choix.

Manon : Niveau du télétravail, vous gardez les mêmes jours de télétravail toutes les semaines où là aussi c'est des roulements, pour l'organisation mais aussi la cohésion d'équipe est-ce que vous voyez toujours les mêmes personnes sur site est-ce qu'il y en a que vous n'avez jamais vu ?

*Alors, avant si je me souviens bien, il y avait une **idée de roulement** où en effet on avait chaque semaine des jours différents de télétravail et là du coup il y a une nouvelle réorganisation. Du coup maintenant on a notre télétravail le lundi et le vendredi mais pour garder justement cette cohésion le mardi c'est le jour de réunion. On a des réunions le matin ou l'après-midi en fonction des agences et là le mardi tout le monde doit être présent sur site et ça c'est vraiment bien parce que je suis complètement d'accord avec vous. Entre le télétravail et les RTT des fois il y a des collègues.... Qu'on peut ne pas voir pendant 3 semaines, 10 jours, 3 semaines. Tu es parti en vacances ? HEUUUU non ? (rire) Et le fait justement qu'il y est ce jour de réunion du mardi bah c'est bien. Au moins on voit tout le monde, on sait que ce jour-là est dédié au fait que tout le monde est sur site on peut voir tout le monde.*

Le travail à distance présente divers avantages, comme souligné par plusieurs chercheurs renommés. Nicholas Bloom, économiste de Stanford, a démontré dans une étude que le télétravail peut augmenter la productivité, une conclusion étayée par une hausse de 13 % de la performance chez les télétravailleurs. Cet argument permet notamment de comprendre la vision de cette animatrice au sein de GRDF où le travail à distance est particulièrement bénéfique pour les entreprises. En effet, elle était constamment sollicitée par le travail, et ce, malgré des horaires flexibles. Dès lors, travailler à domicile peut rendre difficile la séparation entre le temps professionnel et le temps personnel. Les employés peuvent être tentés de prolonger leurs heures de travail, ce qui peut entraîner une surcharge et des difficultés à se déconnecter.

Entretien 6 animatrice :

Alice : *Justement, quel impact ç'a eu sur l'entreprise ?*

*On peut partir au télétravail, on peut partir sur la communication. Un **bouleversement**. Ç'a été du jour au lendemain, on nous avait dit, avant le Covid, pas de télétravail, c'est impossible dans votre activité. Et du jour au lendemain, on vous dit, ah ben, finalement, le travail, ça pourrait être pas mal*

(...)

*Et puis au final, avec le recul, je me suis dit, mais il y a un problème. On ne peut pas autant. Oui, il y a eu des morts. Oui, il y a des personnes sensibles. Oui, voilà. Par rapport au travail, on nous a mis à disposition des ordinateurs portables et des écrans. Enfin voilà, pour qu'on puisse travailler chez nous. Mais on a été quand même. Je crois. Quatre ou cinq semaines. Moi, j'ai. J'ai attendu que ça se passe. Donc, c'est long. Quatre semaines sans partir. Ce n'est pas des vacances, en fait. Même si on est chez soi, c'était très particulier. La mise en route du télétravail après. Alors moi, j'ai adoré chez moi. Tranquille. Le bonheur, le bonheur parce que alors le bonheur, oui et non. **Alors je vais dire oui pour l'entreprise parce que finalement, je ne prenais plus de pause. Je n'avais pas de boulot. Je mangeais plus et j'étais à fond sur.** Je faisais juste à manger pour les enfants. Je sortais à peine le chien et j'étais à fond sur mon écran parce que j'étais à domicile et que je pouvais regarder mon écran quand je voulais. Donc voilà, ça, ça a été les débuts.*

Cependant, le travail à distance peut comporter des avantages. Ceux-ci s'étendent également à la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, comme évoqué par Robert E. Kelly, professeur à la Carnegie Mellon University, qui met en avant la flexibilité offerte par cette modalité. Sylvie St-Onge, spécialiste en management, ajoute que le travail à distance peut favoriser la satisfaction des employés en améliorant leur équilibre travail-vie personnelle.

Entretien 3 chargée de clientèle :

Alice : Du coup qu'est-ce que c'est votre ressenti sur la période avant covid, on était toujours sur site parce qu'avant si je me trompe pas il y avait pas de télétravail (non il y avait pas de télétravail) donc avec cette période en distanciel et comment était la communication. Est-ce que c'était toujours la même ou il y a eu des blocages entre le haut et le bas et après comment s'est passé le retour sur site avec les masques, la peur d'avoir le covid, est-ce que ça a pas mis un frein justement cette cohésion d'équipe parce qu'il y avait pas une réticence... ou Même 2h de téléphone avec un masque ça doit pas toujours être évident.

Clairement c'est compliqué. Le covid oui c'est vrai qui était là lui ! [rires] oui alors ça a été compliqué comme vous dites, je suis arrivé en septembre 2019. Je commençais vraiment cette formation où je prenais mes marques à bien m'entendre avec mes collègues et là tout s'est arrêté. J'avais une super bonne intégration, une trop bonne équipe et c'est ça qui m'a permis aussi bien évoluer très rapidement et... Piwou mars, l'annonce du confinement. C'était petit à petit parce que déjà en janvier on nous a annoncé le covid 19. Ils ont commencé déjà à

*dispatcher les équipes ou nous, notre équipe on avait déménagé à nouvelle vague (un autre bâtiment de GRDF] pendant deux trois semaines pour que toutes les équipes ne soient pas ensemble au 3e étage. On nous avait vraiment dispatcher, c'était plutôt bien j'étais avec mon équipe. On était à nouvelle vague et c'est vrai que ça a été très rapide parce qu'après, on est venu nous voir en disant faut rentrer chez vous, confinement, vous faites du télétravail à la maison. Ha ! Heu. Oui mais on en a jamais fait ! Donc moi je suis dans un tout petit appartement avec mon conjoint qui travaille aussi dans le téléconseiller chez Bouygues Telecom donc on appelle entrant toute la journée. Le fait qu'on soit en télétravail ensemble dans ce petit appartement, on était tous les deux dans la salle de déjeuner sur une table c'était assez compliqué. Malgré ça la cohésion était quand même là surtout vient teams, on communique beaucoup et pendant ce confinement en soi il y avait pas énormément d'appels vu que les déménagements/ les emménagements étaient aussi mis à l'arrêt. **Donc moi ça m'a permis de faire plein de formations, certes à distance mais j'ai été formé sur plein de choses grâce à ça. Et ça m'a permis d'évoluer aussi un peu plus vite je pense, que ça aurait mis plus de temps en temps normal si on était sur site.** Malgré ça on avait quand même pas mal de réunions via teams on allumait tous nos micro, nos webcam mais bon c'était quand même long. On est revenu sur le site petit à petit autour de 2020. Et encore c'était petit à petit parce qu'on est vraiment revenu par équipe. On y allait de temps en temps et c'est ça : porter le masque sur site là... c'était vraiment compliqué de le porter quand tu es en appel [souffle] c'est vraiment compliqué et le fait aussi qu'on pouvait pas vraiment manger ensemble, les salles de pause il y avait une personne sur deux donc ouais c'est assez compliqué. **L'avantage c'est qu'ensuite il y a eut le télétravail qui a été mis en place et là clairement, c'est une très bonne idée parce qu'on peut réussir à travailler aussi efficacement en étant chez nous, en gardant ce lien et moi ce que j'aime aussi principalement c'est qu'on soit pas tout le temps en télétravail. (...)***

Donc, le télétravail, suite notamment à la crise du COVID-19, était vu par certains comme un avantage, permettant d'avoir plus de temps pour la vie personnelle, mais aussi la possibilité de faire des formations comme évoqué précédemment. Malgré l'avantage des horaires flexibles permis par le travail à distance, il est à noter que ce même point est vu par certains comme une contrainte. Les employés ne se sentent plus "stimulés" par le travail très régulièrement, dès le passage devant un écran, comme certains l'évoquent par exemple.

3.2.2. Changement de locaux :

La récente restructuration au sein de l'entreprise a entraîné un changement de locaux. Embrassant la perspective de Michel Foucault, cette mutation spatiale peut être perçue comme un instrument de pouvoir, où l'aménagement des espaces reflète les dynamiques de contrôle et d'autorité au sein de l'entreprise. Dans un contexte plus contemporain, les idées de Manuel Castells sur la société en réseau pourraient être invoquées pour examiner comment cette transformation spatiale s'aligne sur les stratégies d'adaptation aux flux d'informations et aux modes de communication interne.

Puis, les travaux de Michel Crozier et d'Erving Goffman offrent également des éclairages pertinents sur la dimension sociale des espaces de travail. L'aspect symbolique des nouveaux locaux, leur disposition, et leur conception peuvent influencer les relations interpersonnelles et la dynamique de pouvoir au sein de l'organisation. Il serait intéressant d'explorer comment ces changements impactent la cohésion sociale et la collaboration entre les employés.

Avec les divers entretiens, ce changement de locaux semble être pour certains un nouveau départ, une nouvelle expérience. Quant à d'autres, il semble que cela les perturbe par rapport à la distance qui va s'ériger entre les différents services pourtant assez liés dans leur travail.

Entretien 3 chargée de clientèle :

Alice : Tout à l'heure vous avez dit bizarrement, je l'ai bien pris. Il y en a d'autres qui sont plus réticents ou c'est plus compliqué ou globalement c'est accepté par tout le monde ?

Il y a des personnes qui sont dans une **réticence** parce que suite à l'annonce du déménagement, bien sûr on en a parlé entre nous. Il y a **des personnes qui sont bien dans leur petit cocon, ils avaient surtout peur pour leurs activités, faire que ça change.**

Alice : Parce qu'il n'y a pas que les déménagements de locaux il y a toute la réorganisation qui va avec.

