



Avis du CSE Central sur le projet CAMPUS au stade du méta-zoning et de ses conséquences organisationnelles sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés

Selon la Direction, le projet CAMPUS au stade du méta-zoning et ses conséquences organisationnelles s'inscrivent dans la stratégie du groupe qui vise à rassembler ses équipes sur des bâtiments à proximité, afin de favoriser les synergies entre équipes, voire d'en mutualiser certaines.

L'objectif du projet est de rationaliser les implantations immobilières du groupe, de rassembler les salariés des entités parisiennes dont celles actuellement implantées sur le site de Malakoff, de mieux accueillir les salariés des régions et de l'Outre-mer, d'homogénéiser les espaces de travail, tout en s'adaptant aux nouveaux besoins et manières de travailler, en particulier avec l'expansion du télétravail.

Les élus du CSE Central sont donc invités à se prononcer sur les impacts à date du projet sur les aspects économiques, l'organisation et les conditions de travail.

Les représentants du personnel au CSE Central, comme les experts, constatent que le projet va dès à présent au-delà des éléments spécifiques au méta-zoning en précisant notamment les grands principes d'aménagements des futurs espaces en ayant recours au flex-office, baptisé « quartier d'équipe » dans le projet.

Ils articuleront le présent avis selon deux axes : les éléments relatifs au méta-zoning d'une part, et les points de vigilance et recommandations relatifs à la phase d'information/consultation suivante : le macro et micro-zoning et ses conséquences organisationnelles à date.

À l'issue de la consultation du CSE Central sur le projet de méta-zoning et ses conséquences sur le volet économique et les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés, en s'appuyant notamment sur le rapport du cabinet Technologia, les réponses de la Direction, et l'ensemble des éléments mis à disposition des élus, il résulte que :

Alors que dès la page 5 du dossier d'information/consultation, la direction précise que le projet Campus « offre l'occasion de mettre l'organisation spatiale des équipes et des activités à proximité et en cohérence avec **le projet de l'entreprise et du groupe** », à aucun moment dans le projet décrit, ou encore dans les échanges avec les experts ou les représentants du personnel la direction n'a apporté de précision quant à ce projet d'entreprise et à la manière dont l'organisation des futurs espaces viendraient le soutenir.



Or, il est bien indiqué que les organisations spatiales viendront soutenir ce projet. Il est donc étonnant de constater à ce stade, que les éléments stratégiques se limitent à la création de synergies sans que celles-ci ne soient précisées, ni les bénéfices qui en sont attendus. Les réponses sont ainsi systématiquement renvoyées à la phase d'information/consultation à venir, or, il semble qu'il s'agisse en réalité d'un point de départ structurant du projet.

A ce stade, le projet entérine le principe du flex-office sans qu'on ne puisse en mesurer les implications stratégiques, organisationnelles, ni même les impacts sur la santé des salariés.

Rappelons que le projet CAMPUS s'inscrit dans un contexte tumultueux. On peut citer notamment la suppression récente de la redevance télévisuelle qui aura à moyens termes des impacts sur les finances du Groupe. De plus, les récents projets successifs se sont la plupart du temps traduits par une attrition des effectifs.

Dès lors, l'absence de lien explicité entre le projet immobilier et la stratégie du Groupe allié à ce contexte financier amènent la plupart des salariés à voir dans ce projet une opération financière en premier lieu. Des questions en découlent : le projet vise-t-il à permettre une valorisation du Groupe ? Si oui, une ambition de privatisation est-elle sous-jacente et non exprimée ?

Le discours de la direction vient par ailleurs confirmer l'ambition du projet de mettre en avant la puissance du Groupe, et de ses savoir-faire.

Sur le volet économique, les élus remarquent que :

- L'analyse économique du projet reste à préciser : les premières estimations ont été faites mi-2022 uniquement sur les grandes lignes et nécessitent l'actualisation de certains paramètres. Il est notamment à noter que sur la dernière année les prix de l'immobilier d'entreprise ont évolué à la baisse. Quid de l'impact sur le business plan qui n'inclue pas le détail des charges à horizon 2035 de MFTV ? ;
- À date, le projet, sur son volet économique, propose un gain limité au regard des réductions de surfaces. Les économies générées reposent en priorité sur les baisses de charges d'exploitation ;
- Les cessions des bâtiments Boulogne et Malakoff permettent, en l'état du projet, une plus-value significative. Dès lors, la plus-value semble se faire à court-terme, qu'en est-il des projections sur le long-terme ?

