

## **CSE EXTRAORDINAIRE DU 22 NOVEMBRE 2022**

**En attente d'approbation - point abordé en réunion du CSE du 6 décembre**

### **Étaient présents :**

Monsieur Gérard Taponat

Monsieur Gwenn Rethoret

Madame Marine Albert

Monsieur Anthony Almeida

Monsieur Antoine Garbay

Monsieur Jérémy Graça

Monsieur Alassane Sy

Monsieur Abdelaziz Yahia

Monsieur Walid Baassou

Les experts du cabinet Diagoris et du cabinet Sésame

### **ORDRE DU JOUR DU CSE EXTRAORDINAIRE DU 22 NOVEMBRE 2022**

- Approbation du procès-verbal de la réunion du 4 novembre 2022 (R5)
- Étude du rapport de l'expert DIAGORIS sur le projet de réorganisation de la Société dans le domaine économique et comptable.
- Étude du rapport de l'expert SESAME ERGONOMIE sur les conséquences du projet de réorganisation en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

Annexes

-

•

*La séance est ouverte à 14 heures 10.*

En préambule, M. Garbay indique que la CGT se félicite que le rapport du cabinet Diagoris reprenne les éléments que les élus répètent depuis huit mois, tout en apportant un niveau de détail intéressant.

La réunion de négociation est prévue le lendemain 23 novembre 2022 à 14 heures. La CGT souhaite que ce calendrier soit respecté. La modification de cette date impliquerait que des membres de la délégation CGT ne puissent pas assister à cette réunion de négociation. La loyauté des négociations est ici en jeu. Les négociateurs seront présents pour cette réunion le lendemain 23 novembre à 14 heures.

M. Taponat considère que cela relève de la responsabilité de la délégation CGT. Si les réunions du CSE sont régies par des règles de convocation, les réunions de négociation peuvent être adaptables. Considérant le délai de prévenance assuré pour cette réunion de négociation, les membres de la délégation CGT ont eu tout loisir de prendre leurs billets de train pour assister à la réunion du 23 novembre.

- **Approbation du procès-verbal de la réunion du 4 novembre 2022 (R5)**

*L'approbation du procès-verbal de la réunion du 4 novembre 2022 est reportée.*

- **Étude du rapport de l'expert DIAGORIS sur le projet de réorganisation de la Société dans le domaine économique et comptable**

L'expert du cabinet Diagoris rappelle qu'à peine la procédure pour licenciement collectif achevée le 18 juillet 2022, une nouvelle procédure a été ouverte dès le 26 juillet 2022. Cette procédure recouvre à la fois un projet d'organisation sur l'arrêt des opérations dans vingt-six villes, et la suppression de postes. Il s'agit, au périmètre de l'entreprise Takeaway, d'un PSE de taille importante. Il consistait initialement, soit le 26 juillet 2022, à supprimer au maximum 359 postes de coursiers et 38 postes de personnel support, soit les deux tiers de l'effectif. Depuis, un nouveau Livre 2 a été transmis : il met en évidence d'autres chiffres.

A la date de l'envoi du rapport, l'expert n'avait pas encore reçu certaines informations, dont :

- les plans stratégiques ;
- les comptes à moyen terme ;
- le projet de contrat avec le partenaire stratégique externe, la Direction ayant indiqué qu'il n'existait pas de contrat de ce type ;
- l'estimation du budget du PSE par type de mesures - ce dernier document a été reçu ce midi, soit trois jours après l'envoi du rapport ;
- des informations sur l'entreprise Takeaway Express France SAS ;
- les procès-verbaux des réunions de CSE relatives à la procédure ;
- le compte de résultat prévisionnel 2022 – 2024 des activités du Groupe en France en projet de réorganisation.

Avant d'engager toute procédure, l'employeur doit analyser le motif économique retenu, qui doit être réel et sérieux et reposer sur des éléments factuels. L'entreprise doit aussi démontrer qu'elle a, avant de

procéder au PSE, tout mis en œuvre pour préserver les emplois. Le licenciement économique ne doit être que l'ultime solution mise en œuvre.

Le motif économique retenu est explicite : il s'agit de la réorganisation nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité. Cette notion doit être utilisée au sens légal. L'Entreprise ne peut pas mettre en œuvre des licenciements uniquement pour améliorer sa rentabilité ou réaliser des économies. Or le Livre 2 n'explique pas suffisamment comment ce plan permettra de redresser l'activité et les comptes de Takeaway Express France. Si son siège est basé à Amsterdam, le Groupe est constituée de l'ensemble des entreprises implantées sur le territoire français.

Pour justifier le projet d'organisation, la Direction fait valoir que le groupe Takeaway a subi des pertes conséquentes en 2021. Les coûts opérationnels sont tels que Takeaway Express France perd de l'argent à chaque livraison. Le Groupe lutte pour combler son retard. Le Livre 2 doit expliquer en quoi les coûts opérationnels de Takeaway Express France sont tels que l'entité perd de l'argent à chaque livraison. En quoi la réorganisation des activités permettra-t-elle de relancer l'activité ? Dans quelle mesure la seule solution pouvant conduire au rétablissement passe par un PSE de l'ampleur projetée ? Comment garantir que ce projet de réorganisation centré sur Paris soit viable sur le long terme ?

Ce projet de réorganisation s'apparente à un désengagement partiel et prématuré au regard du potentiel du marché. La rentabilité s'est dégradée au regard des investissements nécessaires qui ont été consentis dans les infrastructures et le marketing. Cette perte opérationnelle de 2021 a fonctionné comme un déclencheur. La pression exercée par les actionnaires de fonds de pension a été déterminante dans le projet de réorganisation des activités dans plusieurs pays européens, dont la France.

Ce désengagement paraît prématuré, notamment au regard de :

- la nécessité d'attendre un retour sur investissement dans un secteur très dépendant des dépenses Média et Marketing ;
- le potentiel du marché, encore important ;
- la détérioration récente de l'activité commerciale du Groupe en France ;
- les évolutions réglementaires qui interviendront tôt ou tard.

Plusieurs acteurs luttent pour s'assurer une place prépondérante sur ce marché de la livraison à domicile, d'autant plus que ce dernier permet des économies d'échelle pour ceux qui travaillent avec de nombreux clients. Dans ce contexte, force est de constater un écart entre les dépenses Média et Marketing du groupe Just Eat Takeaway et celles d'Uber Eats et de Deliveroo.

Ce secteur de la livraison à domicile avait déjà un potentiel avant la crise sanitaire. Il a crû dans des proportions considérables pendant la crise sanitaire. Aujourd'hui, la quasi-totalité des grandes chaînes de *fast food* proposent de la vente à emporter ou de la livraison. Ce secteur reste plébiscité par les jeunes générations ; 75 % des consommateurs ont moins de 35 ans. Ils adoptent des comportements de consommation qui perdureront. Ce service de livraison est aussi très prisé par les étudiants. Le nombre de restaurants adressés par Just Eat s'élève à 21 545, ce qui laisse un potentiel important. Les taux de pénétration auprès des principales chaînes de restauration rapide (Burger King, McDonald's, KFC, Subway...) démontrent qu'il reste de la place pour un rééquilibrage.

L'activité de livraison à domicile a diminué dès le mois de mai 2021, lorsque la restauration à la table a repris. À ce moment, le groupe Jet a décidé de réduire ses investissements Marketing. Ainsi, les investissements Marketing et Média ont chuté en France. Or le secteur dépend fortement de ces

investissements. L'évolution des commandes a assez fortement évolué à la baisse dans les vingt-sept villes, y compris à Paris.

En parallèle, les commandes livrées par Scoober n'ont subi de décrochage qu'à compter de février 2022. En comparaison de ses concurrents directs que sont Deliveroo et Uber Eats, la part de marché de Just Eat décline depuis plusieurs mois en France. Ce déclin s'effectue surtout au profit d'Uber Eats qui voit sa part de marché fortement progresser, alors que celle de Deliveroo reste stable. Les parts de marché reflètent la popularité des enseignes, qui dépend de la couverture des pays et des investissements Marketing qui y sont consentis.

Il faut prendre en compte les trois entités Takeaway Express France SAS, Eat Online SAS et FBA Invest SAS. L'expert souhaiterait prendre connaissance des comptes 2021 d'Eat Online. Il est regrettable qu'il n'existe pas de sous-consolidation au périmètre des trois sociétés.

Takeaway Express France SAS et Eat On Line SAS sont deux sociétés-sœurs très imbriquées. Takeaway Express France SAS est un centre de coût : sa finalité consiste à être à l'équilibre mais non de réaliser des profits. Un contrat de prestation de service, renouvelé tous les ans, est conclu entre ces deux sociétés. Dans les comptes de Takeaway Express France, le chiffre d'affaires correspond à une somme de commissions versées par Eat Online. Seul l'exercice comptable de 2021 était disponible : il fait ressortir un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros et l'entité est à l'équilibre. Elle dégage d'ailleurs un faible bénéfice. Or l'expert n'a pas pris connaissance des comptes 2021 d'Eat Online. Il constate seulement que le chiffre d'affaires s'est accru entre 2019 et 2020. L'entité était profitable en 2019 mais déficitaire en 2020.

Ce projet de réorganisation apparaît comme essentiellement défensif, visant à réaliser des économies. Le budget est récessif, construit sur :

- une contraction du budget Marketing ;
- une baisse des commandes ;
- une forte amélioration du taux d'efficacité visé chez Scoober.

Le compte met en évidence une baisse d'activité en 2024 en parallèle d'une augmentation de l'activité confiée aux tiers, partenaires externes. Force est de constater une montée en puissance progressive du partenaire externe, passant de 216 000 commandes à 352 000 commandes. Peut-être est-ce la fin du modèle Scoober. Il semble difficile de maintenir sur long terme un modèle faisant appel à un sous-traitant interne (Scoober) à Paris, et en régions, à un partenaire dont les conditions de fonctionnement ne seraient pas les mêmes, que ce soit Stuart ou un autre. Il faudrait que la Direction précise suivant quelle répartition elle compte assurer la couverture de la France, entre l'interne et l'externe.

Le taux d'efficacité cible a rarement été atteint jusqu'à présent. Il faudrait, pour assurer un taux de rentabilité satisfaisant, se baser sur un taux d'efficacité de 2. Or ce taux est loin d'être atteint, y compris à Paris. Il est regrettable que le Livre 2 n'explique pas comment un taux de 2 pourrait être atteint.

La masse salariale brute pour l'année 2023 indiquée dans le budget s'élève à quelques 2 040 000 euros. Or dans la base reçue, la masse salariale en cumul sur douze mois s'élève à 2 406 000 euros (hors cotisations patronales). Cela amène à se demander si de nouvelles économies sont prévues en 2023.

La décision consistant à maintenir de l'activité à Paris relève davantage du pari que d'un choix rationnel pérenne. Elle est dictée par une logique d'image, mais aussi par la densité du maillage de restaurants et par le volume de commandes qui est le plus important de France. Il s'agit néanmoins d'un pari risqué dans

la mesure où la concurrence y est très forte. Le *Top Of Mind Awareness* (TOMA) pour Just Eat est diminué et le taux d'efficacité moyen à Paris ne s'élève qu'à 1,29. La mise en œuvre d'un plan de redressement et d'orientations stratégiques représente donc un véritable défi.

Il faudrait que la législation sociale évolue rapidement en France pour assurer la réussite de ce projet de réorganisation.

Concernant l'appréciation des moyens du Groupe, la structure financière du Groupe reste solide malgré les pertes opérationnelles enregistrées. La trésorerie disponible et mobilisable est supérieure à 1,32 milliard d'euros à la fin 2021.

Les effectifs concernés par ce projet de réorganisation sont jeunes, avec une moyenne d'âge de 27 ans. Ils totalisent une ancienneté faible, au minimum de douze mois, et les coursiers travaillent très majoritairement à temps partiel.

Le nombre de départs de coursiers en CDI entre le 26 juillet et le 14 octobre s'est élevé à 107, dont 53 à Paris. Ces départs ont correspondu à 66 démissions, 34 licenciements individuels et 6 ruptures de période d'essai.

M. Graça souhaite savoir si le motif économique a été démontré sur le plan juridique.

L'expert du cabinet Diagoris estime qu'il n'est pas pleinement justifié à ce jour car la Direction n'a pas fourni d'éléments sur la situation économique et financière du Groupe en France, avec et sans le projet de réorganisation.