Oui ! c'est ça il y a toute la réorganisation, **le déménagement est une chose mais il y a aussi le fait qu'on change complètement les agences.** Il y a d'autres personnes qui avaient aussi un peu des appréhensions car évidemment on a tissé des liens avec les autres agences et vu que lors du déménagement on va être sur deux étages séparés. Nos collègues des autres agences vont être au 7e et nous 8e on se demande si on aura toujours cette cohésion car certes on est deux agences différentes mais on garde ce lien avec nos activités socle et aussi le lien avec nos collègues qui est important. C'est pas parce qu'on est deux agences différentes qu'on doit plus parler à nos collègues et j'ai quelques collègues avec qui j'ai parlé qui ont cette appréhension de se dire est-ce qu'on va pouvoir toujours se voir ? le fait qu'il y a la distance, est-ce qu'on va moins se parler ? est-ce que pendant les pause déjeuner on va pouvoir manger ensemble ou les pause café trouver un temps ? pour se voir en fait. Je sais qu'il y a aussi cette appréhension sur le travail mais aussi sur le lien entre collègues.

Dès lors, d'après cet extrait d'entretien, il est possible d'analyser une peur du changement. En effet, l'interviewé évoque le terme "cocon", faisant penser à une possible crainte de sa part et d'autres employés, à ses dires, de ce déménagement, de changer l'habitus, comme le penserait Pierre Bourdieu. Dès lors, Bourdieu a développé le concept de l'habitus, qui se réfère aux dispositions incorporées et internalisées d'un individu résultant de son expérience sociale. Ces dispositions incluent des préférences, des goûts, des attitudes et des comportements qui sont souvent inconscients. Lorsqu'une entreprise décide de changer de locaux, cela peut perturber l'habitus des employés, les sortant de leur environnement habituel, de leurs routines familières et de leur "cocon" confortable. Par exemple, le changement de locaux peut entraîner des modifications dans l'espace physique, la disposition des bureaux, les interactions sociales informelles, etc. Ces changements peuvent être perçus comme une menace

pour l'habitus des employés, provoquant ainsi des inquiétudes, des résistances et des réactions négatives. Ainsi, le concept de “capital symbolique” introduit par ce même sociologue semble être remis en cause où le capital symbolique qui se réfère à une forme de pouvoir qui est basée sur la reconnaissance et le prestige accordés à certains symboles, signes ou éléments culturels, est soumis à un changement et donc une perte de repères pour les employés.

Pour d'autres, le changement de locaux est une opportunité de renouveau, d'un nouveau départ au sein de l'entreprise. Dans le contexte de l'apprentissage organisationnel, Senge a souligné l'importance d'adopter une mentalité de « mental models » ou modèles mentaux. Le changement de locaux pourrait être une occasion pour l'entreprise de revisiter et de renouveler ces modèles mentaux, stimulant ainsi un nouveau départ dans la manière dont les membres de l'organisation perçoivent leur environnement et leur travail.

Entretien 3 chargée de clientèle :

Alice : *Comment appréhendez vous la réorganisation et le déménagement de l'entreprise ?*

*Moi, bizarrement je le vois plutôt bien. Je suis **très contente qu'on déménage dans des nouveaux locaux tout neuf.** (...)*

3.2.3. La communication :

La réorganisation, en tant que pilier incontournable pour s'adapter aux impératifs changeants du marché, génère des questionnements complexes quant à la manière dont elle est appréhendée et intégrée par les acteurs internes. Dans cette conjoncture, la communication émerge comme l'élément essentiel, un catalyseur incontournable d'une transition réussie. Les travaux pionniers de sociologues éminents, à l'instar de Kurt Lewin, Peter Drucker, et Rosabeth Moss Kanter, jettent une lumière vive sur le rôle fondamental de la communication dans la gestion du changement organisationnel.

Kurt Lewin, figure de proue de la psychologie sociale, conceptualise le processus de changement en trois phases distinctes : le dégel, le changement et le regel. Dans cette trilogie, le dégel représente une étape critique où la communication transparente s'impose comme une nécessité impérieuse. Ses écrits soulignent l'importance de dissiper les résistances au changement par une communication ouverte, érigeant ainsi la communication en pilier du processus de transition.

De même, les préceptes de Peter Drucker, titan de la gestion d'entreprise, inscrivent la communication comme la pierre angulaire de toute action significative au sein d'une organisation. Drucker affirme que la communication est le tissu conjonctif qui relie les différentes composantes d'une entreprise. Ainsi, dans le contexte de la réorganisation, la communication devient le vecteur par excellence pour diffuser la vision stratégique, les objectifs réajustés, et les nouvelles responsabilités, assurant ainsi une cohérence organisationnelle essentielle.

Quant à Rosabeth Moss Kanter, éminente sociologue des organisations, son exploration des retournements organisationnels met en exergue l'importance d'une communication proactive et transparente. Kanter souligne que la communication peut restaurer la confiance ébranlée des employés en fournissant des informations honnêtes sur les raisons du changement, les avantages anticipés et les mesures prises pour atténuer les impacts négatifs.

Outre ces perspectives théoriques, des données empiriques éclairent également l'importance cruciale de la communication lors des phases de réorganisation. Des études récentes, telles que celles menées par le Harvard Business Review, soulignent que les entreprises qui n'accordent pas une attention particulière à la communication pendant les périodes de changement risquent de rencontrer des résistances accrues, une baisse de la productivité et des perturbations au sein de l'équipe.

Entretien 3 chargé de clientèle :

Alice : *Comment appréhendez vous la réorganisation et le déménagement de l'entreprise ?*

*(...) C'était un petit peu flou. Je me suis dit bah mince, est ce que **je vais continuer à faire les activités sur lesquelles, je suis déjà formé ? où est-ce que ça va complètement changer? Je vais devoir être formé sur autre chose ?....** Oui ça met un petit peu le **doute** mais j'ai eu pas mal d'échange avec ma chef d'agence, avec ma responsable et là il y a quelques jours avec un autre responsable qui me demandait justement comme vous, si j'appréhendais un peu le changement et je suis pas quelqu'un qui a peur du changement. **Je laisse couler, je vois comment ça se passe et je me dis, si j'ai des questions on les verra là-bas. Nos responsables sont vraiment là à notre écoute donc dès qu'on a une question, on va les voir ça se passe globalement bien.***

De plus, à travers cette communication évoquée dans les divers entretiens, il paraît intéressant d'évoquer une certaine spécialisation des tâches qui s'opère.

La spécialisation des employés, souvent désignée comme la division du travail, est un concept central dans la sociologie économique, et Max Weber, un sociologue allemand du début du XXe siècle, a grandement contribué à notre compréhension de cette notion.

Weber a étudié la bureaucratie et la rationalisation des organisations dans son œuvre majeure, L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1905) et dans son ouvrage Économie et société (1922). Il a souligné l'importance de la division du travail dans la création d'une bureaucratie efficace et dans l'organisation rationnelle des entreprises.

La spécialisation des employés, selon Weber, est une caractéristique essentielle des organisations bureaucratiques. Il explique que dans une bureaucratie, les tâches sont réparties de manière spécialisée et fragmentée entre les membres de l'organisation. Chaque employé se voit attribuer une fonction spécifique qui contribue à l'ensemble du processus organisationnel. L'objectif de cette spécialisation est d'améliorer l'efficacité en offrant aux individus l'opportunité de développer et de perfectionner leurs compétences dans des domaines spécifiques.

Le concept de spécialisation selon Weber est étroitement lié à l'idée de rationalisation. Il pensait que la rationalisation du travail, c'est-à-dire l'organisation systématique et logique des activités, était nécessaire pour maximiser l'efficacité dans les organisations. Ainsi, la spécialisation des employés est un moyen de rationaliser le travail en décomposant les tâches complexes en activités simples et répétitives, ce qui facilite la coordination et le contrôle.

Cependant, Weber a également mis en garde contre les conséquences négatives de la spécialisation excessive, notamment la déshumanisation du travail. Il craignait que la spécialisation extrême puisse conduire à l'aliénation des travailleurs, les transformant en simples exécutants de tâches fragmentées, perdant ainsi le sens global de leur travail.

Entretien 5 chef d'agence :

Enzo : Et ces plannings, ils sont, enfin, je veux dire, quand on attribue une tâche, justement, à une personne, c'est obligatoire ou, par exemple, la personne peut essayer de négocier, peut-être, pour éviter de faire, par exemple, de la téléphonie et d'aller faire autre chose ou c'est forcément, c'est écrit, donc...

