

## AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL PERIMETRE ITF RESULTATS, ANALYSE ET PROPOSITIONS



**FEVRIER 2022**

## SOMMAIRE

1	Résultats de la consultation des salariés ITF .....	4
2	Analyse et propositions de l'Ugict CGT Degrémont Suez .....	8
2.1	Une meilleure communication, une meilleure gestion des délais .....	9
2.1.1	Plan de charge.....	9
2.1.2	Pouvoir action management.....	9
2.1.3	Signaler une surcharge de travail.....	9
2.1.4	Améliorer la communication externe .....	9
2.2	Une autre répartition du travail .....	10
2.2.1	Une spécialisation.....	10
2.2.2	Nouvelle organisation des services .....	10
2.2.3	Réduction de la charge administrative .....	10
2.3	Une autre organisation du travail.....	11
2.3.1	Diminuer le reporting .....	11
2.3.2	Réunions.....	11
2.3.3	Processus .....	11
2.4	Un renforcement des équipes .....	12
2.4.1	Le recrutement.....	12
2.4.2	La formation, l'évolution des compétences .....	12
2.5	Une réflexion sur les outils .....	13
2.6	Suivi par les représentants du personnel .....	13

Depuis de nombreux mois pour ne pas dire années les conditions de travail des salariés d'ITF se dégradent.

Les résultats de l'enquête réalisée par Stimulus ont permis de le porter à la connaissance de tous, aucun salarié ITF quel que soit son échelon hiérarchique peut aujourd'hui nier le problème :

- Charge de travail peu régulée
- Déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle
- Surinvestissement
- Hyper-stress

L'engagement des salariés d'ITF, leur attachement à leurs métiers, à leurs collègues n'occultent pas ces maux ; bien au contraire, l'étude précise qu'ils les accentuent.



Ce constat posé, il faut maintenant trouver des solutions pour remédier à cette situation.

Lors du CSE du mois de février, la Direction a présenté de grandes orientations pensées par le top management d'ITF. Cette ébauche doit être précisée.

A l'Ugict CGT Degrémont Suez nous pensons que les salariés, femmes et hommes de l'UES Degrémont, ont des solutions à proposer. Elles doivent être entendues et relayées.

C'est pourquoi, nous avons lancé une consultation début février sur l'amélioration des conditions de travail.

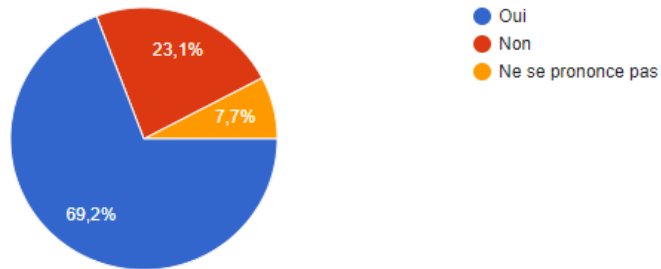
C'est sur la base des résultats de cette consultation que nous proposons aujourd'hui des mesures pour améliorer les conditions de travail sur le périmètre ITF.

## 1 RESULTATS DE LA CONSULTATION DES SALARIES ITF

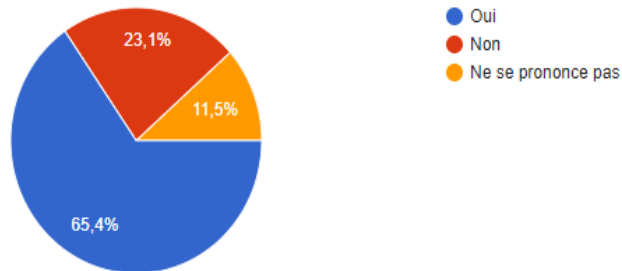
Un panel représentatif de salariés a répondu à cette consultation lancée par l'Ugict CGT Degrémont Suez. Nous les en remercions.