M. Almeida demande si les villes concernés par le PSE souffrent d'un manque de moyens mis à disposition par l'Entreprise.

L'expert du cabinet Diagoris estime que ce projet de réorganisation correspond à un désengagement partiel du Groupe en France. Or le Groupe pourrait déployer des moyens en France pour redresser la situation.

M. Almeida demande pour quelle raison les documents sur les comptes ne sont pas certifiés. Cela est susceptible de desservir la Direction devant le tribunal administratif.

M. Rethoret a remis l'ensemble des documents certifiés qui étaient à sa disposition. Il faut prendre en compte un délai supérieur pour obtenir la certification du commissaire aux comptes sur les comptes 2021. Ils seront disponibles en décembre. La Direction a fourni au cabinet Diagoris des comptes non-certifiés ainsi que le budget revu à la mi-année, détaillant tous les pôles de coût pour 2021 et 2022.

M. Sy souhaite prendre connaissance du plan Marketing, Média et Force de vente pour Paris.

G. Rethoret a partagé le budget prévisionnel pour l'ensemble des activités pour 2023, en incluant les investissements Marketing.

M. Sy souhaite savoir comment la Direction compte convaincre les restaurants de faire partie de Just Eat Takeaway.

G. Rethoret indique que le budget prévisionnel s'élève à 11 millions d'euros pour 2023 et à 10,5 millions d'euros pour 2024.

Les actions engagées en termes de marketing incluent de la promotion, des partenariats avec les restaurants et des frais de livraison offerts. Ainsi, aucun frais de livraison ne sera facturé pendant une

certaine période. La Direction examine aussi l'introduction de vélos électriques et des ajustements des distances de livraison pour que les coursiers assurent davantage de livraisons tout en parcourant des distances plus courtes.

M. Graça s'enquiert du nombre de restaurants McDonald's partenaires à Paris.

M. Rethoret intègre douze restaurants McDonald's supplémentaires. Cela représente une première phase d'expansion avec McDonald's. L'objectif consiste à en ajouter davantage.

M. Rethoret revient sur la présentation du cabinet Diagoris. Il est question de plan stratégique. La définition de plan stratégique reste à la libre appréciation de celui qui le rédige ou le lit. Un recentrage des activités sur Paris, avec une stratégie de force de vente et de marketing axée sur cette ville, représente une réponse stratégique à la situation financière précaire dans laquelle se retrouverait la Société sans intervention. Ce plan se traduit par un impact sur le nombre de commandes, les revenus, les coûts opérationnels et les bénéfices ou les pertes, avec une réduction des pertes.

Il est aussi question du contrat avec le partenaire stratégique externe. Le contrat existant avec Stuart a été fourni.

Au regard de l'estimation du budget du plan de sauvegarde par type de mesures, le budget estimé du PSE a été communiqué et arrêté au plus près des informations à l'issue de la dernière séance de négociation avec les organisations syndicales.

Les rapports de gestion 2019 et 2020 ont aussi été remis. En revanche, ce n'est pas le cas pour les éléments de 2021 car ils ne sont pas encore définitifs. Il a été décidé d'un report du délai légal jusqu'au 31 décembre, qui a été articulé par le commissaire aux comptes.

En ce qui concerne les audits et les enquêtes de satisfaction, l'expert indique qu'aucun éléments chiffré ne lui a été communiqué, alors que le Livre 2 inclut des tableaux contenant des éléments chiffrés.

La question des impacts pour le Groupe en l'absence de ce plan sur les trois années à venir a largement été abordée. La Direction travaille selon une logique de budget annuel et se doit d'être très réactive dans un marché qui change rapidement et de manière abrupte. L'assouplissement des mesures de confinement et leur impact sur le volume de commandes (-53 % en six mois) ont été brutaux et ont influé sur le coût opérationnel (+150 % en six mois) et l'accroissement des pertes. En conséquence, il a fallu prendre des mesures sans lesquelles l'impact sur les emplois des salariés auraient pu être encore plus dramatiques, et potentiellement mener à la cession des activités de livraison en France. Le budget 2022 a donc été revu à la fin de l'année 2021. Il faut pouvoir se montrer réactif dans un marché qui change très rapidement.

M. Garbay souhaite savoir comment il serait possible d'assurer de la rentabilité dans le futur, dans les villes qui souffrent d'une situation de sous-effectif et dans lesquelles l'Entreprise ne dispose pas de *hub*.

M. Rethoret considère que la situation de sous-effectif relève du point de vue des élus. La Direction s'applique à recruter le nombre de coursier nécessaire pour chaque ville. Elle se heurte à un problème de volume de commandes dans les petites villes, ce qui fait obstacle à la rentabilité.

M. Graça remarque que Just Eat ne travaille qu'avec 21 000 restaurants sur un total de 237 000.

M. Rethoret fait valoir que si le Groupe souhaite un retour rapide à la rentabilité opérationnelle, il se doit aussi de prendre des décisions difficiles lorsqu'il est confronté à des situations déficitaires dans les différentes entités de chaque pays, en particulier lorsque ces situations se dégradent. Ce n'est pas là le

propre du Groupe. Comme toute entreprise privée à but lucratif, le Groupe a pour objectif d'être profitable sur le moyen et le long terme.

Le Groupe a la volonté d'investir dans un projet de développement de Paris pour l'avenir en France, et ce dans un contexte législatif qui n'est pour l'heure pas favorable. Les moyens envisagés au niveau du Groupe sont à identifier. Le plan Paris 2.0 a été présenté aux élus. La Direction travaille aussi à l'amélioration des temps de livraison, ce qui sera indispensable au succès des activités.

L'expert souhaitait savoir en quoi les coûts opérationnels de Takeaway Express France sont tels que cette entité perd de l'argent sur chaque commande, et en quoi la situation pénalise les activités du Groupe en France. Le budget initial pour 2022 s'élevait à environ 10 millions d'euros. Or au bout de six mois, un déficit de -16 millions d'euros était enregistré pour l'activité de logistique. Le profit par commande est passé de -3,58 euros de perte, à -8,91 euros de perte. Les coûts bruts liés à une commande (environ 30 euros) ont été présentés trois semaines plus tôt. Le nombre de commandes est en baisse dans de nombreuses villes, ce qui réduit l'efficacité horaire des coursiers. Cela augmente les coûts. Ces pertes importantes, soutenues et accrues, ne permettent pas d'investir davantage dans ce marché, notamment dans les activités d'acquisition de clients. L'expert considérait que le Groupe a les moyens d'investir davantage en France : ce point de vue n'engage que l'expert. Si plus de 20 millions d'euros sont investis en France cette année (et plus de 10 millions d'euros l'année suivante), il faut fixer une limite et déterminer quels sont les investissements nécessaires.

L'expert du cabinet Diagoris affirme que son analyse ne correspond pas à un simple point de vue personnel, mais repose sur une étude des dépenses média. Grâce à la fusion, le Groupe peut bénéficier d'effets de levier qui lui permettent d'investir. L'Entreprise décélère en matière de dépenses Média et Marketing tandis que d'autres accélèrent sur ce plan.

M. Rethoret objecte que les décisions dépendent du budget disponible et de la structure de coûts.

Il était aussi demandé en quoi la réorganisation projetée des activités de livraison permettrait de relancer l'activité économique en France. La concentration du budget et des efforts Marketing et de force de vente sur une même ville représentera un levier en la matière, en parallèle de l'ajustement des distances et de l'augmentation du nombre de coursiers, la mise en place de vélos électriques... La ville de Paris offre de meilleures perspectives de volumes de commandes. Cela permettra de réduire les pertes opérationnelles.

L'expert avait également demandé en quoi la solution pouvant conduire à un rétablissement des comptes de Takeaway Express France doit passer par la mise en place d'un PSE. M. Rethoret explique que les investissements requis pour améliorer les volumes de commandes sur toute la France auraient été trop importants par rapport au budget. Il faut adopter une approche rationnelle. Le Groupe a même cessé d'opérer dans certains pays dans lesquels la situation était moins pire qu'en France (Norvège, Roumanie, Portugal). La poursuite des activités en France et la mise en place d'investissements significatifs pour les deux années à venir prouve que le Groupe croit en ce modèle.

Le projet de réorganisation sur une seule ville devrait fonctionner car il faut prendre en considération la dynamique de Paris, qui offre de meilleures perspectives que d'autres villes. Outre les efforts qui y seront déployés, un budget sera alloué à cette réorganisation, avec une volonté du Groupe d'augmenter les parts de marché de Paris, tout en démontrant la viabilité du modèle salarial dans des villes à forte densité.

Il était par ailleurs suggéré dans l'expertise que les représentants des fonds de pension siègent dans les organismes de direction. Ce n'est aucunement le cas.

M. Rethoret rappelle que l'Entreprise opère sur un marché très volatile en termes de nombre de commandes et de revenus. Le modèle d'autoentrepreneur permet aux concurrents de répondre rapidement aux changements brusques de l'environnement. Le modèle salarial est moins flexible et moins réactif. La fin de la crise sanitaire a précipité un effondrement brutal et significatif du nombre de commandes en France. Cela étant dit, le potentiel de marché est indéniable en France, mais cela requiert des investissements conséquents. Just Eat ne dispose pas du même budget qu'Uber Eats ou Deliveroo, qui sont des acteurs très agressifs du marché. En conséquence, le budget doit être recentré sur une ville qui représente plus de 50 % du volume total de commandes en France. L'augmentation de parts de marché à Paris aura un impact très significatif.

Il n'existe aucune certitude quant aux évolutions réglementaires en France à ce jour. Nul ne peut dire quand ces évolutions se produiront exactement.

En ce qui concerne la logique du « *Winner takes it all* », force est de constater que cette logique ne s'est encore jamais vue sur aucun marché. Deux ou trois acteurs sont toujours positionnés sur un marché. Il est néanmoins vrai que les mouvements de consolidation se renforcent. Il n'empêche qu'il y a de la place sur le marché pour plusieurs acteurs.

L'expert a traité la question du potentiel de restaurants à adresser. M. Rethoret rappelle que Just Eat n'est pas présent sur l'ensemble du territoire, mais seulement dans vingt-six villes. Le modèle de coûts de structure est plus élevé que celui des compétiteurs et n'est pas adapté à villes dont la densité de population et de commandes n'atteint pas un certain seuil. De plus, certains restaurants ont conclu des exclusivités avec les compétiteurs et d'autres refusent les livraisons. 40 % du parc de restaurants travaillent exclusivement avec Uber Eats. Just Eat a néanmoins significativement augmenté son parc de restaurants. Ce nombre accru de restaurants ne s'est malheureusement pas traduit par une augmentation du volume de commandes.

M. Graça regrette que dans bon nombre de villes, certaines chaînes de restaurants, à l'exemple de McDonald's, ne soient pas liées à Just Eat.

M. Rethoret fait valoir qu'elle travaille avec d'autres chaînes que McDonald's.

M. Almeida déplore que Just Eat ne travail ni avec McDonald's ni avec KFC à Clermont-Ferrand.

M. Rethoret fait état d'un problème sur le terminal dans les points de vente de McDonald's, qui ne permet pas d'intégrer trois acteurs. Ainsi, les restaurants McDonald's ne pouvaient travailler qu'avec deux acteurs et ont majoritairement choisi les acteurs qui leur assuraient le plus de volumes, soit Uber Eats et Deliveroo.

M. Graça souligne que Just Eat ne travaille pas avec la majorité des restaurants McDonald's à Paris.

M. Rethoret affirme que l'objectif consiste à enregistrer sur la plateforme le plus de restaurants McDonald's possible.

M. Graça signale que les chaînes donnent souvent la priorité à Uber Eats et à Deliveroo, ce qui pose des problèmes de temps de livraison pour Just Eat.

M. Rethoret établit des partenariats avec ces chaînes, notamment sur la base des frais de livraison. Tout est fait sur le plan commercial pour améliorer la performance opérationnelle.



M. Sy souhaite se concentrer sur l'aspect humain. Il faut s'appuyer sur des ressources humaines de qualité. Rien ne sert de recruter de très nombreux coursiers si la majorité d'entre eux partent dans un délai de quelques mois. Cela implique de mettre en place une politique de rétention des effectifs.

M. Rethoret affirme qu'elle mène une politique de rétention des équipes. L'ensemble des acteurs du secteur sont confrontés à la même problématique, à savoir que les coursiers restent rarement plus de six mois en poste. Pour bon nombre d'entre eux, l'activité de coursier est une activité annexe qui reste temporaire. Il faut mener des efforts pour augmenter le niveau de rétention et faire en sorte que les coursiers soient satisfaits de travailler avec Just Eat.

