

Avis de la Délégation CFE-CGC UES Transdev

Consultation sur le projet de réorganisation des Sièges et des EAP

Comité Social et Économique Extraordinaire du 15/12/2020

I. Objet de la consultation

La Direction souhaite mettre en œuvre deux projets de réorganisation :

1. la réorganisation concernant les établissements EAP qui a pour but de rationaliser leur fonctionnement en privilégiant la spécialisation de ces établissements en lieu et place du mode actuel de fonctionnement régionalisé,
2. la réorganisation de certaines directions des Sièges en vue de mutualiser les directions dites « support aux opérations » dans l'objectif notamment d'améliorer l'efficacité des Sièges.

A ce jour, la Direction demande, aux membres du CSE, de ne donner un avis que sur la première étape de cette réorganisation, celle qui sera mise en œuvre au 1^{er} janvier 2021 pour l'ensemble des directions concernées, hormis celle des Achats pour laquelle la nouvelle organisation a été mise en œuvre dès le 1^{er} décembre 2020.

La seconde étape de ces réorganisations prévoit un plan d'adaptation avec réduction de postes, et donc d'effectifs, que la Direction souhaite accompagner dans le cadre de la mise en place d'un accord d'entreprise de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

Ces projets auront des impacts sociaux évidents et nos pensées vont en premier lieu vers nos collègues dont les postes seront touchés par ces réorganisations et par le plan d'adaptation qui est prévu d'être mis en œuvre dès 2021.

II. Une spécialisation toujours plus accrue des EAP

Concernant les EAP, nous estimons que c'est une erreur de penser que l'harmonisation de leurs pratiques et l'amélioration de leur efficacité ne peuvent se régler uniquement que par une spécialisation des EAP. Ce serait faire fi notamment de la particularité de leurs clients internes, les Réseaux Transdev. Le chantier de transformation des EAP prévu sur 3 ans doit être porté au-delà de la Direction Administrative et Financière France. La Direction Générale France doit porter cette transformation afin qu'elle soit pleinement partagée par les Régions et réaffirmer clairement son soutien au modèle des EAP, soutien que nous jugeons encore trop timide.

De plus, nous alertons la Direction sur le fait que cette réorganisation va tendre vers une hyperspécialisation des métiers qui va faire peser un risque de lassitude/monotonie des tâches sur les personnels ainsi qu'un risque de perte de sens de leurs missions. Cela aura à terme des conséquences sur l'absentéisme et sur le turnover tout en abaissant le niveau d'employabilité des salariés des EAP.

Nous sommes dubitatifs sur la capacité de la Direction a mené, dans les meilleures conditions et, à tout le moins, dans le respect des objectifs affichés, ce chantier de transformation majeur qui aura, nous le rappelons, des impacts sociaux forts. Nous sommes inquiets sur le fait que ce projet semble avoir été conçu « en chambre » et nous demandons expressément que l'ensemble de la chaîne managériale des EAP soit pleinement associée à ce chantier afin d'en limiter les impacts sociaux mais également d'en permettre la réussite pour tous les acteurs concernés.

III. Dans les Sièges, des organisations constamment redéfinies

En second lieu, nous tenons à alerter la Direction sur les impacts négatifs que peuvent avoir ce type de réorganisations régulières, à la fois en termes d'image pour le Groupe et de visibilité des fonctions dites support mais également sur l'engagement des collaborateurs et leur absence de visibilité sur la pérennité de leurs missions. Depuis 2012, l'UES Transdev est soumise à de trop nombreuses réorganisations que ce soit sur les Sièges, sur les Régions en France ou bien encore dans les EAP.

Pour s'en rendre compte, rappelons-nous ainsi les nombreuses évolutions organisationnelles qui ont été subies par les Sièges et qui ont été successivement présentées à la nouvelle mandature du CSE, sur à peine deux ans :

- Novembre 2018 : DSI Corporate et Direction Digital France
- Janvier 2019 : Direction Achats France
- Avril 2019 : Direction de la Stratégie et de la Transformation Corporate
- Mai 2019 : Direction Ferroviaire France
- Juin 2019 : Organisation Transdev France (y compris à nouveau la Direction Ferroviaire)

