

**PV DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE
DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE S.M.I. DU JEUDI 9 JANVIER 2025**

TITULAIRES	SUPPLÉANTS
<u>Collège Agents de Maîtrise</u>	
Cédric DUPEYRAT – FO – Présent	Youcef IOUDJAUDENE – FO – Absent
Raphaël SASSARO – CFDT – Présent	Hélène BENNOUI – CFDT – Présente
<u>Collège Cadres</u>	
Hervé SÉGUINET – CFE-CGC – Présent	Corinne TRONCHON – CFE-CGC – Absente
Chrystelle GIBLIN – CFE-CGC – Présente	Carine YON LAUZE – CFE-CGC – Absente
Franck CHAUSSE – CFE-CGC – Présent	Maxime BORDELLIARD – CFE-CGC – Absent
Catherine MARABEUF – CFE-CGC – Présente	Sandrine BES – CFE-CGC – Absente
Guillaume JACQUET – CFE-CGC – Présent	
Gaël SCHWALLER – CFDT – Présent, Secrétaire	Cécile REI – CFDT – Présente
Nathalie de LOUVIGNY – CFDT – Présente	Emilie DOUDET – CFDT – Absente
Pascal VANHECKE – CFDT – Présent	
Elodie KOCH – CFDT – Présente	
Karim BOUSHABA – CFDT – Présent	
Marylène BARBERA – FO – Présente	Pascal PHILOGENE – FO – Présent
	Catherine GESLIN – FO – Présente
<u>Représentants Syndicaux</u>	
Yann JACQUES – FO – Présent	
David BERNARDO – CFE-CGC – Présent	
Marie-Agnès CHASSOL – CFDT – Présente	

Direction :

Eric BAUDUIN – Directeur T&C Support France – Président du CSE

Claire WILLAY – Responsable T&C

Leila BERNABE – Directrice des Relations Sociales

Hanane SABATIER – Directrice T&C

Invités :

Thomas ROBIN – SVP T&C PME ENA

Antoine BOURRISSOUX – SVP D&TS PME ENA

Philippe BIJAOUI – Chief Développement Officer PME ENA

La réunion du CSE a eu lieu le :

Jeudi 9 janvier 2025 de 10 h 05 à 13 h 05

La réunion s'est déroulée en visioconférence — Microsoft Teams
et en présentiel en salle Dragon — Bâtiment Nobel B — Évry

1. Approbation PV de la réunion extraordinaire du CSE du 12 décembre 2024

Éric BAUDUIN souhaite en préambule une bonne année 2025 aux membres du CSE. La réunion du CSE du 27 mars devra être reportée au 1^{er} avril.

Le procès-verbal de la réunion du 12 décembre 2024 est approuvé à l'unanimité avec les modifications présentées en séance.

Éric BAUDUIN rappelle la confidentialité des informations abordées dans ce document. Le PV ne peut donc être publié dans l'immédiat sur le site du CSE.

Gaël SCHWALLER propose de le mettre en ligne à la fin de la procédure.

La séance est suspendue de 10 heures 15 à 10 heures 20.

Gaël SCHWALLER souligne que l'accord de méthode structure cette R1. L'engagement de la Direction portait notamment sur la communication des managers concernant la disponibilité des élus qui participeront aux commissions, notamment les managers à l'étranger.

Karim BOUSHABA fait part de la difficulté à échanger avec des managers à l'étranger en respectant l'obligation de confidentialité des élus.

Éric BAUDUIN indique qu'une communication sera diffusée cet après-midi même, évoquant un projet de transformation. Une fois l'accord de méthode signé, les dates de réunion peuvent être communiquées aux managers, sans entrer dans le détail de leur contenu.

Gaël SCHWALLER souhaiterait que ce calendrier soit communiqué par T&C.

Éric BAUDUIN prend note de cette demande.

Gaël SCHWALLER demande également que la Direction s'engage à respecter dès cette R1 les dispositions de l'accord.

Éric BAUDUIN le confirme.

Il donne lecture de la note d'information qui a vocation à être diffusée par Patrick Mendes à tous les collaborateurs.

Gaël SCHWALLER n'est pas certain que d'un point de vue légal, ce type de communication soit autorisé, eu égard à l'obligation de confidentialité.

Éric BAUDUIN souligne qu'elle n'évoque pas de plan social. Lorsque Patrick Mendes prendra la parole, il sera contraint d'aborder le sujet, tout en restant très général.

Gaël SCHWALLER sollicite des précisions sur les personnes informées du projet, au-delà du CODIR.

Éric BAUDUIN indique que l'information n'est pas redescendue. Seuls des membres du Comité exécutif et quelques SVP et VP de certains départements ont signé des accords de confidentialité.

2. Réunion d'information, dite « R1 », du Comité Social et Economique (« CSE ») de SMI en vue de sa consultation sur le projet de nouvelle réorganisation envisagée et ses conséquences (« Livre II »), ainsi que sur le projet de licenciement collectif pour motif économique en

résultant et le projet de Plan de Sauvegarde de l'Emploi associé, comprenant un accord collectif (« Livre I ») et sur les conséquences du projet de réorganisation et de licenciement collectif pour motif économique sur les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des salariés, y compris sur la prévention des risques psychosociaux.

Dans ce cadre :

2.1 Vote sur le recours à l'expert conformément aux articles L.1233-34 et 2315-92 du Code du travail afin d'assister le CSE dans les domaines économique et comptable ainsi que sur la santé, la sécurité ou les effets potentiels du projet sur les conditions de travail. Le Comité Social et Économique mandate l'expert afin qu'il apporte toute analyse utile aux organisations syndicales pour mener la négociation prévue à l'article L.1233-24-1

Le recours à l'expert est approuvé à l'unanimité des membres présents.

