

Paris, le 8 janvier 2018

Note aux Directeurs de Direction, de Division et  
d'Unité d'EDF SA

## **Objet : Orientations Reconnaissance 2018 à EDF SA**

La période est marquée par un bouleversement du marché (attentes clients, nouveaux concurrents, évolution de la régulation) et un cadre politique et réglementaire de plus en plus contraignant pour EDF. La modernisation du parc nucléaire est engagée ; l'évolution du mix énergétique sera définie prochainement par la PPE. D'ores et déjà EDF accélère le rythme de ses investissements dans les renouvelables.

Or l'équation financière est plus tendue que jamais. Jean-Bernard Lévy lors de l'information financière donnée le 17 novembre dernier a réaffirmé l'exigence pour EDF de retrouver un cash-flow positif en 2018 pour sauvegarder notre capacité à investir dans les technologies de demain. Cet objectif implique une poursuite de l'effort sur les OPEX.

C'est dans ce cadre qu'est fixée l'enveloppe des mesures salariales, en recherchant un compromis entre reconnaître la mobilisation des salariés pour assurer la transformation de l'entreprise et faire face à un contexte difficile, tout en respectant une contrainte budgétaire dont le respect conditionne l'avenir du groupe.

Au-delà, parce que nous y consacrons toujours plus de moyens, sans que les salariés nous disent leur satisfaction sur la prise en compte de leur contribution, il nous faut amorcer la transformation de la reconnaissance à EDF SA. Les Orientations Reconnaissance 2018 d'EDF SA s'inscrivent dans le cadre fixé par la Note d'Ambitions d'EDF SA sur la Reconnaissance. Elle inscrit ce projet dans une transformation culturelle qui nous concerne tous, salariés, managers, métiers, filière RH, et dont nous devons dès 2018 engager les premières étapes.

### **1. Mesures salariales 2018 : des efforts pour maintenir le pouvoir d'achat et soutenir la reconnaissance financière malgré une contrainte budgétaire particulièrement forte**

#### 1.1. Mesures de branche

L'année 2017 a été marquée par de fortes contestations à l'égard de l'absence d'augmentation du SNB, et plus récemment par la hausse de la CSG décidée par le Gouvernement. Sur ce dernier point, les employeurs de la branche ont dès le mois de juin alerté les pouvoirs publics et ont proposé différentes solutions. Ils ont obtenu la suppression de la « Contribution Exceptionnelle de Solidarité » de 1%, dès septembre, et plus récemment une exonération partielle de la cotisation employeur maladie, qui contribuera au financement des mesures salariales de branche. Ces mesures ne suffisent pas à compenser la hausse de la CSG pour EDF.

De manière néanmoins à neutraliser la totalité de cette hausse CSG pour les salariés, une proposition de compensation complémentaire a fait l'objet d'un accord signé par les employeurs de la Branche et quatre organisations syndicales. Elle prendra la forme d'une **revalorisation des « coefficients hiérarchiques» (ou mesures de grille) de +1%** répartie en +0,5% au 1er janvier 2018 et +0,5% au 1<sup>er</sup> juillet 2018

Il s'agit d'un effort financier important pour EDF dans le contexte qui a été rappelé, et qui devra être compensé par des économies supplémentaires sur d'autres postes de dépense.

S'agissant de l'évolution du SNB, les employeurs ont repositionné le SNB sur une tendance de croissance maîtrisée, similaire à celles des années 2014 à 2016 et ont décidé d'une **revalorisation du SNB de 0,2%**.

### 1.2. Mesures d'entreprise

Faute de parvenir à un accord avec les organisations syndicales, l'entreprise a fixé par décision unilatérale les budgets relatifs aux mesures salariales individuelles pour l'année 2018. Le **budget total des mesures salariales** dont pourront bénéficier les salariés d'EDF SA en 2018 s'élève à 2,1% réparties entre les mesures générales (évolution du SNB de +0,2%), les mesures relatives à l'ancienneté et les mesures individuelles.

