

Gaz de France

Étude qualitative exploratoire - Écoute des cadres

Rapport d'étude

Avril 2008

Contact TNS Sofres :

Département Stratégies d'Opinion – Pôle Management
Sandra ROCQUET-HERBRETEAU / Céline AZZI

☎ 01 40 92 46 18 / 47 03

e- mail : sandra.rocquet-herbreteau@tns-sofres.com
celine.azzi@tns-sofres.com



Département Stratégies d'opinion
Pôle Management

SOMMAIRE



1. Présentation de l'étude

Rappel du contexte et des objectifs

Fiche technique

p. 3

p. 4

p. 6

2. Résultats détaillés

Les changements en cours

Représentations de l'entreprise

Vécu professionnel

Avenir & Attentes

p. 9

p. 11

p. 27

p. 33

p. 46

3. Synthèse

p. 50

1. Présentation de l'étude



Rappel du contexte et des objectifs

Contexte

- **Gaz de France a connu beaucoup d'évolutions ces dernières années :**
 - Séparation d'avec EDF, filialisations, réorganisations, ouverture des marchés, et projet (au long cours) de fusion avec Suez ...
- **Dans la dernière vague du baromètre de suivi de l'opinion interne, les cadres ont accusé un recul marqué sur un certain nombre de dimensions :**
 - Fierté moindre
 - Confiance accrue dans les IRP
 - Moindre confiance dans Gaz de France face aux défis à venir
- **Gaz de France a donc souhaité mener une étude qualitative auprès de cadres issus des 5 branches du Groupe pour mieux comprendre leur état d'esprit aujourd'hui et leurs attentes**
 - Ce document présente les **résultats** qui ressortent de l'étude

Fiche technique

Fiche technique

5 groupes d'une durée de 2h à 2h30 répartis comme suit :

Gr 1	Branche B3G
Gr 2	Entités centrales et Direction de la Recherche
Gr 3	Branche Infrastructures
Gr 4	GrDF et GRTgaz
Gr 5	Branche Energie France



Un groupe très hétérogène comprenant notamment des collaborateurs mixtes

Introduction sur les groupes

- **5 groupes différents voire hétérogènes, en particulier le groupe 4 qui rassemblait plusieurs filiales et entités mixtes**
 - ➔ Des attitudes assez contrastées, selon des problématiques métiers mais aussi selon des spécificités de branches, de filiales ou de directions.
 - Cette diversité se ressent dans les attitudes face au changement, qui est accueilli plus ou moins favorablement selon les participants, sans qu'il soit pour autant possible de les identifier par entité.
 - À l'exception des fonctions centrales, la plupart des participants ont le sentiment d'être coupés des autres unités du groupe
- **Une attitude de pessimisme et de revendication sensible dans tous les groupes, à l'exception de GRT Gaz (4 participants dans le groupe 4)**

« Je ne pense pas qu'on se sente orphelins à GRT Gaz mais la culture on l'a quasiment plus. On a une culture technique très forte et on voit qu'on est dans une culture business. – mais pour nous le transport du gaz est incontournable. – Nous on se sent bien plus menacés que le transport. »
- **Certains participants expriment leur sentiment de n'avoir pas été écoutés au cours des différents changements et jugent la présente étude comme un « coup de comm' »**

Introduction sur les groupes

- « Dans une même entreprise, on a des métiers différents, la distribution et les services mixtes, ce ne sont pas les mêmes préoccupations qu'à la GRT, on ne va pas du tout entendre les même réponses autour de cette table. »
- « On a des comités métiers, comme P1, P2, P3 maintenant; et chacun parle de son nombril, chacun vient avec sa dose de remarques à l'autre mais ça ne participe pas d'une culture commune. On expose une liste de griefs, il n'y a plus de vision commune. »
- « Je voudrais comprendre à quoi sert cette réunion, pourquoi nous demander notre ressenti, ça n'est pas ce qui va changer la stratégie de Gaz de France. (...) Les écoutes sociales, est-ce que ça a changé quelque chose? La réponse est non. J'é mets une certaine lassitude sur cette manière de sonder, de mesurer, c'est un peu démagogique, c'est pour remettre une couche de comm'? »

2. Résultats détaillés



1. Les changements en cours



Une notion omniprésente

- Quels que soient les groupes, au global, **la notion de changement est spontanément évoquée** dès le début des groupes et sur l'ensemble des thèmes.

Elle imprègne toutes les strates du discours : au niveau de l'entreprise, de l'organisation, des statuts, des parcours personnels

- Par comparaison avant/maintenant
- Parce que le contexte de changement conditionne presque toutes les réponses
- Parce que l'appréhension de l'avenir est prise dans une complexité d'hypothèses difficiles à appréhender

- **Certaines directions ou filiales sont plus sensibles à ces notions selon leur histoire et leur devenir**

- Chez **GRT Gaz** notamment, le changement est une étape dépassée et le climat s'en ressent positivement.
- Pour **les autres** et dans les fonctions centrales le changement est une actualité qui conditionne directement la gestion des projets

Un si long chemin...

- **Pour beaucoup, le changement à Gaz de France est un long chemin, dont les étapes diversement vécues donnent à certains un sentiment d'accumulation, ou du moins de complexification :**
 - **Séparation d'avec EDF** : vécue tantôt comme un arrachement, tantôt comme une libération
 - Le changement d'identité visuelle a signé la véritable existence de Gaz de France
 - **L'ouverture du capital** et la transformation en SA perçues comme **un changement de culture radical**
 - **La (les) filialisation(s)** : perçue soit comme un démantèlement, soit comme une chance de se recentrer par domaine de compétence
 - **L'ouverture du marché de l'énergie** en 2000 → la finalité majeure de toutes les autres évolutions
 - **En parallèle la restructuration interne** qui en découle :
 - Réorganisation interne qui accompagne ces mutations, avec des changements en profondeurs du contexte de travail
 - Vente de biens immobiliers et déménagements de locaux pour certains
- **L'ensemble crée une toile de fond qui brouille certains repères et obscurcit les objectifs**
- **Chaque nouveau changement s'ajoute aux précédents et alourdit l'ensemble**
- **... Et la fusion fait des apparitions sporadiques depuis 2 ans**

