



## AVIS du CSE sur le Projet de Transformation Agile de SNI

Le CSE siège opérationnel est consulté ce jour, le 22 septembre 2022, sur « le projet de transformation agile de SNI ».

Les élus notent l'inexistence du document demandé par l'expert portant sur les études de la charge de travail actuelle des équipes concernées par le projet. Ils regrettent qu'il ait fallu un mois pour obtenir que le questionnaire ne soit adressé qu'à 200 salariés sur 600, ce qui ne correspond pas à la lettre de mission initiale. Le temps ainsi perdu et la réduction de l'échantillon ont compliqué le déroulement de l'expertise et auraient pu en fragiliser les résultats. Heureusement, l'implication et le professionnalisme des collègues avec la ténacité de l'expert ont permis de surmonter l'obstacle.

Selon la direction, les objectifs du projet de transformation Agile de SNI répondent à des dysfonctionnements constatés par les salariés de l'entreprise, qu'il s'agisse des équipes informatiques ou des équipes métiers :

- Les équipes ne peuvent pas prendre de décisions sur le terrain sans demander une validation hiérarchique.
- Elles sont écrasées par le poids des procédures.
- Tout est piloté sous le prisme budgétaire, alors même que nous manquons davantage de temps et de ressources humaines que de budget.
- Nos collègues SNI sont soumis à un rythme où tout est urgent et prioritaire et n'ont plus forcément le temps de se former, de procéder à l'ensemble des tests, de documenter les évolutions des outils informatiques, etc.
- Les métiers perdent beaucoup de temps à formaliser des expressions de besoins qui gagneraient à être rédigées sur le terrain, au contact direct de SNI.

Dès lors, les élus agrément qu'un projet visant à rendre de l'autonomie aux équipes SNI, à leur permettre de remettre en question les procédures inutiles ou absurdes, à se concentrer sur la capacité plutôt que sur le budget, à sanctuariser les temps consacrés au long-terme et à fluidifier les relations métiers-SNI, irait dans le bon sens.

En outre, ne pas faire preuve de dogmatisme, adapter la méthode à l'existant et procéder via une transformation progressive, est nettement plus sécurisant, pour l'outil informatique comme pour nos collègues, qu'un projet où l'on aurait fait table rase du passé en imposant une méthode de marché à SNI.

Toutefois, plusieurs modalités concrètes du projet ne sont pas encore définies. Les objectifs rappelés ci-avant sont positifs ; reste à voir comment ils se concrétiseront dans la pratique :

- La transposition poste à poste des salariés n'est pas encore connue.
- Les fiches métiers cibles n'ont pas été communiquées ni aux élus ni aux salariés.
- Les conséquences du passage à un mode Produit et de la nomination de correspondants métiers, en termes d'organisation interne des métiers, reste à préciser.
- Le périmètre des squads qui fonctionneront en cycles courts versus celles qui fonctionneront en cycles longs n'a pas été défini.
- L'intégration du Run dans le fonctionnement Agile (prise en compte des tickets dans les priorités de chaque *squad*, par exemple) interroge.
- La gestion des interdépendances entre équipes qui seront déjà passées en Agile et équipes non-Agile pourrait poser des difficultés.
- Les impacts du passage en Agile sur les espaces de travail (pour le suivi visuel des tâches, pour les rituels) et sur les outils utilisés par SNI (ex : suivi des temps) n'ont pas encore été présentés aux élus.
- Les modalités concrètes d'implication des métiers de CAGIP et de KLx dans les squads restent à définir. A ce propos, il semblerait opportun de faire participer les métiers à la co-construction de ce modèle de fonctionnement, en amont de la mise en Ouvre du projet.
- L'ensemble des modalités précises de gouvernance (du mode capacitaire et non plus budgétaire, des relations SNI – directions métiers, etc.) doivent encore être travaillées.

Dans ce contexte, les élus ne peuvent donner un blanc-seing à la direction et demandent à être tenus informés dès que les réponses à ces différentes questions auront été formalisées. L'organisation d'un comité de suivi régulier, tel que proposé par l'expert dans son rapport, permettrait aux élus, d'une part, de s'assurer que les modalités concrètes du projet correspondent bien aux objectifs définis initialement et qu'elles ne mettent pas en danger nos collègues, et d'autre part, de mesurer l'avancement du projet et sa réussite via le suivi d'un ensemble d'indicateurs clés.

En parallèle de ce travail sur les modalités concrètes du projet, afin de sécuriser la phase de transition, de donner le temps à nos collègues d'apprendre à travailler en Agile et de remettre à plat les procédures, les élus demandent également à la direction de prévoir un « gel » partiel et temporaire de la fabrication (« frozen zone »). Cela constituerait un véritable signal positif envoyé aux équipes, qui sauraient alors que cette fois-ci, la direction cherche véritablement à permettre aux salariés de repartir sur de bonnes bases.

Concernant les résultats du questionnaire NASA, le rapport souligne :

Une moyenne élevée d'exigence mentale (8,2/10), d'exigence temporelle et d'effort (7/10). Il est important de souligner que les efforts répétés dans le temps sont susceptibles de provoquer des troubles psycho-sociaux et/ou physiques chez les salariés.

Le questionnaire INRS vient confirmer ces résultats sur les contraintes liées au rythme de travail qui dépassent la moyenne. Cette contrainte est particulièrement forte pour les Responsables de Pôle/Responsables de Projet (IT Leader) avec un score de 3,4/5. Aussi, pour l'expert, les interruptions dans le travail sont un point à surveiller, notamment pour les Responsables de Pôle/Responsables de projet.