Là encore, les élus du CSE Central, au regard du contexte qui est celui de France Télévisions s'interrogent et s'inquiètent du manque de finesse d'analyse et d'anticipation concernant les impacts économiques du projet qui leur est présenté.

De plus, la direction affirme que le projet n'a pas pour ambition de générer des économies sur les emprises immobilières et leur exploitation. Ce constat n'est pas plus rassurant. En effet, au regard du contexte économique de l'entreprise, des rationalisations de coûts seront semblent-ils inéluctables. Si elles ne se font pas sur les coûts de structure, où se feront-elles ? Sur la masse salariale ? Et quid des impacts sur de nouveaux mouvements de personnel en cas de baisse des effectifs ?



Concernant le méta-zoning à proprement parler, en préambule les élus constatent l'absence d'informations précises sur les données d'entrée du projet, à savoir :

- Les effectifs rattachés à chacun des sites de départ, notamment au niveau des différents sites du Siège (un chiffre global est avancé) ;
- Les taux de présence observés sur chacun des sites et leur variabilité en fonction des jours, du moment de la journée, des mois... ;
- Une évaluation des surfaces de stockage de départ ;
- Les données relatives au télétravail : nombre d'avenants signés, nombre de jours télétravaillés par mois, semaines... Régularité du télétravail et prévisibilité ?

Les analyses et projections sont-elles réalisées à partir du nombre de postes de travail plutôt que des effectifs : celui-ci est-il représentatif ?

Quels impacts sur les taux de partage à venir, qui eux dépendent des effectifs réels ?

Qu'en sera-t-il dans le futur ? Cette absence d'information amène certaines interrogations : la capacité des futurs sites sera-t-elle respectée ? Le cas échéant, quels impacts sur le télétravail ? Des mouvements de personnel et/ou redistribution entre directions sont-ils prévus ? Ou plus encore, cela doit-il questionner le CSEC sur une potentielle évolution des effectifs d'ici à la mise en place du projet ?

L'analyse du méta-zoning à ce jour semble logique et cohérent en termes de fonctionnement. Ce point est d'ailleurs corroboré dans les échanges de l'expert avec les salariés.

Pour rappel, le projet prévoit page 34 du dossier d'information/consultation :

- « MFTV demeure le 'cœur battant' de l'information et des antennes
- Seine Ouest devient l'immeuble dédié à l'innovation, au numérique et aux technologies
- Valin et Ponant Parc deviennent les immeubles dédiés aux fonctions support
- Quadrans devient l'immeuble tourné vers l'extérieur du Groupe ».

Rappelons qu'à date, la seule motivation avancée par la direction pour justifier ces regroupements par site est celle de la création de synergies. Or, le dossier de consultation et les échanges avec la direction ne permettent ni aux membres du CSEC, ni à l'expert de comprendre les relations entre la stratégie de groupe et le projet.

Quand bien même la création de synergies pourrait répondre aux objectifs du groupe, la phase de méta-zoning telle que présentée est insuffisante pour en identifier les bénéfices.

D'ailleurs, la direction ne les précise pas, si ce n'est plus de transversalité.

Le passage en quartiers d'équipe allié au recours au télétravail ne va-t-il pas impacter la création des synergies qui pourrait répondre aux objectifs du groupe ?

Quelles seront les mesures mises en place pour accompagner la création des collectifs de travail ? Quel sera le projet proposé ?

Rappelons qu'il ne suffit pas de positionner des personnes au sein d'un même espace pour créer des synergies.

De plus, ces synergies pourraient-elles à terme impacter la structure des instances représentatives du personnel au sein du groupe, ou encore amener à une uniformisation des accords appliqués ?



Au moment de cet avis, au stade du méta-zoning, les regroupements semblent faire sens. Ils permettent notamment de regrouper des équipes qui jusqu'alors étaient dispersées, mais pour lesquelles un rapprochement pourra être facilitateur du quotidien. C'est le cas par exemple pour :

- Les directions supports qui rejoindront les sites de Valin et de Ponant Parc ;
- La Direction du numérique et de l'Innovation qui sera regroupée sur le site de Seine-Ouest ;
- La Direction Communication et Marketing actuellement dispatchée sur les sites d'EOS, Valin et Ponant ;
- Le rassemblement des équipes techniques et des infrastructures qui soutiennent leurs activités sur le site MFTV. Deux points de vigilance seront toutefois à aborder au stade du macro et du micro-zoning concernant la position en zone inondable de ce site, et les éventuels impacts en matière de continuité de l'activité en fonction des choix d'aménagement qui seront faits ;
- Le rassemblement des filiales et de l'Université FTV dans Quadrans, site tourné vers l'extérieur.