La fusion... l'essentiel des préoccupations

La fusion... vécue comme une obligation imposée de l'extérieur

- **Pour tous, les raisons de la fusion sont externes et indépendantes de la stratégie industrielle de l'entreprise (issues de la sphère politique)**
 - Une conséquence directe de l'ouverture des marchés
 - Et de la séparation avec EDF

→ **Les logiques politique et financière l'emportent sur la valorisation industrielle**

- **À quelques exceptions près, la fusion est vécue par tous comme une double contrainte :**
 - Pour la plupart, c'est surtout une nécessité face au risque d'être racheté par un gros acteur du marché, **une nécessité de consolidation...**
 - ...Hormis quelques uns qui réfutent l'idée de la nécessité de marché, notamment dans le groupe 3
 - La fusion avec Suez est **perçue comme « imposée »** et comme un non-sens stratégique : EDF reste un partenaire plus efficace, enviable et désiré

La fusion... vécue comme une obligation imposée de l'extérieur

- « Il y a du fatalisme, peu de gens sont favorables à la fusion, l'avis consultatif est négatif, et chez Suez c'est pareil car ils ne veulent pas se séparer de leur partie environnement. »
- « Il y a une ambiguïté, les représentants sont tous contre la fusion mais la seule chose qui peut arrêter le process c'est les grands actionnaires de Suez qui ne trouvent plus la dot de la mariée très intéressante. »
- « On ne peut pas être avalé par Gazprom ou un autre, l'Etat est majoritaire et on veut nous faire croire qu'il fallait grossir pour survivre, mais même avec Suez on est un M&M's pour Total. »
- « On sera un groupe un peu plus fort avec Suez mais ce n'est qu'une étape, il y aura d'autres associations ensuite, avec un allemand peut-être. »
- « Gaz de France est orphelin, Gaz de France ne vit pas tout seul, sa durée sur le marché n'est même pas 10 ans. »
- « Je ne suis pas d'accord, il aurait mieux valu s'associer avec un vrai électricien, EDF ce n'est pas le mariage idéal, mais c'est le meilleur candidat possible. »
- « On a quitté un très gros électricien pour en prendre un plus petit. »

La fusion... vécue comme une obligation imposée de l'extérieur

- **Les avantages pour Gaz de France sont plus évoqués en terme d'impératifs stratégiques, sur un mode défensif, que d'avantages concrets :**

- un impératif de survie dans le long terme (cf. supra).
- le besoin urgent, partagé par tous, de sortir de la crise d'instabilité, avec notamment :
 - la redéfinition d'objectifs clairs
 - un nouveau dynamisme

- **... Seul le 2^{ème} groupe voit des avantages positifs et constructifs, comme :**

- Un gain de compétitivité
- Une stature internationale, devenir européen
- Une offre diversifiée
- Une complémentarité des énergies : le nucléaire, le GNL

« La notion de multi-énergéticien est nécessaire, on doit pouvoir faire des offres multi-énergétiques si on veut faire jeu égal avec les gros comme Gazprom, il faut grossir. »

« On va devenir des énergéticiens, on évolue. »

Des changements qui s'opèrent sans visibilité

- **L'annonce faite en début d'année de la finalisation de la fusion pour le mois de juin vient raviver une double crainte :**
 - Que la fusion se fasse...
 - Et/ou qu'elle ne soit encore repoussée
- **À mesure qu'approche la date fatidique, certains cadres ont un sentiment de non-préparation renforcé par le manque récurrent d'information**
- **Pour tous, depuis un certain temps, les changements qu'elle est supposée impliquer remettent en cause toute possibilité d'anticipation, que ce soit au niveau :**
 - Des projets, des investissements
 - De la stratégie globale, l'avenir de l'entreprise
 - Des recrutements : la perspective de fusion et plus encore les incertitudes sur ses conséquences concrètes rebutent les candidats potentiels
 - De la pérennité des postes
 - Du déroulement des carrières

Des changements qui s'opèrent sans visibilité

- Les **inquiétudes majeures** portent sur **la future organisation**, la gestion des RH et la position de chacun dans la nouvelle structure, avec des questions pressantes :
 - Que deviendront les personnels en doublon ?
 - Quels services l'emporteront ?
 - Que deviendront les métiers ?
 - Qui travaillera avec qui ? (« *qui sera mon chef ?* »)

« Gérer l'être humain, ce n'est pas du détail, il faut expliquer aux gens comment ils vont travailler avec des gens qu'ils ne connaissent pas : ça s'appelle la conduite du changement. »

- N.B.: dans ce rapport de force redouté, certains participants du groupe 2, à travers leur direction, évoquent une mise en compétition générale entre les filiales, les services et les personnels pour pouvoir se positionner dans la 'sélection' qui sera faite au jour de la fusion.

→ **Une position d'attente et un comportement « suiveur » de la part des Gaz de France qui n'encouragent pas à la fierté ou au dynamisme... et influe sur le moral des cadres**

« Ça fait trop longtemps que ça dure, les clients se marrent. En terme de crédibilité, de lisibilité on est à zéro. »

« On est décrédibilisés, au début la comm' était bien mais ça s'est dilué, on ne sait même plus pourquoi on fusionne. »

Suez perçu comme un prédateur

- Il y a souvent un embarras à évoquer les avantages de Suez dans la fusion, car **Suez est vu en position de force** vs Gaz de France attentiste (cf *supra*)
- Pour ceux qui les évoquent, les avantages pour Suez sont plus importants et plus nombreux que pour Gaz de France :
 - Le premier avantage est d'ordre financier et patrimonial
 - Le réseau et le savoir-faire Gaz de France
 - Le renforcement dans l'énergie, par la complémentarité des ressources
 - « On est une manne que Suez veut capter. »
 - « C'est grâce à notre trésorerie que Suez nous rachète, ça m'énerve et ça en dit long sur la manière dont va se dérouler la suite. Tout le monde va regarder les résultats du premier semestre pour la fusion, si les résultats ne sont pas bons il y aura une question de parité, de faisabilité qui va se poser. »
 - « Gaz de France est très rentable et contrairement à Suez peu endettée. »

Un changement de modèle ?

- **Suez est majoritairement perçue comme une holding qui n'a pas de cœur de métier et se refait régulièrement en rachetant des entreprises plus riches pour consolider son endettement**

« On va être une entreprise désintégrée, avec une holding qui va demander aux filiales de cracher du cash. »

- **D'où la crainte répandue que Suez sera le grand gagnant et saura mieux tirer son épingle du jeu pour garder ses services et placer ses troupes**

« On ne sait pas où sont les doublons, qui va rester, qui va partir, il y a des directions directement concernées. »

→ Après une longue période où la notion de « groupe intégré » a été prônée, le changement potentiel de modèle interroge et déstabilise

Faible notoriété des process en cours

■ Les chantiers d'intégration...

