

Remise d'avis motivé du CSEE FSF sur le projet d'évolution du mode de fonctionnement et de l'organisation de la Direction Immobilière Groupe Immo22
--

1. Le rappel du contenu du projet d'évolution du mode de fonctionnement et de l'organisation de la DIG Immo22 et des enjeux

La direction a sollicité l'avis du CSE sur le projet Immo22. Ce projet consiste notamment à

- *Clarifier des grandes familles de métiers en assurant leur complémentarité :*
 - *Des familles de métiers opérationnels, pour tenir compte des enjeux revêtant une importance croissante*
 - *Des familles de métiers de support aux opérationnels, dont le fonctionnement et les ressources peuvent être mutualisés sur la France ou intervenir sur des enjeux internationaux.*
- *Recentrer les activités sur des actions à plus forte valeur ajoutée pour le Groupe.*
- *Les principales évolutions sont les suivantes :*
 - *Regroupement des activités opérationnelles autour de deux directions principales (Développement immobilier et Opérations immobilières) ;*
 - *Création de 2 spécialités issues du métier actuel de Responsable de Portefeuille d'Actifs ;*
 - *Suppression de 6 postes (5 DIT + responsable pôle technique) ;*
 - *L'externalisation d'activités de gestion du parc, notamment pour la conduite des travaux d'entretien du patrimoine à travers la mise en place d'un contrat et d'un pilotage dédié ;*
 - *En support de ces directions opérationnelles et en organisation "miroir" de celles-ci, la création d'une Direction Métiers Gestion des actifs /contrats, MOA et expertise RSE dont le rôle sera d'animer les équipes opérationnelles sur leur domaine de compétence, de mettre en place les méthodes, outils, process, politiques nationales, KPIS...et d'être un centre d'expertise technique national ;*
 - *Le regroupement en 3 équipes dédiées des 3 domaines suivants : achat/commandes, contrôle de gestion/performance et pôle RSE-technique. L'objectif est de créer des collectifs métiers par filière pour favoriser l'harmonisation des process et l'entraide permanente, afin de mettre l'expertise de chacun au service de tous sur le périmètre complet de la DIG ;*
 - *Les fonctions en soutien, telles que les achats/commandes, la performance et le pôle technique seront en support pour accompagner ces équipes transverses. Elles assisteront les opérations les plus complexes en permettant un double regard par une expertise et une vision plus large.*

- *L'adaptation du programme de formation déjà existant pour tenir compte des nouveaux métiers d'une part, du recentrage des métiers d'autre part, et permettant d'accompagner l'évolution professionnelle des collaborateurs qui feront le choix d'une évolution professionnelle.*
 - *Maintenir un échelon territorial au plus près du terrain pour les fonctions adhérentes uniquement.*
- *L'évolution des ressources de la DIG est estimée à 332 CDI fin 2022 et les besoins pour gérer l'activité après la mise en place de la nouvelle organisation à 319 personnes. D'autre part, à l'horizon 2025, les effectifs sont estimés à 270 CDI.*

2. Les représentants du personnel élus du CSE attirent la vigilance de la direction sur les impacts de ce projet sur la santé des salariés et sur les conditions de travail

- La méthode Agile utilisée par la direction dans la conduite de projet a fait face à de multiples dysfonctionnements (Manque de cadrage pour les binômes, constitution des équipes, modalités de communication, temporalité choisie, charge de travail, synthèse décevante). Ces éléments impactent non seulement la qualité de la conduite du projet mais également la santé psychique des salariés participants (perte de motivation, sentiment d'inutilité, remise en question de ses compétences, perte de confiance dans l'entreprise).
- De plus, il s'avère que la communication est insatisfaisante pour les salariés tout comme les représentants du personnel car ni les supports de communication, ni les calls ni le dossier d'information consultation ne font état de la mise en œuvre de cette nouvelle organisation. A noter également : les modalités de candidature sur les nouveaux postes interrogent les salariés et induisent une perte de confiance dans le processus de transfert qui pourrait s'étendre au projet.
- De plus, la période de transition entre l'organisation actuelle et l'organisation cible n'est pas explicitée. La direction ne donne pas à voir aux représentants du personnel pour se prononcer sur cette phase alors même que cette période sera source de bouleversements entre la mise en application de l'accord TPS, le process de mutations, les problématiques de transmissions de savoirs. Tous ces éléments sont véritablement sources d'inquiétude pour les salariés.
- Au final, le projet de réorganisation paraît minimiser les impacts de la réorganisation sur l'activité des salariés. En effet, au regard des données recueillies lors de l'expertise menée par le cabinet Syndex (Chap. #2D du rapport), les impacts sur les métiers ne concernent pas uniquement 26 salariés. En effet, différents postes sont identifiés au regard de l'activité réelle de travail comme étant impactés par des évolutions dans le contenu des métiers : on évoque ici notamment les RPI, les RTI, les RPA, le service communication, les postes de secrétariat et des postes isolés.
- Il apparaît que l'activité qui se caractérise aujourd'hui par une forme de polyvalence, appréciée par les collaborateurs tendrait à une forme de spécialisation suite au déploiement du projet. Les effets de cette spécialisation pourraient être lourds sur la motivation des salariés concernés et risquent également d'entraîner à moyen terme une usure du fait d'un manque de variété dans les tâches à réaliser.

