



Interview d'Anthony ROSSELET, Directeur Adjoint de STEP (EDF)

En tant que Directeur adjoint de STEP au sein d'EDF, combien de personnes gérez-vous ?

STEP comprend 350 collaborateurs. Le département STEP fait partie d'une Unité nationale regroupant 580 salariés dont les missions principales la positionnent en qualité d'appui technique des producteurs EDF (nucléaire, hydraulique et thermique) dans le domaine des Systèmes d'Information nécessaires à l'exercice de leur métier. Elle porte les enjeux de renouvellement de ces systèmes d'information. Elle intègre les évolutions technologiques de ces domaines dans la gestion et le renouvellement des compétences, dans les choix de recours à des partenariats externes et dans les choix de sous-traitance.

Quelle est la proportion de votre activité qui est sous-traitée ?

La plupart de nos activités sont internalisées, la sous-traitance représente moins de 10%.

Après avoir sous-traité une activité, par exemple pour un projet, comment gérez-vous la « ré-internalisation » de la connaissance ?

Lors de tout recours à une prestation externe, nous définissons de manière rigoureuse les livrables attendus tout au long de la prestation et à la clôture celle-ci, notamment dans le cadre de l'insertion en exploitation. La ré-internalisation de la connaissance se fait donc essentiellement par la réception de ces livrables.

En outre, nous nous appuyons sur un système documentaire métier très structuré qui nous permet de capitaliser la connaissance, quelle que soit son origine.

Vous venez de nous parler de GPEC. Quelles sont les pratiques d'EDF sur ce sujet, et vous-même, quel rôle jouez-vous ?

La GPEC est une démarche ancienne dans notre entreprise, elle est portée par la filière RH en appui de la ligne managériale. L'approche est quantitative et qualitative et permet de travailler sur l'anticipation. En 2009, un accord d'entreprise a été signé avec les partenaires sociaux.

C'est une activité que nous avons démarrée il y a 10 ans environ dans le domaine SI. Le processus est devenu industriel, il est géré au niveau de l'entreprise et décliné dans chaque direction.

Nous effectuons une analyse régulière sur les emplois par filière (manager, expertise, projet, etc.). Puis nous projetons à trois ans la façon dont ces filières doivent évoluer en terme d'effectifs et de niveaux de compétences

Si nous prenons la filière « projet », nous avons des chargés d'affaire qui sont des agents de maîtrise, des chefs de projet débutants, des chefs de projet confirmés, des directeurs de projet, etc....

Nous faisons des préconisations sur la cible à atteindre et nous les mettons en phase avec le plan de recrutement et le plan d'actions associé aux démarches de mobilité interne.

Par exemple, en ce moment, nous recrutons un expert réseau, ce qui répond à une analyse GPEC vis-à-vis de nos enjeux de sécurité dans l'hydraulique ou le nucléaire. Notre choix de profil de recrutement et de volume s'appuie sur le diagnostic conduit dans le cadre de cette étude GPEC.

Par ailleurs, chaque emploi est décrit dans ses principales activités avec les compétences associées et le niveau de compétence attendu. Pour accompagner les salariés dans leur évolution de compétence en fonction des besoins des organisations, des actions de formation sont développées. Ces actions de formations prennent plusieurs formes. Notamment, nous avons mis en place des carnets de professionnalisation, c'est-à-dire le parcours que doit suivre un nouvel

entrant dans la filière, ce qui comprend : des tutorats, des activités d'immersion, des formations... d'une durée de 2 ans. Les managers sont challengés sur ce point.

« C'est une activité que nous avons démarrée il y a 10 ans environ dans le domaine SI. Le processus est devenu industriel, il est géré au niveau de l'entreprise et décliné dans chaque direction ».

Anthony Rosselet, Directeur Adjoint de STEP

Ensuite, nous éditons un plan de professionnalisation par métier. Ce plan, pour une filière donnée, par exemple chef de projet, donne toutes les actions de professionnalisation à réaliser (formation et autres), la correspondance entre chaque action et la compétence à acquérir, le meilleur moment pour la mettre en œuvre, les options.

Ensuite, nous faisons une analyse fine de toutes les formations pour nous assurer que les managers utilisent correctement ces outils, que chaque agent a un niveau de formation suffisant. Je prends un exemple : nous avons fait en 2009 une analyse du plan de formation de nos managers (environ 40 personnes). Nous nous sommes rendus compte que presque la moitié d'entre eux n'avait aucune formation planifiée sur le management, et qu'il y avait une grande dispersion dans les formations qui avaient été suivies. A partir de là, nous avons comparé les formations pour sélectionner les meilleures, portant sur les 6 ou 7 besoins du manager. Nous avons ensuite livré nos préconisations aux managers sous la forme du plan de professionnalisation pour alimenter le plan de formation 2010.