- Ont une faible notoriété
- Et quand on sait qu'ils existent, on en ignore le détail (ce qu'il s'y passe, à quoi ils vont servir, où ils en sont...)
- Ils apparaissent un peu tardifs pour permettre de s'adapter dès le mois de juin

■ Ceux qui ont une information régulière et consistante sur les chantiers l'ont par un collègue proche qui y participe

Ils sont entourés d'une aura un peu mystérieuse qui excite la curiosité

« Mon chef dans la finance est dans les chantiers d'intégration, on la sollicite chaque mois pour savoir ce qui s'y passe. »

« Il y a des groupes, des chantiers d'intégration mais ça ne filtre pas, il n'y a pas de communication, on connaît les sujets, les gens mais on n'a pas d'infos concrètes sur les travaux. »

« Il y a très peu de personnes sur ces chantiers concrètement, il n'y aura qu'un tout petit groupe de personnes qui aura travaillé. Ces chantiers devraient être terminés depuis un an et le travail d'intégration devrait commencer. »

« Heureusement qu'il y a les syndicats et La Lettre, mais ça ne fait pas beaucoup. »

→ **Un sujet sur lequel il est urgent de donner de l'information concrète**

Réussir la fusion = maintenir un équilibre

- **Une fusion réussie suppose le maintien des savoir-faire et de la spécificité de Gaz de France et requiert :**
 - **L'intégration des cultures** : garder le meilleur de Suez et de Gaz de France, notamment le savoir-faire et la notion de service public
 - **La réussite des synergies** : par exemple sur l'électricité
 - **La définition d'une identité commune** : conserver la marque Gaz de France dans le nom Gaz de France/Suez
 - → Une question reste en suspens : quel nom dominera ? (GDF-Suez, Suez-Gaz de France...) et l'on évoque avec humour Total-Fina-Elf dont le premier domine très largement
 - **Que chacun (re)trouve une place**



■ **En corollaire, il faudrait surtout éviter :**

- La disparition du nom Gaz de France
- Les conflits durs avec les syndicats
- Les licenciements

« Ce sera une réussite quand on dira Gaz de France/Suez, que ce sera associé dans le langage commun, comme BNP-Paribas. »

« Qui de chez Suez va vouloir venir chez nous? Et inversement, on n'a rien préparé là-dessus. »

« Dans les services centraux on a pratiquement la liste de ceux qui vont être virés. »

48MG43 – Gaz de France - Etude qualitative écoute des cadres – Avril 2008

Les autres changements

La séparation avec EDF encore présente dans les esprits

- **Pour beaucoup, la séparation d'EDF-GDF reste un élément majeur de l'histoire de Gaz de France, perçue à la fois comme :**
 - **Un arrachement** : EDF était à la fois le père, le mari, le grand frère. Les métaphores familiales sont nombreuses ('papa EDF' & 'maman Gaz de France', 'la fiancée', 'l'orphelin').
 - **Une perte de mobilité fonctionnelle**, les passerelles disparaissent peu à peu
 - **Une libération attendue** mais qui en réalité a un **goût amer** :
 - EDF était également une matrice étouffante, par rapport à laquelle les participants se sentent aujourd'hui autonomes mais toujours avec des complexes d'infériorité.
 - cependant, Gaz de France ne peut pas vivre tout seul
 - et de surcroît, la rivalité avec EDF est impossible, sur l'électricité et sur le gaz
 - « 98% des défections en gaz partent chez EDF. Tout le monde a besoin d'électricité, donc ils prennent le gaz à EDF. »
 - **Aujourd'hui une 'fuite des cerveaux'**, les meilleurs se sauvent à EDF, éventuellement avec des informations stratégiques et confidentielles
 - ↳ Conséquence de la séparation : une alliance avec ce qui il y a quelques années encore était « le privé », l'exact opposé de ce qui faisait les valeurs Gaz de France.
- **La sensation que Gaz de France a été arraché puis mis en concurrence déloyale avec son « parent » dominateur, dans le contexte hostile d'un marché ultra concurrentiel**

Les filialisations en cours... GRTgaz pour preuve de réussite ?

■ Au quotidien, la filialisation a plusieurs conséquences perçues :

- Un cloisonnement, une perte de culture commune

« Les GRT ils vivent un peu sur eux-mêmes, et d'autres filiales s'annoncent, il va falloir faire attention à ça, et faire bouger les gens d'une filiale à l'autre. »

- Mettre en parallèle le monde régulé et le monde dérégulé
- Créer une relation de client/fournisseur, voire de concurrents, entre les différentes entités
- Une sectorisation des activités, ressentie :
 - positivement à GRT Gaz
 - comme un frein à la mobilité fonctionnelle et une rigidification des carrières au sein des filiales voire des directions

■ Dans les représentations, sauf pour GRT Gaz, la filialisation a favorisé :

- L'impression de dispersion du patrimoine qui fait la richesse de Gaz de France, à travers la crainte de cession des infrastructures
- Un soupçon d'évaluation au résultat et de mise en concurrence entre les filiales au jour de la fusion, par analogie avec la structure de Suez → perte du modèle industriel

« Aujourd'hui on est dirigés par des financiers, pas par des industriels, on se sépare de plein de choses matérielles qu'on avait, on n'est plus dans des motifs industriels. »