- Par le recours accru à l'externalisation, bon nombre de salariés s'interrogent sur les périmètres concernés et sur les risques qui y sont associés (p.59 du rapport Syndex).
- De plus, ce projet questionne sur les pertes de compétences qui de fait vont impacter les salariés qui resteront au sein de la DIG.
- Les collectifs de travail et le management de proximité constituent une ressource pour l'activité des salariés. En revanche, un manque de reconnaissance générale est globalement partagé.
- Enfin, la perception de l'accompagnement par le service RH apparaît très limitée alors même que des besoins existent. A ces questions RH, s'ajoutent :
 - L'absence de dispositif d'accompagnement détaillé dans le projet de réorganisation pour les salariés qui resteront en poste.
 - Un document unique d'évaluation des risques professionnels qui ne prend pas en compte véritablement la catégorie des risques psychosociaux en lien avec un projet de réorganisation.

Les représentants du personnel au CSEE FSF mettent en exergue et alertent la direction sur les risques suivants :

- Une perte du sens du travail, perte de motivation, des désinvestissements dans le travail et des positions de retrait dans l'activité.
- Des difficultés rencontrées en termes de reconnaissance, de parcours et d'évolutions professionnelles, en remettant en question le soutien social *via* les modifications de collectifs de travail et de changement hiérarchique, et ce dans un contexte plus fort d'insécurité du fait d'un changement organisationnel comportant des incertitudes sur les pratiques de demain.
- D'autres facteurs de risques RPS issus du rapport Gollac sont identifiés dans le cadre de ce projet :
 - Exigences du travail : quantité du travail et complexité, contenu du travail, période de transition, contraintes liées à l'activité elle-même
 - Exigences émotionnelles
 - Autonomie
 - Rapports sociaux
 - Insécurité

Les représentants du personnel considèrent que le projet qui leur est présenté est un projet de grande ampleur. Le document d'information consultation est, par conséquent, considéré comme incomplet notamment sur la phase transitoire mais également sur l'accompagnement, sur les conditions de travail et du contenu des métiers (avec impacts directs et indirects) à la cible.

De plus, il induit des évolutions importantes et significatives sur les métiers, les compétences.

3. Par conséquent, les représentants du personnel élus du CSE demandent à la direction de mettre en œuvre les actions suivantes de prévention :

. Transmettre aux représentants du personnel un complément d'informations au regard de l'ensemble des questions émises lors de réunion plénière du 16 Mars par l'ensemble des OS

qui permettent d'éclairer l'organisation cible (explication de la phase de transition, impacts indirects sur l'ensemble des métiers)

- Communiquer sur le projet par des informations claires, des réponses sûres et maîtrisées aux salariés
- Définir plus précisément la phase de transition en fixant des jalons
- Suivre le projet par CSSCT/CSEE/Commission paritaire qui se réunira tous les 1/2/3 mois
- Définir précisément le rôle de chaque direction et leurs interactions
- Prévenir la surcharge de travail
- Harmoniser les modes de management de proximité
- Mener un accompagnement sur le transfert de compétences et de formations
- Indiquer les modalités d'accompagnement RH
- Partager à l'ensemble des salariés le rapport d'expertise

Ceci constitue l'avis motivé du CSEE FSF sur le projet Immo22.