

**PV DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE
DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE S.M.I. DU JEUDI 12 DECEMBRE 2024**

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 – Absente	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 :

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

Claire WILLAY – Responsable T&C

Leila BERNABÉ – Directrice des Relations sociales

Hanane SABATIER – Directrice T&C

INVITÉS :

Steven DAINES – Directeur Général T&C

Patrick MENDES – Directeur Général ENA PME

Thomas ROBIN – SVP T&C ENA PME

La réunion du CSE a eu lieu le :

Jeudi 12 décembre 2024 de 16 h 05 à 18 h 50

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

1. Information et remise des documents sur le projet de réorganisation de SMI

Éric BAUDUIN invite Patrick MENDES à présenter le projet d'adaptation de l'organisation de SMI.

Contexte

Patrick MENDES explique que la présentation de ce projet, initialement prévue pour février, a été décalée au mois de décembre. Le projet « Transformation 2025 » s'inscrit dans la continuité de Turbo. Il rappelle avoir pris ses fonctions en janvier 2023. Turbo a été annoncé avant la fusion ENA Europe du Sud & Afrique du Nord. Certaines modifications ont été reportées pour plusieurs raisons, parmi lesquelles les JO de Paris.

Non seulement le nombre d'hôtels du réseau ENA diminue (2 800 actuellement), mais la proportion d'hôtels franchisés augmente. Accor Invest ne manage plus que 430 hôtels.

En 2024, le réseau ENA a facturé 900 euros par chambre dans la gamme Super économique, contre 1 800 euros en Premium. La part des Premium a progressé, notamment en Europe de l'Est. Les hôtels franchisés représentent 46 % des *fees*, contre 42 % pour les managés AccorInvest et 12 % pour les autres managés. La part des hôtels gérés par AccorInvest va tomber à 30 % d'ici 2025, puis à 25 % d'ici la fin de l'Asset Plan. La part des hôtels franchisés sera ainsi supérieure à 55 % d'ici 2 ans. En Europe, 42 % des hôtels relèvent de la gamme Economique 49 % rdu Milieu de gamme et 7 % du Premium.

Les régions DACH et Europe de l'Ouest représentent 75 % du réseau. La France totalise 45 % du réseau, mais les développements se concentrent sur l'Europe de l'Est. Il est donc nécessaire de supprimer des postes en Europe de l'Ouest pour en créer d'autres en Europe de l'Est.

Gaël SCHWALLER sollicite des précisions sur l'évolution des *fees*.

Patrick MENDES constate une hausse des *fees* par chambre, mais une baisse globale des *fees* de 30 à 40 millions d'euros. Un franchisé rapporte 5 % du chiffre d'affaires, contre 13 % pour un contrat de management AccorInvest. La concurrence est extrêmement forte en Europe.

Gaël SCHWALLER a l'impression que le groupe a pris du retard dans le développement du Premium en Europe, alors que Sébastien Bazin avait présenté cet aspect comme une priorité.

Patrick MENDES fait état d'un taux de développement de 25 %, essentiellement en Europe de l'Est et du Sud. La croissance du marché Premium français est quasiment égale à zéro, en dehors des changements de marque.

Gaël SCHWALLER rappelle que la Direction s'est fixé un objectif de 385 hôtels en développement. Il demande quelle stratégie a été établie pour résister à la concurrence.

Patrick MENDES apportera des précisions. Depuis 2 ans, la stratégie repose sur trois piliers (Expérience, Expansion et Excellence). L'objectif de 32 000 chambres Premium à horizon 2027 sera dépassé. En revanche, la part de Pullman est inférieure aux prévisions. En Europe de l'Est, la part de marché du Premium varie entre 40 et 50 %. Il faut accélérer le déploiement du RMS. Pour l'instant, le Groupe accuse un retard en France (objectif de 62 % pour 2024 et 90 % pour 2027).

Accor demeure leader du marché, avec une part de 27,9 % à fin 2023, mais cette part diminue depuis 2018. Tous les franchisés optent pour le multimarque. C'est pourquoi il est important de renforcer les effectifs de Développement. Jin Jiang occupe le deuxième rang, suivi de Marriott, IHG et Whitbread.

Hervé SÉGUINET demande pourquoi les concurrents attaquent des marchés sur lesquels Accor était leader et pourquoi les clients sont plus enclins à signer des contrats avec eux.

