



CSEC EDF SA

Les grandes réformes d'EDF et le REX des expertises au CSEC

RENCONTRE DES SECRÉTAIRES, TRÉSORIERS, RS DE
CSE ET MEMBRES DU CSEC

25 juin 2025

Lambert LANOË

Présentation de DEGEST

Créé en 1992, DEGEST est un cabinet d'expertise, d'étude, de conseil et de formation à destination des représentants du personnel et des organisations syndicales.

- DEGEST est un cabinet d'expertise habilité CSE-SSCT par Qualianor pour intervenir sur :
 - Les expertises **Projet important** ;
 - Les expertises **Risque grave** ;
 - Et les expertises **Egalité professionnelle** ;
- DEGEST ECO est cabinet d'expertise comptable inscrit au Tableau de l'Ordre des experts-comptables de Paris Ile-de-France. Assistance du CSE dans le cadre de la consultation sur :
 - Les **orientations stratégiques** de l'entreprise ;
 - La **situation économique et financière** de l'entreprise ;
 - La **politique sociale**, les conditions de travail et l'emploi.
- DEGEST est un organisme de formation et dispose des agréments pour les formations CSE pour des interventions sur toute la France :
 - **Formations SSCT légales** 3 à 5 jours ;
 - **Formations économiques** et prise de mandat ;
 - **Formations sur mesure.**



ALBIOMA



La spécificité de DEGEST : les études libres

La réalisation d'études libres et le développement d'une forte expertise dans l'analyse des politiques énergétiques et des stratégies industrielles des grands opérateurs énergétiques (EDF, RTE, GRDF, GRT Gaz, etc.)

- *Etat des lieux des parcs de production nucléaire, thermique et hydraulique d'EDF*
- *Etat des lieux des STEP d'EDF Hydro Alpes et leurs perspectives de développement*
- *Retour d'expérience sur les équipes parc arrêt de tranche d'EDF*
- *Analyse de la stratégie industrielle et patrimoniale d'EDF Hydro*
- *Retour d'expérience en matière de téléconduite et télésurveillance chez EDF Hydro*
- *Analyse des politiques énergétiques et leurs impacts sur la stratégie industrielle et organisationnelle de RTE*
- *L'avenir de la filière du gaz en France et ses impacts sur les infrastructures, les activités et les agents de GRDF*
- *Evolutions et perspectives de l'ingénierie des nouveaux projets nucléaires d'EDF*
- *Organisation et régulation de la charge de travail dans l'ingénierie de démantèlement nucléaire*
- *Etude des volets techniques et organisationnels du projet HPC et analyse du rapport « Escatha »*
- *Evolutions et perspectives du pilotage de l'activité hydroélectrique d'EDF SA dans le cadre d'un marché ouvert à la concurrence*
- *Etat des lieux, enjeux et perspectives de la disponibilité du parc nucléaire en exploitation d'EDF*

Les grandes réformes d'EDF et le REX des expertises au CSEC

Des expertises SSCT pour le CSEC d'EDF... et leurs déclinaisons en CSE

3 grandes réformes en 2024 :

- Projet de réorganisation des métiers du nucléaire au sein d'EDF SA
- Projet d'évolution de l'organisation de la filière numérique du Groupe EDF
- Projet de regroupement des activités internationales du Groupe EDF



Projet de réorganisation des métiers du nucléaire au sein d'EDF SA (1/2)

