



Avis du CSE Siège 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

La présentation 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 Siège sont donc invités à se prononcer sur les impacts du projet sur les aspects économiques, l'organisation et les conditions de travail.

Comme la direction en a pris l'habitude, en présentant un tel projet en plusieurs phases, les élus doivent se prononcer sur un principe de départ sans en connaître réellement la situation d'arrivée. Un décollage sans destination, ni connaissance des conditions de vol. De quoi s'inquiéter pour l'atterrissage encore mystérieux.

Une première phase donc sans pouvoir appréhender la réalité des suivantes. Les seules précisions vaporeuses constatées par les experts et les élus du CSE Siège indiquent que le projet bien qu'intitulé « projet de méta-zoning et conséquences organisationnelles » va dès à présent au-delà en précisant, au minimum, notamment les grands principes d'aménagement des futurs espaces en quartier d'équipes.

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 l'issue de la consultation du CSE Siège, 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 :

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.** » Pourtant, 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 viendrait 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.

Plus loin sur la même page, il est indiqué que le projet permettra de « redynamiser les collectifs de travail autour **d'un projet fédérateur**, notamment en mobilisant les salariés autour des évolutions induites notamment par la crise sanitaire ». Là encore, rien n'est dit sur ce projet, voire une ambiguïté est introduite avec les évolutions induites par la crise sanitaire qui concernent la manière de travailler, et non la stratégie du groupe.

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 explicite entre le projet immobilier et la stratégie du groupe alliée 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 ont beaucoup évolué. Quid de l'impact sur le business plan ?
- 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 Siège, 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.

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 analyses et projections sont semblent-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 ? Il est alarmant de constater que la direction ne dispose pas de l'information relative au rattachement des effectifs sur chacun des sites de départ.

Qu'en sera-t-il dans le futur ? Cette absence d'informations 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 direction sont-ils prévus ? Ou plus encore, cela doit-il questionner le CSE sur une potentielle évolution des effectifs d'ici à la mise en place du projet ?

Pour autant, le CSE a identifié plusieurs points qui pourraient avoir **un impact favorable** sur les conditions de travail, la santé, et la sécurité, au moment des déclinaisons locales :

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 CSE, 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 métazoning telle que présentée est insuffisante pour en identifier les bénéfiques.

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.

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. Ce rapprochement a du sens car à date, cette direction est dispersée sur les sites d'EOS et France Télévisions. Par ailleurs, il s'agit d'une direction qui a vocation à se développer car en phase avec les axes de développement du Groupe et les produits attendus sur le marché de l'audiovisuel. Il sera toutefois nécessaire de ne pas avoir une entreprise à deux vitesses, d'un côté le numérique et l'innovation et de l'autre le reste de l'entreprise.



- La direction Communication et marketing actuellement dispatchée sur les sites d'EOS, Valin et Ponant sera rassemblée sur le site de Valin. Ce rapprochement devrait permettre aux équipes de cette direction de se rapprocher entre elles d'une part, et une plus grande proximité avec leur client interne d'autre part. Cela devrait également réduire les déplacements et durée de trajets entre site pour assister aux réunions. **Dans le même temps, la communication s'éloignera sensiblement des équipes du numérique qui seront, elles, localisées sur le site de Seine-Ouest.**
- Le rassemblement des équipes techniques et des infrastructures qui soutiennent leurs activités sur le site MFTV. Ce site restera le « vaisseau amiral » du groupe. Un point de vigilance sera toutefois à aborder au stade du macro et du microzoning 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.
- Quadrans est un site tourné vers l'extérieur, et un lieu de passage. Y seront hébergées les filiales mais aussi l'université. Cette orientation semble également en phase avec les prestations qui seront offertes par le bâtiment plus moderne et seul bâtiment à disposer d'une certification environnementale.

Le regroupement des équipes qui travaillent ensemble pourrait donc permettre :

- Une fluidité des échanges, et des gains de temps.
- Une possible augmentation des espaces à vocation collaborative et une rationalisation de leur utilisation.
- Une homogénéité des conditions d'accueil des salariés.
- Des bâtiments neufs ou réhabilités bénéficiant pour l'un d'eux d'une certification environnementale.

Pour autant, à 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 du CSE Siège s'inquiètent des conséquences du projet sur la santé des salariés.

Les élus attirent l'attention de la direction sur les effets néfastes des bureaux partagés, en témoigne l'expérience menée au sein service éco de la rédaction nationale au moment de la fusion des rédactions.



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 Siège seront donc particulièrement attentifs à ces sujets-là 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 termes d'une perte de sens au travail et d'une rationalisation des effectifs.

De même, si les bénéfices du rapprochement des RH de proximité 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, 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. 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 de l'impact sur la charge de travail des salariés du Siège ? Quid de l'impact sur la production des "produits" de l'Outre-mer ?

Les évolutions des métiers et technologies, associées au souhait exprimé de plus de transversalité, voire à des prémisses de mutualisation (Malakoff) dans le dossier d'information/consultation amènent des craintes de mutualisation plus larges pour les étapes à venir avec à terme une réduction des effectifs.

Pour certains salariés, la recherche de synergies va elle aussi amener à des doublons de postes qui se traduiraient in fine par la disparition de certains postes soit au travers de départs naturels, soit au travers de reclassements voire tout simplement de suppressions de postes.