### Les résultats sont les suivants :

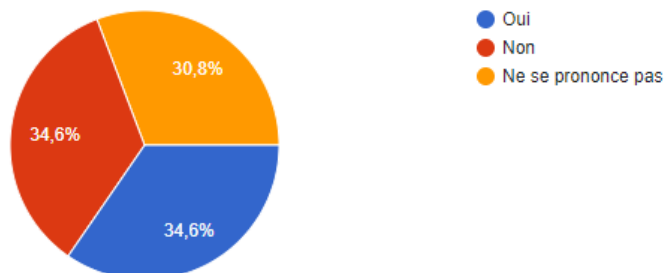
De façon générale, pensez-vous que les délais impartis pour réaliser les tâches qui vous sont confiés sont trop court ?



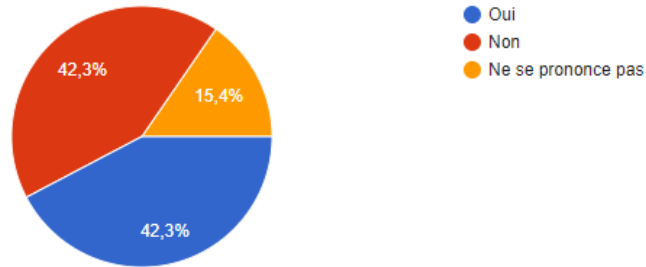
Pensez-vous qu'un manque de ressources explique la surcharge de travail ?



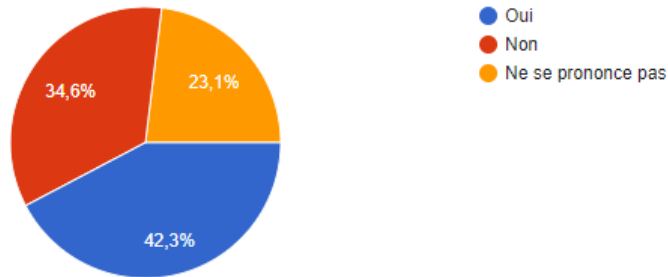
Un besoin d'évolution des compétences pourrait-il expliquer la surcharge de travail ?



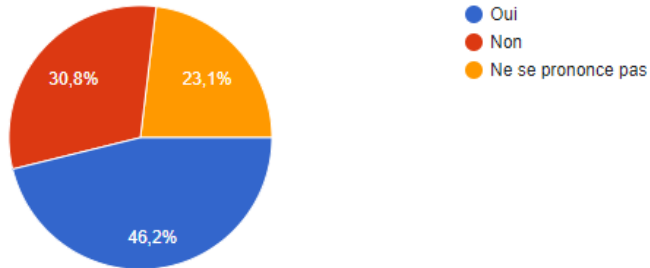
Estimez-vous que les tâches administratives accroissent votre charge de travail ?



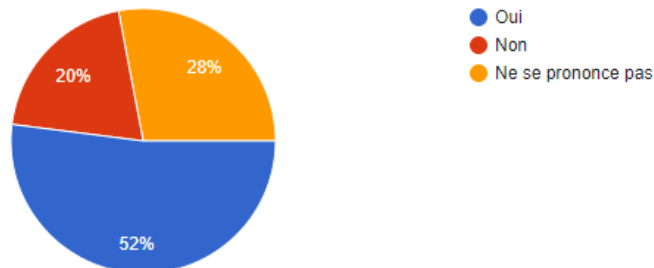
Estimez-vous que le reporting est trop important ?



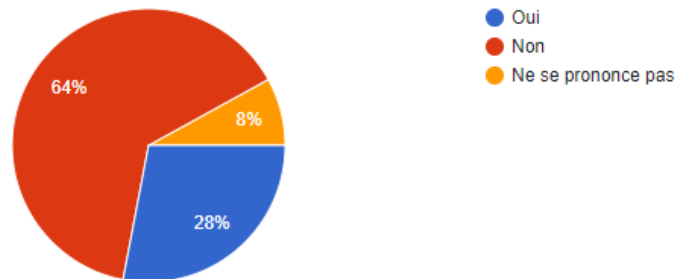
Pensez-vous que le nombre de réunions auquel vous devez participer est trop important ?