Patrick MENDES souligne qu'Accor signe toujours 50 % des affaires. Cependant, certains concurrents récupèrent le marché des grandes villes en offrant aux hôtels 300 000 euros de *key money* et 2 ans de *fees* à 2 %.

Gaël SCHWALLER demande s'il faut en déduire qu'Accor est devenu mauvais ou que la concurrence s'est améliorée.

Patrick MENDES indique avoir enregistré un record de signatures cette année, avec 13 500 chambres (contre 11 000 pour le précédent record). L'équipe de Développement est forte, mais les marchés historiques sont saturés. Le marché français est attaqué de toutes parts. Marriott est fort en distribution et a adopté une politique très agressive sur les *fees*. Le 8^{ème} acteur du marché, B&B, appartient à Golden Sachs : il est en mesure d'apporter 145 millions d'euros de garantie de loyer à court terme. Accor n'est pas mauvais, mais se projette sur le long terme pour garantir la pérennité des emplois, des clients et des marques, tandis que les concurrents adoptent des stratégies commerciales très agressives.

Le RevPAR devrait revenir à la normale à partir de 2025. Sa croissance en France est estimée à 2,5 % en 2025, 2,5 % en 2026, 2,2 % en 2027 et 2,3 % en 2028, dans un contexte d'inflation de 3,5 %. Il faut impérativement générer une croissance forte en EBITDA, RevPAR et NUG (*net unit growth* : différence entre les ouvertures et fermetures de chambres).

Gaël SCHWALLER demande si la croissance est conforme aux objectifs.

Patrick MENDES répond que la perte d'AccorInvest est inférieure aux prévisions. La croissance en Europe de l'Est avait été sous-estimée.

Thomas ROBIN explique que le projet Turbo a été lancé pour cadencer le développement sur le luxe, et retrouver une partie de la stratégie agressive initiale. Les dysfonctionnements observés lors du déploiement de Turbo sont en train d'être résorbés, mais Turbo n'a pas généré le surcroît de développement escompté. Sur les 193 hôtels cédés par AccorInvest à fin 2025, 70 seront sortis, avec un impact de -16,8 millions d'euros sur les *fees*. Grâce à la mobilisation des équipes Développement, 40 hôtels seront en « Sales & Management back » (S&MB) et 83 en « Sales & Franchise back » (S&FB).

Gaël SCHWALLER s'enquiert de la part des hôtels français parmi les 70 sorties.

Patrick MENDES évalue à un peu de moins de 50 % la part des hôtels français. Les 193 sorties représentent une perte de 30,9 millions d'euros (sur une prévision de -42,5 millions d'euros).

Franck CHAUSSE constate que le budget BTI de S&FB pour 2025 est estimé à -11,4 millions d'euros. Il suppose que les *ramp-ups* vont se traduire par un BTI de l'ordre de -8 millions d'euros.

Patrick MENDES estime que les *ramp-ups* peuvent conduire à une amélioration des prévisions (+1,5 million d'euros). D'ici 2028, les hôtels franchisés représenteront 65 % du réseau européen. Il évalue l'impact de la perte des *fees* à 31 millions d'euros sur l'EBITDA en Europe, dont 60 % concernent la France. Il faut absolument améliorer l'EBITDA en poursuivant le développement.

Des gains d'efficacité identifiés

Les activités sont souvent réalisées en silo en raison d'un manque d'esprit de partenariat ou d'un manque de cohérence entre Europe du Sud et Europe du Nord. Certaines activités sont redondantes, faute d'un partage clair des rôles et responsabilités. De nombreux processus restent à formaliser, digitaliser et structurer. Par ailleurs, la multiplicité des outils pose problème. Un projet de mutualisation et d'interfaçage des outils a donc été initié pour 2025.

Marylène BARBERA relève que plusieurs actions ont été identifiées dans le plan d'action CSSCT. Depuis 2 ans, les IRP alertent la Direction sur la charge de travail conséquente et les problèmes de santé de certains salariés. Elle demande quels moyens l'entreprise entend consacrer à l'atteinte des gains d'efficacité. Accor ne lui paraît pas avoir consacré des moyens suffisants pour résoudre les difficultés remontées précédemment.