Ce n'est pas... Ouais, c'est ça. Là, il n'y a pas de... il n'y a pas d'option, il n'y a pas de choix. Non, là, c'est... voilà, ils sont... ils savent que... en fait, après, aujourd'hui, ce sera le changement par rapport à l'organisation. Aujourd'hui, ils ne savent pas tous faire les activités propres à chaque agence, quoi, d'accord. Aujourd'hui, ils sont... on est assez... le

mode de fonctionnement qui avait été donné jusqu'à maintenant, c'est... on est un peu en mode taylorisé, donc, voilà, certains savent faire une, voire deux tâches grand maximum, d'accord. Donc, comme je dis souvent, ben, par exemple, X va savoir faire la tâche A et la B. Y va savoir faire la tâche C et D, par exemple, etc. Et aujourd'hui, on a assez peu de monde qui sait faire, par exemple, la tâche A, B, C, et D associées, quoi, d'accord. Aujourd'hui, c'est relativement segmenté. Et donc, d'où les créneaux d'une heure, deux heures qui sont comme ça répartis, mais répartis sur les gens, eh bien, qui savent aujourd'hui faire cette activité-là, voilà, parce que, ben, forcément, celui qui sait faire A et B, pour l'instant, on le met encore sur A et B en termes d'activité. Et demain, la volonté, et je le souhaite dans le cadre de la nouvelle organisation, c'est justement, eh ben, de les amener à faire A, B, C, voilà, D... Voilà. Voire E, F, en l'occurrence, si je prends chaque activité comme ça. C'est d'élargir un panel d'activités pour qu'on puisse répartir un peu l'ensemble des activités sur plus de monde, quoi, voilà. Autrement, oui, de base, non, ils n'ont pas de choix. Ce n'est pas une option. Quand tu es marqué pendant deux heures, tu vas faire le téléphone, tu vas voir ton chef pour négocier. Sauf si, vraiment, ce jour-là, tu es aphone, voilà, parce que tu as fait mal chaud toute la nuit, voilà, dans ce cas-là, ou tu as un petit souci de santé, à ce moment-là, oui, tu dis, voilà, ben, je ne peux pas prendre le téléphone parce que j'ai plus de voix. Du coup, à ce moment-là, ton chef compatissant et bienveillant, en l'occurrence, te change ton planning. Autrement, globalement, non, il n'y a pas de négociation entre ce qu'on peut leur indiquer et ce qu'ils ont à faire.

Ainsi, à travers la réorganisation de l'entreprise GRDF à Nantes, il est possible d'analyser dans les entretiens une forte communication présente dans cette transition avec le changement des bureaux notamment. Dès lors, le taylorisme est davantage présent, comme évoqué dans les analyses précédentes, avec une spécialisation des tâches comme présentée par le sociologue Weber.

3.3. La place des syndicats dans l'entreprise :

3.3.1. Rappel historique et juridique :

Le 14 juin 1791, un député du tiers-état : Isaac Le Chapelier, fait voter une loi, portant son nom, interdisant toutes associations professionnelles, grèves, ou encore corporations. Étant très critiquée, elle est abrogée en deux temps, plus de 70 ans plus tard. Premièrement, avec la loi Ollivier du 25 mai 1864 qui abolit le délit de coalition (politique ou non). Puis, secondement,

avec la loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884 qui légalise les syndicats. Les syndicats sont des regroupements de personnes ayant pour objet l'étude et la défense des droits, ainsi que des intérêts matériels et moraux, collectifs et individuels des travailleurs. Article 349. « Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix ». Être syndiqué est donc un choix qui doit être respecté par l'entreprise.

3.3.2. Les syndicats présents depuis toujours au sein des IEG :

Gaz réseau distribution France GRDF est l'industrie électrique et gazière (IEG) en général sont des entreprises au taux de syndicats. Historiquement, ils sont là depuis leurs autorisations et défendent les droits des travailleurs.

Entretien 5 : Chef d'agence

« Oui, oui, les syndicats chez nous ont un poids relativement fort et ça, c'est globalement historique depuis toujours. Les syndicats ont été là et, quelque part, si on veut être un peu ancien, on va t'en dire, ils ont été là. Ils ont eu leur utilité aussi, c'est grâce à eux qu'on a eu les congés payés ou des choses comme ça. Forcément, il y a eu quelques combats de menés. En l'occurrence, ils ont été bien contents, quelque part, qu'ils soient là pour les mener et que, globalement, tout le collectif les mène. Donc, on va dire que les syndicats ont leur utilité. Moi, à mon stade, on va dire que j'ai plutôt une bonne relation avec les syndicats. »

Il y a quatre syndicats qui sont présents au sein de GRDF : Confédération Générale du Travail, Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres, La Confédération française démocratique du travail, Force Ouvrière (le moins présent) et beaucoup de personnes y sont affiliés.

3.3.3. Le rôle socialisateur des syndicats au sein de GRDF :

Même si la plupart nous ont évoqué être plutôt distant et éloigné des syndicats, il joue un rôle de socialisation important. Déjà pour ceux qui participent aux réunions et événement organisé par les syndicats, c'est un moment de rencontre et de partage, les employés ont le temps et la possibilité de discuter avec des collègues d'autres étages et/ou service qu'il ne rencontre pas souvent, ceux qui participent à créer du lien et indirectement une cohésion de travail. Effet, il est toujours plus intéressant de répondre aux mails ou Teams de quelqu'un avec qui nous avons déjà vu ou, pu discuter que seulement un nom et l'intitulé de son poste. Cependant, il peut y avoir de temps à autre des tensions, même si celles-ci sont minimales entre

collègues, avec une remise en cause de certaines légitimités de poste en raison des âges que les syndicats ont affichés mais aussi de tensions entre syndiqué et non syndiqué.

Entretien 6 : Animatrice

Clara : Et justement, est-ce qu'ils peuvent être une entrave aux relations sociales qu'il peut y avoir entre les collègues, justement ?

Ça peut arriver. Oui, ça peut arriver. J'ai déjà, enfin, oui, enfin, pas moi, mais j'ai déjà été dans ce genre de discussion. Oui, je vois des collègues s'interposer pour des raisons. Enfin, entre autres, la CGT. La CGT, qui est très rouge et souvent, qui dit toujours non. Après, on n'a pas besoin des syndicats pour se prendre la tête entre collègues sur l'actualité. Mais ça peut, en effet, ça peut. »

3.3.4. Le point de vue des salariés vis-à-vis des syndicats :

La question des syndicats est celles où il y a plus de résistance pour répondre. On peut ressentir que les mots sont choisis, posés. Il y a un temps de réflexion plus long avant de répondre. Pourtant, quand on écoute les réponses, l'avis des salariés sur les syndicats est souvent la même : les syndicats sont importants, car sont comme un « garde-fou », Il faut travailler avec, cependant certains cherchent « la petite bête » ou s'oppose par principe à tout ce qui vient d'en haut. Ce qui donne parfois l'impression qu'il freine le bon développement de l'entreprise et des salariés eux-mêmes.

Entretien 3 : Appui métiers :

Moi, je pense qu'il y a certaines personnes de certains syndicats, pour moi, qui peuvent...

Alors... [souples + rires]

Clara : Après, il faut vraiment être libre. Vous voyez, il y a des choses qu'on ne marquera pas, qu'on ne notera pas s'il faut.

Enzo : Si vous voulez divulguer une chose qui n'apparaîtra pas dedans, vous pouvez le dire.

En fait, pour moi, effectivement, je pense que... Alors, je ne parle pas que pour ce service-là. Je parle pour tout ce que j'ai connu dans le GRDF. Il peut y avoir des personnes dans un certain syndicat qui sont tellement... dans la volonté de conflit, qui vont même être un frein

dans l'amélioration du confort de certains salariés ou l'amélioration des choses, ou dans l'avancée de l'entreprise. Mais de l'avancée de l'entreprise dans le bon sens pour les salariés. En fait, quand il y a un changement dans l'entreprise, ce n'est pas... Il y a un syndicat qui... On a l'impression que dès qu'il y a un changement, ça veut dire que c'est une catastrophe pour le salarié. [...]. Donc, il serait vrai que, pour le coup, j'ai pu voir, depuis que je suis chez le GRDF, et surtout sur les postes quand j'étais manager, des fois, des choses, où j'ai même des personnes de mon équipe qui ont même envoyé balader la personne du syndicat en disant que, en même temps, on n'est pas des imbéciles, ce n'est parce qu'on est en exécution qu'on ne sait pas réfléchir, qu'on n'a pas de cerveau. Parce qu'à un moment donné, il y en a qui vont trop loin. Et pour le coup, ça peut se retourner contre eux. Parce que, pour le coup, ce n'est pas très intelligent, en fait. Et ça ne fait avancer personne.

Et après, le rôle d'un syndicat, il est aussi de s'assurer que tout soit fait en bonne et due forme pour les salariés [...] J'appelle ça un peu des garde-fous. Et je pense honnêtement que c'est nécessaire dans une entreprise qui ait un syndicat. Mais le syndicat doit être dans la communication avec les salariés et avec la direction. Et travailler en intelligence, dans une bonne communication, dans une bonne intelligence, et pas dire non et être réticent à tout bêtement, sans réfléchir. Parce qu'on a l'impression des fois que certains syndicats, parce que c'est la direction qui amène quelque chose, que ce n'est pas bien. Parce que ça vient de là-haut. Si ça venait d'eux ou du salarié, ce serait génial, mais ça vient de la direction. Et c'est là où je trouve ça dommage et que, pour moi, à mes yeux, je parle de moi, hein, quand on agit comme ça, on perd en crédibilité. »

Bien qu'il y ait un fort taux de syndiqués, une bonne partie des employés se disent aussi distante des syndicats, toujours plus présent pour autant que leurs présences soient positives.

Entretien 3 : Chargé de Clientèle :

« Manon J'ai une question aussi sur les syndicats, j'ai travaillé moi ici un mois en job d'été et c'est vrai que j'ai croisé beaucoup de fois les syndicats qui donné des prospectus qui venais savoir comment ça se passait, ils passer plein de questions alors vous comment vous les voyez au sein de l'entreprise est-ce que vous trouvez que c'est une bonne chose ou est-ce que au contraire sur des projets un peu d'évolution comme là la réorganisation ils sont plutôt en frein ou au contraire sont vraiment des alliés ?

Hummm, ouais tout à fait honnête je suis un peu détaché de ça. C'est vrai que je suis un peu d'accord quand ils viennent sur site et j'ai l'impression qu'il nous pose beaucoup de questions pour nous analyser voir comment on ressent le fait que bah voilà il y a des changements d'agence, la réorganisation. C'est vrai que moi des fois je les vois un petit peu comme un frein. J'ai l'impression qu'il me pose des questions dans le but après [souffle] ouais d'apporter un peu des freins au projet trouver la petite bête. »

Les syndicats sont effectivement très présents sur place et viennent distribuer tract ou questionnaire et discuter avec les salariés 2 à 3 fois par mois (or période déléction ou leurs présences sur site augmente).

