

AVIS DU COMITE D'ENTREPRISE EUROPEEN SUR LE PLAN STRATEGIQUE 2026-2030 DE SUEZ

Le nouveau plan ne modifie pas les grands axes stratégiques (2 métiers l'eau et les déchets, rôle majeur de l'international et des déchets dangereux, importance de l'ingénierie/construction, de l'innovation, du digital et de la RSE), mais cherche à corriger une trajectoire financière devenue irréaliste au regard des facteurs exogènes, de la réalité des marchés et des performances récentes du Groupe. Le recentrage sur l'exécution, la qualité opérationnelle et la proximité client va dans le bon sens, mais suppose une capacité de transformation rapide dans un contexte d'incertitude élevée.

Nous avons identifié plusieurs éléments positifs

Sur le plan stratégique, nous saluons :

- Le maintien des deux métiers Eau et Déchets ;
- La volonté d'accélérer le développement international, en ciblant des marchés déjà maîtrisés ;
- L'augmentation significative du budget innovation, signe d'un engagement sérieux et durable ;
- Le renforcement des ressources commerciales et des équipes offres travaillant pour l'international ;
- L'intégration affirmée de l'innovation et de la RSE comme piliers différenciants.

Sur le plan organisationnel, nous relevons positivement :

- La simplification de l'organisation avec la suppression des Divisions ;
- Un Comex renforcé dans sa dimension opérationnelle (5 dirigeants opérationnels contre 3 précédemment) ;
- La création d'une Direction Internationale dédiée pour structurer et accélérer le développement ;
- La création d'une Direction de la Transformation intégrant l'IT et les Achats, en phase avec les enjeux identifiés ;
- La responsabilisation complète, y compris budgétaire, des patrons de filières support.

La nouvelle organisation, en vigueur depuis octobre 2025, a pour objectif de simplifier les niveaux hiérarchiques, d'accroître la réactivité opérationnelle et de mieux articuler les fonctions support avec les enjeux business. La création de la Direction Transformation doit permettre de renforcer l'effet de levier des achats et d'adresser la dette technique informatique.

Le **plan de transformation des fonctions support 2025-2027** prévoit une réduction de 20% de leurs coûts, soit environ 135 M€ d'économies sur un périmètre d'un peu plus de 4 000 salarié-es. Cet effort porte principalement sur la France et, dans une moindre mesure, sur le Royaume-Uni, les autres pays étant à priori moins concernés.

Nous soulignons que cet objectif combine baisse des coûts internes et externes et ne se traduit pas mécaniquement par 20% de suppression d'effectifs. L'effort n'en reste pas moins très significatif même si nous manquons de visibilité sur la volumétrie et les fonctions impactées. Ce manque d'information n'est pas de nature à nous rassurer sur l'ampleur du plan et par la même sur la situation réelle du Groupe.

Ce plan s'accompagne :

- D'une refonte profonde des processus,
- D'une simplification des outils,
- D'une transformation numérique importante
- Et d'un recours croissant à des briques d'Intelligence Artificielle

En France, la création d'une entité Suez Business Services (SBS), dotée d'une base conventionnelle propre, pour mutualiser les activités transactionnelles, constitue une rupture importante avec l'organisation historique du Groupe. Nous alertons sur les risques en matière de garanties collectives et de conditions de travail pour les salarié-es concerné-es.

À ce stade, les données transmises ne permettent pas d'estimer précisément le nombre d'emplois supprimés, transférés ou reconfigurés par filière et par pays : la totalité des projets n'est pas finalisée, les économies ne sont pas entièrement identifiées.

Nous prenons acte de l'ouverture d'une négociation d'un accord GEPP en France, permettant une mise en œuvre progressive et accompagnée des transformations. Nous insistons sur la nécessité de déployer un dispositif équivalent au Royaume-Uni, dans un souci d'équité garantissant une cohérence sociale à l'échelle du Groupe.

Nous identifions **plusieurs risques critiques pour la soutenabilité du plan** :

La DSI se trouve au cœur de la mise en œuvre du plan :

- Contributrice essentielle à la transformation (numérique, IA, standardisation),
- Support de nombreux projets opérationnels,
- Elle-même engagée dans une recherche de gains de productivité.