En augmentation de 0,1 point par rapport à 2017, le budget des mesures individuelles répond aux enjeux d'accompagnement des ambitions des métiers, et de la mobilité, ainsi que de pilotage de la masse salariale de l'entreprise. Il se décompose de la manière suivante :

- 1,25% au titre des mesures individuelles managériales telles que définies au §1.2 ci-dessous, dont 0,1% au titre des engagements ou des besoins des métiers pour accompagner leurs enjeux spécifiques ;
- 0,05% (estimation a minima) au titre de l'accompagnement des formations promotionnelles relevant de l'accord compétences et des mesures individuelles diverses (handicap, égalité professionnelle, invalidité, détachés syndicaux et mis à disposition des institutions sociales....) ;
- 0,55% (estimation) au titre des mesures d'ancienneté (échelons) ;
- Une enveloppe de 0,05% de mesures individuelles au titre de l'accompagnement des opérations lourdes de redéploiement (décision DRH D-17-009 du 1er septembre 2017).

## **2. Renforcer le lien entre et contribution personnelle et reconnaissance financière**

L'attribution des NR doit être guidée par l'évaluation du professionnalisme au service de la performance de l'entreprise, la capacité d'initiative et l'adaptabilité. Pour être acceptée, et légitime pour les salariés, pour accroître leur satisfaction sur la cohérence entre contribution et reconnaissance, il faut chercher à renforcer le lien entre ces 2 composantes Contribution – Reconnaissance.

Ceci signifie une clarification des attendus de chaque collaborateur.

- Une clarté des restitutions des points forts et des points de progrès au cours des entretiens pour que chacun sache sur quoi sa contribution peut ou doit progresser
- Une actualisation autant que possible de l'appréciation de la contribution et des points de progrès

A ces conditions de clarté et de factualisation des attendus et des résultats (cf. chapitre 5), il sera possible de s'attaquer au second point d'évolution de la reconnaissance : Le constat est fait d'une attribution des NR aujourd'hui trop faiblement différenciée. La grande majorité des salariés bénéficie d'un NR tous les deux ou trois ans, quelle que soit sa contribution à la réussite du groupe. Aujourd'hui, pour deux salariés embauchés en maîtrise en 1990 à 1300€/mois, en 2017 les 10% les plus performants gagnent en moyenne

5200€/mois, et les 10% les moins performants 3500€/mois, soit 30% de moins au bout de 27 ans. **Il n'est pas certain que cela reflète réellement l'écart d'investissement et de contribution à la performance de l'entreprise entre ces 2 déciles. Or il en va de l'équité entre les salariés et de l'efficacité opérationnelle du groupe.**

Or, avec l'habitude, et la baisse durable de l'inflation, nous avons fini par parfois perdre de vue qu'1 NR (+ 2,3%) représente une augmentation très significative, particulièrement dans une période d'inflation faible ; et 2 NR, soit 4,6%, marquent une contribution exceptionnelle. **L'attribution de NR doit donc se recentrer sur les salariés apportant la plus forte contribution et elle doit clairement s'inscrire dans des rythmes différenciants.** C'est d'autant plus vrai que les enveloppes annuelles de NR ont tendance à se réduire avec la contrainte financière de l'entreprise, ce qui doit amener chaque manager à plus fortement distinguer entre les salariés dans l'attribution de NR sur une année.

En revanche, il conviendra d'**éviter que ne se développe la tendance, déjà constatée, à organiser un nivellement entre salariés sur une base pluriannuelle.** Un pilotage sera mis en place, au niveau entreprise-Direction-Division, de la répartition des salariés par nombre de NR acquis au bout de 3 ans - hors NR forfait jour - et sur la base des présents-présents. La situation constatée à fin 2017 constituera un point zéro à partir duquel les évolutions des pratiques seront mesurées

*NB : L'attribution d'un NR au bout de 4 ans n'est aucunement une obligation, dès lors que l'explication de l'absence prolongée de NR a été donnée au salarié et est tracée, par exemple lors de l'EAP.*

**Chaque Direction détaille ici son point 0, et sa traduction des orientations nationales en orientations et objectifs de direction en matière de pilotage du rythme des NR**