3.3.5. L'importance des élections pour les syndicats, mais aussi pour les salariés :

Nous sommes arrivés en pleine élection de syndicats, leur présence est omniprésente depuis quelque temps au vu de leurs campagnes. C'est une vraie campagne politique, avec programme, des discussions, des débats, tractation, par conséquence les discussions et les débats au sujet des projets et des syndicats sont également plus nombreux que d'ordinaire, ce qu'il faut prendre en compte dans l'analyse et la lecture de ce dossier.

Entretien 5 : Chef d'agence

« Dans trois semaines, on va devoir voter, justement, pour ces fameux syndicats. Et donc, en votant là, entre le 6 et le 13 novembre, on va définir, pour les quatre années futures, quel syndicat peut, on va dire, plus ou moins avoir de poids dans l'entreprise, justement, dans quelques décisions qu'on peut avoir. Donc, ces votes-là sont hyper importants. [...] moi, dans un sens, j'ai plutôt de bons rapports avec les uns et les autres. Je vois beaucoup de CFE-CGC qui passent souvent me voir. Les FO, on ne les voit jamais. La CFDT, je les vois aussi souvent. Mais la CGT, par contre, autant ils passent beaucoup et ils sont très fortement implantés dans l'équipe de Magalie. Par exemple, autant chez moi, ils ne viennent quasiment jamais. On est en pure politique avec les syndicats. Il n'y a pas de doute là-dessus. C'est une méthode de fonctionnement. Donc, ils sont là, ils sont très présents en ce moment. Ils nous amènent des petits gâteaux, des chouchous, des chichis. Ce n'est pas des bêtises. Ou bien des crayons de couleurs, etc. Donc, voilà, chaque fois qu'ils viennent au bureau, il y a un

petit cadeau pour ceux-ci, ceux-là, estampillés avec leur logo à eux, dans l'idée derrière de « Oui, votez pour moi ». Globalement, c'est vraiment ça. Donc, ils se montrent et ils essaient de prendre des sujets, de se battre pour tel et tel collaborateur pour inciter derrière, quelque part, ce qu'on vote pour eux.

Enzo : C'est une sorte de propagande.

Je n'irais pas jusque-là, parce qu'en plus, je suis enregistré, mais [rires] ... En tout cas, c'est de la politique, ça, c'est sûr. Il n'y a pas de doute là-dessus. »

On peut y voir aussi des tensions au sein de syndicats qui peuvent parfois modifier certaines listes de dernière minute pour pouvoir continuer d'exister et d'avoir un point important dans l'entreprise aux dépens de certains salariés pourtant engagés depuis toujours. La loi Roudy sur la parité au sein des syndicats a remis en question leurs modes de fonctionnement et les oblige à rechercher des personnes engager des deux sexes pour pouvoir constituer leur liste. La loi n° 83-635 du 13 juillet 1983 transpose la directive 76/207/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail. La loi réaffirme le principe de l'égalité dans tout le champ professionnel (recrutement, rémunération, promotion ou formation).

Entretien 5 : Chef d'agence

« On a vu qu'il y avait beaucoup de syndicats au sein de l'entreprise. Et comment vous les voyez ? Est-ce que vous faites partie d'un syndicat ?

Ah, c'est drôle comme question. Alors, en fait, je dis que c'est drôle parce que, alors oui, je fais partie d'un syndicat. Je suis à la CFDT et avant cette prise de poste et cette proposition de poste, on m'a demandé de faire partie du CSE, et j'ai dit, bon, pourquoi pas, si ça pouvait dépanner. Parce qu'en fait, aujourd'hui, dans les syndicats, pour ce genre de programme, on va dire de réunion, il faut une parité homme-femme. [...] Donc, j'ai dit, OK, pas de souci. Et en fait, entre temps, mon chef est venu voir en me disant, il y a un poste qui va sortir en tant qu'animatrice. Est-ce que ça t'intéresse ? [...] je suis retournée vers mon syndicat en disant, hop, hop, hop, je vais peut-être avoir le poste. J'ai un entretien. Je vais peut-être reculer parce que je vais avoir beaucoup à faire. Et que je ne me vois pas faire... Plusieurs choses

en même temps. Et donc, la personne qui était venue me voir me dit, t'inquiète pas, il n'y a pas de souci. On te met juste sur la liste, mais en suppléant. Parce qu'on a quand même besoin d'un nom de femme. Je dis, bon, pour dépanner, je veux bien. Et en fait, j'ai découvert hier que je n'étais pas en suppléante, mais deuxième sur la liste. Voilà. Donc, grosse surprise. Je suis un peu déçue de cette... Voilà, on me met un peu au pied du mur parce qu'à la base, je voulais juste dépanner. Et je me retrouve sur une liste à faire des réunions une fois par mois. Bon, ça va, c'est sur Nantes. Mais ça veut dire qu'il y a aussi un travail à faire. [...] Et je n'ai pas le temps. Je ne vais vraiment pas avoir le temps. Et ça m'embête.

J'ai toujours été syndiquée. Et pour moi, ça fait partie, ça fait partie de l'entreprise. Alors, c'est parce que j'ai 20 ans de boîte et que j'ai connu, on va dire, l'ancien, l'ancien monde. Et aujourd'hui, on se dirige vers du contrat privé. Et tous les acquis, les protections que l'on a pu avoir, on les perd au fur et à mesure. Donc, oui, les syndicats, pour moi, c'est important.
»

3.3.6. Le point de vue de la direction vis-à-vis des syndicats :

La direction est très sensible à la relation qu'il peut avoir avec les syndicats. Pour elle, ils sont importants pour relever des détails oubliés par la direction ou informés du ressenti des salariés qui passe souvent plus facilement par un syndicat pour faire remonter un mal-être que par les managers.

Entretien : directrice de la délégation acheminement :

« S'ils sentent une petite tension qui monte, je veux absolument être dans l'information. Parce que moi, j'ai les syndicats directs en termes de relation, parce que la direction s'y prend, c'est moi qui fais la régulation. Je suis présidente du CSSTT pour la direction client territoire, donc j'anime tous les CSSTT. Il y en a quatre obligatoires par an, plus des optionnels. En moyenne, j'en anime huit à dix par an, ça me permet aussi d'avoir la relation syndicale par d'autres biais et du coup d'anticiper. Parce que mine de rien, y'a beaucoup de choses qui remontent aux syndicats avant de revenir vers les managers. Donc ça me permet aussi de déminer des situations. »

Pour la direction, le travail avec les syndicats est donc primordial pour l'avancée de l'entreprise et le bien-être de tous.

3.4. Le bien-être au travail :

Depuis 2004, la question du bien-être au travail est devenue une préoccupation centrale pour l'INRS (Santé et sécurité au travail). En 2002, la Commission européenne sort un premier rapport et définit cet axe de réflexion comme novateurs de la stratégie de l'emploi en Europe “adopter une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les changements du mode de travail et l'émergence de nouveaux risques, notamment psychosociaux, et vise ainsi à améliorer la qualité du travail, dont un environnement sain et sûr est l'une des composantes essentielles”.

Ainsi, l'Union européenne voit en cette thématique l'occasion de contrecarrer la mauvaise qualité et productivité au travail. En améliorant la qualité de vie au travail, on augmente forcément les rendements. Le rapport mentionne aussi une importante amélioration dans les facteurs de vie, notamment le vieillissement et la féminisation de la population active. En 1968, les femmes représentaient environ 31 % de la population active à 43 % en 1990. Aujourd'hui, le taux d'activité des femmes reste inférieur à celui des hommes. Si on prend les derniers chiffres de 2022, 71 % des femmes ont un emploi contre 77 % des hommes et on compte 1.3 million de femmes contre 42 000 hommes au foyer”. Même si les mœurs de nos sociétés ont évolué, il reste encore des efforts à effectuer pour atteindre la parité hommes/femmes dans nos sociétés.

3.4.1. Les mesures de l'entreprise pour améliorer la qualité de travail :

Lors de notre visite des locaux, nous avons pu observer une réelle affirmation de l'entreprise à prendre soin de ses employés. Nous avons trouvé des campagnes de prévention contre les risques liés à la santé (cancer, tabac ...). Mais aussi des systèmes visant à renforcer la cohésion des services et équipes et le partage. Notamment avec la mise en place des corbeilles de fruits (chaque membre de l'entreprise amène des fruits tous les mardis), l'aménagement convivial des salles de pauses ainsi que les horaires de pause permettant aux équipes de GRDF d'échanger et de partager en évitant de parler travail le midi.

Entretien 3 Chargé de Clientèle :

Manon : Au niveau de cette cohésion, est-ce que vous avez des horaires fixes pour manger, vous vous retrouvez tous ensemble ou est-ce que ça varie en fonction des demandes que vous recevez ?

Alors, ça varie, on mange soit de midi à 13 h soit de 13 h à 14 h. En fait, ce qui est bien, c'est qu'ils font en sorte qu'on change d'équipe toutes les semaines. Ce que je veux dire par là, c'est que des fois, je mange de midi à 13 h et je mange avec ce qu'on appelait à l'époque l'équipe réclamation et après ça change la semaine d'après, je mange de 13 h à 14 h et on mange avec l'autre agence de l'autre équipe. Ils font en sorte que ça change à chaque fois et ça, c'est plutôt bien.

Manon : oui ça permet une meilleure communication, une meilleure connaissance de ses collègues....