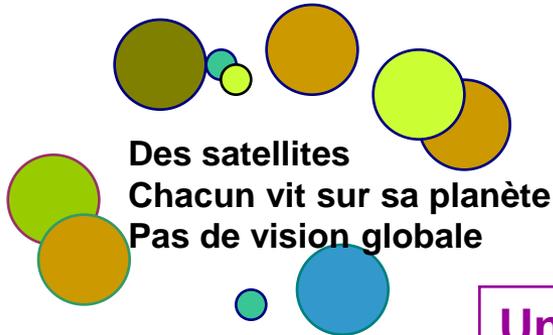
2. Représentations de l'entreprise



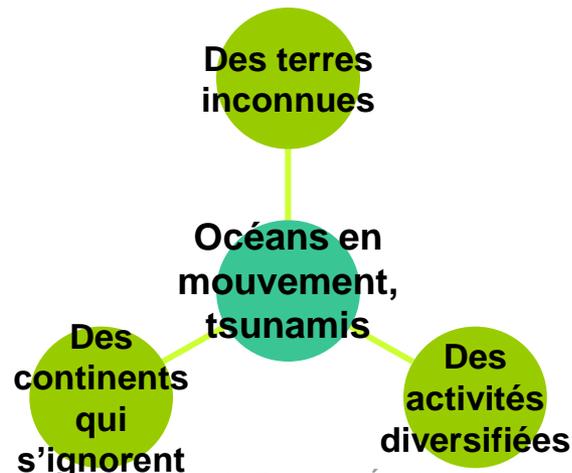
Gaz de France, une planète aux contours un peu flous

- Trois images concordent dans une idée de diversité extrême et même de division
→ Une planète tantôt attractive, tantôt difficile à vivre mais isolée, voire menacée

Une nébuleuse

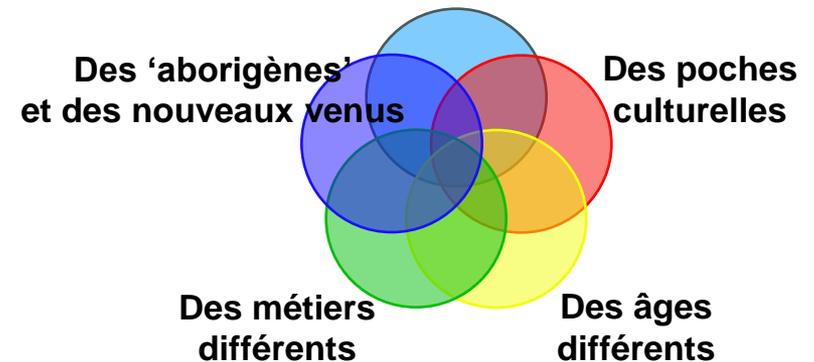


Une planète divisée



En positif : une planète dense et diversifiée

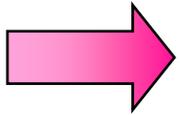
Diverses populations



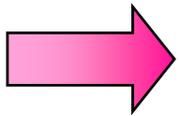
... mais convoitée
par de grosses
Planètes !

Une entreprise en plein bouleversement

- **Gaz de France est replacée dans une histoire longue, qui remonte toujours à 1946 (sauf G4), jalonnée d'innovations techniques**

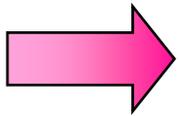


- La **création en 1946** est souvent citée comme un point de référence, un gros progrès par rapport à un passé difficile



- Les **grandes réussites** de Gaz de France concernent le **développement des ressources** :

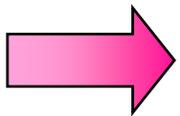
- L'exploitation du gaz naturel qui remplace les usines à gaz
- La signature de gros contrats d'approvisionnement, avec l'Algérie, la Russie
- La recherche de réserves propres



- Et des **innovations techniques** majeures :

→ Le remplacement des réseaux en fonte et en acier par le polyéthylène

Rupture / Ouverture du capital → statut SA



- Viennent enfin les **réorganisations en cours** liées à l'ouverture des marchés et les **filialisations**

Une entreprise en plein bouleversement

- Une histoire restituée comme **conquérante, glorieuse**, ancrée dans un **passé industriel** dont on est fier

Dans ce contexte, les vocations de Gaz de France sont de :

- Développer ses ressources propres
- Être présent de la production à la distribution (modèle du groupe intégré)
- Exploiter de nouvelles énergies, notamment renouvelables : éolien, solaire, etc.

- **La fierté et le sentiment d'appartenance reposent sur trois axes majeurs :**

→ La **compétence technique**, l'expertise

→ Les **infrastructures**, les **réserves**

→ Les **valeurs humaines** :

le respect, la solidarité, la mobilité, l'épanouissement personnel et professionnel

La « mission de service public » un concept fort mais flou

- La notion de **service public** est liée à cette histoire de Gaz de France...
- ...Mais depuis les mouvements récents, elle semble plus floue, et donne lieu à une réflexion sur la position de Gaz de France vis-à-vis de ses clients

→ Elle est associée à

- L'idée de fournir du gaz aux plus démunis et de maintenir la fourniture à un certain tarif
- Et à une mission « noble » qui consisterait à ne pas rechercher le profit
 - « C'est assurer la fourniture d'énergie à tous les clients, y compris les plus démunis. »
 - « Il y a aussi la sécurité du réseau. » - « On ne sait même plus, c'est fou. »
 - « On mélange le côté démunis, qui n'est pas le vrai fondement d'un service public. Le vrai sens est : va-t-on apporter des énergies à tout le monde ? le gaz et l'électricité, c'est pouvoir permettre à tous les gens d'accéder à un produit »

- Mais l'idée du **tarif régulé** est vécue comme une **contradiction** :

■ Une chance pour l'utilisateur final

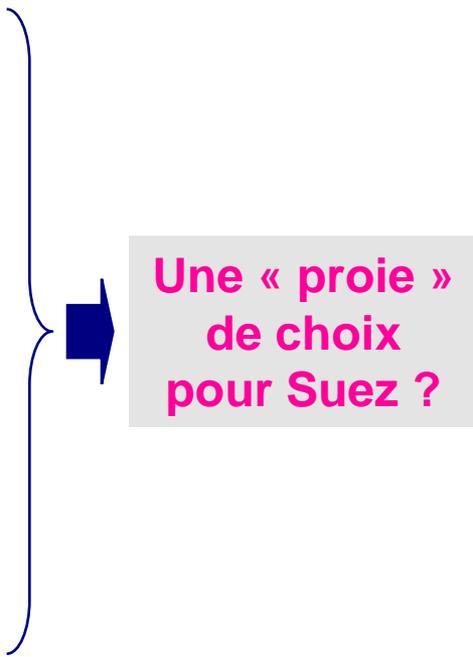
■ Et une contrainte si on considère Gaz de France comme un acteur autonome dans un marché concurrentiel

→ Le concept incarne pour partie la résistance à la fusion sans toujours donner lieu à des définitions précises

Gaz de France aujourd'hui, une bonne santé financière

■ La situation économique de Gaz de France est majoritairement perçue comme très bonne, en particulier chez les pros de la comptabilité et de la finance (ex. G5)

- Ses atouts sont dans :
 - ses actifs
 - ses infrastructures
 - son image de marque auprès de la clientèle
 - son sens du service au client, plus fort en gaz qu'en électricité
- Ses handicaps :
 - sa petite taille sur le marché mondial
 - la baisse des investissements
- Ses faiblesses notamment vs. Concurrents :
 - La confusion sur le nom avec EDF qui subsiste
 - La concurrence avec EDF sur l'électricité
 - La perte de part de marché en gaz



Une « proie »
de choix
pour Suez ?