- Pour accompagner la décarbonation du système électrique et la souveraineté énergétique de la France et de l'Europe, la politique énergétique a opéré un revirement conduisant à engager une relance du nucléaire. Dans ce contexte, il s'agit pour EDF d'assurer la montée en cadence industrielle, la réussite du Grand Carénage, des projets Nouveau Nucléaire, et des projets à l'export.
- Pour répondre à ces défis, et dans le cadre de l'élaboration du projet d'entreprise, une évolution de l'organisation des activités du groupe a été mise en œuvre, qui concernait la DIRES (Direction Innovation et Stratégie) et les activités nucléaires.
- Il s'agit notamment de passer :
 - d'une organisation reposant sur une culture technique et une structuration essentiellement hiérarchique des entités poussant les collectifs à fonctionner en silos et à répondre en premier lieu aux objectifs de leur entité...
 - ... à un changement structurel et culturel visant à regrouper les salariés du nucléaire dans une logique « Métier », au service de clients internes et/ou externes clairement identifiés ;
 - ... et à une intégration de l'activité planification du nucléaire au sein de la DIRES afin de développer une véritable MOA du nucléaire avec une autorité technique et des produits.
- Les entités DPNT / DIPNN devaient ainsi se restructurer autour de 5 nouvelles directions organisées autour des métiers du nucléaire : la Direction Stratégie, Technologies, Innovation et Développement (DSTID), la Direction Projets et Construction (DPC), la Direction Ingénierie et Supply Chain (DISC), la Direction Production Nucléaire et Thermique (DPNT), et le Pôle Industrie et Services.

Projet de réorganisation des métiers du nucléaire au sein d'EDF SA (2/2)

- Cette réforme induit des problématiques industrielles, nécessite de retrouver un « alignement des planètes » entre les intérêts d'EDF, de l'Etat et du tissu industriel, dans un contexte où l'ingénierie et le nouveau nucléaire font face à un enjeu majeur de maîtrise industrielle et de montée en compétence
- Cette réforme induit des problématiques organisationnelles et nécessite de structurer l'articulation des ingénieries, de veiller à l'équilibre du plan de charge dans un contexte où la digitalisation, la filialisation et les modes d'organisation tendent à dégrader les conditions de travail
- Des enjeux supplémentaires pour EDF dont ne fait pas état le projet de réforme mais qui seront déterminants pour sa mise en œuvre : la relation avec les autorités de sûreté et le financement du nucléaire

Projet d'évolution de l'organisation de la filière numérique du Groupe EDF

- La réussite des enjeux industriels d'EDF est conditionnée par la réussite des stratégies digitales et du développement des outils numériques, et donc, par le niveau de compétences des entités numériques, tant en volume (à l'interne et à l'externe de l'entreprise) qu'en matière de maîtrise industrielle pour assurer la réalisation (en termes de qualité, coût, délais) et la sécurisation (au niveau de la cybersécurité notamment) des projets.
- Dans ce contexte, le projet de réorganisation de la filière numérique vise à :
 - aborder la transformation numérique par grands processus métiers plutôt que de continuer à laisser le soin à chacune des directions métiers de construire des systèmes d'informations aux bornes de son périmètre ;
 - évoluer dans une logique client-fournisseur réaffirmée, en s'appuyant sur des centres de compétences clairement identifiés, et en garantissant aux clients une approche du service de bout en bout pour la construction, la maintenance et le support des SI métiers ;
 - structurer la filière pour apporter une mise en œuvre cohérente et industrielle de plateformes de données et de technologies liées à l'Intelligence Artificielle, et l'accompagnement associé ;
 - renforcer la filière pour toujours mieux protéger l'entreprise face à la menace grandissante des Cyber attaques.
- Les enjeux du projet :
 - Les enjeux de gouvernance : l'enjeu de la digitalisation, le programme Vision 2035, l'articulation entre la DSIN et la DIV-Num
 - Les enjeux technologiques : la perception des outils, la cartographie du SI, la mise en place du Cloud, le risque Cyber
 - Les problématiques organisationnelles : la GPEC, l'externalisation et le client multiforme

Projet de regroupement des activités internationales du Groupe EDF (1/2)

- Selon la direction, la présence à l'international de la Direction Internationale et d'EDF Renouvelables sur les mêmes zones géographiques et parfois se positionnant sur les mêmes appels d'offres, faisant appel aux mêmes compétences et savoir-faire, présente un frein au bon développement et à l'atteinte des objectifs du Groupe.
- Le projet de réorganisation vise ainsi à regrouper les activités de la direction internationale d'EDF SA, de la direction juridique internationale d'EDF SA et d'EDF Renouvelables SAS.
- Ce projet résulterait de la nécessité de mieux capitaliser sur les similarités, les complémentarités technologiques et les synergies des trois entités, en combinant, notamment, toutes les expertises techniques (éolien, solaire, hydraulique, flexibilité et réseau) mais également un savoir-faire en termes d'ingénierie financière, contractuelle, environnemental et sociétal et ainsi de proposer une palette d'offres complètes aux clients.

