

## POLITIQUE MOBILITE DES COMPETENCES

Identification : Enedis NOI-RHM 18/37

Version : 1

Nb. de pages : 8

### Résumé / Avertissement

La mobilité, la fluidité, l'agilité des compétences d'Enedis est un enjeu clé pour permettre à l'Entreprise de réussir ses transformations. Composante historique de son pacte social, cette mobilité s'essouffle aujourd'hui et nécessite d'être redynamisée.

Fruit d'un travail de co-construction avec les salariés d'Enedis, les partenaires sociaux et le management, cette politique définit les principes et outils structurels qui doivent permettre d'enclencher un processus de mobilité des compétences plus adapté au contexte de la société aujourd'hui et aux besoins de notre entreprise. Elle évoluera régulièrement au regard du retour d'expérience et des orientations prises par l'Entreprise.

### Document(s) associé(s) et annexe(s) :

La note d'application de la politique mobilité des compétences (Enedis NOI-RHM 18/38) précise les modalités opératoires.

### Historique

| Version   | Date d'application | Nature de la modification | Annule et remplace |
|-----------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Version 1 | 01/01/2019         | Création                  | [AnnuleRemplace1]  |
|           |                    |                           |                    |
|           |                    |                           |                    |

### Accessibilité

Libre

Interne

Restreinte

Confidentielle

### Destinataires :

### Validation

| Rédacteur(s)  |   | Vérificateur(s)   |   | Approbateur(s)                      |   |         |
|---|---|---|---|-------------------------------------|---|---------|
| Nom - Fonction  | Visa  | Nom - Fonction  | Visa  | Nom - Fonction                      | Visa  | Date    |
| Gérard MATENCIO<br>Directeur Transformation et<br>Dynamique Sociale |  | Gérard MATENCIO<br>Directeur Transformation et<br>Dynamique Sociale |  | Michaele GUEGAN<br>Directrice DRHTS |  | 1/12/18 |
|   |   |   |   |                                     |   |         |

## Table des matières

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. UN BESOIN DURABLE DE MOBILITE DES COMPETENCES .....</b>                                     | <b>3</b> |
| <b>2. LES GRANDS PRINCIPES FONDATEURS DE LA NOUVELLE POLITIQUE MOBILITE DES COMPETENCES . 3</b>   |          |
| 2.1. La confiance .....   | 3        |
| 2.2. La liberté et la responsabilité des acteurs .....  | 3        |
| 2.3. La simplicité et la clarté des règles.....   | 3        |
| 2.4. La co-construction avec les salariés.....  | 4        |
| 2.5. L'expérimentation et l'ajustement régulier de notre politique.....                           | 4        |
| <b>3. NOTRE AMBITION.....</b>   | <b>4</b> |
| <b>4. LES POINTS CLES DE LA NOUVELLE POLITIQUE MOBILITE DES COMPETENCES .....</b>                 | <b>5</b> |
| 4.1. Candidater librement sur un poste ou la fin du contrat moral .....                           | 5        |
| 4.2. Obtenir un retour étayé sur sa candidature .....   | 5        |
| 4.3. Etre informé, avant nomination, des conditions financières appliquées.....                   | 5        |
| 4.4. Accélérer son destin professionnel en intégrant une zone déficitaire.....                    | 5        |
| 4.5. Exercer un métier en difficulté d'attractivité, attirer des compétences rares .....          | 5        |
| 4.6. Conditions de nomination et mise à disposition du salarié .....                              | 5        |
| 4.7. L'aide nationale au logement pour accompagner efficacement les mobilités géographiques ..... | 6        |
| 4.8. L'aide nationale au logement pour les jeunes embauchés .....                                 | 6        |
| 4.9. L'immersion annuelle, pour préparer un projet de mobilité ou mieux coopérer .....            | 6        |
| 4.10. La gestion de carrière en proximité et le rôle clé de la fonction RH.....                   | 6        |
| 4.11. Le rôle du manager dans la mobilité des compétences de son équipe .....                     | 6        |
| 4.12. Les outils de suggestion de postes .....  | 7        |
| 4.13. Echanger son emploi avec un collègue (Mobideal) .....                                       | 7        |
| 4.14. Les nouveaux modes de travail qui soutiennent la mobilité des compétences.....              | 7        |
| 4.15. Le célibat géographique une modalité assumée de pourvoi des emplois vacants .....           | 7        |
| 4.16. L'accompagnement des membres de la famille .....  | 7        |
| 4.17. La sortie d'astreinte .....   | 8        |
| 4.18. La sortie des services continus.....  | 8        |