2.2 Vote sur la désignation de l'expert : Cabinet 2E-CSE, 8 rue des frères Caudron, 78140 Vélizy-Villacoublay

Le recours au cabinet 2E-CSE est approuvé à l'unanimité des membres présents.

Éric BAUDUIN demande si le CSE souhaite que l'expert l'accompagne lors des réunions.

Gaël SCHWALLER le confirme.

Éric BAUDUIN indique que la Direction accepte cette participation.

Marylène BARBERA souhaite que soit également soumis au vote un mandat préventif pour confier au secrétaire du CSE le pouvoir de saisir la DREETS.

Elle donne lecture de la déclaration suivante :

« En tant que de besoin, le CSE mandate son secrétaire pour engager toute démarche et toute action dans le cadre de la procédure d'information/consultation du CSE ayant pour objet la préservation de ses droits et prérogatives et notamment la régularité de la consultation et de l'expertise.

Ce mandat est valable devant toute autorité, et notamment devant la DREETS et toute juridiction, tant en première instance que sur les voies de recours. »

La déclaration est approuvée à l'unanimité des membres présents.

La séance est suspendue de 10 heures 45 à 11 heures.

2.3 Information en vue de la consultation sur le projet de réorganisation de SMI, ses modalités d'application et ses conséquences (Livre 2)

- **Présentation de la future organisation de la Direction T&C**

Gaël SCHWALLER souhaiterait que les présentations soient fournies *a minima* 24 heures avant la réunion.

Éric BAUDUIN souligne qu'il s'agit d'une intervention des managers, accompagnée d'une présentation. Le Livre 2 comporte la totalité des informations. La présentation projetée ce jour correspond à un résumé.

Gaël SCHWALLER en déduit que la Direction refuse de transmettre les présentations en amont de la réunion.

Éric BAUDUIN répète que l'intervention des managers ne vise qu'à expliciter le contenu du document communiqué le 12 décembre.

Thomas ROBIN rappelle qu'une démarche d'analyse avait été engagée sur les principales fonctions de T&C, pour apprécier leur niveau de performance et identifier des pistes d'amélioration. Tous les processus RH ont ainsi été revus par un cabinet externe, sur la base d'un certain nombre d'entretiens.

Il est notamment apparu nécessaire d'approfondir la distinction des équipes RH T&C s'occupant des collaborateurs du siège et des hôtels. Si pour Accor France, cette spécialisation est déjà en œuvre depuis des années, tel n'est pas le cas partout en Europe, notamment dans des *hubs* plus petits (Méditerranée, Europe de l'Est). De plus, les équipes siège étaient spécialisées par pays et ne travaillaient pas suffisamment de façon transfrontalière. Il est donc apparu nécessaire de constituer une équipe européenne, pouvant suivre les équipes non plus sur la base d'une équipe pays mais filière ou métier. Il est ainsi proposé de créer une équipe T&C *support office* dédiée, commune à l'ensemble de l'Europe et de l'Afrique du Nord.

Ensuite, l'organigramme était constitué de nombreux *hubs* et sous-régions de tailles très diverses. L'organisation gagnerait en efficacité en reflétant l'organisation opérationnelle, qui repose sur cinq régions. Ainsi, les équipes T&C opérationnelles seront plus importantes et responsables d'un réseau d'hôtels plus conséquent.

La réorganisation vise également le recentrage des activités du pôle Talent & Culture sur la gestion RH. L'objectif est de repositionner certains postes qui n'étaient pas directement dans le corps métier Ressources humaines mais dans des métiers annexes d'*office management*. Il est proposé d'externaliser ces fonctions (réception, traitement du courrier, entretien du bâtiment).

Marylène BARBERA demande pour quelle raison ces postes, en ce qui concerne la France, ne peuvent être déplacés dans l'Environnement de travail, chez Accor SA.

Thomas ROBIN explique que l'objectif est de procéder à une externalisation de ces postes pour tous les pays, et non uniquement la France.

Éric BAUDUIN indique que les missions transférées sont restreintes. Le courrier, notamment, a fortement diminué.

Gaël SCHWALLER note une inégalité de traitement avec Accor SA, qui n'est pas concernée par un PSE.

Thomas ROBIN fait également état de l'ambition de renforcer le support RH aux filières, en rassemblant les T&C *support office* dans une même équipe au niveau de l'Europe. L'enjeu est de remanier les responsabilités en privilégiant des profils de *business partners* Ressources humaines qui suivent une filière métier au niveau européen. En effet, les membres du CODIR et les équipes ne sont pas suivis, au niveau européen, par un T&C, ce qui ne permet pas de vision transversale. Des T&C *business partners* par filière permettront de mieux suivre les talents.

Enfin, le dernier axe consiste à renforcer certaines activités pour mieux répartir la charge de travail au sein de l'équipe. Les équipes qui expriment le plus de charge de travail sont plutôt les équipes locales. Les équipes des centres d'excellence sont quant à elle moins chargées. Ils seront ainsi davantage sollicités, afin d'alléger tant que possible la charge des T&C Hotels et Support Office.

Marylène BARBERA demande des précisions sur le suivi des collaborateurs.

Thomas ROBIN indique qu'ils seront mieux connus des équipes T&C. Par exemple, le suivi des collaborateurs du Procurement suppose aujourd'hui de consulter plusieurs T&C Support Office de pays différents. Aucun ne peut fournir de vision transversale des performances, difficultés et besoins de la filière.

