



## **RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU COMITÉ D'ENTREPRISE**

***06 décembre 2017 à Paris***

### **ÉTAIENT PRÉSENTS**

**POUR LA DIRECTION** : Jacques BONO, Hervé ESTAMPES, Julien BERTOSSI

**TITULAIRES** : Leonardo MILONE (Secrétaire - FO), Vanessa MARY (Secrétaire adjointe - CFDT), Jacques COMETS (Trésorier – CFE-CGC), Salim HENOUDA (Trésorier adjoint - CAT), Abdelaziz BENZIADA (FO), Najib BOUSLIM (CGT), Stéphane BUGADA (CFTC), Pascal EHLINGER (FO), Pascal MACAREZ (CAT), Didier PISTONE (CFDT), Régis SOUAILLE-JACQUES (FO), Catherine TAHAI (CGT), Fabienne TEREZANI (SUD), Josué THIBOUT (CGT), Louis VELARD (FO), Philippe VIROULET (CAT)

**SUPPLÉANTS** : Annie DUBOIS (CAT), Gérard GOUSSÉ (CGT), Pascal GRENOUILLOUX (sans étiquette), Jean-François KEPA (CFDT), Philippe MALBETTE (CFTC), Patrick MANNINI (CFE-CGC), Véronique METIVIER (FO), Marguerite NAVAJAS (CFTC), Alain PÉROT (CAT)

**RS CE** : Bernard MALFILATRE (FO), Josette COQUILLET (CFTC), José MIRANDA (CFE-CGC), Jean-François POGU (CAT), Gérard PRADAL (SUD), Rachid OUDGHIRI (CGT)

**INVITE** : Philippe BRANGER

*La séance est ouverte à 10 heures 05, sous la présidence de Monsieur Hervé ESTAMPES.*

En préambule, Philippe BRANGER se présente. Issu de la culture industrielle, automobile, nucléaire et aéronautique, il est directeur industriel et logisticien d'Adrexo depuis neuf mois.

La direction rappelle ensuite les deux pilotes réalisés sur l'adressé à Poitiers et à Rodez. Dans ce cadre, une réflexion a été menée au sujet des équipements et une badgeuse émettant un bip quand le distributeur passe à proximité d'une adresse à distribuer sera ainsi testée dans les deux villes. En outre, l'équipe qui travaille sur l'adressé suivra 10 distributeurs dans leur tournée en décembre, afin de voir comment fonctionne l'outil. La direction propose de revenir plus en détail sur les différents nouveaux équipements lors du CE ordinaire du 19 décembre.

## **Point 1 de l'ordre du jour – Information du CE en vue de sa consultation sur le régime Prévoyance et Frais de santé 2018**

La direction indique qu'il s'agit d'une simple information, avant une présentation de Siaci et la consultation prévues le 19 décembre. Globalement, la renégociation des frais de santé et de prévoyance a permis une diminution des cotisations de 29 à 35 % à prestations équivalentes, et la gratuité pour le quatrième trimestre. La cotisation mensuelle des salariés aux frais de santé passera ainsi de 15 euros à 9,77 euros.

Le comité demande que la documentation lui soit envoyée en amont.

La direction répond qu'elle sera envoyée en fin de semaine.

Le comité précise ensuite que la gratuité du quatrième trimestre ne concerne que les distributeurs et ne s'applique qu'au régime de base.

La direction confirme, mais ajoute que le coût des options diminuera également en 2018.

*La séance est suspendue de 10 heures 15 à 10 heures 35.*

## **Point 2 de l'ordre du jour – Poursuite de l'information du CE en vue de sa consultation concernant le projet de mesure unilatérale relative à l'enregistrement et au contrôle des temps de préparation et de distribution.**

La direction rappelle que les CHSCT doivent d'abord donner leur avis, avant la consultation du CE.

Le comité demande que les secrétaires des CHSCT fassent remonter leur avis au CE.