M. Graça estime que la fourniture du matériel de travail aux salariés aurait évité des démissions.

M. Rethoret en a conscience. Il convient de la nécessité de globalement améliorer les conditions de travail des coursiers et invite les élus à travailler sur ce sujet dans le cadre des réunions ordinaires du CSE.

M. Yahia rapporte que les coursiers sur le terrain subissent la pression exercée par les dispatcheurs. Peu d'améliorations sont apportées. Ainsi, les distances à parcourir à Paris ne sont pas réduites et bon nombre de tablettes ne fonctionnent pas.

M. Rethoret rappelle que des études comparatives chiffrées sur les retours des utilisateurs sont détaillées dans le Livre 2. Elles portent notamment sur la satisfaction par rapport aux délais de livraison. Ces études rapportent que les utilisateurs se dirigent plus volontiers vers Uber Eats aux dépens de Just Eat en raison de l'offre de restaurants, des offres promotionnelles plus intéressantes, d'un suivi des commandes plus fluide, de temps de livraison plus courts et d'une application plus intuitive et facile d'utilisation.

M. Almeida souhaite qu'une amélioration soit apportée au fonctionnement des tablettes.

M. Rethoret objecte qu'il n'est pas question ici des tablettes mais de l'application mobile et du site web, soit l'interface Client. Un projet d'amélioration du site web et de l'interface Client est prévu et sera déployé l'année suivante afin d'être davantage en ligne avec l'expérience Client telle que vécue avec Uber Eats ou Deliveroo.

M. Almeida souligne la nécessité d'améliorer le fonctionnement des tablettes.

M. Rethoret observe ensuite que l'expert a souligné que lorsqu'il commence à être confronté à des pertes importantes, en 2021, le Groupe a réduit ses investissements Marketing. Le Groupe a en effet été confronté à des pertes importantes et à des défis de rentabilité. En 2021, la perte nette du Groupe s'élevait à plus de 900 millions d'euros. Outre la France, de nombreux marchés n'ont pas atteint leur budget et ont dû consentir à des efforts, en particulier sur le marketing, dont le budget a été revu à la baisse. Cela n'a pas uniquement concerné la France.

M. Graça demande si la Direction avait conscience que le budget Marketing aurait un impact sur une diminution des commandes.

M. Rethoret a bien conscience qu'il existe une corrélation entre ces deux phénomènes. Les réductions Marketing ont pesé sur l'ensemble du Groupe et non seulement sur la France. La structure des coûts de la France était inadaptée, avec des revenus très bas et une stratégie de prix très basse. Il a alors été décidé d'augmenter les commissions chargées aux restaurants.

L'expert avait souligné que le décrochage de l'activité ne s'était réellement produit qu'à compter de février 2022. M. Rethoret objecte qu'il fallait constituer un effectif sur la période de croissance pour répondre à la hausse du volume des commandes. Cette constitution de l'effectif s'est alignée avec

l'exécution du plan d'expansion. Des lancements ont en effet eu lieu dans bon nombre de villes suivant le modèle salarial à la fin 2020 et en 2021. Le volume de commandes attendu dans ces villes ne s'est pas concrétisé, malgré l'ajout de nombreux restaurants dans ces villes. Les concurrents ont déployé une stratégie de promotion très agressive vis-à-vis des utilisateurs. Or Just Eat avait décidé de ne pas appliquer une telle stratégie, qui s'avère très coûteuse et ne fonctionne que sur le court terme. La structure de coûts serait alors négativement impactée, y compris dans un environnement de stagnation des commandes.

M. Graça constate qu'Uber Eats et Deliveroo gagnent des parts de marché sur le long terme, alors que Just Eat en perd.

M. Rethoret convient qu'Uber Eats est le premier acteur du marché en France, malgré les fortes incertitudes qui pèsent sur son modèle d'autoentrepreneur par rapport au modèle salarié. Uber Eats investit fortement sur le marché français et déploie une promotion marquée pour protéger ses parts de marché. Just Eat doit tout d'abord penser à dépasser Deliveroo pour occuper la deuxième place sur le secteur. Si cela n'est pas réaliste en France sur la base du budget disponible et de la capacité, cet objectif reste atteignable à Paris, d'où la volonté de se concentrer sur cette ville.

Les parts de marché reflètent la popularité des enseignes qui couvrent le territoire. L'écart de popularité entre les acteurs s'explique par le niveau des investissements Marketing réalisés et par les restaurants disponibles sur la plateforme. L'absence d'un acteur tel que McDonald's dans certaines villes pose véritablement problème. Le partenariat conclu avec McDonald's sur Paris représente donc un facteur d'optimisme.

La couverture du territoire est beaucoup moins coûteuse pour Uber Eats ou Deliveroo qu'elle ne l'est pour Just Eat car ils s'appuient sur le modèle de l'autoentrepreneur. Les économies réalisées sur les coûts opérationnels leur permettent d'investir dans des activités de marketing.

En ce qui concerne la situation économique du groupe en France, M. Rethoret rappelle avoir présenté les comptes consolidés pour la France pour les activités de logistique et les activités de *market place*. En revanche, une discussion sur la liasse fiscale de 2021 est toujours en cours. Des indications pour 2022 ont néanmoins été communiquées. Il ne s'agit certes pas des comptes officiels car ces derniers n'ont pas encore été revus.

L'expert du cabinet Diagoris confirme avoir pris connaissance des comptes non-normés. En l'absence des comptes officiels et certifiés, il est impossible d'effectuer une sous-consolidation des activités du Groupe en France. Cela pose problème vis-à-vis de la connaissance de la réelle situation économique et financière.

M. Rethoret indique que le chiffre d'affaires est exclusivement constitué de la facturation d'Eat Online et de ses services, ce qui peut ramener la situation de la Société à un équilibre. Cela ne reflète en rien le déséquilibre entre les coûts supportés et les revenus générés sur la plateforme pour l'activité logistique.

L'expert a mentionné que le compte de résultat prévisionnel sans projet de réorganisation ne concerne que l'exercice 2022 en année pleine, uniquement pour le volet *Delivery*. M. Rethoret souligne qu'il concerne cependant également le volet *Market place* d'Eat Online. L'ensemble de la situation financière du Groupe en France est alors visible.

L'expert du cabinet Diagoris s'inscrit en faux contre cette affirmation.

M. Rethoret observe que la baisse des commandes est liée au recentrage des activités sur Paris. Le budget Marketing s'adapte à la nouvelle couverture géographique. L'amélioration du taux d'efficacité sur Paris est liée à l'exécution du plan stratégique.

Le plan prévoit pour les deux années à venir un taux d'efficacité budgété de 1,71 et non de 2. Ce taux d'efficacité a été atteint dans plusieurs villes européennes similaires à Paris. M. Rethoret reste donc confiant quant à la capacité à atteindre ce taux de 1,71 à Paris. Toutes les mesures qui seront mises en œuvre y contribueront (budget Marketing, efforts de force de vente, ajustement de la distance de livraison, augmentation du nombre de coursiers, amélioration des conditions de travail avec des vélos électriques...)

M. Sy observe que certains éléments relèvent du variable, à l'exemple du nombre de coursiers à Paris qui est susceptible de changer.

M. Rethoret confirme que l'anticipation du futur se heurte à divers éléments variables. Il faut au maximum limiter les risques et disposer du nombre adapté de coursiers, que ce soit à Paris ou ailleurs.

M. Graça remarque que les commandes groupées ont un impact sur les conditions de travail au regard du poids de la charge.

M. Rethoret objecte que le poids total des ingrédients est pris en compte. Deux commandes McDonald's dépassent difficilement cinq kilogrammes.

M. Rethoret revient sur la volonté qu'a le Groupe de protéger autant que faire se peut le modèle salarié en France. Aucune entreprise ne peut fonctionner *ad vitam aeternam* en enregistrant de fortes pertes.

Le budget prévisionnel s'élève à quasiment 11 millions d'euros, puis à 10,5 millions d'euros pour 2024. Cela permettra de financer tous les éléments qui ont été évoqués. L'Entreprise opère dans un environnement très compétitif pour tous. Toutes les actions engagées sont risquées : il faut contrôler au mieux ces risques.

L'expert a fait état de la capacité de la Direction à pérenniser le modèle de livreur salarié et de faire de Paris l'ambassade du projet de Just Eat. M. Rethoret explique que la ville de Paris n'aurait pas été maintenue dans le plan sans la volonté de pérenniser ce modèle. L'Entreprise aurait alors cessé ses activités logistiques dans le tout le pays. Au contraire, le Groupe a la volonté d'investir de manière conséquente sur Paris pour les deux années à venir.

M. Rethoret revient ensuite sur la mention qu'a fait l'expert de la forte évolution dans toutes les zones géographiques sur 2021. Il objecte que cela ne prend pas en compte l'année 2022. Le Groupe a publié ses résultats 2022 à la mi-année. Ils font apparaître une décroissance du volume de commandes à la sortie de la pandémie de Covid au premier semestre 2022 (-7 % de commandes par rapport à 2021). Cela contraste avec l'augmentation de 33 % précédemment affichée.

En ce qui concerne l'évolution rapide du nombre d'employés dans le Groupe, M. Rethoret explique cette augmentation par des acquisitions, notamment aux Etats-Unis.

Le chiffre d'affaires a plus que doublé. M. Rethoret précise que le chiffre d'affaires ne s'apparente en rien au bénéfice. Dans la plupart des cas, l'activité logistique n'est pas ou n'est que très peu génératrice de marge brute. Si le Groupe s'oriente vers un retour à la rentabilité opérationnelle, le solde considéré correspond à un résultat d'exploitation corrigé qui ne reflète pas la perte nette de 3,5 milliards d'euros, subie par le Groupe au cours des six premiers mois de 2022, et une perte de 500 millions d'euros sur cette même période, traduisant une dégradation de la situation par rapport à 2021.

M. Rethoret présente ce qui a été mis en œuvre pour sauvegarder la compétitivité du Groupe. Elle considère à la fois la croissance des parts de marché et la compétitivité financière. Les actions ont dans un premier temps consisté en une réduction du budget Marketing, les efforts Marketing étant concentrés sur quatre villes qui couvraient plus de 70 % du total des commandes pour la France. Cette réduction de coût visait à compenser la perte de coûts opérationnels.

Deuxièmement, un effort a été consenti sur l'acquisition de restaurants partenaires afin de relancer la demande. Le parc de restaurants a ainsi augmenté de plus de 50 % entre le début 2021 et le mois de mars 2022. Les autres actions ont porté sur :

- l'augmentation des frais de livraison, qui sont passés à 1,90 euro ;
- le réajustement des frais de livraison et des frais de service ;
- le réajustement des frais de livraison par rapport à la distance ;
- un ajustement des frais de commission ;
- des efforts de concentration commerciale et de partenariat avec des enseignes de la grande distribution (Casino).

M. Graça observe que l'augmentation des frais de livraison a amené bon nombre de consommateurs à quitter la plateforme Just Eat.

M. Almeida déplore que les actions mises en place aient pour conséquence le départ de clients.

La Direction constatait déjà une détérioration du volume de commandes avant la mise en place de ces actions. Cette détérioration des commandes a amené la Direction à réagir. Elle sait que l'augmentation des frais de livraison a pour conséquence la perte de certains utilisateurs. Il faut que cette perte soit compensée par l'augmentation des frais de livraison. Il est ici important de pérenniser la santé financière de l'Entreprise, sans quoi elle fermerait.

Le nombre de commandes stagne, voire diminue. Il faut alors réagir, *a fortiori* dans un environnement dans lequel le Groupe perd beaucoup d'argent. Il ne dispose plus d'argent à investir. Une première option consiste à ne rien faire, ce qui serait catastrophique. La seconde option consiste à prendre une décision difficile qui permet de sauvegarder le maximum d'emplois suivant le modèle salarié.

M. Graça souhaite savoir quand a été mis en place le système de frais de service.

La Direction répond qu'il a été introduit en août 2021.

M. Almeida considère que tout n'a pas été fait pour conserver l'activité dans les villes autres que Paris. Il aurait fallu consentir à davantage d'efforts pour travailler avec les grandes chaînes et déployer un marketing ciblé.

La Direction objecte que de telles actions ont bel et bien été déployées.