Marylène BARBERA s'étonne d'apprendre que l'organisation actuelle ne fonctionne pas.

Thomas ROBIN précise qu'elle n'est pas optimale. Obtenir l'information suppose actuellement de contacter de nombreux interlocuteurs.

Gaël SCHWALLER souligne l'importance des T&C locaux, notamment eu égard à la maîtrise de la langue et des spécificités juridiques de chaque pays. Il ne voit pas comment un T&C international pourrait maîtriser l'intégralité de ces informations ou connaître tous les collaborateurs.

Thomas ROBIN explique que 18 sièges sont maintenus dans 17 pays, soit autant de législations locales. Les collaborateurs resteront dans leur bureau local et auront une double casquette. Ils devront parler la langue locale et continuer de fournir tous les services du quotidien, donc avoir une très bonne connaissance de la législation locale. Ils auront à la fois une responsabilité de filière et une responsabilité locale.

Raphaël SASSARO souligne que des entretiens annuels sont conduits et s'étonne que les informations ne remontent pas.

Hanane SABATIER souligne plutôt des difficultés liées à la multiplicité d'interlocuteurs.

Thomas ROBIN ajoute qu'il est aujourd'hui nécessaire de compiler des informations. À l'avenir, la vision fournie sera immédiatement fournie par un unique interlocuteur.

Marylène BARBERA demande combien de langues ces personnes parleront.

Thomas ROBIN répond qu'elles en parleront au minimum deux, à savoir la langue du pays dans lequel elles sont basées et l'anglais. Il s'agira donc de profils plus internationaux que les équipes T&C *support office* actuelles.

Marylène BARBERA souhaiterait disposer de la feuille de mission de la personne qui occupera ce poste en France ainsi que de celle de la personne actuelle.

Thomas ROBIN en prend note. Des *job descriptions* de ces nouveaux rôles ont été rédigées, qui peuvent être mises à disposition.

L'objectif de la fonction T&C est de devenir un partenaire stratégique pour la performance business, d'être l'opérateur hôtelier le plus attractif en Europe et d'être le gardien de la culture d'entreprise et de sa raison d'être.

Gaël SCHWALLER demande si le plan de restructuration a été présenté à Laurence DAMBRINE et s'enquiert de son opinion à ce sujet.

Thomas ROBIN souligne qu'elle a pris son poste cette semaine. Le projet de réorganisation ne lui a pas encore été présenté dans le détail. Elle a cependant indiqué qu'elle souhaitait que la fonction soit organisée sous forme de *business partners*. Sa première préoccupation est de rencontrer son équipe centrale.

Marylène BARBERA demande si une RH France est dédiée aux achats.

Thomas ROBIN le confirme, mais uniquement pour la France. Cette personne n'est pas spécialisée sur les achats. À l'avenir, un T&C *business partner* sera en charge de l'ensemble de la filière Achats. L'anglais sera la langue de travail de cette équipe T&C Support Office. L'anglais n'est cependant pas imposé aux collaborateurs. Ceux qui le souhaitent pourront parler en anglais avec leur *business partner*, d'autres avec leur langue natale. Si le référent filière ne parle pas la langue natale et que le collaborateur ne parle pas anglais, le T&C local peut toujours être un interlocuteur.

Franck CHAUSSE craint que cette multiplication des interlocuteurs crée des difficultés, bien que le besoin d'une vision descendante sur la filière soit justifié.

Thomas ROBIN explique l'intérêt d'une nouvelle casquette européenne, qui aura des bénéfices pour les collaborateurs, qui seront mieux suivis, qui supposera cependant une parfaite coordination des T&C.

Gaël SCHWALLER indique qu'aujourd'hui, Hanane Sabatier gère toutes les équipes du plateau. Elle est donc responsable de cinq à six filières. Il demande si, demain, chaque collaborateur aura deux RH : un pour les questions légales, métier, etc., et un pour la filière.

Thomas ROBIN estime que certaines fonctions sont suffisamment importantes pour avoir un *business partner* dédié, qui pourra être positionné en France. Il évoque également le bénéfice de la coordination des besoins de formation d'une filière. Beaucoup de mobilités au sein de l'Europe ont en outre été opérées.

65 % des hôtels sont franchisés. Les équipes T&C hôtels ne s'occupaient initialement que des hôtels managés, ce qui ne peut plus être le cas. Les hôtels franchisés ont en effet des besoins RH, notamment en matière de recrutement ou de formation. Ces petites entreprises n'ont, souvent, pas de service RH. L'équipe de Thomas ROBIN a développé ces dernières années une offre de service « à la carte » pour les franchisés, qui est promue auprès des BPO franchise.

Marylène BARBERA demande qui est en charge de ce service.

Thomas ROBIN indique qu'il s'agit de missions annexes des T&C Opérations, qui intervenaient moins en promotion qu'en réaction jusqu'à présent. Le fait de perdre 200 contrats de management permettra

justement de libérer du temps à consacrer à la promotion. Cette activité est assurée de longue date. Sa raison d'être est de servir les hôtels managés. Toutefois, la vente de services RH, notamment *recruitment on demand*, a toujours existé, depuis Booster. Elle a vocation à se développer. Les équipes T&C Opérations ont déjà été formées l'année dernière pour anticiper ce changement de posture, du réactif vers le proactif.

Gaël SCHWALLER souligne que ce développement supposera peut-être des recrutements.

Thomas ROBIN le confirme, en fonction du chiffre d'affaires généré.