- Octobre 2019 présentation de :
 - Direction Client Voyageurs France
 - DAF France (avec à nouveau les Achats France)
 - Direction Performance, Transformation et SI France
- Décembre 2019 : Direction BtoB France
- Janvier 2020 : Direction IT Digital Data Cybersécurité ex DSI Corporate (Direction de la Stratégie et de la Transformation)
- Juin 2020 présentation de :
 - Direction Customers et Clients (Direction de la Stratégie et de la Transformation)
 - Direction RH France

Rappelons également que le projet « Agilité des Sièges », qui a pris fin le 31 décembre 2018, avait pour ambition d’être un élément essentiel au succès de Transdev et de ses équipes. Dans ce contexte, une réflexion avait été conduite sur les missions des Sièges ayant été ainsi définies :

- Mission n°1 : définir le « Cap » du Groupe (notamment allocation des moyens du Groupe)
- Mission n°2 : partager et innover (notamment partage de savoir-faire)
- Mission n°3 : challenger et contrôler
- Mission n°4 : produire

Les objectifs poursuivis étaient les suivants :

- Aligner l’organisation du siège avec notre stratégie,
- Adapter nos modes de fonctionnement pour gagner en efficacité collective, en particulier au service des pays, notamment par la mise en place des projets « Lean » et « Simple »,
- Garantir la compétitivité du siège par une baisse de 15% des coûts (soit 12 M€) se répartissant de la façon suivante :
 - Réduction des coûts externes : économies ciblées 3M€
 - Réduction des effectifs : 500 CDI à horizon 2019 (avec pour base de départ, un effectif de 587 au 30/04/2017 sur le périmètre TD Group et Transdev SA) avec un objectif de réduction de la masse salariale de 9 M€.

Sur la base du bilan qui a été présenté au lendemain du projet d’Agilité des Sièges, le CSE a constaté que s’il a permis de réduire les effectifs (494 CDI au 31/03/2019 sur le périmètre TD Group et Transdev SA), il n’a pas permis d’atteindre les économies ciblées. Il a été indiqué lors de la réunion du CSE du 15 janvier 2019 que les économies effectivement réalisées se sont élevées à 7M€ sur la masse salariale.

Nous nous étonnons, toutefois, de constater que moins de deux ans après, il soit visé de nouveau une réduction de la masse salariale de 10M€ supplémentaires au titre du nouveau projet de réorganisation.

Nous sommes d'autant plus circonspects qu'il apparaît que le projet de nouvelle organisation n'apporte rien de nouveau à celle de l'Agilité des Sièges. En effet, les objectifs poursuivis à travers la nouvelle organisation sont :

- Clarifier le rôle du siège Corp. Cependant, les missions repensées dans ce cadre ne le sont pas car elles reprennent, en réalité, les 4 missions qui avaient été définies dans le cadre de l'Agilité des Sièges ;
- Améliorer l'efficacité du travail avec les pays ;
- Réduire les coûts.

En d'autres termes, les missions des Sièges et les objectifs de ces deux projets de réorganisation sont, en réalité, les mêmes.

IV. Une efficacité des réorganisations successives restant à démontrer

D'une manière générale, nous nous interrogeons sur l'efficacité de ces réorganisations au regard des coûts induits et des bénéfices effectifs.

Comme précisé ci-dessus, l'UES est secouée depuis de trop nombreuses années par de perpétuelles réorganisations sans que leur efficacité ait été évaluée et démontrée. Il faut noter également que la mise en place, dans le cadre de l'Agilité des Sièges, des projets « Lean » et « Simple » n'a pas fait long feu alors que ces démarches d'amélioration continue avaient été présentées comme ayant vocation à se poursuivre dans la durée.

Au-delà des coûts sociaux que le CSE déplore et bien que ce dernier ne dispose d'aucune information sur les coûts engendrés par ces réorganisations, elles ont aussi un coût économique certain pour le Groupe dont l'activité est pourtant à faible marge et qui vient dès lors, compte tenu de ses moyens limités, obérer la capacité de ce dernier à investir dans son avenir.

Les économies annoncées et les bénéfices attendus des adaptations de nos Sièges sont rarement au rendez-vous voire pire car, souvent, après des périodes de restriction et de suppression de postes et ce malgré, d'une part, les alertes faites à de multiples reprises par les membres du CSE et, d'autre part, l'instauration d'un comité des recrutements, tant pour la France que le Corporate, dans le cadre de l'Agilité des Sièges puis dans le contexte actuel, la Direction ne maîtrise pas les demandes de création de postes de ses managers.