M. Almeida considère que le PSE a été mis en place trop tôt par rapport aux tentatives à mettre en œuvre pour sauver l'activité dans les différentes villes.

La Direction ne partage pas ce point de vue.

L'expert du cabinet Diagoris présente son analyse du Livre 1. De nombreux départs volontaires ou contraints sont intervenus avant la mise en œuvre du PSE. Il recense 113 départs, dont 40 départs

contraints entre le 26 juillet et le 14 octobre 2022. Ces départs seraient en réalité plus nombreux. Près de 20 % des effectifs ont ainsi quitté l'Entreprise avant la fin de la procédure collective d'information. Le faible niveau de l'accompagnement social initialement prévu a peut-être conduit des salariés à quitter d'eux-mêmes la Société. Les 40 départs contraints, voire davantage, posent question. Ces très nombreux départs vont réduire le coût du PSE. Or ces économies n'ont pas été mobilisées à ce stade pour améliorer les mesures d'accompagnement.

Les salariés licenciés pour motif autre d'économique sont écartés du bénéfice des mesures du PSE. S'ils contestent leur licenciement et obtiennent gain de cause, ils ne peuvent réintégrer rétroactivement le PSE et solliciter le bénéfice des mesures qu'il contient. En revanche, à l'occasion de la contestation de leur licenciement, ils peuvent solliciter la réparation de la « perte de chance ». Ils seraient donc fondés à solliciter la réparation du préjudice subi du fait de leur licenciement abusif, mais également à solliciter l'indemnisation de la perte de chance.

Le PSE est en cours de négociation. Les mesures sociales d'accompagnement sont globalement insuffisantes par rapport aux moyens du Groupe. Le plan précédent survenu en 2021 pour Eat Online aurait dû représenter la base minimale de la négociation, ce qui n'a pas été le cas.

M. Taponat apporte les réponses suivantes :

*« Il faut remarquer que la question du modèle social contractuel n'est pas- ou bien peu - pris en compte comme cadre d'appréciation de la situation économique, et par voie de conséquences, sociales dans le dit-rapport. Or, ce cadre d'analyse demeure essentiel pour le secteur hyper concurrentiel dans lequel l'entreprise se positionne aujourd'hui. En complément de ce manque, également bien peu d'analyses concernant les mêmes tendances observées chez les concurrents du secteur d'activité, notamment dans les diapositives 27 et 28. La seule référence en média marketing, de Uber Eats et Deliveroo ne peut être citée sans prendre en compte les éléments capitalistiques et moyens stratégiques de ces concurrents.*

*La focalisation sur les mesures du plan social n'aura sûrement pas permis de poser les questions de stratégie en ce qui concerne Paris, et qui a été présentée en réunion de CSE le 15 novembre dernier dans le projet « Paris 2.0 ». Un projet qui contredit l'affirmation la diapositive 68, qui annonce la fin progressive du modèle scoober de livreur salarié, et de ce fait « Paris ne serait qu'un pari », comme l'indique la diapositive 77. Or Paris 2.0 demeure bien une stratégie dont on observe sur le graphique de cette même diapositive, que la densification des restaurants, le volume des commandes, sont de nature à rendre objectif le choix opéré. »*

M. Taponat rappelle que l'Entreprise s'engage sur un maintien de l'emploi sur deux ans.

*« Il est fait référence dans la diapositive 80 une et suivante, de la Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) en rappelant un certain nombre de ces critères, dont le rapport oublie de préciser que Takeaway.com Express France SAS est la seule entreprise en France à s'inscrire dans ces conditions. Il n'est nullement fait état de l'évolution législative de l'Espagne ou de l'Italie sur ces questions, et le libellé du rapport sur ce chapitre nous assimile nettement à l'auto-entrepreneuriat, ce que nous ne sommes pas. C'est l'application d'une double peine, celle d'un modèle salarié socialement responsable à qui l'on reproche les problématiques sociales de ses concurrents.*

En ce qui concerne les départs contraints et volontaires, M. Taponat estime que l'analyse du corps social réalisée par le cabinet Diagoris n'est pas suffisante. Elle est surtout basée sur l'analyse de tableaux d'effectifs et de contrats comme pour une entreprise standard. Or Just Eat n'est pas une entreprise standard.

« Il n'est pas noté dans le rapport (Diapositives 110 à 113), que le PSE n'accentue aucune précarité dans le traitement des différents types de contrats, entre les salariés visés par le PSE et ceux qui ne sont pas concernés par lui. De ce fait, il n'est pas correct dans ce type de rapport, de laisser penser (diapositives 123 à 126) que l'entreprise aurait procédé massivement à des départs de personnel afin de soulager le coût du PSE.

La décision de suppression effective de l'emploi sur les 26 villes concernées ne signifie nullement le recours à une quelconque choix de sous-traitance, ni même à un changement de modélisation sociale visant à l'auto-entrepreneuriat.

La méconnaissance sociologique de ce monde des coursiers, n'a pas permis au rapport d'intégrer les éléments propres à ce secteur d'activité, et notamment un turnover structurel de 11 % (Avril-Octobre 2022) alors qu'il se situe au-delà de 20 % depuis la création de Takeaway.com Express France SAS. Il n'est pas noté que la restructuration annoncée en deux phases successives, et après l'abandon du premier PSE, a eu un effet également dans la réception d'une information sur la santé économique de l'entreprise : 17 % de départs en avril 2022 lors de la première annonce, et 10,91% en juillet à la seconde annonce. Le début de l'année 2022 a vu des mois de fort turn over, entre 23 % et 25 %.

Un minimum d'analyse du corps social habituel de Takeaway.com Express France SAS aurait pu conduire à considérer que sur une année pleine, il est recruté jusqu'à 3 fois l'effectif nécessaire aux opérations dans la population des coursiers.

Cette volatilité et cette instabilité se retrouvent dans la profession, où seulement un très faible effectif fait de cette activité, un métier pérenne. Cette situation ne résulte pas seulement du fait de l'entreprise Takeaway.com Express France SAS, mais également des choix opérés par les individus eux-mêmes. Ainsi le commentaire de la Diapositive 135 sur une stabilité des salariés touchés par un plan social, ou bien celle de la diapositive 136 sur la faiblesse des mesures d'accompagnement comme explication des départs, sont en décalage avec la sociologie du corps social des coursiers. La grille standard d'analyse industrielle ou des services trouve là encore ses limites. On retrouve cette absence d'analyse du corps social, et la contingence des chiffres bruts, dans éléments d'appréciation dans l'approche méthodologique du rapport Sesame Ergonomie.

Pour mémoire, le nombre de départs en 2021 a été de 3 252 salariés, et le nombre de licenciements et ruptures étaient de 257, auxquels il faut ajouter 662 démissions. Comparons maintenant avec 2022, l'année donc du PSE - et à période équivalente : nous sommes à 1 017 départs dont 231 licenciements. Pour la période qui nous intéresse particulièrement, c'est-à-dire entre avril et octobre 2022 : nous ne sommes qu'à 38 % du volume de départ comparé à la même période de 2021.

Depuis le 18 juillet 2022, date de départ du processus d'information-consultation, et jusqu'au 31 octobre 2022, la Société a recensé le départ de 143 collaborateurs coursiers, pour les motifs suivants :

- licenciement individuel pour motif personnel (48) ;
- rupture de période d'essai à l'initiative de l'employeur (3) ;
- rupture de période d'essai à l'initiative de l'employé (2) ;
- démission (88) ;
- licenciement pour inaptitude d'origine non-professionnelle (2). »

M. Taponat observe que les motifs de départ sont également liés aux modes d'organisation du travail (planification, disponibilité, conditions de travail...) Il n'existe pas de volonté, supposée ou réelle, de la Direction de réduction des coûts du PSE par une incitation au départ, voire des mesures disciplinaires. Il existe sans doute des problèmes d'*on-boarding*. Les informations données lors de l'*on-boarding* sur le fonctionnement et la planification reste sans doute insuffisante.

*« Dans le rapport, il est fait référence à un possible accord de méthode (diapositives 131 et 132) accompagné d'un commentaire critique sur l'effectivité de l'accord sur les moyens syndicaux mis en place dans le cadre de circonstances exceptionnelles relatives au PSE, le 20 Septembre 2022. Nous tenons à disposition, un bilan, ville par ville, des circonstances, des lieux et horaires de ce tour de France des sites par les élus, qui tempore très nettement ce point de vue. On pourra apprécier que les « difficultés rencontrées » ne soient pas exclusivement du ressort de la Direction. Dans cet accord la Direction a été bien plus loin que des déclarations et des intentions, à la fois dans l'organisation du tour de France de toutes les villes, mais dans l'initiative – non reçue - de mettre en place des représentants de proximité comme relais, dans ce contexte. On est loin du minimalisme indiqué dans le rapport. »*

*Sur le contenu du PSE, les réunions successives du CSE ainsi que les séances de négociation de celui-ci avec les Organisations Syndicales, ont vu l'évolution significative des premières dispositions du Livre 1. Premières dispositions sur lesquelles repose entièrement le rapport de Diagoris. Là encore, et comme il est de pratique dans l'accompagnement du CSE par un cabinet d'expertise, les rencontres avec la Direction et la DRH auraient permis d'apprécier les évolutions de ces dispositions par rapport aux remontées du « terrain ». Le seul rendez-vous de travail a eu lieu le 8 août, et à la demande de Takeaway.com Express France SAS. La Direction ne s'est jamais départie de sa volonté de négocier un accord collectif majoritaire dans une démarche qui a été longue à mettre en place du côté syndical où la posture d'un alignement sur le plan social de Eat on Line a tenu lieu de posture unilatérale pendant plusieurs réunions de négociation. Au total, une échéance de 4 mois du PSE, mais un calendrier de négociation effective qui s'est concentré sur les dernières semaines. Cette situation d'arc bout sur le « modèle » que serait le plan social d'Eat on Line comme référence, se retrouve dans l'analyse du rapport (diapositives 154 et 155) tout comme elle est apparue dans l'expression syndicale comme étant celui des conseils de Diagoris. Or à date, nonobstant le seul postulat financier (diapositive 155), les mesures proposées par le PSE de Takeaway.com Express France SAS sont bien plus qualitatives et significatives dans l'objectivation d'un repositionnement professionnel. Le tableau comparatif que nous tenons à cet égard parle de lui-même si l'on ne considère pas le PSE comme une banque qui résoudrait la rupture du contrat de travail par un « chèque ».*

*Sur près de 80 mesures présentes dans le PSE de Eat On Line, la société Takeaway.com Express France SAS propose 21 dispositions à la fois plus favorables, mais surtout plus adaptées à la composition de son corps social. Cette absence d'échange direct entre le cabinet Diagoris et Takeaway.com Express France SAS, n'aura pas permis de prendre la juste mesure de la qualité de l'accompagnement proposé et parvenu à ce stade de la consultation, mais également les propositions faites par le cabinet Talent Solutions en termes de reconversion d'emplois dans les villes concernées par le PSE, ou bien encore le travail prospectif réalisé par le cabinet Oneida et les perspectives de reprise de certains hubs associées à des emplois proposés.*

La Direction ne s'est jamais départie de sa volonté de négociation et n'a jamais souhaité adopter une posture unilatérale. Au contraire, elle vise la conclusion d'un accord. La Direction ne prendrait de mesure unilatérale que contre son gré.

M. Graça fait valoir qu'il n'est pas possible de comparer les années 2021 et 2022 car aucun CSE représentatif n'était constitué en 2021. En conséquence, il était plus aisé de procéder à des licenciements en 2021. Les conditions avant la mise en place du CSE n'étaient pas idéales. Les salariés ont été fortement déçus par les conditions car, croyant au modèle salarié, ils avaient investi du temps et de l'argent dans cette activité. De nombreux changements successifs trop brutaux ont découragé les salariés et l'annonce du PSE a été très difficile à vivre. Cela explique les départs.

En ce qui concerne les salariés étrangers, M. Taponat rappelle que l'Entreprise s'est repositionnée par rapport à l'expiration des titres de séjour, en étendant la phase de sécurisation pour renouveler les papiers. Celle-ci est donc passée d'un mois à trois mois.

M. Graça souligne les problèmes posés par les dysfonctionnements du logiciel. Il est arrivé que certains aient été déclarés absents ou déconnectés alors qu'ils étaient présents sur leur lieu de travail.