## 1. UN BESOIN DURABLE DE MOBILITE DES COMPETENCES

Le contexte d'Enedis, comme celui des autres entreprises, est constitué durablement par des changements et transformations de nos organisations, de nos métiers, de nos procédures de travail, de nos compétences, de nos modes de travail et de nos modes de management. Dès lors, les compétences d'Enedis doivent pouvoir s'adapter aux besoins nouveaux de nos clients et parties prenantes, mais aussi aux technologies nouvelles qui permettent plus de réactivité dans le service rendu, plus d'anticipation dans les activités du distributeur. Ces compétences doivent pouvoir, plus rapidement et plus souvent qu'hier, quitter les emplois en décroissance et transiter vers les emplois en croissance.

La convergence de certains métiers, la réduction du nombre de strates managériales, le repositionnement des fonctions d'expertise et d'appuis vers plus de soutien aux opérationnels et moins de production et de contrôle du prescrit, la numérisation ou la robotisation de nombreux processus métiers, le besoin d'agilité croissante et la recherche de performance... sont autant de défis qui nécessitent que nos compétences se composent et se recomposent au rythme des projets et des besoins d'Enedis.

Fluidifier les parcours et les compétences est également une aspiration forte des salariés quel que soit leur âge. Cette promesse sociale est un facteur d'attractivité important de notre entreprise qu'il nous faut préserver.

Enfin, l'employabilité de nos salariés est un élément fondateur de notre pacte social. Notre responsabilité est de la garantir et d'utiliser l'ensemble des dispositifs afin qu'elle perdure. La présente politique à l'ambition d'être l'un de ces leviers majeurs.

## 2. LES GRANDS PRINCIPES FONDATEURS DE LA NOUVELLE POLITIQUE MOBILITE DES COMPETENCES

### 2.1. La confiance

Cette politique est bâtie sur la confiance que nous pouvons et devons accorder à l'immense majorité de nos salariés. Nous avons souhaité en faire un espace de liberté pour tous. Elle considère que la quasi-totalité des salariés de l'entreprise construit son parcours professionnel de manière raisonnée et raisonnable et qu'il n'est pas nécessaire de juguler, voire contraindre le rythme et la vitesse de l'accomplissement des destins professionnels par des règles qui peuvent être perçues comme arbitraires voire inéquitables car n'intégrant pas la singularité des situations individuelles.

La confiance est donc le pivot de cette politique. Elle se traduit par un cadre de cohérence, qui fixe les repères justes nécessaires pour que chaque salarié et manager puisse opérer avec aisance et agilité.

### 2.2. La liberté et la responsabilité des acteurs

Chaque salarié doit pouvoir candidater quand il le souhaite et ne pas avoir (sauf exception prévue par la politique) de durée définie dans son emploi. Il doit pouvoir également candidater sur les emplois et les niveaux de rémunération qu'il considère accessibles. Le salarié est ainsi beaucoup plus responsabilisé dans la construction et la gestion de son parcours mais aussi sur son capital de crédibilité professionnelle qu'il devra savoir entretenir et développer tout au long de sa carrière.

De son côté le manager doit avoir le choix le plus large possible de candidats sur les postes qu'il publie et il doit pouvoir nommer le candidat de son choix sur ces emplois, si nécessaire personne, sans entrave aucune et sans avoir à jouer d'artifices pour pouvoir exercer ce droit.

En matière de mobilité professionnelle, la liberté et la responsabilité des acteurs deviennent désormais la règle au sein d'Enedis.

### 2.3. La simplicité et la clarté des règles

La multiplicité des règles, leur complexité, la diversité des origines du corpus réglementaire sur ce sujet et la trop grande disparité tolérée dans les modalités d'application atténuent singulièrement la visibilité de qui veut se lancer dans une mobilité fonctionnelle ou géographique dans l'entreprise. Or, justement, pour se lancer et intégrer un nouvel emploi, une nouvelle région, voire les deux, les salariés ont besoin, entre autres choses, de visibilité sur les règles qui leur seront appliquées et d'un minimum d'assurance sur le plan financier notamment.