C'est ça justement, vous faites bien de dire ça parce qu'on nous avait posé la question le fait qu'on soit deux agences différentes. On nous avait posé la question : est-ce qu'on veut tout le temps manger avec la même agence ? ou est-ce qu'on continue justement à tourner, ce roulement on peut manger avec les autres agences? et moi clairement, je dis bah non ! il faut garder ce roulement, où on mange avec l'autre agence parce que là en plus si on nous met des pauses déjeuner et qu'on mange toujours avec la même agence. Là clairement, on se verra que pendant les pause café et encore vu qu'on sera pas au même étage ça va être compliqué donc non justement on va garder ce roulement là. On pourra manger justement avec les deux agences et avoir les mêmes horaires et ça c'est vraiment important je pense.

Alice: Et même des fois ne pas être avec son équipe ça permet de sortir la tête de l'eau faire une pause.

Aussi ! Ah mais là je suis complètement d'accord parce que c'est vrai que quand on est dans la même équipe ben on travaille ensemble et pose du midi ça peut vite parler travail. ah d'ailleurs je t'ai pas dit j'ai eu monsieur un tel ! ouais c'est vrai que des fois ça fait du bien de [souffle] de parler de tout autre chose et oui je suis complètement d'accord très pertinente vos questions là clairement [rires]

L'amélioration du bien-être au travail passe aussi par l'amélioration des conditions de vie au travail. En France, l'article L. 2242.17 du Code du travail prévoit sept sous-thèmes de négociation permis aux employés et aux syndicats pour améliorer ce cadre : L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés, les objectifs entre les mesures permettant d'attendre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les mesure

permettant de lutter contre toute discrimination, les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, les modalités de définition d'un régime de prévoyance, l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés, les modalités d'exercice du droit à la déconnexion pour le respect de la vie personnelle et familiale dans les salariés et enfin l'autorisation pour les entreprises de plus de cinquante salariés et dotées d'une sélection syndicale : les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail.

Parmi les mesures adoptées par le Code du travail, on retrouve la séparation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Cependant qu'est-ce que cela implique. Nous avons pris le temps de prendre les mesures les plus intéressantes qui correspondent aux thématiques que nous avons abordées lors de nos entretiens pour illustrer nos propos.

Objectif de progression	Actions	Indicateurs chiffrés
Favoriser l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle pour tous les salariés	<ul style="list-style-type: none"> – Diligenter une enquête auprès des salariés pour connaître précisément leur besoin. – Mettre en place des services de transport facilitateurs : accueil des enfants, des conciergeries, transports – Étudier les services de proximité avec les collectivités locales et les associations et mettre en place des partenariats – Améliorer les congés familiaux : durée, rémunération, prises en charge, cotisations retraite. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de salariés ayant répondu à l'enquête – Budget alloué aux services facilitateurs/ nombre d'enfants accueillis – Nombre de partenariats mis en place avec les collectivités locales et les associations – Durée moyenne des congés familiaux, moyenne de la rémunération du congé familial.
Améliorer l'harmonisation des temps de vie.	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place d'une charte des temps afin d'éviter, notamment, les réunions tardives. Développer des modes de réunion évitant les déplacements : visioconférence, 	Proportion de réunions tardives par rapport aux réunions durant le reste de la journée. Détail moyen de planification des réunions.

	téléconférence... (démontrer dans l'entretien 1)	Nombre de réunions en visioconférence, en téléconférence.
Promouvoir le partage des responsabilités familiale	<ul style="list-style-type: none"> – Améliorer les droits liés à la prise de congés familiaux dès lors que leur utilisation est partagée entre le père et la mère – Verser un complément de salaire, à la charge de l'employeur, pour le congé de paternité, de maternité, d'adoption. - Élaborer un “guide de la parentalité” mis à disposition de tous les salariés, en rappelant les dispositifs mis en place par l'entreprise ou la branche 	<ul style="list-style-type: none"> – nombre de recours aux dispositifs – Nombre de personnes concernées, coût, par sexe - Nombre d'exemplaires diffusées.

Mesure visant à harmoniser des temps de vie :

Entretien 1: Directrice de la délégation acheminement :

Lundi dernier, un des chefs d'agence [nom de la personne], me disait : “ Tu sais, il y a un truc que tu fais faire qui est super, qui nous a libéré du temps dans nos agendas.” Je m'interroge et dis “ Ah bon, c'est quoi”. Elle m'a dit : “ tu nous obliges à n'être qu'un par réunion.” Sauf quand c'est une réunion importante où je veux tous les voir. Mais quand ce sont des réunions métiers. Je ne veux pas qu'on y soit à plusieurs. Ça ne sert à rien, soit la personne y va en tant que porte-parole pour tout le monde et arrive avec la connaissance du sujet pour aller à la réunion. Soit ne faut pas y aller et que ce soit une autre personne qui aille. Mais y aller à deux pour entendre la même chose, alors que souvent, les supports sont transmis, etc. Moi, je préfère qu'il n'y ait qu'une seule personne à la réunion, faire bénéficier du support aux intéressés et puis prendre des notes en réunion et après débriefer. Mes comptes-rendus sont à disposition de mes chefs d'agence et adjoints. Je leur envoie un lien et maintenant, ils font la même chose.

Lors de nos entretiens nous avons demandé au interrogés comment arrivent à séparer la vie professionnelle et leur vie personnelle. La directrice de la délégation acheminement de GRDF nous à répondu partie sereine lors de ces week-end en installant deux mesures : la gestion des mail le vendredi après-midi, l'interdiction pour les employés de s'envoyer des mails sauf en cas d'urgence. Cette mesure est appliquée par tout le monde.

Entretien 1 : Directrice de la délégation acheminement :

Moi, j'ai bloqué par exemple tous les vendredis après-midi, en principe, je ne suis jamais en réunion [nous sommes venus réaliser ce premier entretien un vendredi après-midi.]. Pourquoi, parce que le vendredi après-midi, j'en profite pour nettoyer tous les mails qui restent de la semaine et donc travail back-office pour arriver sereine le week-end. Avant ça, tous les week-ends, je rouvrais mon ordinateur, donc là ce ne sont plus les cas. [Rires] J'ai demandé à mes chefs d'agences de faire la même chose et de refuser toutes les réunions qu'on leur proposerait le vendredi après-midi. i. Ils se sont aperçus qu'en mettant en place cette hygiène de vie, on arrive à réguler les sujets, parce que sinon on peut être les pros de la réunionite aiguë. Personne n'envoie de mail le week-end parce que comme on est tous connecté avec nos téléphones, un mail, on le voit passer. Personne n'envoie de mail le week-end parce que comme on est tous connecté avec nos téléphones, un mail, on le voit passer.

Entretien 2 : Appui métier :

Enzo : Par exemple, tout ce qui est boîte mail, avec des notifications. Est-ce que vous mettez en place un système de « je ne regarde pas les notifications de tout ce qui touche au travail le weekend » ou parfois vous jetez un petit coup d'œil soit par curiosité, soit malencontreusement ?

Je n'ouvre pas mon PC le week-end quand je suis en congé. Sauf très rarement, c'est déjà arrivé. C'est déjà arrivé à mon poste d'avant où j'étais responsable de l'agence Travaux Tiers parce que j'étais responsable d'une équipe, parfois j'avais des urgences et des fois, j'étais la seule à pouvoir... Donc, ça arrivait plus souvent. Aujourd'hui, sur mon poste, comme je n'ai plus de management, on va dire que les conseillers, s'ils ont un problème ou une urgence, ils contactent leur responsable d'équipe. Et là, c'est arrivé cette année sur deux ou trois fois, surtout sur les débuts, les métiers de la délégation acheminement, c'est des métiers qui sont

très complexes et qui peuvent mettre du temps. Il y a des termes spécifiques à ces métiers, des gestes métiers, c'est très divers et pour monter en compétence et connaître toutes les activités, ça peut être très long. Donc, au début, pour tenir le délai, c'est vrai que ça m'arrive de me connecter le week-end ou de me reconnecter le soir. Ça pouvait arriver. Mais là, ça fait quand même un moment que je ne l'ai pas fait. Parce que si, en fait, grosso modo, si ce qui n'est pas fait aujourd'hui, qu'il soit fait dimanche, lundi ou samedi, il n'y a pas mort d'homme. [acquiescement de notre part].

Entretien 6 : Animatrice d'Agence :

Alice: *Et est-ce que le week-end vous arrivez à ne pas ouvrir vos dossiers et vous poser un petit peu ou c'est compliqué ?*

Alors aujourd'hui je me l'impose parce qu'avec le télétravail, je pense que ça, avant ça m'arrivait 18, 19, tiens je passe à côté de mon bureau, je check un truc, je regarde, donc aujourd'hui je me l'impose parce que je sais que si je commence, je suis capable de passer mes week-ends en effet, je pourrais passer deux heures, si j'ai un temps off à la maison et que j'ai rien à faire, il pleut, ouais, je suis capable parce que je l'ai déjà fait. Ouais, mais aujourd'hui je ne veux pas parce que je veux vraiment concilier ma vie professionnelle et ma vie perso et je ne veux pas donner plus à ma vie professionnelle.

3.4.2. La gestion du stress :

Malgré toutes les mesures prises par l'entreprise pour marquer une séparation vive entre la vie personnelle et la vie professionnelle, certains sont victimes du stress, ce qui les impacte moralement.