Raphaël SASSARO souhaite s'assurer de la juste répartition des activités, et non d'une prestation de services privilégiée.

Thomas ROBIN indique que la préoccupation première de l'équipe restera de servir les hôtels managés. En l'occurrence, cette catégorie se réduit progressivement. Pour autant, cette priorité perdurera.

Catherine GESLIN souligne qu'actuellement, l'aide à la paie vient d'être supprimée, ce qui va à l'encontre de l'ambition affichée.

Thomas ROBIN explique que le support et de configuration de paie sera maintenu. Du fait de cette expertise, ce service a été vendu sous forme optionnelle à des hôtels franchisés. La marge n'était toutefois pas suffisante. La formation pour les franchisés est une activité beaucoup plus rentable. Il a donc été mis un terme à ce service l'année dernière.

Chrystelle GIBLIN s'enquiert de la vision du Groupe quant au métier de la paie. Les hôtels, franchisés comme managés, étaient très satisfaits de ce service, sur lequel ils n'ont pas d'expertise mais dont ils ont besoin.

Thomas ROBIN confirme la grande qualité et le professionnalisme de ce service, dont les propriétaires étaient effectivement très satisfaits. Accor n'en tirait cependant pas de bénéfice. Cette évolution a été conduite dans tous les pays d'Europe. Cette activité n'est pas dans le cœur de business du Groupe.

Catherine GESLIN souligne que le recrutement n'est pas le cœur de métier du Groupe non plus.

Thomas ROBIN objecte que le recrutement et l'information sont son cœur de métier. Le Groupe a une expertise sur ces activités, qu'il propose déjà aux hôtels managés.

Chrystelle GIBLIN émet une crainte quant au fait d'avoir un manager anglophone.

Thomas ROBIN explique que l'équipe doit rejoindre l'équipe T&C Opérations France, dirigée par Nicolas Saint-Marc. Ces équipes s'occupent du même portefeuille d'hôtels.

Chrystelle GIBLIN demande des précisions sur les relations sociales.

Thomas ROBIN indique que ce poste perdurera mais soutiendra les deux services, hôtels et siège.

Catherine MARABEUF note que les décisions sont prises en fonction de la rentabilité des hôtels franchisés, puisque des services pertinents sont supprimés.

Thomas ROBIN confirme que, au-delà de la satisfaction des propriétaires, la rentabilité du Groupe guide également les décisions. Le business du recrutement et de la formation est plus rémunérateur.

Catherine MARABEUF s'interroge sur le risque de voir des hôtels franchisés partir vers la concurrence.

Thomas ROBIN confirme qu'il s'agit d'un risque. Les clients ne trouveront toutefois pas ce type de service chez les concurrents. Il ne s'agira donc pas d'un élément différenciant, contrairement aux services de recrutement et de formation, que les concurrents en Europe ne peuvent aujourd'hui proposer.

Marylène BARBERA, concernant le changement de rattachement du service Paie, note une suppression de poste parmi les trois personnes. Elle demande si des changements de fonctions ou de contenu de poste sont prévus.

Thomas ROBIN répond par la négative.

Marylène BARBERA souhaiterait disposer des fiches de postes actuelles et futures de ces postes, ainsi que du poste supprimé.

Thomas ROBIN répète que les postes ne changent pas dans leur contenu.

Éric BAUDUIN indique que seules les fiches de postes créées seront fournies.

Thomas ROBIN expose le projet d'organigramme.

Pour les centres d'excellence, d'abord, les évolutions projetées sont les suivantes :

- pour le département Digital, qui fournit un service de support aux utilisateurs : aucun changement ;
- pour l'Académie : des recrutements en cours, la création d'un poste supplémentaire en France de responsable commercial ;
- pour les Rémunérations et avantages sociaux : aucun changement.

Les cinq régions opérationnelles, qui soutiendront les hôtels, seront composées comme suit :

- Méditerranée et Afrique du Nord ;
- Europe de l'Est et CIS ;
- Angleterre, Irlande, Pays-Bas, Belgique (en miroir de l'organisation opérationnelle) ;
- France (avec l'intégration de l'équipe Paie et la création d'un poste de T&C Opérations, avec une mission inclusion et solidarité) ;
- Europe centrale (correspondant à une nouvelle fonction de T&C Opérations).

Le centre d'excellence Hôtels est renforcé par un poste, avec un transfert du centre d'excellence Support. Cette personne sera consacrée au recrutement de talents.

Enfin, une nouvelle équipe T&C Support Office Europe et Afrique du Nord est créée. Des T&C France, Royaume-Uni, Autriche, méditerranée et Europe de l'Est auront une double casquette et, en fonction de la taille du pays, des équipes d'un à quatre T&C. Le centre d'excellence préexistant est maintenu. Ses trois collaborateurs auront eux aussi une double casquette. Le projet prévoit des créations de postes.

Marylène BARBERA constate que la zone Benelux est transférée vers les Opérations ENA UK, Irlande et Nordie.

Thomas ROBIN le confirme pour les hôtels. Il s'agit du découpage géographique pour les Opérations et toutes les fonctions support.

Marylène BARBERA demande si le VP Corporate T&C ENA correspond à une création de poste et souhaiterait disposer d'une liste des postes créés et supprimés sur la zone ENA.

Éric BAUDUIN indique que les postes supprimés ne seront détaillés que pour la France.

Hanane SABATIER précise que le VP Corporate correspond à une modification plutôt qu'à une création dans le pays concerné.

Marylène BARBERA souhaite savoir à qui le Directeur RH Senior France reportera.