Cette politique vise à donner la visibilité la plus large aux acteurs sur les conditions de mobilité fonctionnelle et/ou géographique qui leur seront appliquées. Conditions qui doivent être peu nombreuses, claires, homogènes et respectées.

#### 2.4. La co-construction avec les salariés

Construire un projet pour les salariés avec les salariés est une autre singularité de cette politique. C'est ainsi que la construction de cette politique a pu s'appuyer sur :

- Une enquête auprès des 37000 salariés d'Enedis en avril 2017 afin d'établir un diagnostic de la situation.
- Un séminaire de co-construction réunissant une cinquantaine de volontaires de l'ensemble de nos régions, les 8 et 9 juin 2017, permettant de définir les grands principes de la politique mobilité d'Enedis.
- De fin juin 2017 à fin septembre 2017, un à deux ateliers par unités ont permis à près de 600 collaborateurs de tester les principes et la mise en œuvre des mesures envisagées.

Sur l'ensemble de ces périodes, des ambassadeurs du changement ont relayé la démarche dans les Unités.

#### 2.5. L'expérimentation et l'ajustement régulier de notre politique

Dans un contexte en perpétuelle évolution, nos politiques doivent non seulement être co-construites avec les acteurs directement concernés mais elles doivent aussi avoir la plasticité suffisante pour évoluer régulièrement. Les innovations sociales et managériales induites par notre politique de mobilité des compétences doivent être expérimentées, les retours d'expériences nécessaires établis, les éventuels réajustements réalisés chaque fois que nécessaire.

Ainsi 4 mesures clés du projet fluidité ont été testées entre le 1<sup>er</sup> septembre 2017 et le lancement de cette politique :

- La suppression du contrat moral
- Le retour sur candidatures
- Le bilan financier systématique avant toute nomination
- Les engagements pris, écrits et garantis par l'entreprise

Le retour de ces expérimentations permet de conforter la pertinence de ces mesures tout en les ajustant au mieux des réalités terrain. En effet, une enquête menée auprès des 37000 salariés d'Enedis en avril 2018 a permis de valider le bien fondé des mesures clés expérimentées et l'approbation à plus de 80% des salariés et des managers.

Dans le même esprit, la présente politique fera l'objet d'un suivi régulier avec les partenaires sociaux afin de vérifier la qualité de son déploiement et d'ajuster chaque fois que nécessaire les actions entreprises. Des travaux associant les salariés pourront également être menés tant que de besoin afin d'améliorer cette politique et/ou de répondre à des nécessités nouvelles.

### 3. NOTRE AMBITION

Notre ambition est donc de créer les conditions pour que :

- Les managers aient un vrai choix dans les candidatures,
- Les salariés puissent réaliser des parcours professionnels à la hauteur de leur engagement, de leurs capacités et de leurs ambitions tout en développant leur employabilité.
- L'entreprise puisse conduire ses projets en disposant, plus facilement qu'aujourd'hui, des compétences nécessaires au bon endroit et au bon moment.

## 4. LES POINTS CLES DE LA NOUVELLE POLITIQUE MOBILITE DES COMPETENCES

### 4.1. Candidater librement sur un poste ou la fin du contrat moral

Désormais tout salarié d'Enedis, du GF3 au GF19, peut candidater **au sein d'Enedis**, quand il le souhaite, sur l'emploi qu'il souhaite, quel que soit son classement actuel, sur le classement qu'il souhaite, sur l'ensemble du territoire métropolitain. **L'avis hiérarchique est réputé favorable pour toutes les candidatures vérifiant les critères ci-dessus.**

### 4.2. Obtenir un retour étayé sur sa candidature

Tout candidat d'Enedis reçu sur un emploi publié par Enedis, obtiendra de la part du manager qui l'aura reçu, un retour sur sa candidature qui se présentera sous forme d'une synthèse des points forts et des points à conforter identifiés lors de son/ses entretien(s).