A ce stade, les élus notent plusieurs éléments qui restent en suspens et d'autres qui pourraient conduire à une **dégradation** des conditions de travail des salariés et les exposer à des risques professionnels qu'il est nécessaire de prendre en compte et de prévenir.

Les élus s'alarment des nombreux risques liés au flex-office et mis en avant par l'expert dans son rapport, en témoigne l'expérience menée au sein du service Economie de la Rédaction nationale au moment de la fusion des rédactions. De plus, les études citées par ce dernier indiquent qu'en France, une large majorité des salariés en flex-office souhaitent revenir à un bureau fixe.

Outre les problèmes liés au travail en openspace (bruit, difficulté de concentration, perte de confidentialité, surface individuelle réduite), le flex-office ajoute des risques supplémentaires :

- Concurrence entre les salariés pour occuper les postes et risque de tensions interpersonnelles
- Stigmatisation des salariés soumis à des recommandations médicales (RQTH ou non)
- Sentiment d'iniquité
- Perte d'identité
- Sentiment de dépersonnalisation et « déshumanisation »
- Insécurité de la situation de travail (perte de sens, inquiétude dans l'avenir, insécurité socio-économique, etc.)
- Stress
- Conflits de valeur (qualité empêchée)
- Troubles musculosquelettiques (réglage du matériel et utilisation des positions de travail qui ne sont pas des postes de travail)
- Démotivation et désinvestissement.



En outre, le ratio prévisionnel de partage de postes, entre 6 postes pour 10 salariés et 8 postes pour 10 salariés, ne prend pas en compte la diversité des situations de travail en fonction des métiers, de leurs contraintes, des besoins spécifiques des salariés, du recours ou non au télétravail. Quelle sera la part des dérogations à cette organisation ?

Les impacts organisationnels du déploiement du flex-office ne sont pas, à ce stade, explicités. Cela va nécessiter un haut niveau en matière de conduite du changement, qui semble insuffisamment anticipée : le recours à l'euphémisme du « quartier d'équipe » a empêché bon nombre de salariés de prendre conscience qu'ils n'auraient plus de bureau attribué.

Le flex-office aura sans aucun doute un impact sur l'organisation du travail, afin de gérer les temps de travail collaboratifs, individuels, en présentiel ou en distanciel. Le management sera fortement sollicité en termes de modalités de déclinaison et d'accompagnement des équipes. Un cadre de référence et des moyens devront être définis, précisés et mis à disposition du management afin de le soutenir dans l'accompagnement des équipes dans cette évolution.

Si les regroupements prévus dans le méta-zoning constituent un compromis cohérent avec les activités, **les choix d'implantation qui seront faits au stade du macro et du micro-zoning pourraient venir remettre en cause les bénéfices à escompter de ces rapprochements.**

En effet, le méta-zoning n'amène aucune garantie quant au fait que les directions resteront ensemble sur des plateaux et ne seront pas dispatchées au sein des bâtiments à l'image de ce qui est prévu pour les RH de proximité.

De la même manière, le positionnement des fonctions les unes par rapport aux autres, dans une même direction, impactera l'activité, les relations et donc les synergies.

Le projet de méta-zoning présente notamment l'opportunité de plus de transversalité dans les activités et métiers : de la transversalité à la polyvalence, n'y a-t-il pas qu'un pas ?

Des précisions sur le projet d'entreprise qui sous-tend les ambitions du projet immobilier auraient permis d'être plus avisés sur le sujet.

Les élus du CSE Central seront donc particulièrement attentifs à ces sujets au moment de la présentation de l'information/consultation relative au macro et au micro-zoning.

Ils s'inquiètent notamment que sous couvert de transversalité des rapprochements métiers soient envisagés, avec les risques à terme d'une perte de sens au travail et d'une rationalisation des effectifs.