M. Taponat rappelle que ce sujet a été adressé sans difficulté pour des salariés pour lesquels aucun problème n'avait été remonté par le passé.

L'expert du cabinet Diagoris indique en conclusion que la nouvelle version du Livre 1 inclut une garantie d'emploi qui est une mesure favorable.

M. Graça rapporte que les livreurs ont subi pendant cette période d'information – consultation une certaine pression de la part des *drivers*-coordinateurs. Certains d'entre eux ont d'ailleurs démissionné.

M. Taponat souligne que c'est la première fois que ces managers doivent gérer un PSE. La situation est difficile.

*La séance est suspendue de 17 heures 40 à 17 heures 55.*

- **Étude du rapport de l'expert SESAME ERGONOMIE sur les conséquences du projet de réorganisation en matière de santé, sécurité et conditions de travail.**

Les experts du cabinet Sésame rapportent que la Direction considérait que des mesures s'avéraient indispensables pour pallier les pertes enregistrées. L'Entreprise s'est très rapidement développée, en s'installant dans vingt-sept villes depuis 2020. Or les objectifs n'ont pas été atteints. En raison de la crise économique, le marché n'a pas été aussi florissant qu'envisagé et des pertes ont été enregistrées dans la plupart des villes, si ce n'est à Paris. Une première annonce a concerné vingt villes, avant qu'un plan concernant vingt-six villes sur vingt-sept soit mis en œuvre (hors Paris).

La Direction a considéré que les mesures de prévention nécessaires ont été mises en place pour assurer la santé et la sécurité des salariés. Elle met en avant que plusieurs actions ont été déployées :

- des tournées dans les villes concernées pour aller à la rencontre des salariés et répondre à leurs questions ;
- des permanences et la possibilité de poser des questions aux Ressources Humaines ;
- le renforcement de la communication ;
- la mise en place d'une ligne d'écoute.

Du point de vue du personnel, l'annonce du PSE a représenté un véritable choc, avant le lancement d'un nouveau PSE qui a allongé la durée d'attente, en particulier pour les premières villes concernées. Ces



annonces ont créé un climat anxiogène. De plus, la communication n'a pas été suffisante ni structurée comme il se doit. Les nombreux départs et licenciements ont été jugés abusifs depuis la première annonce. Les salariés sont aujourd'hui à bout de force.

L'analyse menée se base sur les axes suivants :

- la charge de travail ;
- la prévention des risques ;
- l'organisation du travail ;
- l'insécurité par rapport à l'avenir ;
- la reconnaissance au travail.

La prévention des risques professionnels au sein de Takeaway Express France s'appuie sur le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER). Il est nécessaire de revoir la méthodologie d'évaluation car plusieurs éléments sont contradictoires. De plus, une mise à jour du DUER s'avère indispensable. Les risques psychosociaux ne sont pas systématiquement évalués dans le DUER. Leurs facteurs sont restreints à trois causes que sont le stress, les violences internes et les violences externes.

La prévention des risques s'appuie aussi sur le bilan SSCT et sur le PAPRIACT. Or ces deux documents n'existent pas dans l'Entreprise alors que ce sont des documents obligatoires.

Le projet concerne 359 emplois de coursiers potentiellement impactés et 38 emplois de fonctions Support potentiellement impactés. Les organigrammes seront modifiés.

La Direction a évalué les points de vigilance à appliquer en matière d'organisation de travail, de climat émotionnel et relationnel et de qualité de vie au travail.

Pour les salariés dont les postes sont menacés, les risques sont liés à :

- le stress lié à la mise en place du projet ;
- la démobilisation et la démotivation ;
- des incertitudes quant à leur avenir ;
- des interrogations quant à leur situation personnelle.

Pour ceux qui restent, les points de vigilance suivants ont été identifiés :

- le sens du travail ;
- les relations entre collègues ;
- les relations avec les supérieurs hiérarchiques ;
- l'environnement de travail.

Des mesures ont été proposées par la Direction, à savoir :

- la mise en place d'outils d'accompagnement et de prévention du stress ;
- le renforcement de la communication ;

- l'explication de la procédure aux managers ;
- la sensibilisation et la formation des managers à la réorganisation.

En ce qui concerne les impacts du projet sur la santé, la sécurité et les conditions de travail, les éléments rapportés se basent sur les entretiens tenus avec les salariés afin de mettre en avant leur ressenti.

En ce qui concerne le personnel Support, le premier élément à prendre en compte correspond à une vigilance à maintenir vis-à-vis des managers de proximité, qui se trouvent en première ligne tant au regard du projet en tant que tel, que sur le plan relationnel et dans l'accompagnement des coursiers. Le personnel Support manifeste aussi des craintes vis-à-vis des négociations actuelles. Ils font état d'un manque de considération dans le cadre des négociations et estiment que leurs revendications ne sont pas suffisamment prises en compte.

Pour les coursiers, il faut mettre en avant un ressenti de perte de repères. La communication sur le projet a tout d'abord été effectuée à distance. La vision qu'ont les coursiers de leur futur, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, reste floue. Il est donc de la responsabilité de l'employeur d'accompagner ces salariés. Des situations personnelles peuvent aussi être difficiles à envisager. Grâce à leur intégration en CDI, certains se sont lancés dans des projets personnels (achat de logement, de véhicule...) qui sont aujourd'hui remis en question. Cela nécessite donc un accompagnement personnalisé.

Troisièmement, pour l'ensemble des salariés, la communication s'est trouvée complexifiée par la situation. En effet, à la suite des nombreuses démissions, des managers de proximité ont pris en charge des villes supplémentaires. Les managers de proximité ne sont pas forcément présents physiquement sur les villes qu'ils ont reprises : cela entraîne des répercussions sur les relations aux livreurs. Les *drivers*-coordinateurs peuvent ne pas être suffisamment reconnus en termes de management de proximité. Enfin, force est de constater une perte de motivation, de sens et d'intérêt pour l'activité.

Cela constitue des facteurs de risques psychosociaux en raison de répercussions importantes de cette situation sur la santé mentale des salariés, répercussions susceptibles de s'aggraver si elles ne sont pas prises en compte. La Direction a mis en place des dispositifs d'écoute et d'accompagnement qui restent néanmoins flous pour les salariés. Les conditions de travail actuelles des salariés ont été examinées. Les problématiques sont susceptibles de s'aggraver une fois le PSE terminé.

Il ressort de l'analyse que les personnels Support entretiennent de bons rapports de travail entre collègues. En revanche, quelques difficultés apparaissent dans les relations avec les coursiers et les capitaines coursiers car cette population spécifique nécessite un véritable accompagnement par le management de proximité. Or les relations se tiennent souvent par téléphone, et la proximité est moindre. En matière de relations hiérarchiques, les *drivers*-coordinateurs se sentent écoutés par leur hiérarchie. Il faut souligner que l'échelon de responsable Opérations disparaîtra.

Sous l'effet de la fusion entre la France et la Belgique à la tête de la Direction, les adaptations pour la France seront moindres. Au regard de l'intensité du travail, les *drivers*-coordinateurs ont l'impression qu'à la suite des changements apportés, leurs postes seront moins axés sur des tâches analytiques, au profit de tâches de management des équipes.

Le personnel livreur dépend du bon fonctionnement de l'application Scoober. Or nombreux sont ceux qui font état d'un retard de développement du logiciel. A la suite d'une récente mise à jour sur le *chat*, il n'est plus possible d'identifier le dispatcheur avec lequel le livreur sollicite une interaction. Les livreurs sont confrontés à une divergence de perception de leur activité puisque les dispatcheurs sont très tournés vers la productivité mais n'ont pas la connaissance du terrain, ce qui génère des tensions. Les livreurs sont

aussi confrontés à un facteur de pénibilité qu'est le travail de nuit, ce qui entraîne une fatigue. Les livreurs font état de bonnes relations entre collègues ainsi qu'avec le manager de proximité. Les livreurs n'ont pas l'impression de recevoir une reconnaissance symbolique. La reconnaissance financière est jugée insuffisante, d'autant plus que l'environnement de travail est difficile.

Un problème d'équipement des livreurs est relevé, notamment par temps froid ou par temps de pluie. En effet, la veste, le pantalon et les gants qui leur sont attribués ne les protègent pas suffisamment sur le terrain. De plus, le modèle de vélo, unique, n'est pas adapté aux différentes morphologies des salariés.

En matière d'exigences émotionnelles, force est de constater que les agressions s'accroissent. Les salariés sur le terrain subissent des intimidations, des insultes, voire des agressions physiques.

Enfin, au regard de l'insécurité de l'emploi, les salariés sont confrontés à une vision pessimiste de l'avenir de l'Entreprise.

En conclusion, les risques professionnels sont importants, notamment pour les livreurs. Il ressort de l'analyse un réel besoin d'accompagnement et de proximité entre les coordinateurs et les livreurs. Les salariés manifestent une véritable attente pour être accompagnés dans le cadre du PSE, qu'il s'agisse d'un accompagnement pour effectuer des démarches administratives ou pour rechercher un emploi.

M. Taponat formule quelques remarques sur l'analyse des experts.

*« Tout comme dans les remarques faites dans le cadre du rapport du Cabinet Diagoris, le rapport sur les conditions d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail du cabinet Sesame Ergonomie repose presque exclusivement sur l'analyse documentaire standard et initiale. Ainsi la situation décrite repose sur des éléments méthodologiques et chiffrés de 2021.*

*Dans la diapositive 31, la critique est faite d'une incohérence dans notre démarche d'évaluation des risques et l'élaboration de notre Document Unique. Les commentaires sur notre Document Unique et la prévention des risques psychosociaux en sont restés à la situation de 2021. La méthode de calcul présentée dans ce rapport, est celle utilisée dans l'ancien Document Unique de Takeaway.com Express France SAS, alors qu'une nouvelle méthodologie issue des préconisations formulée par l'INRS a été présentée lors d'un CSE de juin 2022. Cette actualisation a pourtant été rappelée lors des échanges entre le cabinet Sesame Ergonomie et notre responsable Santé et Sécurité. La nouvelle architecture du Document Unique a été détaillée lors d'une réunion-formation auprès des élus volontaires au mois de juillet 2022, et sera intégrée dans le nouveau DU, dont la méthodologie est rappelée en copie de ce commentaire. Dans ce cadre, les intitulés des grandes familles de risques correspondent à celles indiquées sur la base des 17 grandes familles définies au sein des écrits de l'INRS.*

M. Taponat rappelle que la nouvelle méthodologie d'évaluation des risques avait été présentée lors de la réunion ordinaire du CSE du 15 juin. L'information et la consultation d'un groupe d'élus sur la nouvelle méthodologie s'est tenue le 5 juillet. Le cabinet Eléas, chargé de l'évaluation des risques psychosociaux et de son intégration dans le Document Unique, est intervenu lors de la réunion ordinaire du CSE du 10 août. Les évaluations ont été reçues le 17 novembre. Ce document sert de référence dans l'appréciation puisque les critères ne sont pas bien structurés dans l'ancien document.

Les experts du cabinet Sésame objectent que ce nouveau document n'a été présenté que très récemment, le 17 novembre. Ils n'ont donc pas pu l'analyser.

*« La partie risque physique est finie depuis deux mois et nous venons de recevoir la partie sur les risques psychosociaux du cabinet ELEAS sollicité pour ces questions. Cette partie sera, au même titre que le*

*Document Unique, mise à jour annuellement, mais également dans le cas de réorganisation majeure que représente le PSE. Le document sera communiqué au CSE en fin de cette semaine pour consultation, et transmis à l'ensemble des employés en début de mois de décembre prochain.*

*Dans la diapositive 25 de ce rapport, le cabinet Sesame Ergonomie remet en cause le mode de calcul du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail chez Takeaway.com Express France SAS. C'est un point important que l'accidentologie et dont la qualité de la démarche de Takeaway.com Express France SAS peut être mise au crédit du statut salarié de l'entreprise. Il convient de rappeler que Takeaway.com Express France SAS dispose d'éléments très précis concernant l'accidentologie de ses coursiers, avec une présentation en CSE et auprès des équipes opérationnelles mensuellement. À cet égard, la seule consultation de notre base de données et de son niveau de détail, met en évidence, à la fois le degré d'analyse mais également les éléments d'action et de prévention qui en résultent. Le PAPRIACT et le bilan SST seront mis en place à la suite de notre évaluation des risques.*

M. Graça demande quand le nouveau DUER a été mis en place.

M. Taponat répond que la date charnière correspond au mois de novembre. Au-delà de la question de date, il faut prendre en compte que ce document servira à l'évaluation des risques. Il n'est pas question d'utiliser le document de 2021 qui n'est pas adapté à la situation.