Patrick MENDES assure les élus de son intention d'investir sur les outils. À titre d'exemple, la fonction Finance gagnera en efficacité grâce à la digitalisation des factures. La renégociation des contrats des hôtels franchisés sera également numérisée. Les contrats classiques ne nécessiteront quasiment plus aucune intervention humaine.

Gaël SCHWALLER observe que les managers demandent encore aux salariés de saisir leurs congés sur un tableau Excel, alors qu'ils ont déjà transmis cette information aux RH.

Patrick MENDES précise que les équipes Digital T&C ont créé un reporting dans Prottime pour permettre une extraction des données et ainsi simplifier la vie des People Managers.

Gaël SCHWALLER souligne que cette problématique perdure depuis 5 ans. Il faudra mettre en place des actions concrètes pour résister à la concurrence.

Patrick MENDES ajoute que 60 % des ventes sont désormais réalisées en ligne. Il faut donc consacrer davantage de ressources au digital. Les forces de vente classique vont forcément réduire. À fin 2024, Accor s'attend à une croissance de 8,5 % du Web direct, contre 2 % pour l'indirect et 26 % pour l'appli. Le virage entrepris dans le digital commence à porter ses fruits.

Hervé SÉGUINET rappelle que le projet Turbo avait vocation à réduire les effectifs, développer les outils dans un objectif d'efficacité. La qualité et l'efficacité ont diminué, tandis que la charge de travail des collaborateurs s'est accrue. La stratégie ne porte pas ses fruits.

Patrick MENDES assure que la formalisation des processus permettra de réduire la charge de travail. En outre, certaines plateformes non rentables devront être arrêtées. Les changements de management, trop nombreux, ont freiné l'aboutissement des démarches. Patrick MENDES entend bien mener la transformation à son terme. L'organisation qu'il souhaite mettre en place s'inscrit sur le moyen terme (3 à 5 ans).

Marie-Agnès CHASSOL demande si la Direction a constaté un pic de réservations sur Internet lié aux JOP.

Patrick MENDES précise que les JOP ont au contraire eu un effet négatif sur les canaux de distribution, puisque la plupart des réservations ont été réalisées auprès d'une structure d'allotement (150 millions d'euros). Sans les JO, 75 % des ventes auraient été passées sur le Web direct. En 2025, Patrick MENDES espère gagner 2 points de croissance sur le Web direct. Il ajoute vouloir optimiser la charge de travail, notamment grâce à la numérisation des outils et la suppression des doublons. Il faut s'adapter à la nouvelle réalité du réseau, aligner les équipes opérationnelles et les fonctions support, et favoriser le travail en équipe. Plusieurs directions vont fusionner. D'autres seront optimisées. Ces évolutions impliqueront des changements de lignes hiérarchiques et suppressions de postes, mais aussi des créations d'emplois.

Principes directeurs de l'organisation cible

1. Fusionner les équipes des Hôtels Managés et d'AccorInvest

L'organisation actuelle comprend trois Directions des Opérations, respectivement chargées des hôtels franchisés, des hôtels managés par AccorInvest et des hôtels managés par une structure autre. Ces deux dernières seront fusionnées. Les VPO gèreront à la fois les hôtels managés par AccorInvest et les hôtels appartenant à d'autres propriétaires. Cette organisation sera finalisée d'ici avril ou mai 2025.

Une Direction du Support aux Opérations sera créée pour servir à la fois les hôtels managés et les franchisés.

Gaël SCHWALLER indique qu'il faudra clarifier la notion de support et tenir compte des spécificités des marchés.

Patrick MENDES précise que l'équipe support regroupera une soixantaine de personnes basées dans plusieurs pays. Le support des pays de l'Est sera par exemple basé à Budapest pour mutualiser l'effort.

2. Adopter la structure en 5 pôles pour les opérations et fonctions support

Ces informations sont confidentielles.

Patrick MENDES souhaite redéfinir les régions géographiques par souci d'alignement sur les opérations et fonctions support :

- France (y compris Monaco et l'Outre-mer) ;
- Europe de l'Est et CEI (Pologne, Roumanie, Ukraine, CEI) ;
- DACH (Autriche, Allemagne, Suisse) ;
- Méditerranée et Afrique du Nord (Grèce, Italie, Espagne, Afrique du Nord) ;
- Europe de l'Ouest (Belgique, Royaume-Uni, Pays-Bas).