La direction transmettra la demande. Elle propose par ailleurs au comité d'envoyer d'ici une semaine des questions par écrit sur la présentation, auxquelles elle répondra le 19 décembre.

Le comité estime que c'est une perte de temps. En effet, il s'agit d'une mesure unilatérale de la direction et elle doit donc en assumer les conséquences.

La direction répond que le Code du travail prévoit une information/consultation des CHSCT et du CE, bien qu'il s'agisse d'une décision unilatérale. En revanche, la loi prévoit désormais un délai à l'issue duquel les CHSCT et le CE sont censés avoir été consultés même s'ils n'ont pas rendu d'avis. Dès lors, la direction est en mesure de mettre en œuvre la mesure unilatérale. L'instance est donc libre de se positionner ou non.

### **Point 3 de l'ordre du jour – Poursuite de l'information du CE en vue de sa consultation sur le projet de mécanisation des poignées (questions du CE jointes)**

La direction indique avoir reçu de la part du comité des questions écrites relativement techniques et qui appellent donc plutôt des réponses écrites également, que la direction enverra en début de semaine prochaine.

Le comité demande que Monsieur Branger fasse un compte rendu de ses constatations au sujet de la mécanisation.

Philippe BRANGER indique avoir procédé à des études sur les trois sites mécanisés d'Adrexo. Ceux-ci utilisent des machines de type Ferag qui ont de très bonnes performances, mais sont difficiles à gérer. En effet, elles nécessitent beaucoup de maintenance et des réajustements permanents parce qu'elles n'acceptent pas tous les formats de documents. Ces machines ont donc un coût de fonctionnement élevé et les volumes traités sur les plaques mécanisées sont insuffisants pour l'amortir. C'est la principale raison qui explique que les sites mécanisés ne soient pas au niveau de rentabilité attendu.

Philippe BRANCHER évoque ensuite le cas particulier du site de Sorgues qui fonctionne tant bien que mal avec une machine datant de 2012, mais qui souffre depuis quatre ans d'une mauvaise organisation d'un point de vue industriel. En septembre, la direction technique a donc été réorganisée afin de contrôler les installations mécanisées.

Philippe BRANCHER explique ensuite qu'un responsable qualité industrielle est désormais en charge des trois plaques mécanisées. Il est issu de l'automobile et du secteur ferroviaire, et possède de solides compétences en matière de qualité et de mise sous contrôle d'une usine. L'idée est que toutes les actions du site mécanisé soient sous contrôle, c'est-à-dire que le but de chacune d'entre elles soit défini et que le processus pour y parvenir soit maîtrisé. Ceci passe d'abord par des audits flash afin d'obtenir une image instantanée de chaque composante du site. Il s'agit ensuite d'auditer le poste de chaque salarié du site mécanisé au moins une fois par mois, afin de s'assurer de son niveau et de son éventuel besoin de formation. Cela passe enfin par un audit de processus, c'est-à-dire un audit complet du site en termes de mécanisation, de logistique et de services supports.

Depuis septembre, différentes actions ont donc été engagées afin d'améliorer la rentabilité de ces sites mécanisées et différents plans d'action sont par ailleurs programmés en 2018.

Philippe BRANCHER estime donc que la mécanisation est aujourd'hui sous contrôle. Cette activité est en cours de développement et les efforts fournis par les équipes commencent à porter leurs fruits.

Le comité objecte qu'aucune amélioration n'a été constatée sur le terrain. Notamment, les salariés continuent à devoir ajouter des documents à la dernière minute.

Philippe BRANGER répond que ceci est dû dans 95 % des cas aux clients qui ne respectent pas les délais convenus pour l'envoi de leurs documents. Parfois aussi, les clients envoient des documents dans un format qui n'est pas accepté par la machine Ferag. Toutefois, ceci devient exceptionnel, les équipes étant de plus en plus à même de procéder à des réglages. Il arrive malgré tout encore parfois que des documents ne puissent pas passer dans la machine et restent donc non-mécanisés.