Projet de regroupement des activités internationales du Groupe EDF (2/2)

- EDF Renouvelables doit aujourd'hui faire face à différents types de risques liés : au non-respect des délais ou à la maîtrise relative des coûts, à l'évolution de son cadre réglementaire, à la démission de salariés ayant des compétences clés, au recours de plus en plus systématique à des partenariats et aux risques de désaccords stratégiques ou à la perte de maîtrise industrielle associés, à la détérioration de la santé financière de certains fournisseurs, à l'inadaptation aux défis du changement climatique, à la dépendance vis-à-vis de son actionnaire (EDF), etc.
- Tant du côté de l'hydraulique que du nucléaire, deux enjeux majeurs d'EDF pour la décennie à venir seront ceux de la GPEC et de l'allocation des CAPEX, dans un contexte où les projets de développement à l'international ont vocation à permettre de maintenir et de pérenniser des compétences qui pourront être "réinvesties" par la suite dans les projets de développement des parcs nationaux.
- L'intermittence des nouveaux moyens de production et le risque de congestion des réseaux associé rend nécessaire une approche globale des systèmes électriques. EDF vise ainsi un positionnement consistant à se différencier de ses concurrents en cherchant à diversifier son portefeuille et à construire des projets plus complexes (multi-technologies) et à plus forte valeur ajoutée.

Des enjeux communs à ces grandes réformes... et des carences identiques en matière de dialogue social



Des enjeux communs à ces grandes réformes...

- Ces différentes réorganisations ont en commun :
 - de chercher à répondre à l'objectif de montée en cadence industrielle des grands projets liés aux enjeux de décarbonation du système électrique et de souveraineté énergétique de la France et à l'international (électrification des usages, maîtrise de la consommation d'énergie, exploitation du parc dans la durée, développement de nouveaux réacteurs, des EnR et des solutions de flexibilité, etc.)...
 - ... face auxquels la digitalisation est présentée comme un levier majeur pour y répondre... mais où l'entreprise est confrontée à une problématique de « prolifération numérique »...
 - ... dans un contexte économique dégradé, susceptible de compromettre la capacité d'investissement d'EDF, qui doit passer à un niveau de 25 Mds€ d'investissements par an (dont 20% dédiés aux projets à l'international) et où le partage des activités du groupe entre la France et l'international sera, dans l'avenir, une variable cruciale.

Des projets « macro-organisationnels » qui interrogent dans leur application « micro-organisationnelle » (1/2)

- La présentation des organisations cibles des futures entités de ces différents projets présente les organigrammes, les moyens humains associés ainsi que les missions attendues des unités de travail remaniées. Mais elle ne met pas en exergue les conséquences de la fusion organisationnelle sur les activités (doublons fonctionnels, gains liés à la massification des tâches, mutualisations d'activités possibles, etc.) et la manière dont le travail actuel des agents devrait s'adapter au regard de celles-ci.
- Les projets, tels qu'ils sont soumis pour avis au CSEC, présentent systématiquement une ossature qu'il convient ensuite d'articuler et de faire fonctionner. Mais ces projets constituent moins des « réorganisations » que des « restructurations ». Or la différence est de taille.
- Quid de l'évolution des processus, des interfaces, de la chaîne décisionnelle, de la comitologie, des SMI, des outils SI, des méthodes de travail, des conditions RH, etc. ?