Thomas ROBIN indique que ce poste existe déjà, occupé par une personne basée en Allemagne, déjà en charge du centre d'excellence support office pour la zone Europe / Afrique du Nord. Il s'agit d'une évolution de son poste, qui deviendra plus opérationnel. Le *senior director* Ressources humaines France lui rapportera. Leur langue de travail sera l'anglais mais la langue de travail de l'équipe Support Office France sera le français.

Gaël SCHWALLER en déduit qu'une couche supplémentaire est créée au sein des RH France.

Marylène BARBERA ajoute que le VP, qui n'est pas français, sera rattaché à la zone France.

Thomas ROBIN indique que les T&C Support Office seront rattachés à un seul responsable, qui n'est pas français.

Catherine MARABEUF souligne que le CSE a remonté de nombreuses difficultés, qui s'expriment au quotidien, depuis deux ans. La communication n'est pas toujours optimale. Le fait de ne pas partager la même langue, la même législation et la même façon de travailler engendre en effet des difficultés.

Thomas ROBIN précise que la France conserve une équipe T&C *support office*, composée de trois personnes auxquelles s'ajoutent les Relations sociales. Les collaborateurs conservent donc des interlocuteurs qui les connaissent et parlent leur langue. La nouvelle organisation offrira cependant le bénéfice d'une gestion pan-européenne.

Gaël SCHWALLER demande à partir de quel moment les doubles casquettes seront définies.

Thomas ROBIN indique que les réflexions sont en cours. Ces éléments ne pourront être communiqués qu'à la fin du processus d'information-consultation, lorsque les discussions avec les collaborateurs pourront être lancées. Il est envisagé 13 HRBP filière.

Gaël SCHWALLER demande s'il s'agira de VP.

Thomas ROBIN répond par la négative. Ils auront une responsabilité de cadres.

En France, les changements suivants sont envisagés :

- six suppressions de postes : Directeur des Ressources humaines siège, Directeur des Ressources humaines, Responsable des Ressources humaines siège, technicien de maintenance, responsable logistique, gestionnaire de paie hôtellerie ;
- cinq créations de postes : un poste de Senior Directeur des Ressources humaines France, trois postes de HRBP siège, un poste de HRBP (responsable diversité équité inclusion et solidarité) ;
- trois changements de rattachement : un poste de responsable centre de paie hôtellerie, un poste de gestionnaire de paie hôtellerie, un poste de Directeur des Relations sociales France.

Marylène BARBERA demande confirmation que sur 13 RH filière, deux correspondent à des créations de postes en France et 11 en dehors de la France.

Thomas ROBIN précise que ces personnes ont déjà un poste actuellement. Celui-ci a vocation à évoluer.

S'agissant de l'impact sur la charge de travail, en dépit des suppressions de postes au niveau du siège, le nombre d'ETP reste inchangé pour la France. Pour les activités d'environnement de travail, une externalisation est projetée. S'agissant de la Paie, suite à la suppression progressive de la gestion de la paie pour les hôtels managés et franchisés, la charge, qui sera considérablement allégée, restera répartie sur un poste de responsable et un poste de gestionnaire de paie. Enfin, un nouveau poste de HRBP sera en charge des aspects diversité équité inclusion et solidarité.

Hervé SEGUINET comprend que cette réorganisation devrait permettre de résoudre les problématiques liées à la charge de travail et aux outils de la filière, pour davantage d'efficacité.

Thomas ROBIN indique qu'elle devrait y contribuer.

Marylène BARBERA demande si une partie des missions des RH Opérations est reportée vers les hôtels.

Thomas ROBIN répond par la négative. Ces personnes sont au service des hôtels managés et assurent la promotion des services pour les hôtels franchisés sur leur temps libre.

La séance est suspendue de 12 heures 50 à 14 heures.

- **Présentation de la future organisation de la Direction D&TS**

Antoine BOURRISSOUX indique que D&TS a pour mission de vendre les services auprès de propriétaires rejoignant Accor et qui réalisent des rénovations. Le coût de l'équipe et le prix de vente doivent correspondre. L'équipe travaille avec le Développement en vue de faire croître le réseau Accor. Vis-à-vis des clients, pour chaque projet hôtelier, D&TS offre un unique point de contact pour consulter d'autres experts (informatique, marketing, etc.) et assurer un lien avec le propriétaire. Cette équipe gère son projet pour s'assurer que son hôtel soit conforme à la marque, notamment du point de vue de l'architecture intérieure et de l'identité visuelle. En interne, l'équipe travaille avec le Développement et sur le design des projets, pour mettre en place dans les hôtels rénovés ou les nouveaux hôtels les fondamentaux de la marque.

Les équipes françaises sont confrontées à une charge de travail importante, en particulier liée à la production des PIP (*property improvment plan*). 60 % des projets concernent aujourd'hui des hôtels existants qui souhaitent intégrer Accor. Ces hôtels ont en l'occurrence effectué un PIP. Ces études, en raison de la tension observée sur le marché, représentent une charge de travail supérieure aux années précédentes. La question est donc de savoir comment soulager l'équipe. Par ailleurs, le pôle D&TS fait face à diverses problématiques transversales qui freinent sa capacité à se structurer et à optimiser son fonctionnement.

En réponse à ces constats, il a été décidé de créer un centre d'excellence support, afin de supporter la charge de travail relative aux PIP (ce qui permettra aux autres collaborateurs de se concentrer sur leur projet), et des centres d'excellence par cœur de métier.

