One Team Meeting Suez : « tout va très bien, Madame la Marquise ! »



Le 29 juillet, le Directeur Général de Suez a présenté les résultats semestriels du groupe Suez. Une intervention d'une heure placée sous le signe de la confiance, du dialogue, de l'écoute, du collectif, de la transformation, de l'agilité, de l'innovation, de la performance, de la croissance, de l'ambition renouvelée, de l'excellence opérationnelle et de quelques autres mots soigneusement choisis dans le dictionnaire du parfait dirigeant moderne. À l'issue de la présentation, les salariés ont enfin compris : ils ne sont pas épuisés. Ils sont simplement en transformation. Chez Suez, tout va bien. Les chiffres sont en amélioration, des résultats dont chacun peut se féliciter. Mais à quel prix ? Ce n'est pas comme si, du jour au lendemain, nos contrats étaient devenus plus rentables. Ce qui n'est pas dit, c'est que ces résultats reposent essentiellement sur des économies de personnel. Les projets actuels n'ont qu'un seul objectif, contrairement à ce qui a été dit. Non pas être plus efficace, mais être moins cher ! Et le levier le plus facile à utiliser : supprimer des postes partout, profiter des départs en retraite, licencier pour des broutilles, pousser à la démission, tout cela sans remplacer les départs. Avant, on cherchait à faire mieux en étant moins, maintenant on ne fait plus du tout. Combien de temps cela va-t-il durer ? Quel événement sera le déclencheur de la bascule ? Une pollution ? Des accidents graves ? Des résultats encourageants. Autrement dit : bien, mais pas top. Entre ceux à qui l'on a déjà coupé la tête et ceux qui la baissent en espérant que la transformation ne va pas encore tomber sur eux, tout le monde pense que les efforts sont faits et que nous allons pouvoir reprendre le travail pour lequel nos clients payent. Erreur ! Ce n'est que le début : l'accélération, le mot qui porte tout. Vous en avez déjà bavé ? Attendez,

on passe la seconde. Le dialogue social quantique. Le Directeur Général a évoqué à plusieurs reprises « la qualité du dialogue », « la confiance mutuelle », « l'ouverture » et « la transparence ». Une performance remarquable alors que, depuis des mois, les représentants du personnel s'égosillent à lancer l'alerte : risques psychosociaux, perte d'engagement, perte du sens au travail, dégradation des conditions de travail. Réponse : aucune ! Même plus de discours politique pour dire que ça ira mieux demain. Les salariés : acteurs du changement... figurants de la décision. Une phrase est revenue à plusieurs reprises : « Vous êtes les acteurs du changement. » C'est magnifique. Hollywood n'aurait pas trouvé mieux. La seule difficulté est que les acteurs découvrent généralement le scénario avant le tournage. De nombreux salariés ont l'impression que les décisions sont déjà prises, les organisations déjà dessinées et les arbitrages déjà rendus lorsque débute la phase dite de concertation. On leur demande leur avis, parfois. On les écoute, rarement. On prend des notes. Et ensuite, le projet suit exactement la trajectoire prévue avant la réunion. Cette technique innovante est d'ailleurs parfois appelée « écoute active unidirectionnelle ». La simplification, toujours la simplification. Autre grand thème de la réunion : la simplification. Les salariés entendent ce mot depuis des mois. Chaque réorganisation, mutualisation, changement d'outil, restructuration est censée simplifier. Le résultat est spectaculaire : personne ne sait plus exactement qui fait quoi, qui décide quoi ou à qui s'adresser pour obtenir une réponse. Mais rassurons-nous : le processus est désormais beaucoup plus simple. SBS : le projet qui n'existait pas. Autre curiosité de cette présentation. Pendant plus d'une heure, notre Directeur a parlé transformation. Longuement. Très longuement. Passionnément. Pourtant, un sujet n'est pas apparu : SBS. La nouvelle organisation, qui concerne directement plus de 1 000 salariés, suscite de nombreuses interrogations sur les métiers, les postes, les conditions de travail et surtout les futurs statuts sociaux. SBS doit simplifier ? Le constat, une nouvelle fois, est plutôt de chercher à économiser et, cette fois-ci, c'est sur les salaires et les acquis sociaux. Parler de performance. Ne surtout pas parler de fatigue. Le mot « performance » a probablement battu un record durant cette intervention : performance commerciale, opérationnelle, financière, durable. À force, on s'attendait presque à découvrir la performance

hydratante ou la performance respiratoire. En revanche, certains sujets semblent avoir disparu des radars : la fatigue des équipes, la perte de sens, l'accumulation des changements, la surcharge de travail, les risques psychosociaux, les départs de salariés expérimentés, le découragement croissant exprimé dans certains services. Comme chacun le sait, parler d'un problème risquerait de le rendre visible. Tout va très bien, mais continuez à faire plus avec moins. Conclusion : À entendre la direction, Suez est une entreprise où règnent l'écoute, le dialogue, la confiance et la co-construction. À écouter les salariés, l'histoire est souvent assez différente. Entre le discours officiel et la réalité du terrain, il existe parfois un fossé. Ce fossé n'apparaît dans aucun indicateur financier. Il ne figure dans aucun graphique de croissance. Il ne se mesure ni en EBITDA ni en carnet de commandes. Mais il se retrouve chaque jour dans les bureaux, les centres de services, les agences et les exploitations. Et tant que ce fossé continuera de se creuser, la plus grande transformation dont Suez aura besoin ne sera peut-être pas organisationnelle. Elle sera tout simplement humaine.