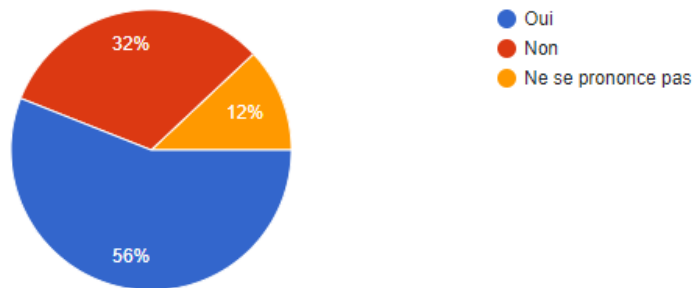
Le processus vous semble-t-il trop contraignant ?



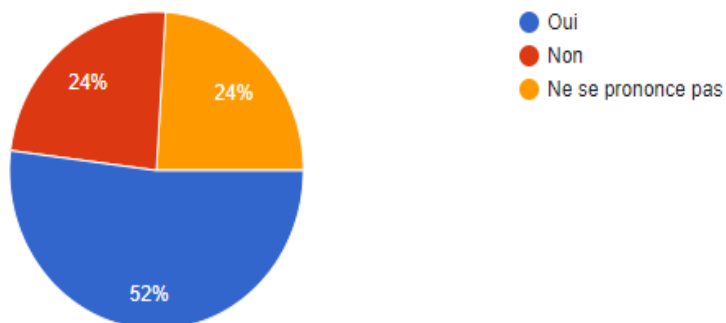
L'obligation d'utiliser des outils numériques non adaptés à votre travail est-elle à l'origine de votre surcharge ?



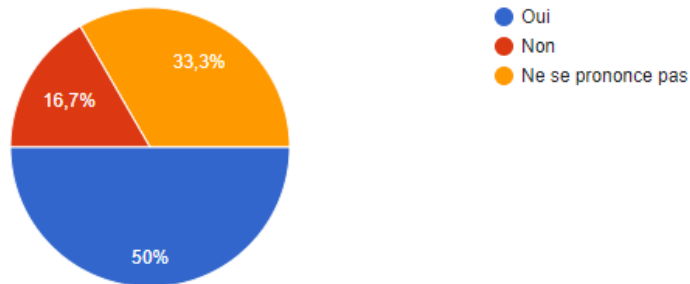
Estimez-vous nécessaire que le management direct dispose de pouvoir d'actions ?



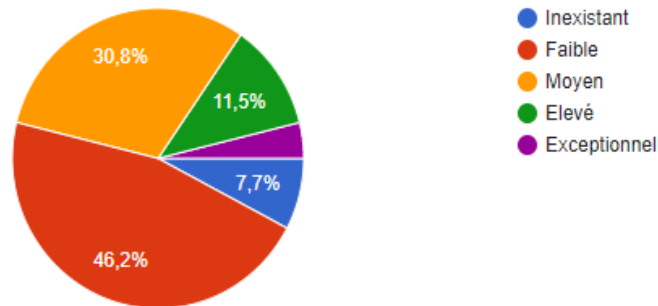
Faut-il mettre en place un dispositif permettant de signaler une surcharge ou tout autre difficulté, sans jugement ni répercussion ?



Estimez-vous qu'une amélioration de la communication de la Direction d'ITF vis-à-vis des salariés soit nécessaire.



Selon vous, quel est le niveau reconnaissance de votre investissement :



Quelles mesures de reconnaissance attendez-vous ?

Réponse trier par ordre décroissant d'importance :

1. Augmentation de salaires
2. Meilleur intéressement
3. Reconnaissance verbale de votre implication
4. Meilleure part variable
5. Récupération des heures, jours

## **2 ANALYSE ET PROPOSITIONS DE L'UGICT CGT DEGREMONT SUEZ**

L'année 2021 a été marquée par un taux de succès record chez ITF (70%). Nous ne pouvons que féliciter l'ensemble des salariés pour cette performance.