De même, si les bénéfices du rapprochement des équipes semblent palpables, l'absence de vision globale peut amener à des interrogations stratégiques inquiétantes. N'est-on pas en train de créer des entités autonomes qu'il sera à terme possible de filialiser voire de sous-traiter plus facilement ?

Ce sujet est d'autant plus préoccupant qu'au cours de l'information/consultation, la direction a partagé avec le cabinet d'expertise la possibilité de fermer le site de Ponant Parc en 2029, sans pour autant être capable de préciser, au moins dans les grandes lignes, ce que cela impliquerait pour les équipes qui y sont aujourd'hui implantées : un nouveau déménagement ?



Une externalisation ? Pour la direction, il s'agit à ce stade d'une hypothèse de travail qui n'implique pas plus de précisions.

Ces doutes et interrogations sont d'autant plus inquiétants que les projets qui se sont succédés au cours des dernières années se sont, comme indiqué précédemment, systématiquement soldés par une attrition des effectifs.

Dans la même lignée, le projet prévoit de ramener les équipes de Malakoff sur le site du Siège. Page 23 du dossier d'information/consultation, la direction indique que le projet Campus sera l'occasion de « *consolider le renforcement de la visibilité des Outre-mer au sein du Groupe* ». Dès lors, il est étonnant de constater que pour renforcer la visibilité d'un pôle, on en dilue une partie des effectifs au sein d'autres équipes/directions. Il est à noter également que la pyramide des âges des équipes venant de Malakoff laisse présager plusieurs départs à la retraite à court terme. Dès lors, cette mutualisation sous-couvert de transversalité ne sera-t-elle pas l'occasion de mutualiser les effectifs, et d'ainsi économiser le remplacement de ces départs naturels ? Quid des éventuels doublons de postes ? Quid de l'impact sur la charge de travail des salariés du Siège ? Quid de l'impact sur la production des programmes de l'Outre-mer ?

Au stade du méta-zoning, les élus sont donc particulièrement inquiets du manque de projection organisationnelle qui accompagne les choix stratégiques de répartition des effectifs au sein des différents bâtiments.

Dès lors, ils ont pris connaissance avec attention des principes qui régiront les aménagements à venir, et souhaitent attirer l'attention de la direction sur plusieurs points afin de préparer au mieux la suite du projet :

De manière générale, il apparaît qu'à ce stade les salariés sont informés des grandes lignes du projet. Toutefois, la communication évasive sur le projet de déménagement et ses conséquences en matière d'aménagement et d'organisation laissent place à de nombreuses rumeurs et interprétations qui sont sources d'inquiétudes pour l'avenir. Notamment, l'utilisation du terme « quartier d'équipe » et la « diabolisation » de celui de flex-office laissent apparaître deux types de réactions : d'une part, des salariés qui ont le sentiment qu'à terme ils ne retrouveront pas des espaces de travail similaires à ceux qu'ils occupent actuellement, avec un poste de travail attitré et d'autre part, des personnes qui ont le sentiment qu'on leur cache des choses et que la chute sera plus dure que ce que laisse entendre la communication actuelle. Dans les deux cas la confiance envers la direction est altérée, ou le sera au moment de l'avancée dans le projet.

Le projet prévoit le déploiement de quartiers d'équipe avec une généralisation des postes de travail partagés et non-attitrés. Or, il apparaît que certains salariés ne pratiquent pas le télétravail, d'autres ont des activités incompatibles avec le télétravail, et d'autres encore bénéficient d'aménagements spécifiques. Autant de situations qui interrogent sur la pertinence de la systématisation du partage de poste, et les contraintes qui pourraient en découler.



Aujourd'hui, les échanges montrent que la plupart de ces situations ne sont pas envisagées comme permettant de bénéficier d'une dérogation au partage de poste.

Une réduction d'environ 10% des surfaces allouées au travail est également observée, ce qui se répercutera sans nul doute sur les conditions de travail. À noter également que le site MFTV apparaît comme celui qui est déjà le plus densément occupé aujourd'hui, et risque de l'être encore plus demain. Le rapport d'expertise préconise notamment une recherche d'équilibre dans la répartition des équipes entre les différents sites pour dédensifier le bâtiment MFTV. Cela ne serait pas sans impacts sur le méta-zoning.