### 4.3. Etre informé, avant nomination, des conditions financières appliquées

Beaucoup trop de malentendus se nouent entre salariés et managers lors d'une mutation interne, les conditions dans lesquelles celle-ci se réalise n'étant pas suffisamment claires de part et d'autre. Ceci alimente des tensions inutiles qui auraient pu être évitées si les conditions financières de la mutation avaient été stipulées avant la nomination du salarié. C'est l'objet du bilan financier.

Tout candidat (Enedis ou hors Enedis) pressenti pour être retenu sur un emploi au sein d'Enedis reçoit **avant sa nomination** un bilan financier comparatif complet et exhaustif des éléments de sa rémunération avant/après nomination.

### 4.4. Accélérer son destin professionnel en intégrant une zone déficitaire

Une zone déficitaire est une zone qui attire peu de candidats compte tenu de la faiblesse des offres d'emplois pour le conjoint, de la faiblesse de l'offre scolaire ou culturelle. De fait les loyers y sont souvent peu élevés et c'est donc d'autres engagements qu'une aide au logement conséquente, qu'il faut prendre, pour attirer des candidats.

Les zones déficitaires, dont la liste est définie et actualisée par la DRHTS, sont autorisées à mettre en place des CERNE (Contrat d'Engagement Réciproques Négociés Enedis). Ce contrat permet de donner un supplément d'attractivité à ces zones car c'est alors le signal pour le salarié et le management que des engagements particuliers peuvent être pris entre les deux parties.

### 4.5. Exercer un métier en difficulté d'attractivité, attirer des compétences rares

Certains métiers conjoncturellement difficiles à gréer ou certaines compétences rares et délicates à constituer nécessitent, un temps, des signaux visibles engageant les salariés à s'y projeter. Par compétences rares il faut entendre un emploi difficile à pourvoir sur un site géographique précisé.

La liste des métiers en difficulté d'attractivité et des compétences rares à gréer est définie par la DRHTS dans une note d'application régulièrement réactualisée.

Comme pour les zones déficitaires, les métiers en difficulté d'attractivité ou les unités où des compétences rares sont à renforcer sont autorisés à mettre en place des CERNE (Contrat d'Engagement Réciproques Négociés Enedis) sur la zone géographique considérée et explicitée dans la note d'application. Ce contrat permet de donner un supplément d'attractivité à ces métiers et compétences car c'est alors le signal pour le salarié et le management que des engagements particuliers peuvent être pris entre les deux parties.

### 4.6. Conditions de nomination et mise à disposition du salarié

A la liberté accordée au salarié de candidater au sein d'Enedis correspond la liberté légitime du management de nommer librement et sans contraintes qui il souhaite dans ses équipes.

L'Unité cédante dispose d'un **délai maximal de 3 mois** pour libérer le salarié et le mettre à disposition de l'Unité prenante.

#### 4.7. L'aide nationale au logement pour accompagner efficacement les mobilités géographiques

Le salarié qui fait l'effort d'être mobile géographiquement est accompagné financièrement afin de se loger à proximité de son lieu de travail dans des conditions financières adaptées à la cherté des loyers sur la zone considérée.

Pour porter pleinement leurs fruits, ces mesures d'accompagnement au logement des salariés doivent être simples, harmonisées et connues de tous.

L'Aide Nationale au Logement (ANL) remplace l'Aide Individualisée au Logement (AIL) pour toute publication de poste à compter du 01/01/2019.

#### 4.8. L'aide nationale au logement pour les jeunes embauchés

Pour les recrutements statutaires qui auront lieu à compter du 01/01/2019, les nouveaux embauchés sur des sites de travail dont le coût du loyer sur le marché local de l'immobilier est supérieur ou égal à la moyenne figurant dans la grille ANL (les loyers y sont les plus élevés) ouvrent droit au versement de l'ANL dans la mesure où ils sont obligés de déménager pour occuper leur premier emploi et qu'ils respectent les conditions d'attribution définies.

#### 4.9. L'immersion annuelle, pour préparer un projet de mobilité ou mieux coopérer

Découvrir un emploi ou un métier différent de celui que l'on exerce est pour le salarié un moyen de se projeter sur son parcours professionnel, de vérifier son appétence pour les activités qu'il contient, d'augmenter sa capacité de coopération et de transversalité avec d'autres équipes et a minima d'élargir sa vision et sa connaissance de l'entreprise.