« *Gaz de France c'est une machine à cash. »*

« *Je n'ai connu que deux exercices mais c'est assez sain, même si on est endetté ; l'entreprise est saine a priori au niveau économique. »*

« *Elle est très rentable mais on fait trop d'efforts pour distribuer des dividendes, on veut les augmenter chaque année et cet argent ne sert pas à l'investissement. Et il y a cette course perdue d'avance avec l'action de Suez. »*

3. Vécu professionnel



Le climat, élément positif mais remis en question

- **Au global, l'ambiance quotidienne entre les salariés est stable et reste appréciée, les participants affirment se sentir bien ensemble**

- **Les conditions de travail et de vie actuelles sont appréciées et perçues comme une situation qui reste privilégiée**

« On travaille beaucoup dans la confiance, on accompagne les gens pour changer de filiale, et même pour partir. »

« On a une préservation de l'espace personnel, le respect de la vie personnelle. »

« La management est rapproché, le processus décisionnel est très rapide, on met en place des équipes pluridisciplinaires qui réagissent du jour au lendemain. »

- **Pour la plupart, ce sont les effets du changement et l'incertitude sur les effets de la fusion qui impactent le climat interne, dans un sentiment général de perte :**

- De repères
- De motivation
- De confiance dans l'avenir

... Et en particulier dans l'efficacité des RH à soutenir les parcours individuels

« Le moment où l'ambiance a changé c'est avec la privatisation, on nous avait dit qu'on ne toucherait pas au statut mais on nous a raconté des craques, ce n'est pas vrai. »

Une culture en questionnement

- Quel que soit l'attachement à l'une ou l'autre, l'évolution vers un fonctionnement SA dans le groupe fait coexister deux cultures antagonistes et renforce les contrastes :

La culture étatique et les valeurs humaines, pour le monde régulé

Le business et le dynamisme dans le monde dérégulé

→ Des aspirations contradictoires :

Attachement envers le modèle de la sphère publique

Aspirations à des adaptations, rémunérations et fonctionnements plus proches du secteur privé

Le maintien des acquis et des avantages du modèle de service public

Un système de rémunération et une progression qui tiennent compte des résultats individuels

Une culture en questionnement

- « Il y a deux mondes différents : une culture business et une autres celle du monde régulé, quand on a affaire à des deals avec les transporteurs. »
- « L'environnement est très différent : il y a un monde qui est applicatif de règlements, de décrets, et dès qu'il en sort, tout le monde lui tape sur les doigts, et de l'autre une culture un peu démonstrative, des rapports de force où tout le monde arrive avec des super tenues, c'est là où il y a les chefs. »
- « À B3G, il y a des gens de la vieille école et qui ont une mentalité très proche du monde régulé, c'est une histoire d'âge et de culture personnelle : si on est jeune et dynamique, on va plus s'épanouir au niveau commerce et un inversement. »
- « C'est un peu caricatural, il y a des chaussettes blanches sous les costumes. »

Les raisons de venir chez Gaz de France mises en question

- **Les principales bonnes raisons de travailler chez Gaz de France sont les avantages sociaux et la qualité de vie qu'ils génèrent**
Les salariés se percevaient comme « privilégiés » par rapport au secteur privé...
 - Sécurité de l'emploi, visibilité des carrières
 - Moindre pression
 - Mobilité fonctionnelle
 - Aménagement des carrières pour les femmes
 - Temps de travail
 - **... Mais les avantages tendent à s'amenuiser selon les branches et les profils :**
 - **La mobilité** : à la direction commerciale, ou dans les filiales les participants perçoivent une restriction sur cet aspect (G4, G5)
 - **Le temps de travail** car beaucoup ne prennent pas toutes leurs RTT et ressentent que les horaires s'alourdissent avec les responsabilités.
- La disparition progressive de ces avantages, non compensées par une nouvelle dynamique, amène à remettre en cause les niveaux de salaire proposés (équilibre du contrat rompu)**

Les raisons de venir chez Gaz de France mises en question

« Pour moi c'est la sécurité de l'emploi. »

« C'est sûr qu'on n'a pas l'épée de Damoclès comme dans le privé. »

« Pour moi l'intérêt de mon activité c'est que j'ai une bonne visibilité de mon évolution de carrière, c'est pour cela que j'ai fait le choix de cette carrière technique, mais si ma visibilité diminue et qu'on me propose des promotions ailleurs, j'irai voir. »

« La mobilité fonctionnelle elle passe aussi par la rémunération et si on veut maintenir les gens en poste, on doit être capable de les rémunérer de la même façon que si ils avaient bougé. »

« Si on revient à un fonctionnement identique au privé, la sécurité de l'emploi ça ne va pas suffire. »

« Moi, je ne suis pas ici pour le fric, je suis ici parce que c'est une grosse boîte qui a une certaine aura, j'ai de la fidélité pour les choses que j'aime. »

« La nouvelle grille de salaire on en parle depuis 10 ans, il faut évoluer là-dessus, il faut avoir les moyens de ses prétentions, il faut imaginer de nouvelles façons de rémunérer. »

« On a encore une bulle d'air avec les RTT par exemple mais elle risque de disparaître et à ce moment-là, comme les salaires ne suivent pas, l'envie de rester n'est pas évidente. »

La dimension RH génère des attentes fortes

■ La question RH semble cruciale dans les discours sur les conditions de travail et s'articule autour de 3 dimensions :

- L'absence globale de politique RH est soulignée... y compris de la part des RH présents

« Aux RH on souffre d'un manque de connaissance des métiers dans les autres directions, on pourrait proposer des postes différents à ceux qui veulent démissionner. Les agents en souffrent, le manager devient un peu le chargé de mobilité, on n'a pas assez de conseillers de mobilité, ils n'ont aucune aide. »

- L'absence d'information des RH sur les évolutions de l'entreprise et les perspectives de carrières individuelles
- Le glissement de la gestion des RH vers les managers

« Le pouvoir est aux managers, ils tiennent les rennes de la mobilité et ils sont sur un schéma de protection de leurs ressources humaines. »

→ Des éléments qui **renforcent au niveau individuel un sentiment d'abandon** qui est déjà fort au niveau collectif, et se déclinent notamment sur la question de la fusion

Et qui justifient pour partie le **recours à l'information des IRP** (cf. *infra*)

La dimension RH génère des attentes fortes

■ La question des **salaires** incarne la notion de rupture d'équilibre

- Un écart avec le privé qui se serait largement creusé (même si la plupart n'ont pas de notions claires sur les salaires effectifs de leur poste dans le privé)
- En même temps que leurs avantages diminuent ou sont en passe de disparaître avec la privatisation.