Si le questionnaire précise les facteurs ressources permettant de protéger les salariés de l'exposition aux RPS (soutien social, équilibre vie personnelle/vie professionnelle, objectifs suffisamment clairs et précis, adéquation moyens/ressources), il souligne également les facteurs susceptibles de dégrader les conditions de travail et qui pourraient s'aggraver dans la conduite du projet Agile (rythme intense, manque de reconnaissance surtout salariale, activité épuisant les ressources en attention et en vigilance qui subit en plus des interruptions répétées).

Du point de vue de l'analyse des conditions de travail sur la base des entretiens collaborateurs et managers effectués, le rapport d'expertise fait état d'un ensemble de facteurs de risques qui n'ont pas forcément été évalués en amont :

- Intensité, durée du travail et exigence de l'activité : lors des entretiens, les salariés ont évoqué de fortes amplitudes de travail et redoutent de ce fait la période transitoire de mise en place du projet et les risques de surcharge associés. Ils ont par ailleurs manifesté leurs inquiétudes entre l'adéquation du rythme imposé par l'Agile et les questions de gestion du personnel : gestion des absences, congés, contraintes de chacun...

- Autonomie et accroissement des compétences : le projet a pour velléité d'adopter un nouveau mode de travail fondé sur davantage d'autonomie. Or, les facteurs de « pesanteur » cités dans le rapport (pilotage directif, structure pyramidale de l'organisation) rendraient difficile le développement d'une culture de l'autonomie au travail. Par ailleurs, les salariés redoutent des insuffisances de formation à la méthode Agile et craignent une iniquité de compétence entre les personnes déjà aguerries à l'Agile et les « novices ». Ils attendent de ce point de vue que la disponibilité des futurs coachs agile soit suffisamment solide au moment du démarrage. Par ailleurs, le projet ne fait à aucun moment mention des risques de désajustement des collaborateurs les plus seniors vis-à-vis du projet.

- Rapports sociaux et relations de travail : les collaborateurs rencontrés dans le cadre de l'expertise espèrent pouvoir retrouver leur écosystème (bonne équipe de travail, confiance dans le management, intérêt du poste...) dans la nouvelle organisation. Aussi, l'idée de se retrouver dans quelques mois dans une Tribu/Squad avec un management inadapté constitue une véritable source de stress. Le style de management actuel de certains encadrants, qualifié de « *micro-management* » constitue un véritable frein et empêche toute projection sereine vis-à-vis du projet.

- Reconnaissance/Rémunération : les collaborateurs espèrent que le passage en mode Agile et la montée en compétence associée aient pour conséquence une réévaluation de leur rémunération qui est considérée aujourd'hui comme la plus basse du marché.

- Insécurité socio-économique : la direction ne doit pas sous-estimer le sentiment d'insécurité éprouvé par les salariés dans le cadre du projet. Comme le précise le rapport, les équipes sont confrontées à une certaine forme d'inconnu et de manque de visibilité sur les modalités opérationnelles d'un fonctionnement agile (le manque de visibilité étant notamment induit par l'ensemble des chantiers restant à mener pour fixer les modalités opérationnelles du fonctionnement cible, cf. partie 2 du rapport). La suppression du métier de responsable de pôle n'est pas non plus anodine et a pu provoquer une réaction de malaise chez les salariés concernés.

Au vu de ce diagnostic, les élus du CSE estiment que les formations liées au projet sont insuffisantes en termes de temps et de contenu.

Les élus dénoncent l'absence d'un dispositif de prévention spécifique à ce projet et répondant aux 9 principes de prévention tels que prévus à l'article L4121-2 du code du travail. Une fois de plus la direction se contente de rappeler son dispositif générique de prévention des RPS qui se cantonne malheureusement à deux systèmes d'écoute interne, d'un numéro vert, d'une information dans l'intranet RH et de modules de formation disponibles sur la plateforme MY LCL Learning.

Les élus demandent donc à la direction la mise en place des préconisations du rapport de l'expert et particulièrement :

- L'établissement d'indicateurs de suivi de la charge de travail pendant et en aval de la transition en Agile,
- Le renfort du dispositif RH dédié au projet
- Le ralentissement du rythme de fabrication pendant la transition Agile afin de donner un signal positif de bonne volonté de la part de la direction,

- Que les questions de temps de travail, de télétravail puissent être débattues sereinement,
- Communication d'un plan de formation suffisamment robuste pour apaiser les craintes des collaborateurs,
- Accompagner suffisamment les salariés les plus âgés dans le cadre de la transformation.
- Rallonger les temps de formation indiqués dans le document d'information-consultation, voire les renouveler si besoin. Par ailleurs, ces temps de formation théoriques devront être accompagnées d'un bon calibrage du dispositif de coaching et d'un « gel » temporaire de l'activité de fabrication pour donner le temps aux salariés de s'approprier la méthode et d'adapter les procédures. A cet égard, le nombre de 6 coachs pour 600 salariés est insuffisant.

- De prendre en compte les risques professionnels liés au projet tels qu'ils ont pu être soulevés par les salariés lors des entretiens et par le questionnaire NASA et INRS.

- De mettre en place des actions de prévention primaire dans le cadre d'un plan de prévention dédié au projet.
- De mettre à jour le DUER et le Papirpact 2023. Le DUER de 2022 alerte déjà sur les risques d'intensité et de complexité du travail. Il faudra veiller à ce que le projet ne vienne pas aggraver la situation et donc fasse passer en « zone rouge » la cotation du risque, nécessitant alors la mise en place immédiate d'actions correctives.

- De mettre en place un accompagnement salarial en adéquation avec l'engagement attendu.

Monsieur le président, nous vous demandons de soumettre cet avis au vote de la plénière.

22 Votants :

21 Favorable 1 Abstention 0 Défavorable