Il convient également de souligner que, depuis le projet « Agilité des Sièges », nous constatons une croissance significative des effectifs des Sièges qui n'est pas corrélée avec une baisse du chiffre d'affaires du Groupe sur la même période (-8,5% sur la période 2019-2020).

Il apparaît que chaque direction détermine sa propre stratégie avec un fonctionnement en silo et sans partage d'une vision commune au Groupe. Nous déplorons que cette situation se fasse au détriment de l'intérêt collectif et de la stabilité des équipes Sièges qui est pourtant souhaitée par nos actionnaires.

Nous rappelons que ces diverses réorganisations des Sièges de Transdev ont abouti à la mise en place d'organigrammes de plus en plus profonds. Ceci est à rebours des structures hiérarchiques, répandues dans la plupart des entreprises, qui sont aplanies afin de permettre une organisation performante en permettant de lutter contre les silos, de responsabiliser les collaborateurs, de renforcer le collectif d'entreprise et de s'adapter de manière agile aux évolutions de la concurrence et du marché qui s'accélèrent et se complexifient.

Enfin, la nouvelle réorganisation des Sièges qui est envisagée ne semble pas pensée par rapport à une stratégie de long terme mais seulement dans le but de répondre temporairement à la crise sanitaire que nous traversons actuellement et à un besoin passager d'adaptation des coûts des Sièges.

Nous en voulons pour preuve les Directions qui ont prévu d'adapter leur organisation uniquement sur les départs en retraite prévus de certains collaborateurs. Nous en voulons également pour preuve le fait que ne nous a jamais clairement été indiqué pour ces Directions ni les dossiers ni les projets qui devraient être interrompus et qui, de ce fait, induiraient des suppressions de postes.

Nous tenons à rappeler qu'une réorganisation des Sièges, pour une entreprise de transport comme la nôtre, ne peut faire office ni de mission ni de stratégie. La réorganisation des Sièges doit être uniquement au service de la stratégie de l'entreprise.

La priorité et les efforts collectifs doivent être axés sur la réflexion que le Groupe doit mener, sans délai, sur l'évolution de nos activités et sur le renouvellement de nos offres afin de créer, pour nos clients, de la valeur ajoutée au regard des impacts structurels de la crise actuelle sur nos *business models* et au regard des changements profonds des habitudes de nos passagers (notamment avec le développement du télétravail qui se traduira, à n'en pas douter, par une baisse de fréquentation). Or dans le cadre de la présente consultation, il ne nous a pas été communiqué d'informations démontrant qu'un tel chantier avait été engagé.

V. Conclusion

Malgré l'intensité et la qualité du dialogue social que nous avons vécu autour de ces questions et le fait que nous ayons pu faire entendre nos interrogations et celles des collaborateurs de l'UES, notre avis, sur cet énième plan de réorganisation des structures de l'UES, est donc défavorable.

L'épidémie de Covid19 qui nous touche durement ne doit pas servir de prétexte à malmener l'organisation des Sièges ni celle des EAP. La Direction ne nous a apporté aucun argument objectif et fort nous permettant d'apprécier la pertinence et l'efficacité sur le long terme de ce projet de nouvelle organisation des structures de l'UES et, en particulier, la Direction n'a apporté aucune garantie ni sur la maîtrise ni sur une éventuelle réduction des coûts externes. Les coûts du personnel ne doivent pas être la seule variable d'ajustement comme cela a été reconnu par la Direction.

Nous serons donc extrêmement vigilants sur la mise en œuvre des réorganisations des Sièges et des EAP qui seront engagées à partir du 1^{er} janvier 2021.

Pour la Délégation CFE-CGC UES Transdev

Julie BARBIER – Daniel BOURZICOT – Erwann CHAUVET – Elizabeth CORTES –
Sébastien DELANNEE – Laure DOUARRE – Ludovica DUGUE-KELLING – Virginie FAVRÉ –
Nicolas GIFFAUT – Olivier KOELIE – Loic LANNE – Noémie LOUREIRO – Sandrine MASSON –
Fabien MAZIER - Marjolaine MEISSONNIER – Eric RIBERO PITTNER – Marc SALADINO