3. Optimiser les fonctions de support et les équipes SMDL

Patrick MENDES parcourt les solutions identifiées:

- adapter la taille des équipes ;
- créer un Centre d'efficacité opérationnelle ;
- consolider les équipes interfonctionnelles dans la région ENA ;
- réaligner BD&T (Business Digital & Tech) sur les besoins opérationnels par géographie ;
- au sein de SMDL : regroupement de Business Performance au sein d'une seule équipe, réaffectation des Revenus Annexes au sein de chaque expertise, unification des Ventes globales et des Ventes ENA, transfert du Sponsoring au niveau Global.

Gaël SCHWALLER demande si la Direction a néanmoins prévu des équipes dédiées aux ouvertures dans chaque pays.

Patrick MENDES le confirme. La nouvelle organisation allègera la charge de travail.

Gaël SCHWALLER s'enquiert de l'articulation entre centralisation et ancrage local.

Patrick MENDES affirme qu'une présence locale sera maintenue, avec 10 Centres au lieu de 22. En matière de Tech, il faudra réinternaliser des CTS (équipes de support aux opérations).

Gaël SCHWALLER rappelle que la Direction a souhaité rapprocher les forces de vente du terrain, avant de développer les Ventes globales.

Patrick MENDES explique que l'activité des vendeurs de chaque pays sera coordonnée par les Ventes globales. Les Ventes globales et les Ventes France seront fusionnées sur certains segments.

Karim BOUSHABA constate que peu de comptes Corporate sont doublement gérés par Global et ENA.

Patrick MENDES le confirme. En revanche, le management pourrait être mutualisé.

Yann JACQUES a l'impression que l'organisation BD&T a été mal comprise. Ce sont les équipes support qui sont chargées du support de niveau 1 et 2, et non les CTS. Le rôle des CTS est d'accompagner la vente de solutions, et non de gérer les problématiques IT.

Patrick MENDES précise que la France manque de CTS pour traiter les demandes. Inversement, les CTS sont parfois amenés à prendre en charge support de niveau 1 et 2.

Thomas ROBIN indique qu'il faudra clarifier les responsabilités.

Patrick MENDES affirme son intention de renforcer les effectifs BD&T et mettre l'accent de la proximité.

Nathalie de LOUVIGNY s'enquiert du devenir des équipes Business Performance de BD&T.

Patrick MENDES répond ne pas avoir de réponse, à ce stade. L'objectif est d'éviter les doublons.

Nathalie de LOUVIGNY suppose que l'équipe Sponsoring est intervenue en région ENA uniquement pour gérer les JO.

Thomas ROBIN précise que le maintien d'une équipe dédiée ne se justifie plus depuis la fin des JO. Il précise que les processus ont déjà été documentés par un cabinet extérieur.

Nathalie de LOUVIGNY demande si la Direction est allée jusqu'à définir des modes opératoires et fiches de poste.

Thomas ROBIN ne peut répondre à cette question de façon générique. L'ensemble des fonctions, fiches de postes et modes opératoires a été revu.

Gaël SCHWALLER demande si d'autres créations de postes sont prévues et quelles actions sont envisagées pour l'organisation Loyalty.

Patrick MENDES précise que le document présenté au CSE n'est qu'une synthèse des actions envisagées. La Direction Loyalty sera rattachée à la Direction Commerciale.

Nathalie de LOUVIGNY demande à la Direction de diffuser à l'ensemble des salariés et des propriétaires la liste des tâches arrêtées.

Thomas ROBIN assure que les personnes concernées en seront informées.

Un élu signale que certains managers demandent aux salariés de réaliser des tâches ne relevant pas de leur fiche de poste.

Patrick MENDES réaffirme que des actions ont été initiées pour formaliser les processus et en arrêter certains.

Thomas ROBIN ajoute que le passage en franchise de nombreux hôtels se traduira par une baisse de la charge liée au support.

Impacts sur les effectifs

Thomas ROBIN indique que SMI comprend actuellement 442 postes, dont 430 postes occupés et 12 postes vacants. Dans l'organisation cible, il est prévu 66 suppressions de postes parmi les occupés et 7 suppressions parmi les 12 vacants. En revanche, 58 postes seront créés, dont 31 chez Hospitality Tech et 9 chez GSS (BD&T). Les autres concernent les fonctions support (T&C, D&TS, Développement, Achats, RMBI, Opérations Franchisés et Finance). 28,5 changements de rattachement hiérarchique sont également prévus. À l'issue du projet, l'effectif de SMI passerait de 442 à 427.