M. Graça remarque qu'aucun DUER n'était élaboré lors de l'annonce du PSE.

M. Taponat acquiesce. Le DUER a été élaboré grâce à l'embauche d'une personne compétente pour rédiger le DUER.

*« Les diapositives 50 et 52 proposent la mobilisation des managers dans le support des salariés quant à l'accompagnement du PSE. Il convient de rappeler que ces mêmes managers sont parties prenantes de postes supprimés. C'est le sens de notre recours à un cabinet spécialisé pour accompagner l'ensemble du corps social concerné par le PSE.*

*Quant à la perte de repères indiquée dans la diapositive 54, le rapport reste peu disert sur le retard pris pour la mise en place de l'Antenne Orientation Conseil.*

*S'agissant des situations personnelles dont il est fait état dans la diapositive 55, le développement des modalités d'accompagnement et des moyens associés, lors des dernières séances de négociation, répondent aux différents cas de figures pour un traitement le plus individualisé possible.*

*La communication et le partage d'information a commencé, avec la mise en place des consultants référents dans chacune des villes concernées par le PSE et l'effort doit porter dorénavant sur le canal le plus approprié de communication, notamment dans les villes Remote : courriel (mail) ou téléphone (SMS).*

*Le rapport n'évoque pas non plus la mise en place d'une Commission CSSCT auprès du CSE dont les missions ont rapport avec le sujet du rapport. »*

M. Taponat précise que l'intégration des risques psychosociaux dans le DUER sera effectuée une fois que le cabinet Eléas aura terminé sa mission. Divers éléments à mettre en œuvre ont été présentés aux représentants du personnel, dont la mise en place d'un comité de pilotage, l'analyse du questionnaire...

Les experts du cabinet Sésame comprennent que l'évaluation des risques psychosociaux n'est pas finalisée à ce jour.

M. Taponat répond que cette évaluation sera finalisée pour la mise en place du PSE.

*« Le rapport ne met nullement en évidence le caractère contractuel de Takeaway.com Express France SAS qui confère un caractère strict du déclaratif, correspondant au réel des situations. Dans les situations concurrentielles d'auto-entrepreneuriat, ce même déclaratif reste aléatoire. Pour ce qui est du taux de fréquence et du taux de gravité, la réponse est plus délicate.*

*Côté taux de gravité, nous sommes pour 2021 à un niveau correspondant à ceux de la Branche, en ayant divisé notre taux de 1.3. Cette tendance baissière se confirme sur les trois premiers trimestres de 2022. Du côté taux de fréquence, notre taux, même s'il est en forte diminution, restait très élevé en 2021. Tous ces résultats sont dû en partie à notre politique stricte de déclaration des accidents du travail et à notre demande de prise en charge par un médecin compétent.*

*La séance est levée à 19 heures 05.*


Le Président

Gérard Taponat

DocuSigned by:  
  
2AC817878DB2460...

Le Secrétaire

Alassane Sy

DocuSigned by:  
  
E7624C3AB423460...

## ANNEXES

### Annexe 1 : Réponses et commentaires de TEF, sur les informations fournies dans le rapport Diagoris au sujet Livre 2

Informations Figurants dans le rapport	Nos Remarques/Commentaires
<p><b>Slide 6</b></p> <p>8) Plans stratégiques et comptes de résultats prévisionnels à moyen terme. ❖ Le document remis sur le « Drive » le 14 octobre 2022, soit plus de deux mois et demi après l'envoi de la lettre de mission de l'Expert, ne correspond pas à un Plan stratégique</p>	<p>La définition d'un plan stratégique est a libre appréciations de celui qui le rédige ou le lit.</p> <p>Pour nous, un recentrage de nos activités sur Paris, avec une stratégie de force de vente de vente et de Marketing axé sur cette ville, un partenariat accru et renforcé avec des grandes enseignes (McDonalds) est une réponse stratégique à la situation financière précaire dans laquelle allait se retrouver la société si nous n'intervenons pas.</p> <p>Le plans se traduit par l'impact sur le nombre de commande, les revenus, les coûts opérationnel et les bénéfices (dans ce cas négatifs)</p>
<p><b>Slide 6</b></p> <p>12) Projet de contrat avec le « partenaire stratégique externe ». ❖ Selon la Direction : « Aucun projet de contrat n'existe. En revanche, nous pouvons vous partager le contrat actuel ».</p>	<p>Le contrat actuel a bien été fourni</p>

<p><b>Slide 6</b></p> <p>14) Estimation du budget du plan de sauvegarde de l'emploi par type de mesure.</p>	<p>Le budget estimé du PSE a été communiqué aujourd'hui.</p>
<p><b>Slide 7</b></p> <p>Les informations sur le Groupe JUST EAT Takeaway.com (selon la numérotation de la demande d'informations, figurant dans la lettre de mission du 29 juillet 2022) : 5) Pour EAT ON LINE SAS : liasse fiscale (avec les annexes) 2021, rapport de gestion 2021 et rapports des CAC pour 2021. Pour FBA Invest SAS : liasses fiscales (avec les annexes) 2019 et 2021 ; rapports de gestion 2019, 2020 et 2021 et rapports des CAC 2021.</p>	<p>FBA liasse fiscale 2019 et rapports de gestions 2019 et 2020 ont été remises.</p> <p>Les liasses fiscales, rapports de gestion et rapport des CAC 2021 n'ont effectivement pas été données pour EOL et FBA car non définitifs et report délai légal approbation des comptes au 31/12.</p>
<p><b>Slide 7</b></p> <p>Les informations sur l'entreprise TAKEAWAY Express France SAS (selon la</p>	<p>Idem, éléments 2021 non finalisés pour TEF</p> <p>Les liasses fiscales, rapports de gestion et rapport des CAC 2021 n'ont effectivement pas été données pour EOL et FBA car non définitifs et report délai légal approbation des comptes au 31/12.</p>

<p>numérotation de la demande d'informations, figurant dans la lettre de mission du 29 juillet 2022) : 1) Rapports des commissaires aux comptes (2021). ❖ Selon la Direction : « Le Rapport des CAC n'est pas disponible pour 2021. Pas de rapport commissaires aux comptes pour le premier exercice 2020-2021 ». 2) Rapport de gestion (2021). ❖ Selon la Direction : « Pas encore disponible, devrait être fourni dans les prochains mois avec la finalisation de l'audit du premier exercice de la société Takeaway Express France SAS ». 9) Liste des flux avec des sociétés liées (2019-2021). 10) Montant des aides publiques et exonérations de charges (2020-2022). 12) Audits et enquêtes de satisfaction client (2020-2022).</p>	
--	--



**Slide 9**

Par ailleurs, au cours de la mission, nous avons demandé le Compte de Résultat prévisionnel 2022-2024 de l'entreprise et du Groupe en France jusqu'au Résultat Net, sans le Projet de Réorganisation, avec mise en avant de l'ensemble des hypothèses budgétaires nécessaires à la construction des prévisions initiales.

❖ Le document reçu le 28 octobre s'arrête au budget initialement prévu pour 2022 (élaboré à l'automne 2021) et au budget révisé, de la seule Business Unit « Delivery », donc sans la Marketplace. ▪ En conséquence, il n'indique pas, précisément et de manière détaillée, quelle serait la situation économique et financière du Groupe en France sur la période 2022-2024, en l'absence de Projet de Réorganisation.

Nous n'avons pas ce document et ne pouvons donc le fournir.

Nous travaillons sur une logique de budget annuel et nous devons pouvoir être réactifs sur un marché qui change très rapidement et de manière abrupte. L'assouplissement des mesure de confinement et leur impact sur notre volume de commande, à constituer une impacte très brutale sur nos coût opérationnel et nos pertes, qui nous a obligé à prendre des mesure sans lesquelles, l'impact sur les emplois de nos salarié aurait pu être encore plus dramatique, pouvant aller jusqu'à la cessation complète de nos activités en France.

Nous avons donc travaillé sur un budget 2022 en Octobre 2021 et avons été forcés de revoir ce budget très rapidement.

La partie Marketplace pour le budget 2022 a bien été communiquée.

**Slide 15**

L'entreprise doit parvenir à démontrer qu'elle a tout fait auparavant pour préserver les emplois.

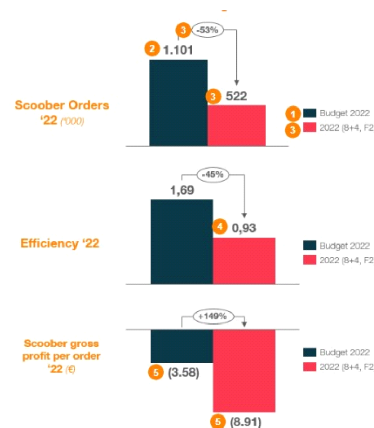
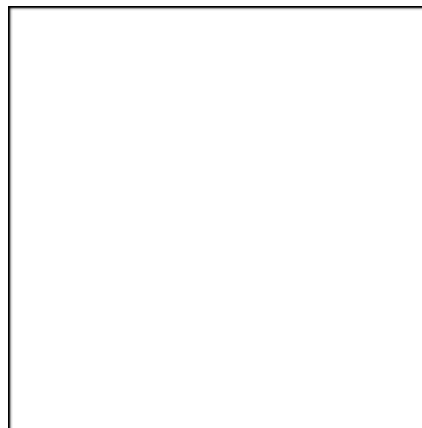
En l'espèce, on peut regretter qu'aucune voie alternative au PSE ait même été, semble-t-il, envisagée.

Nous devons pouvoir être réactifs sur un marché qui change très rapidement et de manière abrupte. L'assouplissement rapides des mesures de confinement et leur impact sur notre volume de commande (-53% en 6 mois), à constituer une impacte très brutale sur nos coût opérationnel et nos pertes (+150% en 6 mois), qui nous a obligé à prendre des mesure sans lesquelles, l'impact sur les emplois de nos salarié aurait pu être encore plus dramatique, pouvant aller jusqu'à la cessation complète de nos activités en France.

**Slide 17**

La décision de réaliser des économies ne constitue pas non plus, à lui seul, un motif économique de licenciement (Chambre Sociale de la Cour de Cassation, 22/10/1991).

Sur ce dernier point, le Livre 2 - dans sa version présentée au CSE Central du 26/07/2022 - est assez peu disert. En effet, il n'explique pas suffisamment, et précisément, en quoi l'arrêt des opérations par TEF dans 26 villes (sur 27) et la réorganisation des fonctions Support sont susceptibles de faire repartir l'activité et de redresser la situation économique et financière du Groupe en France (Cass. soc., 17 janv. 2001, n o 98-43.846 ; Cass. soc., 10 oct. 2006, n o 04- 43.453).



Et si le groupe a cette volonté d'un retour rapide à la profitabilité opérationnelle, il se doit également de prendre des mesures, parfois difficiles, lorsqu'il est confronté à des situations déficitaires dans les différentes entités de chaque pays, surtout lorsque celles-ci se dégradent.

Premièrement, la volonté claire du groupe d'investir dans le projet de développement de Paris et l'avenir du Groupe en France, qui plus est dans un contexte législatif qui ne nous est pas favorable.

Les moyens envisagés au niveau du Groupe en termes d'appréciation, sont à identifier dans cet investissement 2023-2024, sur Paris 2.0 avec le recrutement de 190 coursiers, la densification des livraisons, un temps de livraison optimal pour un EBITDA de l'activité delivery ramené de -16 millions d'euros en 2022 à -5 millions d'euros en 2023.

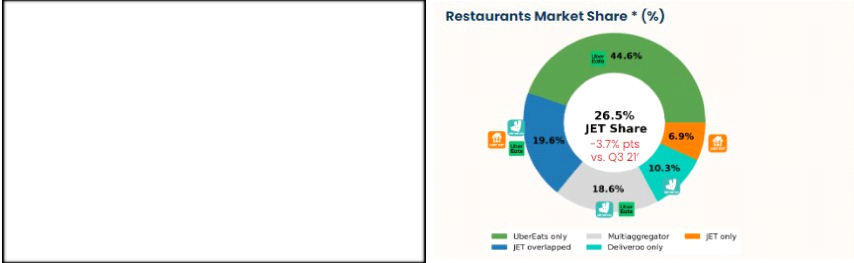
L'absence de prise en considération de cet élément essentiel reviendrait à considérer que le Groupe aurait dû prendre une décision encore plus radicale sur la France au lieu d'investir sur Paris, ville qui est en mesure de revenir à une excellence opérationnelle et un coût par commande rationnel rapporté au volume d'activité et à son évolution.