Nous considérons que cette charge cumulée représente un risque majeur de retards dans les projets, de dégradation de la qualité de service et de surcharge pour les équipes IT.

La transformation repose sur la mise en place d'outils mutualisés (paie, gestion des temps, finance, formation, etc.) et sur des processus fortement standardisés à l'échelle du Groupe.

Nous identifions un risque important que les évolutions organisationnelles interviennent avant la disponibilité d'outils stabilisés, testés et éprouvés.

Une telle séquence compromettrait l'exécution du plan et accroîtrait significativement la pression sur les salarié-es. Le CEE demande que chaque projet soit conditionné à la disponibilité d'outils robustes, avec :

- Des phases pilotes,
- Des retours d'expérience,
- Des plans de continuité en cas de dysfonctionnement,
- Et l'implication des représentants du personnel / Organisations Syndicales.

Le plan de transformation aura des **impacts sociaux importants** : suppressions d'emplois, mobilités fonctionnelles et géographiques, changements de structure juridique pour certaines activités, reconfiguration des métiers support. Nous prenons note de la volonté d'encadrer ces transformations par un accord GEPP en France.

Néanmoins, l'ampleur du programme et la rapidité du calendrier (déploiement en deux ans) nous semble incompatible avec les exigences en matière de qualité de vie au travail et de préservation de la santé mentale dans un contexte où les salarié-es ont déjà été confrontés à des transformations successives depuis l'OPA de Veolia en 2021. Le manque d'informations précises sur l'ampleur du plan de transformation (volumétrie, évolution des métiers, localisation...) génère de l'anxiété et de la défiance chez certains salarié-es.

Nous insistons pour que la santé-sécurité, la prévention des RPS et la QVCT soient traitées comme des priorités à part entière, dotées de moyens dédiés et suivies régulièrement.

Nous notons que l'atterrissage financier 2025 est significativement inférieur au budget. La trajectoire 2026-2030 repose donc sur :

- Une amélioration opérationnelle significative,
- Une reconquête rapide de compétitivité,
- Des prises de commandes ambitieuses en ingénierie-construction,
- Une montée en puissance des marchés internationaux.

Les investissements prévus, indispensables pour soutenir la croissance future, entraîneront une hausse sensible de l'endettement, que le Groupe devra être capable de maîtriser dans un environnement économique incertain.

La transition numérique est un pilier central du plan stratégique et conditionne la réussite de la transformation : digitalisation massive des processus, mutualisation des systèmes, intensification des usages d'intelligence artificielle, évolution des métiers, des compétences et des organisations.

A notre sens, il est impératif que ces transformations s'accompagnent d'un cadre social européen clair et structuré. C'est pourquoi, nous demandons l'ouverture dès 2026 d'une négociation visant à **conclure un accord européen sur la transition numérique**. L'objectif est de formaliser un cadre européen liant innovation, éthique, formation continue et dialogue social structuré, garantissant que la transition numérique contribue à la fois la performance et la protection des salarié-es. Un tel accord permettrait d'assurer transparence, participation et suivi des impacts sociaux tout au long de sa mise en œuvre.

En conclusion, nous reconnaissons la nécessité de redresser la performance, de simplifier l'organisation et de renforcer l'exécution opérationnelle. Nous prenons acte des efforts engagés en innovation, en commerce, en ingénierie et en transformation numérique.

La réussite du plan dépendra toutefois de la capacité du Groupe à concilier exigences économiques, qualité de l'exécution et garanties sociales pour les salarié-es.

Aux vues de l'ensemble de ces éléments, nous demandons afin d'avoir une vision globale et précise :

- Une transparence complète sur la trajectoire économique par BU et par géographie, y compris les effets attendus des investissements, des plans d'économies et de l'évolution de l'endettement.
- Un reporting régulier au CEE sur l'avancement des projets de transformation comprenant à minima le tableau actualisé des effectifs et des coûts par pays (périmètre fonctions supports concernées) ;
- Un suivi renforcé des risques psychosociaux et de la santé mentale des salarié-es ;
- Des garanties fortes en matière d'accompagnement social, de maintien des droits collectifs et de non-dégradation des conditions de travail,
- La mise en place d'un dispositif d'accompagnement adapté pour le Royaume-Uni ;

Tel est l'avis du Comité d'Entreprise Européen.