Entretien 6 : Animatrice d'agence :

Clara : *Ok, merci beaucoup. Comment décririez-vous les conditions de travail ? Alors, actuellement, donc sur les derniers mois, alors j'aimais beaucoup ce que je faisais auparavant.*

Aujourd'hui, je suis vraiment sur un nouveau poste, on va dire une nouvelle activité. Le poste

est... Donc, je suis dans l'encadrement. Donc, c'est vraiment différent parce que je suis restée dans le même service. Donc, voilà, c'est une grosse mise en place et beaucoup de remise en question. Et je dirais même plus que sur d'autres postes où j'ai vraiment changé, on va dire, de cœur de métier, mais je restais dans de l'exécutif, alors que là, je suis sur un poste avec... où je dois vraiment montrer que je suis d'accord avec Maier. Enfin... Comme je fais partie de la hiérarchie, on va dire, mais je dois être d'accord avec la direction. Donc, c'est compliqué pour moi. Mais j'apprends. Ouais, c'est beaucoup de remise en question.

Alice : Et donc, du coup, au niveau du stress, ça vous impacte ?

Ah bah oui !

Robert Karasek définit l'arrivée du stress au travail par l'action de deux facteurs simultanés : l'exigence du travail et la latitude décisionnelle. D'autres auteurs comme Maurice Ferreri et Patrick Légeron soulignent que les sources de stress au travail ont évolué avec l'apparition des nouvelles technologies, l'informatique, l'électronique, la télécommunication et invite les patrons à comprendre la notion d'adaptation à ce nouvel environnement de travail. Aujourd'hui, nous avons observé que la majorité des personnes subissant du stress à GRDF était des personnes qui avaient ou vont changer de poste dans les prochains mois. Ce remaniement des post indique pour certaines personnes davantage de remise en question et de stress sur des questions simples : " Est-ce que je suis à la hauteur, il ne faut pas décevoir". De plus, ces acteurs se retrouvent avec des décisions à prendre, ce qui n'est pas toujours évident lors de la prise en mains. En 2010, l'INRS déclare que 28 % des salariés européens ont exprimé être victimes de stress au travail. On a vu que le bien-être au travail est une des causes principales contribuant à l'amélioration des performances au travail. Or la question du mal-être et du stress peut affecter la santé du salarié, mais aussi les conditions de travail. Peu d'entreprises ont réellement mis en place une vraie stratégie de bien-être au travail permettant à leurs salariés de décompresser. Ce qui n'est pas le cas, puisque l'entreprise à adopter un management différent et bienveillant qui se focalise sur l'épanouissement en général et se place dans un paradigme global de responsabilité dans l'entreprise.

Entretien 5 : Chef d'agence :

Enzo : Et au vu de cette productivité, est-ce que cela empiète beaucoup sur votre vie

personnelle ? Dans le sens où peut-être vous vous consacrez beaucoup plus qu'avant, du coup, sur cette partie professionnelle. Et donc, du coup, ça oblige parfois à délaissier la vie personnelle.

Alors, depuis que je suis manager, je travaille pas mal en dehors, on va dire, des heures dites classiques ouvrables. Voilà. Après, j'ai la chance aujourd'hui d'avoir effectivement un peu plus de 50 ans. Et mes deux enfants sont sûrement un petit peu plus grands que vous-mêmes [rires]. Donc voilà. Donc de ce fait, ça me libère, on va dire, un peu de temps et autres. Donc oui, je bosse effectivement la journée ici. Et après, mes heures sont relativement libres et disponibles. Si je finis à 5 h 30 là ou 6 h, je rentre à la maison. Et à partir de 8 h, 8 h 30, je m'en mets devant mon ordi pour reprendre une mini journée de boulot. Jusqu'à 8 h 30, 10 h 30, on va dire un petit film ou une charge d'ordi selon les soirs. Donc voilà. Voilà. Donc oui, les lundis, les mardis, mercredis, globalement. Les trois premiers jours de la semaine, c'est souvent comme ça que ça se déroule. Sauf quand je suis vraiment crevé ou autre. Et là, du coup, je délaissier l'ordinateur. Et voilà. Si j'en ai déjà plein les yeux par rapport à la journée, je m'arrête là. Mais autrement, c'est souvent comme ça que ça se passe. Le jeudi, j'essaye de me le rendre libérable. Ou madame me contraint en sortant au cinéma ou au restaurant [rires]. Du coup, ça m'oblige à sortir. Et de fait, je ne me bosse pas à ce moment-là, quoi. Et à partir du vendredi soir, je considère que c'est le week-end. Mais là, par contre, en week-end, vendredi, samedi et dimanche, là, je ne touche pas, quoi. Alice : Oui, c'est vraiment la coupure.

Entretien 4 : Adjoint d'agence :

Alice, est-ce que vous arrivez à laisser votre travail ici ? Entrer chez vous tranquille ?

Ou est-ce que le week-end, ça vous arrive d'amener votre ordi avec vos mails ?

Ou de soir, brosser un dossier ?

Alors, c'est bon parce que j'avais le sujet hier avec ma chef. Par exemple, à mon ancien poste. Au tout début, on va dire. Mon responsable disait clairement quand... Déjà, vous respectez vos horaires. Et quand vous êtes parti, vous n'allumez pas votre PC. Sinon, je vais vous mettre un savon. Il faut vraiment que vous coupiez. Et il était à cheval là-dessus. Après, le chef d'après n'était pas trop présent. C'est un autre sujet. Là, concrètement, ces derniers jours, il y a une partie... En fait, j'ai eu plusieurs formations sur différents sujets. Et je n'ai

pas envie d'être sous l'eau en rentrant le lundi. Et donc, je regardais le soir. Je bossais dessus. Après, je sais qu'à titre personnel, je me l'applique parce que je n'ai pas envie d'être saoulé le lundi matin à tout dépiler, à avoir 400 mails. Ça va me saouler et ne pas avoir les infos. Par contre, ce n'est pas quelque chose que j'applique aux autres. Dans le sens où là, on a la formation cadre avec élan. Et on devait se mettre des points de calage pour avancer sur les projets. Donc, je propose lundi prochain. Et il y a un des membres du groupe qui dit que c'est possible, mais soit le matin ou le soir parce que je suis en congés ce jour-là. Attends, je vais décaler la date. On ne va pas te faire revenir exprès. Et donc, bref, on a réussi. Je vous passe les détails parce que c'était un sketch, ce truc, encore. [rire] On a un point et on se dit qu'il faut qu'on se mette des trucs récurrents. Et il y a deux personnes du groupe qui sortent. Moi, le mercredi à 21 h, je suis dispo. Je crois qu'on ne s'est pas compris. Le but, c'est de ne pas faire revenir la personne pendant ses congés. Ce n'est pas non plus à 21 h de commencer à taffer. On a des heures, on est payé, on va trouver un temps. Sinon, c'est qu'on n'arrive pas à gérer notre temps. Donc, globalement, je pense qu'on essaye de faire attention. Là où on est, je pense qu'on essaye de faire attention globalement aux horaires. On fait remarquer à la personne qu'elle est en retard parce qu'elle est au téléphone et ça fait une demi-heure qu'elle devrait être connectée. Globalement, on essaye de faire en sorte que la personne ait coup entre ses horaires de travail et qu'on ne lui demande pas de travailler à la maison.

Toutefois, le travail reste aussi un facteur de bien-être pour les actifs : “ Un état agréable, équilibré et durable de l'esprit et du corps en notant l'absence de souffrance, trouble et inquiétude”, Godefroid en 2001. Le travail est aussi un facteur de socialisation de l'individu et d'équilibre. Selon Ed Diener, Norbert Schwartz et Daniel Kahneman, le bien-être est un terme qui peut se définir en termes d'acquisition, de plaisir et de bonheur. Il y a donc un facteur de bonheur dans le travail, puisque cela nous rend fiers de nous et redonne confiance en leurs capacités aux individus. L'OMS affirme qu'un actif ayant un emploi permet le développement optimiste des fonctions mentales et produit ainsi un tempérament enjoué, une dynamique pleine d'espoir. Cet optimisme élargit la réussite personnelle dans d'autres situations et permet de considérer les situations difficiles comme des défis.

Les personnes subissant du stress à cause de leur travail ont aussi une certaine forme de fierté. Ces personnes au sein de GRDF ont eu une capacité évolution énorme dans leur carrière avec la réorganisation. Finalement, ce stress ne serait que temporaire et serait présent juste le temps d'appivoiser les rouages de leurs nouveaux postes.

Entretien 6 : Animatrice d'agence :

Alice : Est-ce que vous pensez que vous avez un syndrome d'imposteur ou vous vous sentez légitime ?

Non, pas le syndrome de l'imposteur parce que je pense que je me suis battue et je sais que je fais les choses correctement, je pense que c'est plutôt un gros manque de confiance en moi parce que je doute, je doute beaucoup et j'ai besoin d'être rassurée. Mais non, pas le syndrome, non parce que je vais pas dire que je le mérite, mais je pense que j'ai besoin d'être rassurée. J'ai fait en tout cas, je pense pas qu'on m'aurait donné ce poste-là si j'avais pas eu les compétences, mais aujourd'hui c'est une énorme marché pour moi et il faut que j'apprenne aussi à avancer en marchant et pas en courant, parce qu'aujourd'hui j'ai tendance à vouloir faire, j'ai toujours fait un petit peu plus que ce qu'on me demandait, sauf que là j'arrive un petit peu à la limite de ce que je peux faire toute seule et je suis obligée de demander aux autres. Voilà, et c'est ça mon petit point.