<p><b>Slide 21</b></p> <p>En quoi les coûts opérationnels de TEF sont tels que TEF SAS « perd de l'argent » sur chaque livraison opérée par son personnel ? ➤ Question corollaire : En quoi cette situation pénalise les activités du Groupe en France ?</p>	<p>Nous avons des pertes: -10.9 mio budget 2022 - 15.8 mio après 6 mois donc 5 mio de plus que notre budget initial (+50%)</p> <p>Par commande profit négatifs qui sont passés de -3.58 a -8.91 (+150%)</p> <p>Coût par commande proche de 30 euros</p> <p>Résultats de nombre de commandes en baisse, dans de nombreuses villes, réduisant l'efficacité horaire des coursiers, créant une mauvaise expérience utilisateur et augmentant les coût de support.</p>
	<p>Ces pertes importantes, soutenues et accrues, ne nous permettent que d'investir de manière limitée dans le marché et notamment dans nos activités d'acquisitions et de rétentions de clients.</p>
<p><b>Slide 21</b></p> <p>En quoi la réorganisation projetée des activités de livraison va permettre de relancer l'activité et de redresser la situation économique et financière de TEF SAS et du Groupe en France ?</p>	<p>Concentrer ce budget sur une même ville</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing (promotions, frais de livraison offert)</li> <li>• Force de vente et nouveaux partenariats avec de grande enseignes (McDonalds)</li> <li>• Ajustements des distance de livraison</li> <li>• Augmentation du nombre de coursiers afin d'améliorer les délais de livraison via notamment l'introduction de vélos électriques.</li> </ul> <p>Un recentrage des activités sur Paris, ville qui offre les meilleures perspectives de volume de commande et de limitations des coûts/pertes opérationnelles par commande.</p> <p>Nous permettre d'opérer dans le budget qui nous est accordé pour la France.</p>

<p><b>Slide 21</b></p> <p>En quoi la seule solution pour conduire au rétablissement pérenne des comptes de TEF SAS et du Groupe en France passe par la mise en œuvre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) de l'ampleur projetée ?</p>	<p>Comme expliqué précédemment, nous devons pouvoir être réactifs sur un marché qui change très rapidement et de manière abrupte. L'assouplissement rapides des mesures de confinement et leur impact sur notre volume de commande (-53% en 6 mois), à constituer une impacte très brutale sur nos coût opérationnel et nos pertes (+150% en 6 mois), qui nous a obligé à prendre des mesure sans lesquelles, l'impact sur les emplois de nos salarié aurait pu être encore plus dramatique, pouvant aller jusqu'à la cessation complète de nos activités en France.</p> <p>Les investissements requis pour améliorer nos volumes de commande en France sur l'ensemble du territoire que nous convient auraient été bien trop importants par rapport au budget qui nous a été alloué.</p> <p>Et si le groupe a cette volonté d'un retour rapide à la profitabilité opérationnelle, il se doit également de prendre des mesures, parfois difficiles, lorsqu'il est confronté à des situations déficitaires dans les différentes entités de chaque pays, surtout lorsque celles-ci se dégradent. A titre d'exemple, les situations de la Norvège, du Portugal et de la Roumanie, pays dans lequel le groupe a cessé d'opérer au premier semestre 2022 avec l'objectif de réduire ses pertes et de prioriser ses investissements dans d'autres marchés. Le résultat d'exploitation (AEBITDA) combiné de ces trois entités en 2021 représentait -18 millions d'euros (voir ci-dessous), tandis qu'à elle seule notre activité Delivery dont Takeaway Express France est l'acteur principal reflète un atterrissage de ce solde à -16m d'euros en 2022 (-23m d'euros pour l'ensemble des activités en France).</p>
<p><b>Slide 21</b></p>	<p>Pour toutes les raisons explique en réponse aux questions du slide 21.</p>

<p>Qu'est-ce qui garantit que le projet de réorganisation, centré sur une seule ville, Paris, est viable à long terme, aux conditions de fonctionnement de TEF SAS (soit sur le modèle Scoober, du « livreur salarié ») ?</p>	<p>Premièrement la dynamique de Paris en tant que ville qui offre une bien meilleure performance et des opportunités plus grandes que les autres villes.</p> <p>Deuxièmement, les efforts que nous allons déployer.</p> <p>Enfin, il rentre dans le budget qui nous est alloué pour les 2 prochaines années.</p> <p>A cela s'ajoute une volonté du groupe d'augmenter nos parts de marché de manière structurée sur Paris et de démontrer que le modèle de salariat est viable dans les villes de forte densité en France</p>
---	---

<p><b>Slide 27</b></p> <p>De la nécessité d'attendre un retour sur résultats dans une activité dite « d'investissement », donc directement dépendante des efforts consentis en termes de dépenses Media et Marketing.</p> <p>Du potentiel du marché et de la poursuite d'une forte dynamique en France.</p> <p>De la détérioration, certes indéniable, mais finalement assez récente, de l'activité commerciale du Groupe en France, qui plus est, dans un contexte atypique (crise sanitaire, puis reprise très forte après les confinements imposés à la population).</p> <p>Des évolutions réglementaires qui ne tarderont pas, tôt ou tard, d'intervenir</p>	<p>Notre décision n'est pas prématurée.</p> <p>Comme expliqué ci-dessus, nous opérons dans un marché et un domaine très volatile en termes de revenu et de coûts. Le Modèle auto-entrepreneur permet à nos concurrents de répondre plus rapidement à ces changements brusques.</p> <p>Le modèle de salariat est moins réactif lorsque le volume de commande baisse rapidement et de manière soutenue.</p> <p>Hors la sortie du covid a précipité un effondrement brutal et significatif du nombre de commandes. Le comportement et les habitudes des utilisateurs en sortie de pandémie était difficile à anticiper, tant cet événement était unique dans le monde et en France.</p> <p>Le potentiel de marché est indéniable en France mais il requiert des investissements conséquents afin d'augmenter le volume de commande, spécialement dans un marché aussi compétitif que le France avec deux acteurs très agressifs. Nous n'avons pas ce budget aujourd'hui. D'où la nécessité de recentrer nos activités sur une ville (qui représente à elle seule 50% de nos commandes)</p> <p>Je suis très surprise de cette annonce et de la certitude dont le cabinet fait preuve.</p> <p>Effectivement il existe un agenda social qui va dans ce sens, mais la certitude qui entoure ces évolutions réglementaires en France aujourd'hui nous paraît très exagérée.</p> <p>Aucune garantie et très vague en termes d'horizon de temps.</p>
<p><b>Slide 37</b></p> <p>le potentiel de signatures de nouveaux partenariats est très élevé, l'enseigne captant, à fin octobre 2022, « seulement » entre 9% (XERFI) et 15% (Livre 2) du nombre total de restaurants présents dans</p>	<p>Nous souhaitons amener de la perspective à cette affirmation.</p> <p>Nous ne sommes pas présent sur tout le territoire France, mais seulement 26 villes</p> <p>Notre modèle et notre structure de coût plus élevé que nos concurrents, n'est pas adaptée dans les villes sous une certaine</p>

<p>l'Hexagone</p>	<p>taille et densité de population et donc de commandes, car nous avons besoin de volume tout au long de la journée.</p> <p>De plus, certains resto sont en exclusivité et d'autres ne veulent pas faire de livraison. A titre d'exemple, 50% des restaurants dans les villes que nous couvrons actuellement, travaillent exclusivement avec nos concurrents.</p> 
<p><b>Slide 38</b></p> <p>« En France, nos produits (site et application mobile) sont encore loin derrière ceux de nos principaux concurrents en terme d'attraction, de promotions, de fluidité d'utilisation et d'expérience client selon nos consommateurs (...). Aucune étude chiffrée, ou étude de satisfaction clientèle, venant confirmer ces affirmations, ne nous a été transmise.</p>	<p>Les informations et études comparatives chiffrées ainsi que les retours utilisateurs se trouvent dans le livre 2 (page 28 et 29). Dont notamment sur la satisfaction liée au délai de livraison. Et rapportent que:</p> <p>Ainsi, les consommateurs se dirigent naturellement vers Uber Eat plutôt que vers Just Eat pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les offres de restaurants et les offres promotionnelles sont plus intéressantes</li> <li>• le suivi de la commande est fluide, le consommateur est informé tout au long de sa livraison</li> <li>• le temps de livraison est plus court</li> <li>• l'application mobile ou le site web est plus instinctive / facile d'utilisation</li> </ul>

<p><b>Slide 46</b></p> <p>OR, C'EST À CE MOMENT PRÉCIS QUE LE GROUPE JET DÉCIDE DE RÉDUIRE, D'ABORD LENTEMENT, PUIS PLUS FORTEMENT, SES INVESTISSEMENTS MARKETING EN FRANCE</p> <p>En dépit de notre demande, nous n'avons pas obtenu l'évolution, mois par mois, des budgets Marketing, depuis 2019.</p>	<p>En 2021, le groupe a commencé à faire face à des pertes importantes et des défis de rentabilité significatifs</p> <p>Beaucoup de nos pays, pas seulement la France, ont vu leur budget, marketing et autres, revus à la baisse.</p> <p>Comme déjà précisé, si le groupe a cette volonté d'un retour rapide à la rentabilité opérationnelle, il se doit également de prendre des mesures, parfois difficiles, lorsqu'il est confronté à des situations déficitaires dans les différentes entités de chaque pays, surtout lorsque celles-ci se dégradent.</p> <p>La réduction des investissements marketing a été nécessaire pour combler les pertes accrues du côté opérationnel.</p>
<p><b>Slide 48</b></p> <p>COMMANDES LIVRÉES PAR SCOOBER</p>	<p>Nous avons un effectif qui avait été structuré pour faire face à une hausse des commandes.</p>
<p>(TEF SAS), MOIS PAR MOIS, DEPUIS FIN 2020 : L'ACTIVITÉ NE DÉCROCHE RÉELLEMENT QU'À COMPTER DE FÉVRIER 2022</p>	<p>Ceci était aligner avec notre plan d'expansion et l'exécution de ce dernier.</p> <p>Hors, dans les villes que nous avons lancées, les volumes de commandes attendues ne se sont pas produits, et ceci en dépit d'avoir de nombreux restaurants dans ces villes. La faute aussi à une stratégie très agressive de nos concurrents en termes de promotions pour les utilisateurs.</p> <p>Donc même une stagnation des commandes nous impacte négativement avec notre structure de coup si celle-ci n'a pas été anticipée.</p>



<p><b>Slide 50</b></p> <p>Or, les parts de marché sont aussi le reflet de la « popularité » des enseignes. Et la popularité des enseignes dépend de leur localisation : plus une entreprise couvre le territoire, plus elle est susceptible de toucher une clientèle large.</p>	<p>Ceci n'est pas nécessairement vrai.</p> <p>Un utilisateur à Annecy ne va pas commander à Paris.</p> <p>L'écart de popularité vient de 2 éléments principalement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les restaurants actifs sur la plateformes</li> <li>• Les investissements marketing. Uber Eats avec la ligue 1 jouit forcément d'exposition bien plus grande que la notre</li> </ul> <p>Mais il est bcp moins coûteux pour Uber/Deliveroo de s'agrandir avec le model auto-entrepreneur et donc leur donne un plus grande voilure pour investissement marketings</p>
<p><b>Slide 53</b></p> <p>La Direction doit présenter aux élus la situation économique et financière du Groupe en France. L'évocation de la « situation financière dégradée du Groupe JUST EAT TAKEAWAY.COM » à la page 31 du Livre 2 ne répond pas à l'obligation.</p> <p>En dépit de nos demandes répétées, nous n'avons pas obtenu de comptes consolidés du Groupe en France, soit au périmètre de EOL SAS, TEF SAS et FBA Invest SAS</p>	<p>La direction a communiqué des comptes consolidés de la "Région France" qui correspond au périmètre EOL SAS, TEF SAS et FBA Invest SAS, mais également aux coûts indissociables de l'activité en France (support client ou support coursiers)</p> <p>Pour la liasse fiscale 2021 elle n'est pas encore disponible donc nous ne pouvons pas la produire.</p>
<p><b>Slide 56</b></p> <p>L'exercice clos le 31/12/2021 couvre la période du 27/07/2020 au 31/12/2021, soit 17 mois. L'exercice 2021 se solde par un bénéfice net de 143 k€ : la société est donc à l'équilibre sur son dernier exercice connu.</p>	<p>Le chiffre d'affaires de TEF est constitué exclusivement par la facturation à Eat On Line de ses services ce qui ne peut que ramener la situation de la société à un équilibre.</p> <p>Ce qui ne reflète en rien le déséquilibre entre les coûts supportés et le revenu généré sur la plateforme pour l'activité logistique</p>

<b>En Ke</b>
<b>Chiffre d'Affaires</b>
+ Prod. stockée, immo. et subv. d'exp
<b>= Produits d'Exploitation</b>
- Autres achats & charges externes
- Taxes & versements assimilés
- Charges de personnel interne
- Charges de personnel externe
<b>= Résultat Brut d'Exploitation</b>
- Dotations aux amortissements
<b>= Résultat d'Exploitation</b>
- Impôt sur les sociétés
<b>= Résultat Net</b>

**Slide 63**

A noter pour les comptes 2021 d'EOL que si la liasse fiscale n'a pas été communiquée puisque toujours non définitive, la balance générale a bien été communiquée et permet donc d'analyser les éléments.