Le comité demande des explications sur la mauvaise qualité des poignées du Link.

Philippe BRANCHER répond qu'en début d'année, des achats volumineux de Link ont été effectués dans un format de 70 grammes, au lieu des 110 grammes habituels. Or ce format est difficilement gérable par la machine, d'où une qualité de Link très mauvaise. Toutefois, d'une manière générale, le Link coûte cher et pose des problèmes techniques. La direction réfléchit donc actuellement à des solutions technologiques afin de le supprimer.

La direction précise qu'Adrexo continuera à répondre aux demandes de Link des clients, mais réfléchit à des solutions technologiques pour en diminuer le coût et en augmenter la qualité.

Le comité souligne que la qualité des poignées est particulièrement mauvaise le week-end.

Philippe BRANGER rappelle que jusqu'à présent, l'encadrement n'est assuré que par les chefs d'équipe le samedi. Avec la nouvelle organisation, un chef d'atelier sera également présent et il sera chargé de la gestion des équipes et de la surveillance de la performance et de la qualité.

Le comité revient sur l'ajout de documents à la dernière minute et se demande quand l'entreprise sera en mesure d'imposer aux clients le respect des délais. Le comité s'étonne par ailleurs que l'entreprise se soit fixé un objectif de mécanisation à 29 % et investisse à nouveau, alors que la mécanisation n'a jamais été rentable jusqu'à aujourd'hui et que l'actionnaire comme le président ont clairement exprimé leur scepticisme à ce sujet.

La direction confirme qu'aujourd'hui, la fabrication mécanisée de poignées est moins rentable que la fabrication manuelle. Il convient toutefois de prendre en compte que l'entreprise n'aurait sans doute pas choisi les machines Ferag dont elle a hérité, mais qu'elle ne peut s'en défaire ainsi. Ceci explique le scepticisme ambiant au sujet de la mécanisation. Par ailleurs, un benchmark avec Mediapost, qui a un taux de mécanisation de l'ordre de 85 % avec des machines souples Duplo, a montré qu'avec une organisation manuelle adéquate, Adrexo obtiendrait les mêmes résultats que son concurrent. C'est la raison pour laquelle, la direction a décidé de ne pas acheter de nouvelles machines, mais de continuer à faire fonctionner les quatre qu'elle détient déjà.

Adrexo n'avait pas jusqu'à alors une culture très industrielle et il n'a donc pas été évident pour l'entreprise de passer sans transition à une mécanisation lourde avec les Ferag. Toutefois, la rentabilité de la mécanisation devrait pouvoir être améliorée, notamment en faisant appel aux bonnes compétences et en augmentant les volumes. Il est vrai que la direction n'a aucune garantie en la matière, ce d'autant qu'elle n'a pas de certitude quant à l'évolution de Time, mais elle estime malgré tout avoir une réelle marge de progression. Elle procède donc à des investissements modestes, notamment avec l'achat de deux Sitma et de quatre Duplo, et progresse prudemment. Selon l'évolution dans les 18 mois à venir, la direction statuera sur ce qu'il convient de faire.

Au sujet des clients, il peut en effet sembler illogique qu'ils ne payent pas de pénalités en cas de retard, contrairement à Adrexo, alors que cela met l'entreprise en difficulté. La direction a donc mis en place un logiciel de traçabilité, afin de pouvoir opposer des éléments objectifs aux clients. Certes, le contexte actuel, avec la hausse de prix imposée par Adrexo, ne s'y prête pas tout à fait, mais l'entreprise a également pris des engagements plus contraignants en termes de qualité, auxquels sont associés des pénalités. La direction compte donc vraiment se battre contre les défauts dus aux clients.

Le comité souligne le fait que l'entreprise a besoin de distributeurs pour travailler et que les équipes de terrain doivent donc avoir les moyens et la volonté de recruter.