À ce stade, la présentation du projet sur la base des quartiers d'équipe se traduit par l'absence de réflexion autour de l'organisation du travail associée aux aménagements flexibles qui seront pourtant la déclinaison des « quartiers d'équipe », et l'organisation qui en découlera nécessairement. La question de l'hétérogénéité des besoins, parfois même pour une même fonction, n'est également pas prise en considération. Les impacts organisationnels du déploiement des quartiers d'équipe ne semblent pas suffisamment anticipés en matière de conduite du changement.

Les élus du CSEC s'associent aux inquiétudes des élus des CSEE sur les impacts potentiels du projet sur les conditions de travail des salariés : déménagement, flex office, augmentation de la densification des espaces de travail, accueil des équipes de Malakoff, nouvelle dégradation des conditions de travail, nouvelle déstabilisation du collectif de France 3 PIDF encore fragile, etc.

Les élus du CSEC s'associent aux inquiétudes des élus et des salariés de Malakoff, particulièrement impactés par le projet CAMPUS, y compris sur le volet organisationnel.

Les élus du CSE Central seront donc particulièrement attentifs aux déclinaisons du projet au stade du macro et micro-zoning. Ils souhaitent que les orientations stratégiques du projet, et l'organisation qui les sous-tendent, soient présentées et explicitées.

Mesures d'amélioration à mettre en place

Les membres du CSE Central demandent à la direction de prendre en compte l'ensemble de ces éléments et de mettre en place des actions visant à supprimer les risques identifiés en s'appuyant notamment sur les propositions du rapport Technologia reprises dans le tableau de synthèse en fin de rapport.

Sur le volet économique, les représentants du personnel souhaitent au minimum :

- Avoir une information régulière au niveau du CSEC sur l'évolution du projet, incluant les éléments financiers relatifs au site MFTV ;
- Avoir un suivi précis des effectifs internes (CDI/CDD) et externes (prestataires) ;
- Avoir une évaluation des impacts du projet sur les gaz à effet de serre et les conséquences possibles sur l'intéressement ;



- Que les éléments financiers relatifs au projet immobilier soient intégrés et suivis dans les informations mises à disposition des représentants du personnel dans le cadre des orientations stratégiques du Groupe.

Les élus demandent à ce que les éléments relatifs à la méthodologie et aux calculs qui serviront à établir les taux de partage et l'organisation future soient précisés.

Ils demandent également à la direction de mettre en œuvre dès à présent les dispositifs nécessaires (surfaces, matériaux utilisés,...) et visant à porter les ambiances physiques de travail aux niveaux les plus performants dans le futur projet.

En particulier, ils demandent à la direction de se faire accompagner d'un acousticien.

Il est également indispensable que le recueil de besoins soit exhaustif dans la phase suivante du projet, et que les besoins réels des salariés soient pris en compte.

Concernant le projet de réorganisation des équipes, les élus du CSEC demandent à la direction de prendre en compte l'ensemble des risques dès à présent identifiés, en particulier : mise à mal de la culture et de l'identité professionnelle, analyse et prise en compte des besoins réels des métiers pour adapter le projet envisagé, et supprimer les risques auxquels les salariés pourraient être exposés.

Les élus du CSE Central demandent à la direction de prendre en compte les recommandations émises par chacun des CSE (Malakoff, Réseau et Siège) et spécifiques à chacun des périmètres et attendent des réponses motivées pour chacune d'entre elles.

En s'appuyant sur l'ensemble de ces éléments, les élus du CSE Central estiment que le projet tel qu'il est, comporte un risque de dégradation des conditions de travail du personnel.

La démotivation et le désinvestissement pourraient également être des conséquences de ce projet, si les déclinaisons opérationnelles à venir ne permettent pas d'assurer une prise en compte réelle des compétences et besoins de chacun.

En conséquence, les élus du CSE Central, donnent un avis négatif à cette première étape du projet, un avis motivé par des réserves sur les incidences en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail résultant du projet.

Conformément à l'article R.4121-2 du code du travail les élus du CSE Central demandent à ce que soit prévue une mise à jour du DUERP en plus de la mise à jour annuelle pour tous les services concernés. Les élus souhaitent que cette mise à jour soit datée lors de la prochaine étape du projet. À la suite de cette évaluation, la direction devra mettre en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, conformément à ce que prévoit le code du travail en son article L.4121-3.

VOTANTS : 22

POUR : 22

CONTRE : 0

ABSTENTION : 0

Les organisations syndicales CGT, CFTD, FO et SNJ s'associent.

Paris, le 12 avril 2023