Malheureusement cela se traduit par une charge de travail très importante supportée par l'ensemble des équipes depuis les offres (où le nombre de projets soumissionnés est en très forte croissance) jusqu'à l'exécution (où le nombre d'affaires dépassent les capacités des ressources existantes).

L'enquête de stimulus menée sur le site de Bordeaux puis élargie à l'ensemble d'ITF a montré des points positifs notamment le très fort engagement des salariés, les bonnes relations entre collègues. Ces points forts ne peuvent occulter la charge de travail peu régulée, le déséquilibre entre les vies professionnelle et personnelle dû à un surinvestissement, de l'hyperstress.

Selon les résultats de la consultation, plus de la moitié des salariés interrogés estiment que le niveau de reconnaissance de leur travail, implication est faible voir insuffisant. L'Ugict CGT Degrémont Suez se doit de tirer la sonnette d'alarme, il est temps que le top management d'ITF prenne des mesures en faveur des salariés : revalorisation salariale, reconnaissance verbale, encouragements...

Pour remédier à cette situation et permettre aux salariés de retrouver des conditions de travail « normales », l'Ugict CGT Degrémont Suez propose :

Une meilleure communication, une meilleure gestion des délais

- Une autre répartition du travail
- Une autre organisation du travail
- Un renforcement des équipes
- Une réflexion sur les outils



## 2.1 Une meilleure communication, une meilleure gestion des délais

### 2.1.1 Plan de charge

Une anticipation de la charge de travail doit être mise en œuvre. Cela passe par une meilleure organisation, communication entre le management et les salariés opérationnels.

Il apparaît comme essentiel de mettre en place une communication du plan de charge au sein de chaque service. Nous proposons qu'un échange spécifique soit programmé trimestriellement lors d'une réunion de service. Le responsable de service présentant à ce moment là le plan de charge et engageant une discussion avec l'équipe. Des ajustements peuvent avoir lieu à ce moment là.

Si les salariés estiment que le plan de charge est en inadéquation avec les ressources, le temps impartit... ils peuvent alors le notifier à la DRH et OS représentatives.

1 à 2 fois par an les élus du CSE sont informés des plans de charges des différents services et des remontées des salariés lors des réunions dédiées.

De plus, une réflexion sur les outils de suivi et de planification doit être engagée.

### 2.1.2 Pouvoir action management

Aujourd'hui, les salariés doivent eux-mêmes arbitrer les sujets à traiter, choisir les priorités sur les affaires. Ils n'ont pas de soutien des managers car ces derniers ne disposent pas de pouvoir d'actions.

Il est nécessaire de doter les managers directs d'un pouvoir d'actions, de décision. Ils doivent être en mesure de prendre en compte les problèmes rencontrés, de proposer des solutions : priorisation, attribution de ressources....

### 2.1.3 Signaler une surcharge de travail

Les résultats de la consultation démontrent qu'une majorité de salariés ont besoin de la mise en place d'un système leur permettant de signaler une surcharge de travail.

L'Ugict CGT Degrémont Suez estime qu'un tel dispositif doit être mis en place. Il doit permettre à chaque salarié de contacter son manager ou RH ou des représentants du personnel. L'interlocuteur avec lequel il se sent le plus à l'aise pour aborder ces sujets. Il est important de préciser que tout signalement n'entraînera aucun jugement de la personne, de la qualité de son travail, aucune remise en cause de ses compétences, aucun reproche, aucune sanction.

Dans le même temps, les managers doivent être formés à écouter et régler ses problématiques.

### 2.1.4 Améliorer la communication externe

Les remontées des salariés sont unanimes que cela soit à travers nos échanges ou dans les retours de la consultation, le délai pour réaliser les tâches qui leurs sont confiés sont trop court.

Le recrutement permettra pour certains postes de réduire la charge et de gagner du temps mais pour beaucoup la répartition des tâches n'est aujourd'hui plus fractionnable et il faut absolument du temps en plus.