Pour le management de l'équipe accueillante, c'est une occasion forte de générer de l'attractivité, de repérer des candidats motivés et de faire connaître ses activités et ses équipes.

Chacun des salariés de l'entreprise peut demander chaque année lors de son entretien annuel de professionnalisme à réaliser une journée d'immersion sur un emploi ou un métier de son Unité.

#### 4.10. La gestion de carrière en proximité et le rôle clé de la fonction RH

La réalisation de parcours professionnels correspondant aux aspirations des salariés et aux besoins d'Enedis, nécessite une véritable gestion de carrière en proximité.

La fonction RH joue un rôle déterminant sur ce plan afin d'écouter, conseiller, orienter les salariés dans les emplois où l'entreprise a des besoins et où leurs compétences pourront être utilisées au mieux et se développer. Ces travaux doivent pouvoir s'effectuer en coordination permanente avec le management afin de générer l'attractivité souhaitée.

Dans chaque Unité un Conseiller Parcours Professionnel dédié et à plein temps est en charge de cette activité. Il est épaulé en tant que de besoins par d'autres ressources de l'équipe RH et son travail fait l'objet d'une évaluation centrée sur la mobilité générée par ses travaux.

#### 4.11. Le rôle du manager dans la mobilité des compétences de son équipe

Quelles que soient la pertinence et l'efficacité des mesures structurelles mises en place pour générer la mobilité des compétences dont Enedis a besoin, le rôle du management demeure déterminant. Sa capacité à attirer et fidéliser les compétences réside avant tout sur son aptitude et le plaisir qu'il prend à gérer le développement de ses collaborateurs :

- Identifier leurs points forts et points à développer ; s'appuyer sur les premiers et travailler les seconds
- Détecter les besoins en montée en compétences,
- Organiser la montée en compétences en utilisant les leviers appropriés (PST, e-learning, m-learning, réalité virtuelle, stages, etc..),
- Accompagner les situations qui le méritent,
- Donner de la perspective aux salariés et les aider à préparer la suite,
- Mettre en contact le salarié avec le CPP, proposer des immersions qui font sens,
- Détecter le potentiel de chacun,
- Missionner et challenger les salariés, leur permettre d'innover

- Reconnaître de manière juste et équitable le travail de chacun

Ce sont avec des actions de ce type que le manager fera grandir ses équipiers. Certains le quitteront afin de réaliser leur destin professionnel mais d'autres le rejoindront, attirés par sa réputation, afin de réaliser pleinement le leur.

Au-delà des résultats opérationnels obtenus, ce sont sur ces critères qu'il faut évaluer la réussite du manager.

#### 4.12. Les outils de suggestion de postes

Un outil permettant de suggérer au salarié des emplois correspondant à ses compétences est en cours de réalisation. Dans ce cadre, le salarié à tout intérêt à définir très précisément son profil dans sa fiche profil (VEOL aujourd'hui, MyHR demain) de façon à recevoir les offres les plus adaptées aux compétences dont il dispose.

#### 4.13. Echanger son emploi avec un collègue (Mobideal)

En dehors de toute publication d'emploi un salarié peut trouver lui-même un collègue qui serait prêt à permuter son emploi avec le sien. C'est l'objet de l'application « Mobideal » en cours de réalisation. Bien entendu la mutation définitive est soumise à l'accord respectif des employeurs des deux entités prenantes et au respect du processus prévu.

#### 4.14. Les nouveaux modes de travail qui soutiennent la mobilité des compétences

L'utilisation de l'accord Enedis signé avec les partenaires sociaux sur la mise en œuvre du travail à distance est un excellent levier permettant de générer de l'attractivité et d'attirer des compétences dans son équipe ou de les fidéliser. Rappelons que trois modalités sont possibles : travail sur site délocalisé, télétravail, travail en espace de co-working. Elles permettent d'utiliser les compétences de salariés qui trouvent dans ces modalités de travail un équilibre professionnel et personnel qui n'était pas possible avant cet accord.