Des projets « macro-organisationnels » qui interrogent dans leur application « micro-organisationnelle » (2/2)

- Nombre de sujets « micro-organisationnels » sont renvoyés à un traitement ultérieur via les « projets d'équipe » au sein des futures organisations. Mais si le principe de subsidiarité peut être cohérent, il ne faut pas que l'« autonomie » attendue des salariés se transforme en « abandon ».
- Si ces projets ambitionnent de déployer plus efficacement les activités du Groupe, ils n'indiquent pas clairement la façon dont s'établira ce nouveau fonctionnement.
 - Répétant que les impacts opérationnels seront moindres puisqu'il n'y a pas de changement d'activité en tant que tel, que les métiers ne vont pas changer et que les activités vont rester les mêmes, la direction ne répond pas aux inquiétudes ainsi générées. Une telle approche vient à rebours d'une logique de prévention primaire qui, pourtant, s'impose légalement.
 - Le projet semble faire implicitement peser cette responsabilité sur la capacité « individuelle » des futurs managers à mettre en place cette organisation, à gérer la problématique des interfaces et à « optimiser » l'organisation.
 - Le niveau d'informations partagées au sein des équipes, voire avec leurs encadrants, est jugé faible. Sur certains périmètres, des choix de réorganisation ont été opérés sans que les managers n'aient été consultés, certaines équipes n'arrivent pas à se situer dans les organigrammes ayant été communiqués.
- Dans ce contexte, si l'objectif des différents projets sont généralement accueillis positivement par les agents... ces réorganisations n'en demeurent pas moins facteur d'incertitude significative (devenir du poste, services de rattachement, future équipe, futur encadrant, etc.) et présente donc des risques et des conséquences potentielles de plusieurs types pour les agents concernés : conditions sociales, sécurité socio-économique, évolutions professionnelles, organisation du travail, gouvernance opérationnelle, fonctionnement général, système d'information, contenu du travail, compétences disponibles, évolution des interfaces et des relations de travail.

L'absence d'évaluation de la charge de travail et les risques d'une quête d'optimisation limitée

L'absence d'évaluation de la charge de travail au sein de la filière numérique

- Nous avons demandé à obtenir les évaluations de charge de travail actuelles et futures pour ces différentes réorganisations. Il nous a été répondu qu'il existait peu ou pas d'éléments répondant à cette demande.
- Cette carence paraît d'autant plus problématique que les projets n'intègrent pas une véritable analyse de la charge de travail qui, pour rappel, doit permettre de mettre en lien la charge de travail prescrite, réelle, et subjective.
- En l'absence de cette évaluation, il convient dès lors de rappeler quelques fondements légaux.
 - à aucun moment le législateur ne permet qu'un projet puisse dégrader de quelque manière que ce soit la santé physique ou mentale des salarié(e)s.
 - l'arrêt FNAC rappelle la nécessité de produire une évaluation quantitative de la charge de travail.
 - l'arrêt SNECMA interdit à l'employeur de mettre en place une nouvelle organisation du travail compromettant la santé et la sécurité des salariés.

Les risques d'une quête d'optimisation limitée dans la future organisation au regard de la divergence des métiers

- Il y a un risque que ces réorganisations génèrent - a minima dans un premier temps - des désoptimisations et des surcharges à travers le « démixage » de certaines activités.
- Si les futures organisations doivent permettre de dégager des gains de performance, cet enjeu peut être discuté par le potentiel discutable de mutualisation d'activités différentes et dont les exigences diffèrent également.

L'ambition du « temps métal », la problématique du « tertiaire diffus » et l'impact des fonctions supports par cette réorganisation

L'ambition du « temps métal » et la problématique du « tertiaire diffus »

- L'amélioration du temps métal doit passer par une ré-interrogation des processus et une amélioration des outils, notamment digitaux.
- Mais il n'est pas fait état, à notre connaissance, d'une action envisagée pour corriger les difficultés engendrées par le « tertiaire diffus », l'externalisation et la mutualisation des fonctions supports et des services centraux.