« Il faut voir ce que ça va donner après, on perd du terrain au niveau du confort, avoir une rémunération meilleure serait logique, mais on n'a pas d'infos. »

■ Et même si la plupart affirme ne pas travailler à Gaz de France pour la rémunération...

...la plupart attendent de voir récompenser leur investissement dans leur travail par des participations, des primes, ou du moins une part variable plus attractive

« Quand on voit le niveau d'intéressement au niveau des bénéficiaires, il est trop bas. Et les RTT qui peut dire qu'il les a tous utilisés ? Il faut les planifier, c'est compliqué de les poser. »

« C'est dommage cette tendance à la rémunération globale et non à une rémunération personnelle, pour reconnaître le mérite, les ambitions. »

➔ Les discours se radicalisent par l'évocation de la montée des démissions et des prédictions de vagues de démissions des cadres

« Il va y avoir une fuite assez importante chez les cadres d'ici 2 à 3 ans, le taux de démission est important depuis 4 ans chez les jeunes cadres et ce sont les forces vives. »

« Que les gens s'en aillent c'est peut-être ce qu'ils veulent, qu'ils partent naturellement. »

« Le départ des cadres dans 2 ou 3 ans, c'est fort probable et c'est la différence entre la satisfaction et la fidélisation. On peut être satisfait sans être fidèle. C'est cette dimension de fidélité qui fait qu'on ne part pas comme ça, surtout si on est là depuis un moment. »

La dimension RH génère des attentes fortes

■ Le dossier des retraites suit le même cheminement...

- La résignation l'emporte avec une relative acceptation de l'allongement du temps de travail

MAIS

- Elle faisait partie du « package » social qui justifiait une moindre rémunération, et la réforme participe de la remise en cause de l'équilibre qui faisait l'attractivité de Gaz de France

→ **L'intérêt pour les négociations dans le détail des retraites n'apparaît pas toujours comme un enjeu en soi dans les discussions, à la différence de la question des salaires.**

→ **Et les compensations salariales ne paraissent pas à la hauteur vus les taux de cotisation.**

« C'est un exemple de la bulle qui diminue, la retraite s'envole et on n'a pas eu de compensations salariales, ça peut générer des frustrations. »

« Les 4% de plus c'est prendre les gens pour plus idiots qu'ils ne sont. »

« Le régime de Gaz de France contrairement à tout ce qui a été dit n'est pas déficitaire, il finance même d'autres régimes, il se porte bien. Qu'on harmonise la durée du travail, l'espérance de vie ayant rallongé ok, mais quand je reçois une offre d'emploi de l'extérieur, on me propose 30% de plus, il fallait nous ramener à des taux de cotisations identiques alors et aussi à des salaires comparables. »

La dimension RH génère des attentes fortes

■ Dans ce cadre, la prime de 660 €...

- Est globalement incomprise
- N'est pas forcément associée à la réforme des retraites
- Et n'avait, de surcroît, pas encore été touchée au moment du déroulement des groupes

■ Elle est majoritairement perçue au prisme des multiples dossiers RH en attente, et même plutôt accueillie avec ironie

« Elle n'a pas été suffisamment bien portée cette prime. »

« La prime de 660 € c'est gentil, mais c'est ridicule par rapport à tout ce que c'est censé compenser. »

« Cette prime est présentée dans un paquet cadeau mais ça n'a rien à voir avec les retraites, il y a plein de dossiers RH : la grille salariale qui est totalement obsolète, par exemple. Cette prime a été faite pour obtenir la signature de deux syndicats. Mais je considère aujourd'hui que les enjeux sont sur les niveaux de salaires, les niveaux d'emploi. Et le fond du dossier des retraites ne relève pas des entreprises. »

« On n'a pas eu de participation, la loi dit qu'il faut donner une prime de 1000€, on est en procès pour ça. »

Les managers se sentent mis en difficulté

- **Au fil de la mutation, le management au quotidien est perçu**
 - Comme étant de plus en plus lourd
 - Avec une pression qui s'accroît
 - Et dans une impression générale d'indifférence, de manque de reconnaissance
- **Dans la situation de changement, les relations entre équipes et managers dépendent étroitement de la clarté de l'information :**
 - Les managers sont dépossédés d'une partie de leur mission d'information...
 - Au profit des OS mieux renseignés
 - Et donc d'une partie de leur charisme
 - Ils se sentent peu associés, peu écoutés et finissent par être pris en tenaille
 - Entre la direction et des objectifs qui paraissent flottants d'un côté
 - Et leurs équipes qui leur demandent des comptes de l'autre
- **La RH n'est pas perçue comme un recours possible car elle rencontre les mêmes difficultés qu'eux...**

« C'est pas toujours évident pour le manager de transmettre à l'équipe ce qui vient d'en haut. »

« Plutôt que de parler de choses qui ne sont pas claires, je me dis qu'il vaut mieux que mon indicateur soit beau, on ne peut pas tout demander aux managers. »

Les managers se sentent mis en difficulté

■ Les relations avec les agents de maîtrise n'est pas toujours simple car entachées elles aussi du manque d'information et de la possibilité d'être des relais

- Problèmes liés à la définition des statuts entre manager, cadre, non-cadre qui ne correspond pas toujours à la répartition réelle des responsabilités
- Et du fait des attentes spécifiques à la fusion.
 - Les techniciens plus âgés sont plus inquiets pour leur poste après la fusion
 - Les équipes attendent un échéancier
 - Le manque d'information se répercute d'autant plus fortement qu'on s'éloigne des fonctions centrales