3.4.3. Les relations entre les employés au sein de GRDF :

Marx Weber est un philosophe de XIX^e - XX^e siècle qui analyse les différentes évolutions sociologiques au sein des sociétés. Notamment dans l'analyse des différents types de domination au sein de la bureaucratie. Ainsi Weber établit une typologie de la domination, soit la question de l'autorité la plus légitime au sein d'une organisation. La première forme de domination est la légitimité charismatique liée à l'autorité exceptionnelle, le deuxième et la légitimité traditionnelle fondée sur une tradition considérée comme immémoriale et incontestable (dynastie monarchique, féodale ou patriarcale) et la légitimité rationnelle-légale qui s'appuie sur des règles impersonnelles et universelles. Dans le dernier cas, la légitimité reconnue est liée à la fonction et non à la personne. C'est cette dernière forme de domination que Weber juge la mieux adaptée à la vie bureaucratique. Ainsi la légitimité s'exerce de manière rationnelle avec un fonctionnement standard et prévisible. On retrouve ainsi une division du travail dans les organisations avec une structure hiérarchisée et des relations entre les subordonnés définis de façon explicite à délimiter l'autorité de chacun. Or GRDF, est une entreprise qui fonctionne sous forme hiérarchisée avec une fonction, un degré d'autorité différent selon le niveau et les compétences qui lui sont associées.

On peut ainsi reprendre l'idée de Michel Crozier qui définit le système bureaucratique comme une forme d'organisation présentant des effets pervers. Au sein des bureaucraties,

certaines personnes vont chercher à accroître leur propre pouvoir, leur marge d'action. Ainsi, certains employés ont obtenu une promotion ou une évolution de carrière au sein des locaux de GRDF, ont vu leur collègue devenir plus méfiant entre eux.

Entretien 6 : Animatrice :

Clara : Oui. Justement, comment se passent les relations entre vos collègues ? Est-ce que c'est plutôt fluide, même si vous êtes assez du coup nombreux dans le poste ? Mais est-ce qu'il y a quand même un bon niveau de sociabilité, si on peut dire ça ? Ou c'est un peu chacun reste de son côté, il n'y a pas trop d'interactions entre les gens ?

Alors, la prise de poste que j'ai faite, elle s'est faite dans l'équipe où j'étais avant. C'est-à-dire qu'avant, c'étaient mes collègues où j'avais le même niveau entre guillemets qu'eux. Et je pensais que ça se serait fait, ils me connaissent. Alors, on a une très bonne cohésion d'équipe. On est très soudés. On essaye d'être dans la bienveillance. Donc voilà, on sait qu'à peu près comment tout le monde travaille. On fait avec. Et je pensais que ça allait rester tel quel. Sauf que là, j'apprends. Enfin, j'apprends. Je prends conscience que non. En fait, ils ne me considèrent plus comme une collègue, mais comme une animatrice. Et ils ont des attendus. Je ne sais pas comment dire ça, mais comme s'il fallait que je les tiennent par la main. Et je ne me rendais pas compte de ça avant, parce qu'il y avait déjà un animateur et que je n'avais pas cette impression qu'il faut absolument tout écrire, tout tracé, tout expliquer. Ça manque de... Enfin, il y a un manque d'autonomie, en fait. Alors, les gens prônent l'autonomie. Et aujourd'hui, finalement, se sentent autonomes. Et par cette prise de poste, je me rends compte que les gens ne sont pas autonomes. Voilà. Et du coup, le regard aujourd'hui que mes anciens collègues portent est différent. C'est-à-dire que si avant, on pouvait plaisanter, je pouvais sortir un truc... Un truc, on va dire... Voilà, on a beaucoup d'humour. Avant, ça passait sans problème. Aujourd'hui, je ressors la même expression ou le même petit pique. Elle ne passe plus. Voilà.

Enfin, Elton Mayo explique que la relation professionnelle fluctue en fonction du climat économique et social de l'entreprise ainsi que l'occupation des postes. Les personnes se situant en bas dans la hiérarchie sociale de l'entreprise ont souvent tendance à établir des relations plus amicales ou complices avec leurs collègues. A l'inverse, les employés occupant une fonction se situant au sommet ou en haut de la hiérarchie de l'entreprise, privilégient une séparation

stricte de relation personnelle et professionnelle. En terme, les collègues de travail resteront des collègues de travail.

Entretien 3 : Chargé de Clientèle

Manon : *Vous disiez j'aime manger avec mes collègues tout ça est-ce que à l'extérieur vous vous voyez de temps en temps vous allez boire un verre ou vous rejoignez après le boulot.*

Oui, on fait au moins une fois par mois. On va boire un verre après le travail bah là ce soir par exemple [rires] vous avez peut-être pu voir [Une collègue] ce matin qui part vers de nouveaux horizons et du coup on fait un petit pot de départ ce soir à 17 h. Ca arrive souvent la dernière fois c'est [nom d'une ancienne collègue] qui est partie on s'était tous rejoint pareil après le travail et il faut vraiment ça permet de voir nos collègues à l'extérieur et voir un petit peu comment ils sont en dehors du travail et ça c'est vraiment top.

Entretien 5 : Chef d'Agence :

Enzo : *Moi, j'avais une dernière question. Du coup, avec les relations que vous avez avec vos collègues, est-ce que ça peut augmenter... Par exemple, passer de simples collègues à amis, par exemple, se voir hors des heures de travail pour, je ne sais pas, se voir, sortir, etc. ? Ou c'est purement professionnel ? Vous avez des amis d'un côté qui ne sont pas forcément dans cette agence et l'inverse ?*

Moi, c'est vrai que j'ai toujours un peu séparé monde pro et monde perso. Et donc, aujourd'hui, je n'ai pas nécessairement de relation, on va dire, amicale avec mes collègues. On va dire que ce sont mes collègues côté managérial, mais si on peut passer des bons moments ensemble, et qu'ils nous arrivent de boire une bière en after-work le soir, par exemple, soit avec les managers ou des fois avec les équipes, tout simplement, ou bien sur une sortie. Si vous avez proposé une sortie au bal à papa, et qu'ils tombent à l'eau parce que c'était bloqué d'eau, on serait tous allés danser comme ça pour déconner un soir. Ça peut arriver, mais pour autant, ça ne rentre pas dans mon cercle d'amis que j'inviterais forcément chez moi à manger ou autre. C'est deux mondes un peu à part.

3.5. Conclusion et bibliographie de nos analyses :

3.5.1. Conclusion :

Pour conclure, cette analyse sociologique de l'entreprise GRDF à Nantes a permis de mettre en lumière les différentes facettes de l'organisation du travail dans cette entreprise. Dans un premier temps, nous aborderons la conclusion que nous avons tiré de cette expérience sur un point de vue organisationnel. Nous avons étudié les fonctionnements entre les employés, comment fonctionnent-ils, en prenant en compte les différences de postes dans la hiérarchie. Nous avons abordé des thèmes spécifiques à la vie personnelle et professionnelle des interviewés afin de comprendre comment ceux-ci gèrent leur vie. Dans un second temps, nous verrons les difficultés, les appréhensions et la répartition du travail dans notre groupe pour aboutir à cette analyse. Même si des dissonances peuvent apparaître entre les employés de GRDF, ces mêmes problèmes se sont transposés dans notre organisation de travail.

Premièrement, à partir d'un entretien commun avec la Directrice de la délégation acheminement, nous avons les bases pour mettre en forme et créer nos entretiens avec les différents intervenants. Nous avons mis en place une grille de question ainsi que des thèmes centraux à aborder afin d'avoir une discussion fluide. Cette grille est assez volatile, au cours des différents interviews, nous nous sommes détachés de cette fiche afin de laisser place à une discussion plus fluide et mettre en confiance notre interlocuteur. Le but était d'installer un climat de confiance et de sérénité afin d'obtenir le maximum d'informations sociologiques. Avec toutes ces récoltes, il a fallu trier par ordre d'importance les réponses afin de constituer un prof sociologique des individus, et plus largement de GRDF. Finalement, après plusieurs discussions sur la formation et le contenu de la grille, nous avons réalisé six interviews différentes avec une analyse pour chacune d'elles qui traite de ces différents sujets : la division du travail, l'impact de la réorganisation de l'entreprise, la place des syndicats dans l'entreprise et le bien-être au travail.

D'abord, la division du travail est marquée par une forte spécialisation des tâches, chacun possède un rôle précis, qui permet un meilleur fonctionnement et une plus grosse efficacité. De plus l'impact de la réorganisation de l'entreprise a été positif sur le plan de la performance, mais a également conduit à une augmentation du stress et de la pression sur les salariés. Néanmoins, la place des syndicats dans l'entreprise est importante, mais ils sont confrontés à un certain nombre de défis, notamment la concurrence entre les différents syndicats et la difficulté à mobiliser les salariés. Ils sont souvent en constante opposition avec les figures d'autorité dans l'entreprise, ce qui parfois créer des désaccords au sein des employés. Ainsi, le bien-être au travail est une préoccupation importante pour l'entreprise, mais

il reste encore des marges de progrès, notamment en matière de prévention des risques psychosociaux. Des mesures ont été prises afin d'accompagner psychologiquement et mentalement les employés.

À travers ces analyses, nous avons déduit que l'entreprise était fortement marquée par la division du travail. Les tâches sont réparties de sorte à ce que le fonctionnement et le roulement entre les employés soit au plus simple. Cela permet une meilleure performance de chaque individu, et donc de l'entreprise. De plus, la vie au quotidien de GRDF se caractérise par des interactions dans des « arènes » entre les acteurs politiques tel que les syndicats et les employés. Ceux-ci sont en accord ou en désaccord, et sont en perpétuel mouvement. Le caractère psychologique intervient aussi dans le mode de vie des employés avec des systèmes mis en place pour être assisté. Ainsi, l'entreprise GRDF de basée à Nantes est représentée par des interactions entre acteurs sociologiques qui crée des liens (personnels ou professionnels) entre eux afin de faire fonctionner au mieux l'organisation.