Des fonctions supports impactées par cette réorganisation

- Les fonctions d'appui et support sont particulièrement impactés par ces différentes réformes, susceptible de conduire à un risque de surchauffe organisationnelle dès la phase de transition.
- Les fonctions supports constituent généralement un « impensé » dans les projets de réorganisation.
 - Dans ces projets, elles seront à la fois directement impactées mais devront également préparer, organiser et gérer le « back office » en amont, en cours, et en aval de ces transformations.
 - Or les documents d'information-consultation ne donnent aucune information sur la manière dont le nombre de ressources nécessaires à la gestion de ces directions va évoluer.

Dialogue social, devenir des acquis sociaux et de la représentation du personnel

- Quels accords vont s'appliquer aux agents dans les directions dans ces différentes réorganisations ?
- Les politiques sociales entre les différentes directions doivent être clarifiées et harmonisées dans le cadre de cette réforme. Plusieurs sujets sont à traiter :
 - les accords « temps de travail » ;
 - les « Indemnités Grand Déplacement » ;
 - l'application de l'accord « Réorg 2 » ;
 - les postes en CDI non statutaires ;
 - les emplois non présentés dans les dossiers.
- Concernant les mandats des représentants du personnel :
 - Comment et par qui seront représentés les agents transférés ?
 - Quelles instances et quelle représentation pour ces agents dans leurs nouvelles entités ?
 - Quelle poursuite du dialogue social et quelle capacité des élus à représenter un ensemble de métiers et des personnes qu'ils ne connaissent pas ?
 - Quels seront les moyens alloués aux représentants du personnel ?

Conclusion

- Si ces différents projets de réorganisation présentés aux agents semblent faire sens et être cohérents dans leur structuration « macro-organisationnelle », ceux-ci suscitent néanmoins de fortes interrogations dans leur application « micro-organisationnelle ».
- Il est en ce sens intéressant de considérer ces projets non pas par leurs ambitions mais par leurs conséquences affichées.
 - Ces projets sont découpés entre une première étape de conception de l'organisation, sur laquelle les représentants du personnel au CSEC et CSE sont informés et consultés...
 - ... et une seconde étape d'opérationnalisation de cette organisation, sur laquelle les représentants ne sont ni informés ni consultés, ne serait-ce que parce qu'elle reste à venir.
- Au regard du décalage entre la structuration « macro-organisationnelle » du projet et son application « micro-organisationnelle », l'impossibilité d'énoncer clairement les impacts sur la santé tient, pour bonne part, à la méthode de déploiement du projet choisie par la direction, destinée, dans un premier temps, à définir un cadre organisationnel et à acter une somme de transferts et, dans un second temps seulement, à définir les modalités opérationnelles de réalisation du travail à l'intérieur de ce nouveau cadre.
- Cela ne revient-il pas à demander aux représentants du personnel de se prononcer aujourd'hui sur des décisions opérationnelles qui seront prises demain sans en connaître la teneur ?

Quelques recommandations communes à ces projets

- Donner les moyens nécessaires aux représentants du personnels pour assurer leurs missions sur les nouveaux périmètres ;
- Réaliser une cartographie précise afin de s'assurer que les CSE couvrent l'ensemble des agents, métiers et sujets ;
- Transmettre aux représentant du personnel l'ensemble des informations relatives aux impacts du projet pour permettre au CSE de remplir sa mission de prévention ;
- Mener une véritable analyse de risque et étude d'impact sur le contenu du travail et ses conditions de réalisation et réaliser une véritable analyse de la charge de travail ;
- Sécuriser les enjeux RH du projet à travers la clarification des modalités de transfert des agents dans l'organisation cible ;
- Clarifier les enjeux stratégiques et opérationnels du projet et informer les salariés sur les modalités de mise en œuvre du projet ;
- Réaliser une évaluation au fil de l'eau et une consultation par étapes, en plus d'un REX pour promouvoir le dialogue social.