Les objectifs poursuivis sont les suivants : mettre en place des pôles de compétences afin de permettre à chacun de se concentrer sur les activités qu'ils valorisent et dans lesquelles ils excellent, valoriser les expertises individuelles auprès des partenaires, renforcer la proximité client, favoriser les synergies au sein de l'équipe en encourageant la collaboration et le croisement des compétences et élever le niveau de service global.

Franck CHAUSSE perçoit l'utilité des spécialistes, mais s'interroge sur la personne chargée d'apprécier la cohérence complète du programme.

Antoine BOURRISSOUX explique que dans les pôles de compétences, des directeurs de projet suivent le chantier d'un bout à l'autre. Un pôle architecture d'intérieur s'assure de la cohérence générale et participe aux éventuels choix à opérer en termes de budget. Enfin, le technicien a la responsabilité de prendre certaines décisions techniques.

Franck CHAUSSE demande qui dialogue avec le client.

Antoine BOURRISSOUX répond que le point de contact est le directeur de projet.

Il expose l'organigramme actuel, qui comprend huit personnes chez SMI, en sus de son poste. Deux postes sont vacants. L'organisation cible est constituée des huit personnes, auxquelles s'ajoutent un PIP Manager France, un Senior Projet Manager France et un poste de vice-président D&TS France, Belgique, Luxembourg et Afrique du Nord. Un poste d'ingénieur de maintenance est supprimé, car il ne répond plus aux besoins du mode de gestion actuel ni aux demandes des clients.

Hervé SEGUINET s'interroge sur la suppression de ce poste au regard de la politique de réduction des émissions de carbone du Groupe.

Antoine BOURRISSOUX explique qu'un directeur ingénierie et énergie, recruté lors du lancement du programme de sobriété énergétique, est chargé de ces aspects.

Catherine GESLIN souligne que certains contrats de management et de franchise incluent cette notion d'ingénieur maintenance. Elle demande s'il sera donc nécessaire de rencontrer les propriétaires pour leur expliquer que l'activité ne sera plus assurée.

Antoine BOURRISSOUX indique que cette activité n'a jamais été proposée sur les contrats de franchise. Cette personne, ces quatre dernières années, n'agit que sur des projets en management, à hauteur de 20-25 par an. Dans ces cas, le directeur opérationnel expliquera au client que ce service ne sera plus fourni.

Catherine GESLIN en déduit que des avenants seront nécessaires.

Antoine BOURRISSOUX indique que tel ne sera pas le cas. Certains hôtels ont bénéficié de certains services à titre gracieux, sans que ceux-ci soient contractualisés.

Marylène BARBERA demande des précisions sur les tâches actuelles de l'ingénieur de maintenance.

Antoine BOURRISSOUX indique que cette personne se rend dans les hôtels et vérifie les éléments concernant le plan de prévention et de maintenance, l'organisation et la préparation de la commission de sécurité.

Marylène BARBERA note la création de poste de VP DTS et demande si celui n'a que des fonctions managériales.

Antoine BOURRISSOUX le confirme. Il s'agit d'un rôle managérial et relationnel avec le client.

Marylène BARBERA demande si les postes des personnes dépendant de ce VP ont vocation à changer de contenu.

Antoine BOURRISSOUX explique qu'un VP est à la tête de chaque groupe. Le VP France a toujours été prévu. Le PIP France sera lui aussi rattaché au VP.

Marylène BARBERA souhaiterait disposer des fiches de postes des directeurs de projet, puisqu'ils seront déchargés.

Antoine BOURRISSOUX explique que la transition liée aux centres d'excellence a été partagée avec les équipes, qui ont fait part de leur intérêt. Leur fiche de poste n'a pas été modifiée pour indiquer qu'elles ne gèreront plus les PIP. Les équipes sont principalement déchargées sur les PIP, l'architecture intérieure et les études projet. Si un cas spécifique se présentait demain, elles pourraient être amenées à assurer ces tâches, par exemple pour pallier une surcharge de travail liée aux PIP ou une absence.

Gaël SCHWALLER note qu'avec la disparition du technicien de maintenance, la responsabilité redescendra au niveau de l'hôtel. Il s'enquiert d'un risque que ces hôtels n'effectuent pas les tâches de maintenance et demande si un audit sera conduit.

Antoine BOURRISSOUX indique que le directeur de l'hôtel doit gérer son hôtel et recruter les personnes adéquates à cette fin. Il sera informé de façon informelle de la disparition du technicien de maintenance.

Gaël SCHWALLER demande comment Accor pourra se distinguer de la concurrence à l'avenir.

Antoine BOURRISSOUX souligne que les concurrents sont plus performants sur certains aspects parce qu'ils ne proposent pas certains services gratuitement. Les règles françaises en matière d'audit sont suffisamment exigeantes pour s'assurer que ces aspects sont couverts.

Gaël SCHWALLER fait remarquer que certains services ont décidé d'externaliser des prestations et demande pourquoi cette solution n'a pas été retenue.

Antoine BOURRISSOUX ne juge pas utile de créer un service qui ne serait pas demandé par un nombre suffisant de clients.

Franck CHAUSSE mentionne quatre établissements qui font l'objet d'une facturation automatique, donc vraisemblablement d'un contrat.

Antoine BOURRISSOUX explique qu'un contrat annuel de 3 000 ou 5 000 euros a été conclu, au titre de l'aide aux hôtels. Ce montant n'est pas à la hauteur des tâches à accomplir. 20 hôtels sont actuellement concernés. La plupart des hôtels ne retiennent pas cette prestation quand elle est payante.