Secondement, la répartition du travail entre notre groupe a été assez houleuse et mouvementée. Après avoir réalisé tous les entretiens, nous nous sommes chacun réparti les retranscriptions. Ayant conscience du temps nécessaire pour les réaliser seulement à partir de l'audio, nous avons envisagé une autre méthode. À l'aide d'un logiciel de retranscription, nous avons pu relever le défi en quelques heures seulement (au lieu d'un grand nombre). En effet, il suffit de rentrer le fichier audio dans le logiciel, et celui-ci réécrit tout ce qui est dit à la virgule près. Il ne restait qu'à reprendre le fichier texte en le relisant avec l'audio, pour corriger les possibles fautes de grammaires ou d'orthographe et effectuer la mise en forme. Dès lors, nous avons rencontré la première difficulté : l'absence. Un des membres du groupe a dû revenir chez elle pour des raisons personnelles et n'avait pas la foi de travailler. Ainsi, même si nous avons fixé des deadlines pour ces retranscriptions, nous avons pris du retard sur notre planning. Il est important de savoir que, de base, nous étions un groupe de cinq personnes, malheureusement, cette personne a décidé de quitter la licence dès le début de l'année.

Après plusieurs mésententes entre certains membres du groupe, il était temps de passer aux analyses. Comme énoncé précédemment, nous avons extrait quatre thématiques qu'on estimait majeures afin de les transposer dans nos analyses. En même temps, un membre du groupe était chargé de rédiger toute la première partie de ce dossier, c'est à dire, la présentation de notre travail ainsi que l'entreprise. À la fin de la période de rédaction (rendues encore en retard), nous mis en commun nos travaux sur un Google Doc, afin qu'un autre membre du groupe s'occupe de la mise en forme ainsi que des derniers détails. Nous avons ensuite décider de faire une relecture collective avant la date de rendue pour avoir un avis collectif du dossier.

Pour conclure, même si la répartition et le respect du travail a été quelque peu chaotique, le dossier a pu être rédigé par tous les membres du groupe, et fini en temps et en heure. Ce projet de dossier sociologique au sein d'une entreprise de notre choix a été très bénéfique pour chacun de nous. Ce devoir est différent des autres que nous avons pu avoir, il est intéressant dans le sens où nous devons nous débrouiller nous même pour le réaliser. Il manquait plus qu'à lier aux cours donnés en amphithéâtre pour le conclure. Ainsi, nous pouvons dire que nous avons transposé le système de division du travail sur l'organisation de notre groupe, sans franc succès par rapport à GRDF de Nantes.

3.5.2. Bibliographie :

- ROBERT. N, "Bien-être, une approche centrée sur la cohérence de rôle", *Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 267, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS)*, 2003
- DESRUMAUX, Pascale " Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? De la survie au bien-être", *Dans le journal des psychologues*, 2010/10, n° 283, p.26-30
- Conseil Constitutionnel, les nouveaux cahiers du Constitutionnel, le droit syndical dans la jurisprudence
- Préfète du Rhône, Les fondements juridiques de l'égalité professionnelle
- KUSTER Julia, " Accord QVCT : Quelles obligations ? Comment le négocier et le mettre en place + Exemple !", 20 août 2023, *Culture RH*
- LARMIGNAT Chloé, "15 chiffres à connaître sur les femmes et le travail en France", 15 mars 2023, *meteojob*
- Louis MARLIO, « Des machines et des hommes : télécommunications », 1972
- Max WEBER, « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », 1905
- Max WEBER, « Économie et société », 1922

Nous avons utilisé d'autres documents que GRDF nous a fourni. Néanmoins, nous ne sommes pas autorisés à les transmettre via ce dossier pour cause de confidentialité.

4. Question de Cours :

D'abord, Robert K. Merton (1910-2003) est un sociologue américain de renom du XXe siècle. Il a façonné la sociologie moderne par ses contributions majeures, notamment la théorie des fonctions manifestes et latentes, la notion d'anomie, et la théorie des normes sociales focalisées. Né à Philadelphie, Merton a étudié à Harvard, où il a été influencé par des penseurs

tels que Talcott Parsons. Son parcours académique remarquable s'est étendu à l'Université Columbia, où il a enseigné pendant de nombreuses années et a continué à influencer la pensée sociologique à travers ses écrits et recherches. Puis, né en 1922, Michel Crozier est un sociologue français contemporain. Il a étudié à l'École normale supérieure et à l'Université Harvard, où il a été exposé aux idées des grands sociologues américains. Crozier a acquis une renommée internationale avec son œuvre majeure L'acteur et le système, publiée en 1977, dans laquelle il examine les dynamiques organisationnelles et met en avant la rationalité limitée des acteurs dans la prise de décision au sein des institutions.

Ainsi, Robert Merton est un précurseur de l'analyse fonctionnaliste. Il a posé les bases d'une réflexion approfondie sur les structures bureaucratiques et leurs implications sociales. Ses concepts novateurs sur les conséquences imprévues, les dysfonctionnements, et les effets pervers dans les organisations ont fourni à Michel Crozier les fondements pour ses propres explorations dans le domaine de la sociologie des organisations. Une des œuvres majeures de Crozier, Le phénomène bureaucratique, publiée en 1963, révèle une influence majeure de Merton. Crozier, tout en étudiant les limites de la bureaucratie, emprunte les principes de la rationalité limitée d'Herbert Simon, un concept qui a été lui-même influencé par les idées mertonniennes. Cette convergence théorique souligne les similarités frappantes entre les analyses de Merton sur les structures bureaucratiques et les observations perspicaces de Crozier quant aux entraves communicationnelles et aux routines paralysantes dans ces mêmes structures.

Puis, l'idée de "fonctions dysfonctionnelles" de Merton est également présente chez Crozier. En scrutant les organisations, Crozier a méticuleusement exploré les paradoxes et les conséquences inattendues des structures bureaucratiques. Il a démontré comment certaines pratiques censées optimiser la performance peuvent souvent aboutir à des résultats contre-productifs, révélant ainsi l'influence profonde de la pensée de Merton sur la critique des institutions. De plus, la notion de "groupe de référence" de Merton, qui explique comment les individus évaluent leurs propres réussites en se comparant à d'autres, a indéniablement laissé une empreinte sur la compréhension de Crozier des relations de pouvoir au sein des organisations. Le sociologue a exploré comment les acteurs cherchent à maximiser leur pouvoir et leur influence en se positionnant par rapport à d'autres membres de l'organisation, intégrant ainsi la dynamique sociale dans son analyse des structures bureaucratiques.

De même, d'après l'œuvre de Claudette Lafaye dans le chapitre intitulé *Des organisations formelles à l'action organisée*, dans Sociologie des organisations publié en 2009, il est possible d'observer que l'attention portée aux conséquences inattendues de la

rationalisation bureaucratique tend généralement à associer la bureaucratie aux dysfonctionnements, selon Merton. La création par Michel Crozier de la notion de cercle vicieux bureaucratique illustre de manière exhaustive cette inversion de sens.

Enfin, l'œuvre fondamentale de Crozier, L'acteur et le système, publiée en 1977, offre des éclairages complémentaires à l'influence de Merton, où il évoque les interactions dans un contexte de contraintes et d'opportunités. En effet, chez Crozier, il faut maîtriser les zones d'incertitude, car le pouvoir n'est pas quelque chose destiné qu'aux hauts gradés, mais même les échelons les plus bas peuvent maîtriser les infos pertinentes. En examinant les limites de la bureaucratie, Crozier s'appuie sur le concept de rationalité limitée, emprunté à Herbert Simon et, par extension, aux idées mertonniennes. Crozier souligne la manière dont les acteurs au sein des organisations, confrontés à des informations incomplètes, prennent des décisions de manière limitée par la rationalité, soulignant ainsi la pertinence continue des idées de Merton dans l'analyse des dynamiques organisationnelles. Dans L'acteur et le système, Crozier insiste sur le rôle des acteurs individuels dans la construction et la transformation des structures organisationnelles. Il écrit : *"Les organisations ne peuvent pas être considérées comme des entités homogènes. Il existe des conflits de pouvoir, des jeux stratégiques, et des tentatives délibérées de manipulation de la part des acteurs internes"*. Cette perspective met en lumière l'influence de Merton, particulièrement sa notion de "groupe de référence", dans la compréhension de Crozier des relations de pouvoir et des jeux d'influence au sein des organisations. Dès lors, comme évoqué par Merton, Crozier met en avant la théorie de l'acteur stratégique avec les zones d'incertitude désignant les parties de l'organisation qui ne sont pas clairement définies ni limitées. Ces zones se caractérisent par un manque de précision dans les règles, les procédures et les objectifs.

5. Annexe :

Les documents ci-dessous sont des photos prises sur le terrain, des documents administratifs et informatifs, les retranscriptions des entretiens complets, et les fiches de renseignement personnels.

5.1. Retranscriptions complètes :

Voici [ci-joint](#), le lien vers un dossier OneDrive contenant les retranscriptions au complet.

5.2. Documents administratifs et informatifs :

5.2.1. Charte scientifique de déontologie :

Voici [ci-joint](#), le lien vers notre Charte de Déontologie rédigée par notre groupe à l'attention de l'entreprise.

5.2.2. Documents types : fiche de renseignements et grille de question :

Voici [ci-joint](#), le lien vers un dossier OneDrive contenant les documents type/vide énoncés dans le titre. Ceux-ci ont été rédigé par nos soin afin de donner un caractère professionnel à nos visites.

5.2.3. Présentation GRDF sur la région Centre-Ouest :

Voici [ci-joint](#), un PDF fournit par l'entreprise qui présente le rôle de GRDF dans la région Centre-Ouest en 2023.

5.3. Fiches de renseignements personnels :

Voici [ci-joint](#), le lien vers un dossier OneDrive comportant les fiches de renseignements personnels fournies avant chaque début d'interview.

5.4. Photos complémentaires :

5.4.1. Affiches de prévention :



5.4.2. Photos de la salle de pause :