*Par exemple : mode de gestion des situations des salariés sans évolution au bout de 4 ans, articulation par rapport aux accords ou protocoles existants, répartition des objectifs fixés par les orientations entre les divisions/unités etc... Précisions sur le 0,1% métiers, sur les NR « mobilité »... Définition de la cible sur l'indicateur « nombre moyen de NR par salarié sur trois ans »*

### **3. Recentrer les GF sur les changements de niveau d'emploi**

Nous avons ces dernières années parfois dévoyé l'utilisation de M3E par une distribution régulière de GF au titre du professionnalisme. Ceci pose plusieurs types de difficultés.

La première est que cela prête à confusion avec l'attribution des NR puisqu'on ne sait plus faire la distinction entre ce qui relève de la difficulté de l'emploi occupé et ce qui relève du professionnalisme de la contribution.

La seconde est que cela entraîne une dérive peu maîtrisée de la structure des classifications et une disparition progressive des salariés en exécution voire en maîtrise de manière mécaniste non voulue et non pilotée.

Nous devons **recentrer l'attribution de GF sur les changements d'emploi et de responsabilité** : les GF doivent être **prioritairement** réservés à des changements d'emploi entraînant une prise de responsabilité supérieure et/ou un changement de plage d'emploi.

A contrario, un changement d'emploi ne répondant pas aux critères ci-dessus, mais renvoyant à un certain effort d'évolution (géographique, fonctionnelle...) de la part du salarié, peut donner lieu préférentiellement à l'attribution d'un « NR mobilité » destiné à accompagner cet effort de mobilité.

De même l'appréciation du professionnalisme dans l'emploi des salariés donnera lieu prioritairement à l'attribution de NR.

Ce recentrage des GF sera piloté sur la base du « taux de promotion » (c'est-à-dire le nombre de GF acquis/effectif au 31/12/N-1), pour lequel chaque métier définira des objectifs de progrès et les actions associées.

***Chaque Direction détaille ses orientations et objectifs en matière de taux de GF***  
*Par exemple : articulation par rapport aux accords ou protocoles existants, répartition des objectifs fixés par les orientations entre les divisions/unités etc.*

#### 4. Rémunération variable

**La RPC est une rémunération variable individuelle**, réversible, attribuée en fonction de l'atteinte d'objectifs annuels contractualisés. C'est un levier important pour rémunérer la contribution de vos collaborateurs.

Le taux moyen de RPC applicable au titre des résultats de l'année 2017 (versement en 2018) est maintenu à 8% de la rémunération principale des salariés éligibles. La fourchette individuelle est comprise entre 0 et 15% de la rémunération brute de référence.

Il importera en 2018 :

- De veiller à ce que le taux de RPC ne soit pas systématiquement et trop simplement corrélé au niveau hiérarchique mais reflète réellement l'engagement et les résultats obtenus par chacun dans l'année.
- A ce titre, il ne faudra pas hésiter à pratiquer la réversibilité en fonction de l'évolution des résultats
- Et de s'assurer que les dépassements du forfait jour ne sont pas utilisés dans une logique de complément de rémunération.

**En outre, il convient** de restituer tout son sens à la rémunération variable, qui doit intégrer une dimension collective forte, à tous les niveaux : entreprise, direction, unité, équipe. C'est pourquoi en **2018, la DRH groupe, coordonnera avec les Directions Métier un chantier d'évolution de la rémunération variable** pour mise en place en 2019.

***Chaque Direction détaille ses orientations et objectifs en matière de pilotage de la RPC***  
*Par exemple : objectifs de performance spécifiques, part collective, répartition des objectifs fixés par les orientations entre les divisions/unités, etc.*

**La Prime Variable Annuelle (PVA)** est destinée aux salariés d'exécution et de maîtrise qui ne bénéficient pas, de façon récurrente, d'un dispositif de rémunération de la performance individuelle. En attendant la réforme de ce dispositif, les taux demeurent compris entre 0 et 3% (certaines exceptions existent et demeurent). Ils sont fonction de l'évaluation réalisée par le manager de première ligne.