Marylène BARBERA note la création de trois centres d'excellence. Elle demande s'il est prévu de les étoffer, en particulier lorsqu'ils ne sont constitués que d'une personne.

Antoine BOURRISSOUX indique que le sujet énergétique suppose de s'assurer, au début de chaque projet, de la bonne compréhension des critères énergétiques liés aux standards Accor et de leur proposer un interlocuteur. Un outil, lancé il y a un an et demi, a permis à tous les franchisés d'entrer leurs données, qui sont ensuite analysées.

Marylène BARBERA demande si ces centres d'excellence, qui n'existent qu'en France, sont déployés dans le cadre d'une phase test.

Antoine BOURRISSOUX explique que cette organisation est déjà en place dans les autres pays. En France, il est nécessaire de mettre en exergue cette scission. Par ailleurs, le volume d'études de projets est supérieur à celui d'autres pays.

Chrystelle GIBLIN souligne que les collaborateurs de première ligne se retrouvent impactés par le mécontentement des clients concernant l'annulation d'une prestation. La communication doit donc être claire et au bon niveau. Souvent, les collaborateurs se retrouvent dans l'obligation de poursuivre un service pour répondre à la colère exprimée.

Antoine BOURRISSOUX assure protéger ses équipes de ce point de vue. Il essaie de trouver des solutions depuis deux ans sur ce sujet. Il a échangé avec les managers opérationnels concernant l'avenir de cette mission, qui doit effectivement faire l'objet d'une communication.

Gaël SCHWALLER souhaite que priorité soit donnée aux collaborateurs actuels, si les compétences le permettent.

Antoine BOURRISSOUX confirme que tout poste créé est d'abord proposé en interne.

Marylène BARBERA demande que les fiches de postes soient fournies pour tous les postes créés et les postes supprimés.

- **Présentation de la future organisation de la Direction Développement**

Philippe BIJAOUI rappelle que la mission du département Développement est de négocier et signer l'ensemble des projets d'ouverture d'hôtels et de renégocier les contrats existants. L'équipe source les contrats, crée un contact avec les propriétaires, planifie les projets, les négocie et les valide via la signature du HMA (*hotel management agreement*) ou d'un HFA (*hotel franchise agreement*). Elle évalue les projets de développement d'hôtels par un *projet validation file*. Enfin, elle gère la liste des contrats arrivant à expiration et assure les renouvellements ou, à défaut, trouve un acheteur partenaire d'Accor pour conserver ces contrats au sein du réseau.

Il apparaît que l'équipe Faisabilité, qui s'occupe du support de l'équipe Développement dans chacune des régions, gagnerait à mutualiser ses efforts, en reportant au VP Faisabilité & Rétention. Par ailleurs, la fonction Faisabilité suppose de contrôler l'action des équipes de Développement, tout en lui reportant. Afin de rendre l'équipe Faisabilité impartiale, celle-ci reportera au VP Développement de la région ENA. Enfin, il existe aujourd'hui deux postes de VP Faisabilité et Rétention. Cette organisation semble en l'occurrence assez inefficace. La régionalisation de l'activité Rétention au niveau des équipes Développement et Opérations semble plus efficiente, mais suppose la mise en place d'un directeur responsable de la coordination de la rétention, sous la supervision de Philippe BIJAOUI et du VP Faisabilité & Rétention existant.

En conséquence, il a été décidé de créer une nouvelle équipe en charge de la Faisabilité pour toute la région ENA, en rassemblant tous les postes actuellement sous une même responsabilité hiérarchique, et la régionalisation des activités de Rétention au sein de l'équipe du Développement.

Les objectifs poursuivis sont les suivants : accroître la *pipeline* et d'améliorer la qualité du portefeuille d'hôtels, accélérer la croissance avec le soutien d'une équipe de faisabilité efficace, retenir les hôtels existants avec de nouveaux contrats à long terme et une rénovation complète des hôtels et communiquer efficacement avec les partenaires et les clients.

Raphaël SASSARO s'enquiert des points différenciants des nouveaux contrats à long terme par rapport aux contrats actuels.

Philippe BIJAOUI explique qu'à l'expiration d'un contrat, au-delà de la seule extension, l'objectif est de retenir un hôtel sur le long terme, en associant un programme de rénovation. Les contrats évoluent d'année en année, au fil des évolutions législatives et immobilières. Des éléments ESG et de *compliance*, notamment, ont été intégrés dans les nouveaux contrats.

Raphaël SASSARO demande des précisions sur l'évolution des *fees*.

Philippe BIJAOUI indique qu'Accor cherche à appliquer les *fees* les plus élevés possibles, en s'adaptant aux contraintes du marché.

Raphaël SASSARO souligne que les *fees* des contrats en renouvellement n'ont pas tendance à diminuer.

Philippe BIJAOUI indique que les honoraires en France sont ceux qui ont été convenus avec l'AFA.

L'organigramme de la Direction Développement est composé de 52 postes. Chaque région a un VP Développement et une équipe ou une personne chargée de la Faisabilité. L'équipe France contribue aussi à la Faisabilité de l'Espagne et de l'Afrique du Nord.

Les changements suivants sont envisagés :

- trois suppressions de postes : VP Développement Faisabilité & Rétention Europe et Afrique du Nord, Senior Directeur Développement France, Responsable Développement Marketing et Relations partenaires ;
- deux créations de postes : Manager Développement, Directeur Gestion d'actifs (Director Asset Management) ;
- trois changements de rattachement :
 - vers l'équipe Faisabilité : Analyste Faisabilité, Responsable Faisabilité & Rétention Europe du Sud ;
 - vers le pôle Communications PME ENA : directeur Marketing et Communication ENA (Director Content Development).