Gaël SCHWALLER s'enquiert de l'évolution des postes de consultants/alternants/stagiaires.

Thomas ROBIN souhaite internaliser un certain nombre de postes de Consultants de BD&T, parallèlement aux créations de postes. L'effectif des apprentis et stagiaires devrait être au moins identique à 2024.

Gaël SCHWALLER craint que la charge de travail des consultants dont le poste est supprimé soit répercutée sur les salariés.

Patrick MENDES précise que l'objectif n'est pas d'alourdir les tâches.

Gaël SCHWALLER demande si des salariés seront transférés dans un autre pays européen. Il cite pour exemple le transfert d'un poste au Commerce.

Leila BERNABÉ affirme que ce poste sera remplacé.

Thomas ROBIN ajoute que les équipes seront informées du projet au 1^{er} trimestre 2025, lorsque les IRP auront rendu leur avis. La présente réunion constitue la première étape de l'information-consultation. La nouvelle organisation sera mise en œuvre à l'issue des conversations individuelles avec les collaborateurs concernés, lesquels seront accompagnés.

Une élue relève que la Direction a évoqué une mise en œuvre au 1^{er} avril.

Éric BAUDUIN apportera des précisions sur ce point.

Accompagnement des collaborateurs

Steven DAINES tient à exprimer son empathie vis-à-vis des collaborateurs en France et dans le reste de l'Europe. Il est conscient que la succession des réorganisations est difficile à vivre. Le virage digital et vers la franchise donne lieu à quelques errements, car l'entreprise n'en finit pas de s'adapter. Depuis plusieurs années, quelques Centres géographiques (Toronto, Sydney, Singapour, Paris, Every) souffrent davantage

que les autres. Si Patrick MENDES avait pu éviter cette transformation, il l'aurait fait. La date de mise en œuvre de la transformation a été décalée pour tenir compte à la fois des JO, mais aussi des espoirs d'un contexte économique différent. En tant que DRH Groupe, Steven DAINES se porte garant du bon déroulement de l'accompagnement des collaborateurs. Cet accompagnement sera conforme aux standards du Groupe.

Hervé SÉGUINET souligne que des salariés sont toujours sous tension, malgré les alertes émises depuis 5 ans. La négociation sur les conditions de départ devra tenir compte de leur niveau de fatigue.

Raphaël SASSARO indique que les suppressions de postes auront un impact sur les salariés maintenus en poste. Il s'étonne que des suppressions soient envisagées au Commerce, alors que des postes sont actuellement ouverts.

Éric BAUDUIN précise que ces questions seront abordées au cours de la procédure.

Thomas ROBIN indique qu'au total, 110 postes occupés seront supprimés dans la région ENA.

En réponse à Gaël SCHWALLER, Steven DAINES confirme qu'une phase de volontariat sera ouverte en France.

Gaël SCHWALLER demande ensuite si la Direction a établi une correspondance entre les 5 % de pertes du réseau et les 5 % de départs.

Patrick MENDES répond par la négative.

Éric BAUDUIN précise que des reclassements internes seront proposés aux collaborateurs dont le poste est supprimé. Accor a fait appel à un cabinet de renom pour gérer l'antenne emploi. Des dispositifs de formation de longue durée seront proposés dans le cadre des départs. Le plan d'adaptation des structures s'accompagnera de mesures financières.

Processus d'information-consultation et de négociations

Éric BAUDUIN indique que l'entreprise a à cœur d'accompagner les collaborateurs. Un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) doit donner lieu à une information-consultation du CSE sur les motifs économiques (Livre 2) et les mesures sociales (Livre 1). La Direction lancera une discussion avec les organisations syndicales en vue de la conclusion d'un accord sur les mesures sociales.

Le PSE sera transmis à l'Inspection du Travail pour homologation. Les collaborateurs seront informés après recueil de l'avis du CSE. Il rappelle quelques règles :

- Le présent exposé a pour objet d'informer l'ensemble des membres du CSE.
- Toutes les informations qui leur sont remises sont strictement confidentielles, et constituent à un projet à ce stade des discussions.
- Ce document contient des informations précises et complètes afin d'éclairer pleinement les membres du CSE pour qu'ils acquièrent une bonne compréhension du projet de réorganisation envisagé.
- Aucune partie de cet exposé ne peut être reproduite, enregistrée ou transmise par quelque voie que ce soit (électronique, mécanique, photocopie ou tout autre moyen) sans l'autorisation expresse de la Direction.