#### 4.15. Le célibat géographique une modalité assumée de pourvoi des emplois vacants

Le célibat géographique est un dispositif permettant à l'entreprise de bénéficier de la compétence d'un salarié dans une zone définie sans que celui-ci soit contraint de déménager.

Le constat d'une mobilité géographique des salariés plus complexe aujourd'hui qu'hier conduit l'entreprise à proposer une pluralité de dispositifs lui permettant de bénéficier de la compétence du salarié où elle en a besoin sans que le salarié soit contraint de bouleverser sa vie familiale. Le célibat géographique est l'un de ses dispositifs. Enedis assume la mise à disposition de cette possibilité, non pas comme un modèle qu'elle cherche à rendre universel, mais comme une mesure proposée officiellement. Elle est mise en œuvre si elle répond à une demande du salarié et qu'elle est acceptée par le management.

Les conditions de l'aide au célibat géographique sont désormais homogènes sur l'ensemble du territoire.

Les mesures d'accompagnement correspondantes **ont un coût qui ne peut être supérieur** pour l'entreprise à celui du déménagement de la famille à proximité du nouveau lieu de travail.

#### 4.16. L'accompagnement des membres de la famille

Lorsque le salarié fait le choix d'une mobilité géographique, il est indispensable d'accompagner le foyer à intégrer sa nouvelle vie dans les meilleures conditions. Enedis propose au salarié deux types de prestations :

- L'aide à la recherche d'un logement
- L'aide à la recherche d'un emploi pour le conjoint

Le cahier des charges auquel est tenu le prestataire retenu, figure en détail dans la note d'application.

La note d'application précise également les modalités proposées par l'entreprise pour :

- Le conjoint contraint de mettre fin à des activités professionnelles rémunérées,
- Les enfants qui poursuivent des études sur le lieu de l'ancien domicile,
- Financer les éventuels travaux locatifs,
- La mise à disposition d'un logement du parc de l'entreprise (hors sujétion de service)
- L'accession à la propriété

- La reconnaissance de l'effort d'adaptation
- La compensation des pertes de primes et indemnités

#### 4.17. La sortie d'astreinte

Il est constaté un niveau de mobilité insuffisant de la part des salariés assurant le service d'astreinte, en particulier lié à la crainte d'une perte financière à court ou moyen terme. De fait, un nombre important de publications de postes nécessitant des compétences techniques sur le réseau de distribution électrique n'arrivent pas à être satisfaites à l'interne.

La note d'application définit les modalités de mise en œuvre de mesures d'accompagnement visant à développer la mobilité fonctionnelle des salariés assurant actuellement le service d'astreinte. Ces mesures forment un dispositif managérial et RH permettant de développer l'attractivité de certains emplois auprès de personnels expérimentés des métiers réseaux. Il ne s'agit aucunement d'un droit du salarié, mais d'une option managériale possible proposée à certains salariés soumis à l'astreinte dont les compétences pourraient être utilement capitalisées sur un autre emploi. Elle reste évidemment soumise à l'acceptation explicite du salarié concerné.

#### 4.18. La sortie des services continus

De même, les rémunérations périphériques élevées versées en cas de services continus, ne permettent pas une sortie du dispositif sans perte salariale conséquente, malgré le souhait d'évolution professionnelle d'une grande partie des salariés concernée.

Le CODIS (Contrat à Durée Identifiée pour Services continus) permet avant toute entrée dans le dispositif de fixer de manière tangible les parcours professionnels possibles à la sortie des services continus, à une date connue à l'avance. Ce contrat représente donc un engagement d'Enedis à préparer la sortie du salarié de l'emploi en services continus à une date connue à l'avance pour l'intégrer dans un emploi défini à l'avance tout en lui permettant de réaliser un parcours professionnel où son expérience et ses compétences pourront être valorisées.

La note d'application présente un contrat type de sortie des services continus (CODIS). La conclusion d'un CODIS est obligatoire avant toute mutation dans un emploi en services continus à compter du 1/1/2019. Néanmoins, il peut être proposé (et non imposé) aux salariés intégrés dans un emploi en services continus avant cette date et encore en poste aujourd'hui.

**Afin de préciser les modalités opératoires de chacun des points clés de la politique mobilité des compétences évoqués au chapitre 4, une note d'application technique existe et sera actualisée chaque fois que nécessaire.**