L'Ugict CGT Degrémont Suez appui cette demande et estime qu'aujourd'hui la Direction d'ITF doit :

- Dialoguer bien en amont avec les clients et les maîtres d'œuvre.
- Ne pas s'engager sur des délais intenable
- Négocier avec les clients : demande de report de délai, négociation lors de la mise au point des marchés et/ou lors de l'avancée de l'exécution des affaires
- Provisionner des pénalités de retard
- Intégrer le fait que les grosses affaires nécessitent plus de coordinations

## 2.2 Une autre répartition du travail

### 2.2.1 Une spécialisation

Les résultats du sondage démontrent que certaines tâches, études pourraient être confiées à des salariés dédiés. En effet, sur les projets / affaires certaines études, documents sont produits quelques fois par an. Les salariés perdent un temps précieux à se remémorer comment faire. Une solution serait de confiés ces tâches à des salariés un peu plus spécialisés. Tout cela sans aller vers la spécialisation poussée existant chez TI. Quelques exemples de tâches : sécurité, fiabilité, sismicité, notice de fonctionnement ...

De la même manière, certains outils demandent une connaissance, une maîtrise poussée pour que le salarié soit complètement opérationnel. Afin d'optimiser qualitativement et quantitativement le travail, il pourrait être envisagé de spécialiser les utilisateurs de certains outils notamment ceux liés au BE. Notamment Revit, Diagrams.

### 2.2.2 Nouvelle organisation des services

Les projets, affaires étant plus complexes, de taille plus importante, il apparait comme nécessaire de repenser les ressources allouées. L'Ugict CGT Degrémont Suez préconise qu'un staffing plus conséquent soit mis en place à minima pendant une partie des études (projet/exec) cela permettra de soulager la charge de travail.

Le pilotage des affaires ne doit pas être uniquement réalisé en fonction d'un budget à un instant donné mais bien prendre en considération la qualité des livrables et de la nécessité de les retravailler plusieurs fois ou pas.

Cela passe par une réorganisation des services avec une plus grande mobilité opérationnels des salariés : IRP / IRET, une entraide entre sites selon les évolutions des périodes de charges / sous-charges.

### 2.2.3 Réduction de la charge administrative

Une réduction de la charge administrative des ingénieurs semble nécessaire. Cela les soulagera sur certaines tâches administratives tout en permettant une montée en compétences des assistantes. Il est également nécessaire d'organiser la possibilité pour les assistantes de se seconder.

L'identification des tâches administratives pouvant être déléguées ou supprimées doit faire l'objet d'une réflexion collective.

Dans l'hypothèse où ces tâches seraient en partie déléguées aux assistantes, il faudra alors évaluer leur charge de travail et la nécessité de recruter.

## 2.3 Une autre organisation du travail

### 2.3.1 Diminuer le reporting

Il est nécessaire d'instaurer une véritable confiance des managers envers leurs équipes pour diminuer les demandes de reporting.

Afin de gagner du temps, il faut veiller à ce que les équipes se concentre sur l'essentiel. Les demandes de justifications, de précisions prennent un temps important qui pourrait être consacré à d'autres tâches.

### 2.3.2 Réunions

Tant les échanges que nous avons avec les salariés que les résultats de l'enquête soulignent que le sujet des réunions doit être repensé pour permettre à chacun de gagner du temps :

- Les réunions ne sont pas assez cadrées et deviennent inefficaces
- Les participants aux réunions ne sont pas toujours concernés par les sujets : il est nécessaire de cibler les sujets et de limiter les invitations aux personnes « utiles » quitte à découper une réunion en plusieurs plus petites.
- Les réunions durent parfois trop longtemps et perdent donc en efficacité
- Une réflexion sur la mutualisation voire la suppression de certaines réunions du processus doit être engagée

Toutefois, il faut maintenir les réunions de service, de site qui sont importantes pour la cohésion des équipes.

### 2.3.3 Processus

Le processus permet à chacun de travailler de façon coordonnée, instaure des méthodes. Toutefois il paraît aujourd'hui obsolète, il est nécessaire qu'une réflexion soit menée avec les salariés opérationnels sur son évolution. L'Ugict CGT Degrémont Suez propose qu'un Groupe de Travail comprenant un panel représentatif des salariés d'ITF : fonction, sites, services... des moyens leur seraient accordés pour échanger, réfléchir et proposer un nouveau processus.