Quelle est la charge consacrée par STEP à la GPEC ?

Nous sommes trois personnes à piloter et contribuer à l'élaboration de la GPEC du département qui alimente la démarche conduite au niveau de l'unité, cela représente à peu près 1 ETP.

Quelles formes d'actions RH mettez-vous en œuvre ?

Elles sont conduites avec l'appui de la mission RH de l'unité.

- Les actions de professionnalisation transverses, des actions ciblées (accompagnement de promotions internes, actions de coaching et de développement personnel).
- Des actions d'accompagnement sur la mise en œuvre des parcours professionnels des agents.
- Les actions de recrutement et notamment d'alternants.
- Le portage de la diversité.
- Le tutorat : tous les nouveaux entrants ont un tuteur en charge de suivre le carnet de professionnalisation. Les immersions croisées : nous envoyons une personne pendant une semaine ou 2 dans une autre entité.
- La formation : si possible nous achetons des formations, parfois, sur des besoins spécifiques nous faisons de l'ingénierie de formation en nous appuyant en particulier sur l'UFPI, une unité d'EDF spécialisée dans l'ingénierie et la maîtrise d'œuvre de formation.
- Les kits de communication : sur certains sujets, nous n'avons pas forcément besoin d'une formation, alors nous créons un kit de communication, moins coûteux qu'une formation, qui est présenté lors de sessions très courtes, de 2 heures par exemple.

Qu'est-ce qui explique que vos pratiques soient si évoluées en matière de GPEC ?

Nous avons un intérêt particulier à préparer le renouvellement et l'adaptation de nos compétences aux évolutions technologiques. Tout d'abord, comme vous avez pu le voir dans la presse EDF doit faire face à de nombreux départs à la retraite, ce qui amène l'Entreprise à mettre en œuvre un programme massif d'embauches. D'autre part, le départ de ces personnes nous oblige à préparer et accompagner le transfert des compétences, ce qui explique qu'au-delà des formations, nous pratiquons le tutorat, le compagnonnage, etc...

Par ailleurs, la plupart des nos collaborateurs effectuent toute leur carrière chez EDF, l'évolution des compétences est donc une nécessité pour nous.

Enfin, l'évolution forte des métiers IT et Télécoms les nouvelles méthodes que nous mettons en place, créent de nouveaux métiers et appellent de nouvelles compétences : par exemple des agents qui étaient électroniciens, doivent monter en compétences sur les réseaux informatiques.

Appuyez-vous votre GPEC sur un référentiel des compétences ?

Oui, nous disposons d'un système dans lequel sont décrits tous nos emplois. C'est assez lourd à maintenir, bien entendu, mais cela facilite les mobilités au sein d'EDF. Pour rendre notre GPEC plus lisible, nous regroupons ces métiers par rapport au référentiel national des métiers du CIGREF, en 7 filières qui couvrent l'ensemble de nos activités.

« Pour rendre notre GPEC plus lisible, nous regroupons ces métiers par rapport au référentiel national des métiers du CIGREF, en 7 filières qui couvrent l'ensemble de nos activités »

Anthony Rosselet, Directeur Adjoint de STEP

Comment évaluez-vous les compétences ?

Chaque agent bénéficie d'un entretien individuel par an, très structuré. Nous sommes là encore sur un processus industriel : le manager donne des appréciations sur le niveau de compétences de l'agent, il en déduit les actions de professionnalisation nécessaires par la suite. Cela nous sert à construire les plans de professionnalisation et de formation.

Au niveau du département, nous consolidons les informations et évaluons le niveau de compétences des collaborateurs vis-à-vis du référentiel Cigref (niveaux 0 à 3).

Quels sont selon vous les points clés pour une démarche GPEC réussie ?

Le véritable enjeu est de lier les GPEC réalisées dans toutes les entités, et de réussir à faire un lien entre les plans des entités opérationnelles, et les plans de la DRH Groupe. Dans notre cas, nous consolidons jusqu'au niveau national, et la DRH constitue les plans de recrutement au niveau du groupe EDF.

L'autre enjeu est de réussir à passer d'un outil et d'une démarche issus du top management à quelque chose qui soit porteur de sens pour les opérationnels. Nous leur montrons nos actions, mais nous avons encore du mal à leur donner de la visibilité et à leur prouver tout l'intérêt de la démarche.