La direction en convient. Le recrutement et le turn-over constituent de réels sujets de préoccupation pour l'entreprise et il convient donc de réfléchir aux causes, au lieu de se concentrer uniquement sur les conséquences. Le paiement au temps badgé, et donc travaillé, devrait ainsi permettre de rendre l'entreprise plus attractive. Par ailleurs, la DRH a créé une application, JOB'HOPPS, afin d'offrir aux distributeurs des opportunités en termes de développement professionnel. En outre, des CRH ont été positionnés dans les régions les plus problématiques en termes de recrutement. Adrexo se doit en effet de mieux organiser son processus de recrutement, pour le rendre plus efficace, et de fidéliser davantage ses salariés.

Le comité souligne que la direction continue à se demander comment rentabiliser la mécanisation, alors qu'il est en question depuis déjà huit ans. Dès lors, le comité a du mal à comprendre que l'entreprise ne concentre pas davantage ses investissements sur le recrutement, les équipements, les conditions de travail, etc. Cela fait huit ans que les méfaits de la mécanisation sont mis en avant et les sujets abordés aujourd'hui ont déjà été débattus à maintes reprises, mais personne ne prend de décision.

La direction répond qu'elle n'a pas pris la décision d'arrêter la mécanisation, mais au contraire de chercher une solution pour la rentabiliser. Elle convient toutefois que le système Drive ne fonctionne pas du tout et indique qu'une réorganisation est en cours pour donner davantage de moyens aux relais, densifier les effectifs, revoir la cible managériale, etc.

La direction rappelle ensuite la solidité du média IP dont les volumes continuent de progresser, malgré ce qui se dit depuis des années. Néanmoins, il serait impossible pour l'entreprise de revenir à l'équilibre en ne faisant que de l'IP, et ce quelle que soit la méthode de production. La direction tient néanmoins à souligner que selon une récente étude, Adrexo a été bien meilleur que Mediapost en 2017.

Le comité demande si le fait qu'Adrexo ait dépassé Mediapost en termes de qualité a été relayé auprès des services commerciaux et des services techniques.

La direction répond avoir expliqué en COMEX que les équipes d'Adrexo étaient aujourd'hui au rendez-vous en termes de qualité. Certes, il est toujours possible de s'améliorer, mais le fait est qu'Adrexo a dépassé Mediapost en termes de qualité. L'information est officielle et cela constitue évidemment un argument de vente très fort. Par ailleurs, la situation financière d'Adrexo n'est plus la même et l'entreprise devrait donc à nouveau gagner des parts de marché en 2018 après en avoir perdu en 2017. Par ailleurs, Adrexo se diversifie avec le courrier et les colis, avec toutes les synergies que cela permet.

Le comité demande pourquoi la direction déploie quatre machines Duplo dans un nouveau périmètre, alors qu'elle a exprimé des réticences à leur sujet.

La direction répond que les Duplo fonctionnent bien, sont faciles d'utilisation et fabriquent de belles poignées. Par ailleurs, il faut bien utiliser ces machines qui ont été commandées par le prédécesseur et la direction a estimé qu'il était pertinent de les positionner toutes les quatre ensemble sur un site à fort débit.

Le comité estime qu'il faudrait affiner l'analyse qualitative en comparant les sites mécanisés et les sites non-mécanisés. Par ailleurs, la mécanisation des sites se traduit toujours par une baisse de 50 à 60 % de la rémunération des distributeurs. Or l'entreprise est généralement incapable de pallier à cela.

Philippe BRANGER répond qu'un prélèvement va être mis en place selon une norme européenne d'échantillonnage, afin de contrôler la qualité industrielle, la présence de documents et la constitution des poignées. La méthode est actuellement testée à Sorgue et selon sa pertinence, elle sera déployée sur l'ensemble des sites. Ce déploiement d'outils permettra à Adrexo de mieux maîtriser ses performances. En effet, l'entreprise pâtit depuis plusieurs années d'un manque de mesures précises et objectives.