Quelques pistes d'optimisation :

- Figurer les solutions, les choix (en projet comme en exéc) et ne pas sans cesse revenir dessus, proposer des modifications...
- Diminuer la production de notes, fiches à produire suite à des réunions processus (revue ou contrôle de cohérence par exemple)
- Mutualiser certaines réunions jalons
- Diminuer le nombre de réunions et leurs participants
- Simplifier les process de commandes et leurs suivis
- Mieux cibler les sujets d'analyse

## 2.4 Un renforcement des équipes

Les ambitions de croissance d'ITF tant sur le chiffre d'affaires que sur la gamme des affaires doit conduire à un renforcement des équipes.

A notre sens, ce renforcement passe par 2 canaux : le recrutement et la formation des salariés.

### 2.4.1 Le recrutement

La solution actuelle de recours à des prestataires externes est un moindre mal car elle permet un délestage de la charge de travail des salariés. Toutefois, il est systématiquement nécessaire de former ces personnes pour une période courte car à terme elles ne restent pas dans l'entreprise.

Les résultats de l'enquête démontrent que plus des 2/3 des salariés estiment qu'il est nécessaire d'embaucher.

Les types de postes sur lesquels des ressources supplémentaires sont nécessaires sont variés et touchent tout le panel de profil ITF tel que : metteurs en route, projeteurs, assistantes, ingénieurs projets (IRP), ingénieurs exécutions (IRET), ingénieur étude et appui technique.

Lors de ces embauches, il est primordial de prendre en considération l'intégration des nouveaux venus dans l'entreprise : temps de formation, accompagnement.

### 2.4.2 La formation, l'évolution des compétences

La taille des affaires comme leur complexité augmente.

Aujourd'hui les salariés réalisent les tâches qui leurs incombent et se forment simultanément. Cela entraîne bien évidemment une surcharge de travail.

Ils ne peuvent pas non plus capitaliser car ils enchainent les projets, affaires. Aujourd'hui les salariés ont l'impression d'être comme des athlète qui s'entraîne sur une discipline et dès qu'ils commencent à être performant on leur demande changer de discipline.

A l'Ugict CGT Degrémont Suez, nous estimons qu'il est nécessaire de mettre en place de vrai temps de formation pour les salariés : formation technique, formation sur la gestion du temps, des priorités...

Il est important également que les salariés réussissent à capitaliser leurs savoirs et donc qu'ils puissent travailler dans le domaine de compétence qu'ils ont acquis pendant quelques temps.

Les seniors pourraient se voir confier ces tâches de formation sous réserve de leur dégager du temps. La transmission des savoirs et savoirs faire est une nécessité.

## 2.5 Une réflexion sur les outils

Une réflexion est à mener sur l'adéquation des outils utilisés et de la manière dont ils sont utilisés avec les besoins des salariés dans leur travail.

Les logiciels utilisés par le BE tel que Revit et Diagrams sont compliqués et chronophage, surtout à l'exécution. Ils ne permettent plus la souplesse qui existait auparavant. Une réflexion sur la pertinence de ces outils, les besoins, l'utilisation qui est faite des livrables produits doit être engagée.

Les outils métiers sont de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes. Pour autant, ni le support métiers ni celui de la DSI n'est développé. Aucun administrateur n'est clairement identifié.

Le sujet des sollicitations permanentes via Teams est également une piste de travail.

## 2.6 Suivi par les représentants du personnel

L'Ugict CGT Degrémont Suez demande un suivi de l'évolution de la charge de travail et de ses répercussions sur la santé des salariés lors de chaque CSSCT.

La mise en place des mesures devra également faire d'une concertation entre les élus CSE, le COPIL RPS et la Direction. Un suivi devra être mis en place avec présentation des avancées.

Une nouvelle enquête de Stimulus sera réalisée sous 6 à 8 mois pour permettre de vérifier l'efficacité réelles des mesures et de les ajuster si nécessaire.