Les réunions relatives à ce projet seront considérées comme des réunions extraordinaires.

Gaël SCHWALLER demande à la Direction de s'engager sur des reclassements internes.

Thomas ROBIN assure que la priorité sera accordée à la mobilité interne, pour autant que les collaborateurs disposent des compétences requises.

Patrick MENDES précise que la Direction examinera en premier lieu la correspondance entre la fiche de poste actuelle et les compétences requises sur un éventuel poste à pourvoir.

Éric BAUDUIN insiste sur la confidentialité autour de ce projet et du document communiqué ce jour.

La réunion R1 se tiendra le 9 janvier 2025.

Un élu demande quand les Leaders seront informés du projet.

Patrick MENDES tient à souligner que ce projet est pénible à vivre pour tout le monde. Il a réellement fait tout son possible pour éviter ces suppressions de postes. Celles-ci ne pouvant être évitées, il a veillé à minimiser l'impact. Depuis qu'il a pris ses fonctions, l'engagement a été un moteur de son action. Il s'attachera à alléger les tâches pour les collaborateurs restant en poste. Enfin, il convient de préciser que certains membres du Comex ne sont pas accoutumés à ce type de transformation. Pour autant, Patrick MENDES veillera à ce que le processus d'information-consultation se déroule dans les meilleures conditions possible. Il interviendra donc en support, avec Thomas ROBIN.

Gaël SCHWALLER indique que depuis un an, les collaborateurs subissent un plan d'économies qui avait précisément pour objet d'éviter les suppressions de postes annoncées ce jour. Les objectifs de Turbo n'ont pas été atteints. Il faut s'attendre à un désengagement des salariés. La non-atteinte des objectifs d'EBITDA aura des conséquences sur la part variable, l'intéressement et la charge de travail.

Patrick MENDES assure que ce projet de transformation permettra de consolider l'EBITDA.

Thomas ROBIN explique que le plan d'économies a été déployé en avril, lorsque la croissance du RevPAR s'est révélée déconnectée des hypothèses budgétaires.

Elodie KOCH demande s'il faut en conclure que le budget 2024 était trop ambitieux.

Patrick MENDES précise que personne n'a de boule de cristal. Le budget 2024 avait été considéré comme très conservateur. De nombreux impacts étaient totalement imprévisibles (dissolution de l'Assemblée, dénigrement de la presse...). Inversement, l'impact des JO s'est avéré plus positif que prévu.

Un élu indique avoir le sentiment que la non-atteinte d'un budget trop ambitieux sert d'alibi.

Patrick MENDES précise que les objectifs de résultat pour 2024 devraient être atteints.

Steven DAINES annonce quitter sa fonction, après cinq années passées à exercer la fonction de DRH Groupe. Une nouvelle DRH Groupe, Laurence Dambrine, arrivera lundi 16 décembre. Elle prendra ses fonctions dès janvier. Une note sera adressée aux collaborateurs. Il n'y aura aucune césure dans la feuille de route. Au contraire, la nouvelle DRH Groupe appliquera la feuille de route T&C et veillera à la poursuite des transformations en cours, incluant l'accélération de la franchisation. À travers le CSE et le Comité d'entreprise européen, Steven DAINES a apprécié de conserver un lien avec l'opérationnel. Selon les opportunités, il poursuivra sa carrière à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe.

Gaël SCHWALLER espère que la continuité des engagements pris par Steven DAINES sera assurée.

Steven DAINES souligne que Sébastien BAZIN reste en poste.

Hervé SÉGUINET indique que le changement de DRH Groupe est anxiogène, dans cette période troublée. Les représentants du personnel seront donc très vigilants à ce que la nouvelle DRH Groupe ait conscience des différents changements vécus par les salariés.

Steven DAINES assure qu'il accompagnera Thomas ROBIN et Patrick MENDES dans la mise en œuvre de ce projet de transformation.

En l'absence de questions supplémentaires, Éric BAUDUIN propose de lever la séance.



Gaël SCHWALLER

Le Secrétaire du CSE

