

ASF Orientations stratégiques

Avis CSEC – 16 octobre 2025

Le CSEC a examiné attentivement les orientations stratégiques présentées pour les années 2025 et 2026, en s'appuyant sur l'analyse du cabinet GROUPE LEGRAND et les travaux de la commission économique.

En préambule, le CSEC déplore l'absence de projections stratégiques et de scénarios au-delà de 2026, et rappelle que l'employeur est tenu de communiquer les informations sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences prévisibles, notamment en matière d'emploi et de GEPP, pour les trois années à venir.

Ne disposer que d'un bilan 2024 des axes stratégiques et des plans d'action à très court terme (2025-2026) entrave la capacité du CSEC à apprécier pleinement l'adéquation des moyens aux enjeux de transformation d'ici la fin de la concession. **Le CSEC considère que cette absence de visibilité limite la portée de la consultation.**

Cette limitation est d'autant plus difficile à accepter que l'entreprise est engagée dans des évolutions organisationnelles jusqu'à la fin de la concession. Le CSEC doit pouvoir apprécier les conséquences prévisibles des orientations stratégiques sur l'emploi pour au moins les trois années à venir. L'absence de visibilité claire sur les objectifs et les effectifs au-delà de 2026 limite la capacité du CSEC à mesurer la durabilité des solutions proposées pour les parcours professionnels.

Le CSEC déplore notamment l'absence de présentation de la réorganisation de la Direction de la maîtrise d'ouvrage.

Le CSEC appelle donc l'entreprise à étendre l'horizon temporel de ses projections stratégiques au-delà de 2026 et à présenter les conséquences sur l'emploi, adossées à des éléments chiffrés.

Concernant la stratégie, le CSEC prend note des 4 axes stratégiques présentés (sécurité, service client, transition écologique et diversité), qui sont la continuité des années précédentes, **mais souligne la nécessité d'un engagement renforcé sur le volet social. L'attention du CSEC se porte notamment sur la qualité de la mise en œuvre sociale et la visibilité à long terme de ces stratégies d'optimisation.**

▪ Prévention santé sécurité

Le CSEC partage pleinement la double priorité d'assurer la sécurité des salariés et des usagers. Pour le CSEC, l'accent mis sur l'innovation technologique et la sécurité des interventions est indispensable, mais la meilleure façon d'assurer la sécurité est de rétablir les effectifs à la Viabilité et au Péage.

Le CSEC demande que la polyvalence accrue et l'élargissement des missions suite à la rationalisation des effectifs soient systématiquement accompagnés de mesures d'évaluation de la charge de travail. Les membres du CSE-C souhaitent à nouveau pointer la pression mise sur les salariés afin d'éviter les arrêts après un accident de travail.

▪ Services aux Clients

Le CSEC prend acte de la stratégie d'amélioration de l'expérience client par la digitalisation et le modèle multi-canal. Le CSEC déplore que cette stratégie, qui prévoit notamment la fin de l'acceptation des règlements en espèces et en chèques, exclut une partie des usagers. Le CSEC demande en tous les cas à l'entreprise d'informer davantage les clients sur les évolutions (fermeture des boutiques, fin progressive de l'acceptation des règlements en espèces, des chèques).

Le CSEC insiste sur le fait que la mutualisation des ressources et la polyvalence des équipes de relation client ne peuvent pas être des atouts pour l'efficacité en inter filières.

▪ **Stratégie Environnementale**

Le CSEC prend acte des bons résultats de l'engagement environnemental et note que l'entreprise va réviser ses objectifs à la hausse en 2025. Pour le CSEC, cette démarche d'amélioration continue est un atout pour la légitimité de l'entreprise en tant qu'acteur clé de la transition écologique.

Le CSEC souligne toutefois que certaines actions environnementales semblent limitées voire absentes dès lors qu'elles nécessitent un financement : scope 3 avec l'impact environnemental des clients, rénovation des locaux et des villas.

▪ **Pilotage social et GEPP :**

Le CSEC note les efforts de l'entreprise pour aligner la stratégie RH (Formation, GEPP) sur les objectifs de rationalisation et de modernisation, mais ces efforts sont insuffisants. Le CSEC souligne que le succès de cette stratégie repose sur l'engagement des salariés, et que celui-ci est conditionné à des garanties concrètes :

- **GEPP et confiance :** Le CSEC appelle l'entreprise à mettre en place des actions claires pour que la GEPP soit perçue comme un mécanisme d'évolution constructive et choisie, et non comme une reconversion contrainte liée à la réduction des effectifs.
- **Emploi et responsabilité :** Le CSEC considère que le salarié ne peut être seul "acteur de son employabilité", faute de visibilité sur la stratégie de l'entreprise, et réaffirme que la sécurisation de l'avenir professionnel relève essentiellement de la responsabilité de l'employeur.
- **Crédibilité de la marque employeur :** Pour que la "marque employeur" (déployée en 2024) soit crédible et réussisse à fidéliser les salariés dans un contexte de forte transformation, elle doit être en adéquation avec la réalité du terrain.

Conclusion

Le CSEC regrette vivement l'absence de projections chiffrées et précises sur les trois exercices à venir.

Le CSEC regrette vivement l'absence d'informations sur les conséquences sur l'emploi et la formation des différents points stratégiques.

Notamment, La polyvalence doit être mieux cadrée. Sa mise en place et les conditions d'exercices doivent être négociées avec les OS.

Un retour d'expérience global doit être réalisé. Des mesures d'impact sur les risques psycho sociaux doivent être effectués par la direction.

Le CSEC rappelle enfin que s'il est consulté chaque année sur les orientations stratégiques, la direction se doit de consulter le CSEC et les CSE d'établissement avant toute déclinaison de chaque projet.

Le CSEC demande une réponse motivée de la direction à l'avis du CSEC conformément à l'article L.2312-15 du Code du travail.