***Chaque Direction détaille ses orientations et objectifs en matière de pilotage de la PVA***  
*Par exemple : objectifs de performance spécifiques, répartition des objectifs fixés par les orientations entre les divisions/unités, etc.*

**La Part Variable de la Prime d'Autonomie (PvPA)** pour les cadres ayant opté pour le forfait jour sera versée aux salariés ayant particulièrement contribué aux rites et rythmes de l'équipe, à la réponse aux variations de charge de travail et aux déplacements. Une enveloppe de 1% de la rémunération sur 12 mois des salariés cadre au forfait jours est définie pour l'attribution de cette part variable. Là encore, l'amplitude des parts variables accordées doit refléter la diversité des contributions et des efforts des salariés les uns par rapport aux autres. Il n'est pas envisageable, par exemple, de verser 1% uniformément à chaque cadre au FJ.

**Les jours de disponibilité** pour les salariés cadres n'ayant pas opté pour le forfait jour, ou maîtrise éligibles en fonction des Directions peuvent aller de 0 à 15 jours, qui peuvent être pris en temps ou payés.

**Concernant les dispositifs PVPA et Jours de disponibilité, chaque Direction détaille ici en 2018 les critères pris en compte pour évaluation de la PVPA et JD**

## **5. Mieux intégrer la reconnaissance dans nos pratiques et processus managériaux**

**Nous avons une approche trop exclusivement financière de la reconnaissance.** Or la reconnaissance, c'est avant tout l'expression du manager, par ses mots, son attitude, de l'appréciation du travail bien fait, des objectifs atteints, des progrès réalisés. C'est aussi savoir définir et exprimer clairement au salarié ce qui est attendu de lui et mobiliser l'ensemble des leviers pour lui faire le retour de la contribution qu'il a apportée à la satisfaction de ces attentes.

Un document repère est d'ores et déjà à disposition (lien) avec des pratiques répertoriées selon 3 axes : responsabiliser (faire confiance), valoriser (donner du feed-back) accompagner (soutenir les collaborateurs). Il sera porté auprès des managers. Il décrit de manière non limitative les pratiques, liste les bénéfiques à en tirer, les points de vigilance, qualifie leur niveau de difficulté, le coût éventuel et donne des astuces pour favoriser la mise en œuvre

**Chaque Direction met ici les actions spécifiques division /métier en matière de reconnaissance qualitative et les outils spécifiques division mis à disposition des managers**

**L'entretien annuel doit permettre prioritairement de reconnaître ce qui contribue à :**

- **la performance,**
- **l'esprit d'initiative**
- **la capacité d'adaptation.**

Ces trois critères ont vocation à structurer progressivement le système de reconnaissance avec des travaux sur un cadre de cohérence et sur l'appropriation par chaque Direction métier qui seront conduits pour un dispositif opérationnel en 2019. Cependant, dès 2018, ils peuvent être intégrés dans la fixation des objectifs définis en entretien.

**Chaque Direction précise ici l'interprétation qu'elle donne à ces trois critères en fonction de son contexte et de ses enjeux métiers**

## 6. Chantiers 2018

- Processus d'évaluation et de reconnaissance rénové à mettre en œuvre en 2019 avec notamment un planning-cible cohérent qui intégrera le REX de l'expérimentation « Synchronisation des calendriers » et permettra que lors de la campagne EAP 2019 les métiers déclinent les 3 critères performance, l'esprit d'initiative et la capacité d'adaptation
- Redéfinition des dispositifs de rémunération variable métiers (prime AT, primes DCO, R&D...) et Groupe (PVA, RPC, PvPA) avec entre autres enjeux l'introduction du collectif dans le variable
- REX des équipes pilotes
- Professionnalisation des managers pour permettre la pleine utilisation des marges de manœuvre à leur disposition dans le système, l'évaluation sur les 3 critères et leur montée en compétence sur le champ de la reconnaissance, y compris qualitative
- Professionnalisation des RH en appui des managers

Thomas AUDIGE  
Directeur de la stratégie sociale

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas Audige', written over a horizontal line.