Encore une fois, si au stade du méta-zoning la distribution grande maille des équipes semblent sensées, de nombreux points d'opérationnalisation restent à préciser pour le confirmer.

De même, les équipes Informatique actuellement localisées sur le site de MFTV rejoindront le site de Seine Ouest. Qu'en est-il de leur espace de stockage ? Sera-t-il dispatché sur chacun des sites ? Sera-t-il localisé également sur Seine-Ouest, et qu'en sera-t-il des déplacements entre sites avec le transport du matériel ?

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'aménagement 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 ces situations ne sont pas envisagées comme permettant de bénéficier d'une dérogation au partage de poste.

Une réduction d'environ 10% des surfaces 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 impact 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 la « flexibilité » du travail associée aux aménagements flexibles qui seront pourtant la déclinaison des « quartiers d'équipes », 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'équipes ne semblent pas suffisamment anticipés en matière de conduite du changement. Pourtant, le passage en quartier d'équipe se traduira sans aucun doute par un impact et une adaptation de l'organisation du travail pour gérer les temps de travail collaboratifs, individuels, en présentiel ou en distanciel. Il est à parier que 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.

Concernant plus spécifiquement le projet immobilier pour les salariés du Siège, à ce stade :

- Si les salariés ont bien compris qu'un projet de regroupement associant des déménagements d'équipes vers le siège était en cours, beaucoup n'ont pas intégré le fait que ce projet s'accompagnerait d'un réaménagement du siège, voir pour certains d'un changement de bâtiment. Ainsi, si la plupart a une attention particulière à ce projet, du fait de son impact possible sur la stratégie de l'entreprise, beaucoup se disent ne pas être directement concernés par le



projet immobilier. De fait, un sentiment de trahison pourra apparaître lorsqu'ils le comprendront, freinant par la même occasion l'adhésion au projet, et l'appropriation de ces nouveaux espaces.

- À ce stade, il apparaît que le projet génère un risque d'augmentation de la densité d'occupation du site du siège, qui serait à terme le plus dense. Cela pourra être à l'origine de conditions de travail dégradées, en particulier en matière d'ambiances sonores déjà décriées actuellement par les salariés.
- Les implantations en espaces ouverts sont déjà pointées du doigt par les salariés du Siège qui les craignent et les décrivent comme inconfortables et sources de difficultés pour réaliser le travail. Cela sera d'autant plus difficile en cas de densification des espaces, avec à certains endroits des salariés qui pratiquent peu voire pas du tout le télétravail. À noter qu'à date les salariés du Siège sont très attachés à leurs espaces de travail qu'ils ont pleinement investis et personnalisés, que ces espaces sont indispensables à la réalisation de certaines activités. Le projet constituera donc un changement d'envergure pour les salariés du Siège. Les élus regrettent que les quartiers d'équipe avec bureaux nomades ne tiennent pas compte des spécificités de certains services pour lesquels ils ne sont pas adaptés.
- Le projet prévoit d'intégrer et de mélanger des équipes de Malakoff avec des équipes du Siège. Les salariés de Malakoff ont une identité et une culture forte sur lesquelles le groupe a pu capitaliser au fil du temps. Dans un contexte de changement le collectif est une ressource pour faire face. Or, le présent projet va déstabiliser les collectifs de travail existants. De fait, le rapprochement, et le mélange avec d'autres équipes va nécessiter un accompagnement au changement important de part et d'autre.
- L'arrivée de Malakoff sur le Siège va également se traduire par une mutualisation de certains équipements, qui occasionnera de fait une réorganisation de l'activité plus contrainte, et impliquera une anticipation plus conséquente qu'à l'heure actuelle pour y accéder (réservation indispensable). Seront-ils suffisants pour répondre aux besoins ?
- Sur le Siège, les entretiens de l'expert ont révélé certaines spécificités qui restent à préciser dans la phase suivante du projet, mais qui nécessitent pourtant d'être le plus anticipées possible, notamment :
 - Des besoins de stockage conséquents pour certains (si ces espaces ne sont pas prévus, ils viendront rogner par la suite sur les espaces dédiés aux postes de travail et/ou espaces collaboratifs,
 - Des salariés qui ne pratiquent pas le télétravail,
 - Des personnes dont les activités sont très sédentaires,



- 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.
- Il est plus que nécessaire de prendre en compte la préconisation concernant les salariés de France 3 Ile de France. Déjà plus que perturbés par le déménagement de Vanves au Siège. Un nouveau déplacement serait en effet perçu comme une nouvelle déstabilisation du collectif, encore fragile.

Les élus du CSE du Siège 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 du Siège 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 CSE sur l'évolution du projet ;
- Avoir un suivi précis des effectifs internes (CDI/CDD) et externes (prestataires) ;
- Avoir une évaluation des impacts du projet sur les GES 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 représentants du personnel au CSE 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.

Encore une fois, les représentants du personnel réitèrent leur demande de précision quant aux orientations stratégiques du projet, et à l'organisation du travail qui les soutient.

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

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

Conformément à l'article R4121-2 du code du travail les élus du CSE siège demandent à ce que soit prévue une mise à jour du DUER en plus de la mise à jour annuelle pour tous les services concernés au siège. 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 L4121-3.

PARIS, le 03/04/2023

Votants : 23 voix

Pour : 23 voix

Contre : 0 voix

Absentions : 0 voix

Les organisations syndicales FO, CGT, CFDT, UNSA, SNJ, CGC s'associent.