« Les gens me prenaient pour un cadre, un jour un de mes chefs m'a dit qu'il fallait que je fasse une formation pour devenir cadre. La PMC c'est surtout du management, on fait de la sociologie d'organisation par exemple, très peu de technique; si je n'avais pas fait cette formation il me manquerait beaucoup de choses à mon quotidien. »

« J'ai été agent de gestion, secrétaire d'exploitation et puis je suis passée au système d'information, je savais déjà parler avec les gens, mais cette formation m'a apporté beaucoup de choses. »

« Les relations avec les AM ont changé, c'est quand même devenu plus normal. »

« Il y a une perte de confiance des agents. »

« Sur site ils sont beaucoup moins informés que nous les cadres, du coup l'information est facilement démontée et on dit ensuite à ces gens qu'on leur cache des choses. »

Les IRP, une (bonne ?) source d'information par défaut

■ Les OS semblent les mieux informées

« Il y a des infos au niveau national qui ne nous sont pas données par la direction, et c'est un vrai souci quand on échange avec les OS. Ils en savent plus que nous et ils en jouent, car eux savent ce qui est déjà validé et pas nous. Ensuite ils présentent ça comme des acquis qu'ils ont obtenus en négociation. »

■ La consultation des IRP s'est développée sous l'influence de plusieurs facteurs mais reste un recours « par défaut » plus qu'une adhésion :

- Manque d'information globale sur les changements de l'entreprise
- Manque d'information sur les étapes de la fusion
→ Recherche d'information pour répondre aux questions de leurs équipes, y compris parfois auprès des OS.

👉 N.B. : pour certains, le verdict du TGI déboutant Gaz de France face aux OS en janvier 2008 a donné une crédibilité au discours syndical sur le dossier de l'information sur la fusion

« Les agents de maîtrise sont beaucoup plus au courant que nous, on n'a pas besoin de faire des démultipliés. »

« Je lis leurs infos pour avoir un autre canal que celui de la direction, en matière de dogmatisme, la direction peut l'être autant que les OS. »

« J'ai reçu des infos des syndicats qui arrivent avant celles de la direction, mais ce n'est quand même pas une source privilégiée par rapport à la direction. »

« Ça permet de prendre la température, de savoir ce qui se passe au niveau national. »

« Sur ce qui s'est passé au tribunal on aurait bien aimé en savoir plus. »

« Je les trouve dogmatiques, ça m'énerve, ce n'est pas très constructif, ils font mal leur boulot, c'est-à-dire le meilleur pour les salariés et faire un contrepoids à la direction. »

4. Avenir & Attentes



Une confiance mise à mal par le contexte

■ La lassitude ressentie révèle un manque de confiance

- Dans l'avenir de la société
- Dans ses dirigeants (perçus comme très absents)
- Et la manière dont ils peuvent maintenir la cohésion et la fidélité du personnel

■ Dans ce contexte particulier, la confiance dépend essentiellement :

- De la compréhension de la fusion (cf. supra)
- De la qualité de l'information :
 - Or tous expriment un sentiment d'abandon
 - Et beaucoup ont le souvenir de promesses non tenues

« Dans les dix ou quinze mois qui précédaient l'annonce de la fusion, on nous avait dit qu'il n'y aurait pas de fusion, alors que des juristes y travaillaient depuis des mois. Ça suffit de dire aux gens à chaque fois 'ne vous inquiétez pas'. »

« On nous a parlé de la fusion comme un cheveu sur la soupe, on s'est réveillés un matin et paf ! Je me rends à la négo un matin... Chez Arcelor ils m'avaient dit que ça ne nous arriverait jamais, et puis ils m'ont dit 'bienvenue au club!' »

→ Des relations avec la direction qui sont quasi nulles aujourd'hui

→ Tous ceux qui ont assisté à des événements comme la présentation des vœux attachent une grande importance aux impressions qu'ils en ont retiré

L'avenir de Gaz de France suspendu à la résolution de l'incertitude

- La perception de l'avenir est **suspendue à la question de la fusion** et de la pérennité de l'organigramme
- Beaucoup citent l'exemple de la fusion entre Total et Elf
→ Si la fusion a lieu, même l'organigramme qui a été publié ne tiendra pas et du coup les questions restent ouvertes
 - Qui reprendra le flambeau quand Cirelli va partir ?
 - Qui défendra les valeurs de Gaz de France ?
 - Qui prendra la tête des directions ?
 - Quelles seront les grandes orientations pour l'avenir ?
 - Quel sera le modèle qui prévaudra ?

« L'organigramme des fonctions centrales a été publié, tout est paritaire, il n'y a pas de commentaires particuliers, mais ça a l'air tellement parfait. »

« On balaie toujours les escaliers par le haut comme on dit. » - « Mais si Cirelli s'en va, ses proches vont suivre »

« Lors de la fusion entre Elf et Total, c'est le staff de Total qui a pris la main. »

« D'un côté on gagne de l'argent et de l'autre je m'interroge sur notre façon de préparer l'avenir ; cela a un impact sur ce que va devenir l'entreprise. EDF est beaucoup plus dans la préparation de l'avenir que nous. À part quelques éoliennes je ne vois pas aujourd'hui où nous allons, on n'investit plus dans le GNL, que dans le développement de la clientèle et il est amusant de voir la difficulté que nous avons à vendre de l'électricité. »

→ Soit les choses ne sont pas préparées, soit elles le sont mais ils n'en sont pas tenus informés... Une source certaine de démobilisation

Être informé pour pouvoir s'adapter

- Les sujets sur lesquels on attend de l'information découlent de tout ce qui précède et concernent avant tout la **fusion** :



• **Organisation**
• Répartition des périmètres
• Et in fine, services en doublons



• **Plans d'action** pour le *day after*



• Évolutions des **rémunérations** dans le futur groupe



Devenir du **statut** et avec lui :
• Les avantages
• Les perspectives d'évolution professionnelle
• ...