La direction souligne son analyse tout à fait transparente sur le manque de rentabilité de la mécanisation. En termes de qualité, il convient par ailleurs de préciser qu'être meilleur que Mediapost ne signifie pas qu'Adrexo a atteint des sommets. De fait, l'entreprise se doit encore de progresser sur les deux variables qui influent sur la qualité : le référentiel, encore assez obsolète, et la dimension RH, en termes de recrutement et de turn-over. Par ailleurs, la situation de l'entreprise n'est pas satisfaisante en termes de rentabilité et il convient donc de l'améliorer. La direction opère donc des choix, les évalue et les réajuste quand cela s'avère nécessaire.

Le comité interpelle la direction sur les activités supplémentaires à donner aux distributeurs pour éviter le coût du minimum garanti et de la sous-modulation.

La direction répond que les sites mécanisés ont pour consigne de mettre les salariés en sur-modulation, de manière à ne pas se retrouver en sureffectif lorsque les besoins sont moindres. Il s'agit donc d'anticiper les flux de recrutement. Quant au minimum garanti, son coût pour Adrexo a diminué de 400 000 euros en 2016 à 200 000 euros en 2017. L'évolution est donc favorable, même si le minimum garanti est encore trop élevé en sous-modulation.

Le comité alerte sur le risque pour Adrexo de se couper de ses petits clients et suggère d'instaurer des navettes systématiques, au moins au début.

La direction répond qu'en 2018, le plan de transport d'Adrexo sera quelque peu modifié. En effet, Colis Privé livrera de plus en plus à J+1, ce qui implique des navettes quotidiennes. Or celles-ci seront également utilisées pour l'adressé et il est tout à fait possible d'envisager d'élargir encore leur utilisation.

Le comité demande ensuite si ce service de transport permettra d'augmenter la cadence et de revenir sur les incohérences de Drive, et notamment sur les manquements de relais.

La direction répond qu'une réflexion est actuellement menée avec des consultants spécialisés sur le futur réseau DISTRI'HOPPS, mutualisation de Colis Privé et d'Adrexo, et le sujet sera donc traité dans ce cadre.

Le comité a bien entendu que la direction a pris la décision de maintenir la mécanisation. De son côté, après avoir procédé à de nombreuses expertises sur le sujet, le comité sera peut-être amené à prendre une décision désagréable pour l'entreprise. Cette guerre perpétuelle entre le commercial et la technique est réellement affligeante et il serait temps par ailleurs que la direction écoute les élus et prennent ses décisions en concertation avec eux. La direction opère naturellement des choix stratégiques et économiques, mais elle doit

le faire en concertation avec celles et ceux qui travaillent dans cette entreprise. Dans le cas contraire, le CE procédera à une alerte économique, notamment sur la mécanisation qui concerne directement les salariés. Par ailleurs, au sujet des difficultés RH, les élus pointent depuis des années la distribution du mercredi qui rend impossible les contrats de 30 heures.

La direction répond que les relations conflictuelles entre les commerciaux et le terrain sont une réalité dans toutes les entreprises et que cela ne pose pas de problèmes particuliers chez Adrexo. En revanche, l'objectif d'une distribution à 80 % le mardi soir est une réalité du marché et constitue effectivement un sujet de préoccupation pour l'entreprise.

Au sujet de la mécanisation, l'entreprise ne peut ni se satisfaire du statu quo ni faire machine arrière. Dans les deux cas, elle continuerait en effet à perdre de l'argent et finirait par disparaître. Or la direction s'est engagée à ne pas faire de PSE et elle se doit donc d'aller de l'avant. Par ailleurs, le fait d'allier mécanisation et fabrication entraîne des surcoûts irrationnels. L'entreprise n'a donc pas d'autre choix que d'avancer, mais elle le fait prudemment afin de pouvoir faire machine arrière si cela ne fonctionne pas. La réalité est bien celle-ci, l'entreprise n'a pas le choix.

Le comité rappelle que la mécanisation a conduit des salariés à quitter l'entreprise. De même, le retour à la distribution poussera sans doute des salariés à partir. Le comité estime qu'il ne faut pas avancer sur le chemin de la mécanisation. Par ailleurs, il convient de prendre en compte le coût du personnel qui sera mécanisé.