Marylène BARBERA s'enquiert de la différence entre les deux postes de Manager Développement et de Senior Directeur Développement. Elle demande pourquoi un poste est supprimé pour créer un nouveau poste de Manager Développement.

Philippe BIJAOU explique que la différence réside dans les besoins de compétences. Le travail sur les grands comptes régionaux est de plus en plus marqué. Une personne senior est donc nécessaire dans toutes les sous-régions françaises.

Gaël SCHWALLER demande, sur les trois suppressions de postes, comment leur charge de travail et leurs missions seront réparties sur les autres postes et si cette répartition ne risque pas de mettre en souffrance leurs collègues.

Philippe BIJAOU explique que la VP Développement n'aura pas de charge supplémentaire. Elle bénéficiera de l'aide d'un directeur Senior. Cette région est déjà gérée par deux personnes, mais les compétences seront mieux réparties. S'agissant du poste Faisabilité, une amélioration de la charge est à attendre grâce à la mutualisation de l'équipe au sein de la région ENA. En ce qui concerne le poste Marketing, ses missions seront confiées au département Communication & Marketing.

Gaël SCHWALLER en déduit qu'une charge de travail supplémentaire incombera au département Communication.

Philippe BIJAOU souligne qu'il est déjà bien équipé pour prendre en charge le département Développement. Pour rappel, un poste Développement, Marketing & Communication a été créé il y a un an. Il remplace donc le poste supprimé.

Hanane SABATIER précise qu'un poste de directeur a été créé pour prendre en charge l'intégralité de la communication et du marketing du Développement. Il existait auparavant un poste de responsable en charge des relations partenaires. Ce dernier poste est supprimé. Le second poste est maintenu et rattaché à la Communication.

Marylène BARBERA s'enquiert du but de la création d'un poste Marketing & Communication au sein de l'organisation Développement.

Philippe BIJAOU explique qu'il semblait initialement pertinent de gérer la communication en direct, mais l'activité n'étant pas exclusivement liée au Développement, il a semblé plus cohérent de rattacher le service à la Communication.

Marylène BARBERA demande des précisions sur le report de la charge de travail du VP Développement Faisabilité & Rétention.

Philippe BIJAOU indique que le travail du VP Faisabilité ENA restera inchangé, à savoir la supervision des équipes de Faisabilité. Il sera soulagé de la charge relative à la coordination, qui sera confiée au directeur de gestion d'actifs. Dans la stratégie de rétention, il est apparu que les équipes Opérations se chargeaient de la rétention dans les cas simples. Pour les cas complexes, des compétences supplémentaires sont nécessaires. Cette charge continuera de revenir aux équipes Développement, comme tel est déjà le cas. La charge des deux VP actuellement en place sera donc pour l'une allégée et pour l'autre (correspondant au

poste supprimé) répartie entre les membres de l'équipe Développement et des Opérations. Tel est cependant déjà le cas.

La séance est suspendue de 15 heures 55 à 16 heures 15.

2.4 Information en vue de la consultation sur le projet de licenciement collectif pour motif économique et sur le projet de Plan de Sauvegarde associé et des mesures sociales d'accompagnement dans le cadre du projet de réorganisation de SMI (Livre 1) et à ce titre :

Examen du projet d'accord collectif remis à ce titre et portant sur le projet de licenciement collectif pour motif économique envisagé et en particulier :

- Nombre de suppressions de postes envisagées ;
- Catégories professionnelles concernées ;
- Critères d'ordre des licenciements ;
- Mesures sociales d'accompagnement prévues par le projet de Plan de Sauvegarde de l'Emploi et notamment sur le congé de reclassement ;
- Conséquences du projet de réorganisation sur les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des salariés, y compris sur la prévention des risques psychosociaux

Leïla BERNABE indique que ce point marque le début de la procédure et fera l'objet de présentations lors des réunions de négociation avec les organisations syndicales.

3. Information sur l'engagement des négociations en vue de conclure un accord majoritaire avec les organisations syndicales représentatives

Leïla BERNABE indique que la Direction informe le CSE de l'ouverture des négociations. L'accord de méthode, qui sera signé demain, intègre un calendrier et prévoit des mesures supplémentaires conférées au CSE et aux organisations syndicales.

La R0 s'est tenue le 12 décembre. Les négociations sur l'accord de méthode ont été engagées le lendemain. La R1 a lieu ce jour. L'accord de méthode sera proposé à la signature demain. La première réunion de négociation se tiendra le 21 janvier. Six réunions au total sont prévues. Elles prendront fin le 4 mars.

La DDETS sera informée de la signature de l'accord de méthode, des dates de réunion et des mesures confiées au CSE et aux organisations syndicales.

Gaël SCHWALLER souligne que les négociations porteront à la fois sur les conditions d'accompagnement et sur les catégories professionnelles concernées.

Franck CHAUSSE fait part de son désaccord avec la formulation du Livre 1, qui semble indiquer que les mesures proposées par la Direction sont favorables et doivent être acceptées par les syndicats.

Éric BAUDUIN souligne que lors du dernier PSE, le Livre 1 était réduit à sa plus simple expression, qui avait été critiquée. Il avait donc été convenu de compléter le document des mesures à négocier.

Leïla BERNABE explique que l'objectif était d'informer clairement les instances représentatives et l'administration des mesures qui seraient appliquées dans l'hypothèse d'une décision unilatérale.

La séance est levée à 16 heures 35.



Gaël SCHWALLER

Le Secrétaire du CSE