- **Un souhait massif d'avoir une communication par la hiérarchie et venant du top management jugé très absent**
- **Et en mineur des kits spécifiques, pour gagner du temps**

« J'aimerais bien avoir une information descendante et synthétique de la part de mes managers. »

« On a moins d'infos avec la direction, de façon directe, on est noyés par des mails, on a déjà un mal fou à traiter nos mails, alors si c'est un truc Gaz de France qui arrive je ne l'ouvre pas tout de suite, voire pas du tout. »

« Le mieux ce serait une communication hiérarchique, que les gens se sentent accompagnés mais ce n'est pas le cas du tout. »

« Cirelli avait organisé des rencontres avec beaucoup de salarié, il y en a eu à Lyon par exemple et les directeurs des branches doivent aussi s'impliquer. »

« Mais il faut des choses toutes prêtes sinon c'est trop long. »

En synthèse

■ Des causes diversement attribuées à des facteurs d'ensemble :



- Succession de changements pour aboutir au projet de fusion
- Annonce de la fusion en décembre et attentisme qui en a découlé (et qui fait suite à presque 2 ans d'incertitude)
- Le manque de visibilité sur l'avenir, y compris l'avenir proche, les changements, les échéances...
- La baisse de moral supposée des dirigeants...
- ... Et le sentiment qu'il n'y a pas de « capitaine à la barre »
- Les problèmes RH :
 - Manque de reconnaissance
 - Sentiment de dégradation des rémunérations par rapport à l'évolution (négative) des avantages sociaux

■ Conséquences de la fusion sur l'organisation de certaines branches :



- **B3G :**
 - la multiplication des couches hiérarchiques
 - une mauvaise répartition des effectifs qui bloque des carrières
 - La taylorisation du métier de cadre
 - Les restrictions budgétaires depuis le début d'année
- **DGI :**
 - le gel d'investissement depuis 2 ans

En synthèse

- « Même chez nos dirigeants la baisse de punch, de dynamisme est palpable, j'étais à la dernière réunion chez les gens de Suez, c'était parlant. »
- « Les grands dirigeants de chez nous les agents ne leur font pas confiance pour défendre les intérêts de tout le monde. »
- « On n'est pas dupes, la comm' est un peu latente là-dessus, il manque de l'information, on a l'impression que ça n'avance pas. Une comm' absente, une non communication c'est interprété aussi, c'est commenté. »
- « On sait que certains savent des choses mais bon... »
- « On est vraiment en décalage entre nos moyens et nos ambitions. »
- « Il y a eu un gel des investissements depuis deux ans, on attend mais la sécurité est mise en danger sur les sites industriels, il y a déjà eu des accidents, trois en l'espace de six mois, à Lyon, à Saint-Denis. »

Synthèse



La fusion occupe tout l'espace...

- **Renvoi à la succession de changements** vécus par Gaz de France depuis plusieurs années
 - Séparation avec EDF, encore très présente,
 - Privatisation (et sentiment de « trahison » vis-à-vis de la présence de l'Etat dans le capital
 - Filialisations
- **Vécue comme une obligation imposée de l'extérieur**
 - Motivée par des exigences politiques avant tout
 - Même si quelques uns en perçoivent la nécessité financière et industrielle (Gaz de France « *tout petit dans le monde de l'énergie* »)...
- **Gaz de France adopte une posture défensive** face à la fusion, peu mobilisatrice et qui influe négativement sur le moral des cadres
- **Suez** est vu en position de force et comme un **prédateur** face à gaz de France que sa bonne situation financière rend attirant

Les changements s'opèrent sans visibilité

- **La fusion et les nombreux changements en cours se font dans un climat d'incertitude et de flou, générant des blocages en termes :**
 - D'investissements (gel des investissements qui inquiète vis-à-vis de l'avenir et de la pérennité de l'entreprise)
 - De recrutements
 - De déroulement des carrières
- **Des inquiétudes fortes portent sur la future organisation :**
 - Quel organigramme et très concrètement quelle place pour chacun ?
 - Quels services l'emporterons ? Certaines activités seront-elles revendues ?
 - Quelle répartition des métiers
- **Les chantiers d'intégration sont méconnus dans leur dimension concrète**
 - Ce qu'il s'y passe
 - Ce qui en découlera

→ **Un sujet nimbé de mystère**

Des questions de culture se posent

■ Gaz de France bénéficie d'une histoire longue et cohérente caractérisée par :

- Des compétences techniques
- Des infrastructures (et depuis peu des ressources propres)
- Des valeurs humaines

■ Suez est perçue comme n'ayant pas de cœur de métier :

- Une holding avant tout
- Un patchwork d'activités
- Qui rachète des entreprises pour consolider son endettement



■ Des craintes que le « groupe intégré » ne soit « désintégré » : on quitte un modèle sans savoir ce qui va le remplacer

→ Réussir la fusion = garder (retrouver ?) un **équilibre** :

- Intégrer les exigences industrielles et financières
- Intégrer les cultures et trouver une identité commune
- Donner une place claire à chacun

Un climat déstabilisé

- L'**ambiance** de travail reste valorisée...
- Et les **conditions de travail** sont liées à un « package » qui constituait un critère d'attractivité fort :
 - Une rémunération certes légèrement inférieure au secteur
 - Mais des conditions de travail et des avantages sociaux qui compensaient
- **Cet équilibre est aujourd'hui mis en question :**
 - Il donne lieu à des aspirations contradictoires :

**Attachement à la sphère publique,
aux valeurs humaines (régulé)**

**Adaptation et individualisation de
la rémunération, proximité avec le
secteur privé (dérégulé)**

- Et n'est pas compensé par une nouvelle dynamique motivante

Des attentes fortes vis-à-vis de la RH

■ En termes de politique RH, davantage de **visibilité** :

- Réflexion sur les rémunérations et l'équilibre du contrat rémunération/confort de travail
- Perspectives professionnelles
- Organisation

■ Le manque d'information incitant à :

- Consulter les IRP par défaut
- Évoquer les démissions, les difficultés de recrutement et les « fuites » vers EDF

■ Le dossier des retraites...

- Est très peu investi, occulté par les questions que génère la fusion
- Les compensations salariales sont jugées insuffisantes compte tenu des taux de cotisation
- Et la prime de 660 euros ne suffit pas à rasséréner face à des problèmes de fond

In fine...

- **Un déficit de confiance envers la Direction** mais surtout des attentes fortes de :
 - Présence (en interne comme à l'externe) → Un « capitaine à la barre »
 - D'affirmation et d'éclaircissements concernant la fusion et ses répercussions concrètes
- **De l'information et de l'accompagnement pour pouvoir**
 - S'adapter
 - Anticiper
 - Encadrer efficacement