La direction répète qu'elle n'a pas d'autre choix que d'agir et de rentabiliser ses machines. Par ailleurs, les perspectives sont équilibrées en termes d'effectif avec des recrutements qui seront opérés pour les machines et un besoin moindre en distribution. La direction estime donc pouvoir gérer l'évolution des effectifs sans PSE, notamment avec des mesures de reclassement au fil de l'eau. Le cas des préparateurs exclusifs est particulier, toutefois ils ne sont que neuf et des solutions existent. Ces aspects RH sont aussi au cœur des réflexions. Communiquer sur l'arrêt de la mécanisation reviendrait justement à envoyer le signal d'un PSE à venir.

Le comité fait remarquer que la direction devra indemniser des salariés qui subiront une carence de temps de travail. Par ailleurs, il n'est pas question d'arrêter la mécanisation. La mécanisation existe et elle fonctionne. La question n'est pas la quantité produite par la mécanisation, mais le fait qu'il faut produire vite pour fournir les secteurs le lundi. Or la mécanisation ne sait pas produire vite, ce qui entraîne des erreurs et une augmentation des volumes n'y changerait rien. Les secteurs ne seront toujours pas fournis en temps et en heure. Le comité entend bien le poids du contexte actuel et comprend tout à fait que la direction mène ses réflexions par rapport aux banques et aux clients, mais la situation sera toujours la même dans un an.

La direction objecte que l'entreprise ne perd que 1,3 millions d'euros cette année, contre 2,7 millions d'euros l'année précédente. Il s'agit de poursuivre dans ce sens et la direction escompte que d'ici 18 mois, Adrexo sera revenu à l'équilibre. Certes, la mécanisation existe depuis plusieurs années, mais l'acte mécanisé n'était pas correctement encadré. Depuis, l'entreprise a recruté ceux qu'elle estimait être les meilleurs. Elle les a challengés et la situation évolue favorablement.

Le comité considère qu'en introduisant de nouvelles plaques que personne ne maîtrise, l'entreprise va se retrouver face à de nouvelles difficultés. Il eut été plus judicieux de faire fonctionner les machines existantes.

La direction répète que le plan comporte trois axes. Le premier, d'ores et déjà amorcé, consiste pour l'entreprise à s'améliorer à isopérimètre. Il s'agit ensuite d'élargir le périmètre de la machine Ferag et enfin, de procéder à une extension de la mécanisation. Toutefois, les Duplo sont des machines d'industrie beaucoup plus légère que les Ferag et il n'est donc pas tout à fait juste de dire que l'entreprise introduit de nouvelles plaques, même si la nuance peut relever de la sémantique.

Philippe BRANGER ajoute que la feuille de route fixée par la direction est d'aller vers un produit fini à 100 %. La question est donc de définir comment ajouter les documents manquants et les documents en retard. Par ailleurs, l'introduction de machines Sitma permettra de traiter des documents que la Ferag ne sait pas produire.

Le comité rappelle qu'une Duplo avait été installée puis retirée à Corbas.

Philippe BRANGER explique que la Duplo nécessite des opérateurs formés et qu'il est important par ailleurs que ceux-ci pratiquent la machine toutes les semaines. La Duplo, une fois installée, doit donc devenir la machine principale et tirer la production. Or à Corbas, c'est le travail autour de la Ferag qui avait été privilégié.

La direction remercie Philippe Branger pour sa présence et ses réponses. Elle remercie par ailleurs le comité pour cette réunion basée sur le respect et la bienveillance.

*La séance est levée à 12 heures 20.*

**Le Président**

**Le Secrétaire**

N.B. : Ce procès-verbal a été rédigé par la société Codexa ([www.codexa.fr](http://www.codexa.fr)) puis vérifié et complété par les membres de l'instance sous la responsabilité du Secrétaire de séance.