En Ke	2019	2020	Ecart 2019/2020
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>48 961</b>	<b>65 249</b>	<b>16 287</b>
- consommations matièresières, appro et march,	-68	34	102
- Autres achats & charges externes	36 481	52 724	16 243
- Taxes & versements assimilés	2 912	2 450	-462
- Charges de personnel interne	9 474	9 182	-292
- Charges de personnel externe	41	183	142
<b>= Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>5 333</b>	<b>-1 274</b>	<b>-6 607</b>
<b>en t. du chiffre d'affaires</b>	<b>10,9%</b>	<b>-1,9%</b>	
+ Autres produits	10	185	175
- Autres charges	349	608	259
- Dotations aux amortissements	743	168	-575
- Dotations aux provisions pour risques et charges	18	128	110
- Autres dotations aux provisions	442	483	41
+ Reprises sur provisions d'exploitation et transf. de CTR	355	451	97
<b>= Résultat d'Exploitation</b>	<b>4 535</b>	<b>-1 043</b>	<b>-5 578</b>
<b>en t. du Chiffre d'Affaires</b>	<b>9,3%</b>	<b>-1,6%</b>	
+ Résultat financier	5	182	177
+ Résultat exceptionnel	-84	178	262
- Participation	288	7	-281
- Impôt sur les sociétés	1 130	-28	-1 158
<b>= Résultat Net</b>	<b>2 239</b>	<b>-9 944</b>	<b>-12 183</b>
<b>En t. du chiffre d'Affaires</b>	<b>4,6%</b>	<b>-15,3%</b>	



DIBAGORIS

DOCUMENT CONFIDENTIEL

<p><b>Slide 65</b></p> <p>Le Compte de Résultat Prévisionnel sans Projet de Réorganisation transmis ne concerne que l'exercice 2022, en année pleine, et uniquement la Business Unit (BU) « Delivery » :</p>	<p>Le Compte de Résultat Prévisionnel sans Projet de Réorganisation transmis concerne également la partie Marketplace (EOL) disponible en slide 66.</p> <p>Il permet donc de connaître l'ensemble de la situation financière du groupe en France, disponible dans le slide 66.</p> <p>De plus, un P&amp;L détaillé a été transmis à Diagoris avec le détail des postes.</p> <p>L'ensemble des activités y est disponible.</p>
<p><b>Slide 66</b></p>	<p>La baisse des commandes est liée à un recentrage sur Paris, donc logique.</p> <p>Le budget Marketing s'adapte également à la nouvelle couverture géographique.</p> <p>L'amélioration du taux d'efficacité sur Paris est liée à l'exécution de notre plan stratégique explique plus bas.</p> <p>Le partenaire externe est la a titre indicatif car aucun projet ou accord n'a été finalisé.</p>
<p><b>Slide 67</b></p> <p>Remarque préliminaire : le P&amp;L (Compte de Résultat) ci-dessus envoyé par la Direction correspond à la Business Unit « Delivery » pour la France (Scoober + Tiers), et n'est pas celui de la société TEF SAS.</p>	<p>C'est vrai et donc comprend TEF dans la colonne Scoober, mais également les coûts indissociables à l'activité (support client, support coursiers)</p>
<p><b>Slide 68</b></p> <p>Partenariat externe</p> <p>Toutefois, il conviendrait que la Direction précise assez rapidement avec quelle répartition Interne / Externe elle compte maintenir la</p>	<p>C'est en négociations.</p> <p>Nous répondons à cette question avec les commentaires du slide 230</p>

couverture de l'enseigne en France.	
<p><b>Slide 70</b></p> <p>LE TAUX D'EFFICACITÉ CIBLE EN 2024 (1,71) N'A NÉANMOINS PRATIQUEMENT JAMAIS ÉTÉ ATTEINT À PARIS OU DANS SES BANLIEUES</p>	<p>Le taux cible est 1.71 et non 2.</p> <p>Nous l'avons atteint dans plein de villes européennes similaires à Paris, donc nous sommes très confiants qu'il sera atteint à Paris.</p> <p>De plus, les mesures mises en œuvre et expliquées en slide 21 nous permettront d'y arriver.</p> <p>Concentrer ce budget sur une même ville</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing (promotions, frais de livraison offert)</li> <li>• Force de vente et nouveaux partenariats avec de grande enseignes (McDonalds)</li> <li>• Ajustements des distance de livraison</li> <li>• Augmentation du nombre de coursier afin d'améliorer les délais de livraison et mise à dispositions de vélos électriques</li> </ul>
<p><b>Slide 71</b></p> <p>Le Livre 2 n'explique pas quelles actions concrètes vont être menées pour accroître le taux d'efficacité de +28% en vue d'atteindre le taux cible en 2024, et donc redresser la rentabilité des opérations.</p>	<p>Voir notre réponse au slide 70</p> <p>De plus l'objectif n'est pas 2 de taux d'efficacité mais 1.71.</p>
<p><b>Slide 72</b></p> <p>Les économies escomptées du Projet de</p>	<p>Aucune entreprise ne peut fonctionner à forte perte sans prendre les mesures nécessaires.</p>

<p>Réorganisation doivent s'entendre comme la contribution de la France, et plus précisément, des activités de livraison de TEF SAS, à la volonté du Groupe de réduire/contenir ses pertes.</p>	<p>Pour rappel, le groupe a essuyé des pertes nettes de plus 900 mio d'euro sur l'exercice 2021 et des pertes de 500 mio sur les 6 premiers mois de l'exercice 2022.</p> <p>Dans ce contexte, le Groupe se doit également de prendre des mesures, parfois difficiles, lorsqu'il est confronté à des situations déficitaires dans les différentes entités de chaque pays, surtout lorsque celles-ci se dégradent. A titre d'exemple, les situations de la Norvège, du Portugal et de la Roumanie, pays dans lequel le groupe a cessé d'opérer au premier semestre 2022 avec l'objectif de réduire ses pertes et de prioriser ses investissements dans d'autres marchés. Le résultat d'exploitation (AEBITDA) combiné de ces trois entités en 2021 représentait -18 millions d'euros (voir ci-dessous), tandis qu'à elle seule notre activité Delivery dont Takeaway Express France est l'acteur principal reflète un atterrissage de ce solde à -16m d'euros en 2022 (-23m d'euros pour l'ensemble des activités en France).</p>
<p><b>Slide 78</b></p> <p>Quel plan d'actions (Moyens et Budgets Marketing, Force de vente, Opérations...) va être mené à Paris, à court terme, pour améliorer de plus de moitié (55%) le taux d'efficacité de la capitale ?</p>	<p>Même réponse que pour les slides précédents 21 et 71</p> <p>Nous prévoyons un budget prévisionnel total de 11 mn en 2023 pour la France et 10.5mn en 2024 pour la France répartis sur les activités suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing (promotions, frais de livraison offert)</li> <li>• Force de vente et nouveaux partenariats avec de grande enseignes (McDonalds)</li> <li>• Ajustements des distance de livraison</li> <li>• Augmentation du nombre de coursier afin d'améliorer les délais de livraison</li> <li>• Introduction vélos électriques</li> </ul> <p>Comme énoncé précédemment, nous avons atteint ce taux d'efficacité dans plein de villes européennes similaires à Paris, donc nous sommes très confiants qu'il sera atteint à Paris.</p>

**Slide 79**

Un tel écart interroge sur la réelle volonté de la Direction, voire sa capacité, de pérenniser le modèle Scoober (du « livreur salarié ») et de faire de Paris, « l'ambassade du projet Just Eat et du modèle salarié ».

Si ce n'était pas le cas, nous n'aurions pas décidé de garder nos opérations sur Paris et nous aurions pris une décision plus radicale pour le pays.

Ceci témoigne de la volonté claire du groupe d'investir dans le projet de développement de Paris et l'avenir du Groupe en France (plus de 20 mio d'euro), qui plus est dans un contexte législatif qui ne nous est pas favorable. Les moyens envisagés au niveau du Groupe en termes d'appréciation, sont à identifier dans cet investissement 2023-2024, sur Paris 2.0 avec le recrutement de

190 coursiers, la densification des livraisons, un temps de livraison optimal pour un EBITDA de l'activité delivery ramené de -16 millions d'euros en 2022 à -5 millions d'euros en 2023. L'absence de prise en considération de cet élément essentiel reviendrait à considérer que le Groupe aurait dû prendre une décision encore plus radicale sur la France au lieu d'investir sur Paris, ville qui est en mesure de revenir à une excellence opérationnelle et un coût par commande rationnel rapporté au volume d'activité et à son évolution.

**Slide 86**

Sur la base des commandes transmises à STUART prévues pour 2022 dans le reforecast (216 000), il n'y aurait pas de pénalités financières pour commandes de livraison non effectuées en 2022. Cependant, dans un contexte baissier, EAT ON LINE n'a-t-elle pas intérêt, avec l'existence d'engagements minima revus chaque année par avenant, à confier des livraisons à STUART, afin d'être assurée d'atteindre le plancher sur lequel elle s'engage et ne

Nous ne sommes pas d'accord avec cette conclusions:

Les zones de commande ne se superposent pas, donc nous ne pouvons pas choisir à qui nous fournissons les commandes.

De plus le plancher du nombre de commandes dépendent de la performance et du volume des 6 mois précédents et est donc constamment réajusté à la baisse si les commandes diminuées.

Enfin, nous n'avons pas d'avenant avec engagement après 2022 pour les villes dans lesquelles nous opérons actuellement avec Stuarts.

pas payer les pénalités financières ?	
<p><b>Slide 89</b></p> <p>Le contenu du Plan de Sauvegarde de l'Emploi doit être proportionné aux moyens dont dispose le Groupe auquel l'entreprise appartient.</p>	<p>Les dispositions qui sont aujourd'hui présentes dans Plan de Sauvegarde de l'Emploi correspondent à ce que le groupe sait et peut faire dans ses différents marchés.</p>
<p><b>Slide 91/94</b></p> <p>Les chiffres du Groupe démontrent qu'il est en phase de développement continu</p>	<p>Ces informations ne prenant pas en compte 2022, elles ne traduisent qu'une version incomplète de la situation.</p> <p>De plus la croissance dans ces différentes régions provient majoritairement des activités logistiques qui pour rappel ne sont pas rentables pour leur majorité et donc contribuent à accroître les pertes du groupe.</p> <p>Le Groupe Just Eat Takeaway.com a publié ses résultats 2022 à mi-année qui indiquent la décroissance du volume de commandes au sortir de la pandémie mondiale de COVID-19 au premier semestre 2022 (-7% de commandes par rapport à 2021), contrastant avec les 33% d'augmentation de ses revenus que le groupe pouvait afficher en 2021.</p>
<b>Slide 92</b>	Principalement dû à des acquisitions de concurrents, notamment
L'ÉVOLUTION - TRÈS RAPIDE - DES EFFECTIFS DE 2019 À 2021 DÉMONTRE LA FORTE DYNAMIQUE	aux Etats Unis et qui représente plusieurs milliers d'employés.

<p><b>Slide 97</b></p> <p>CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE : IL A PLUS QUE DOUBLÉ À FIN 2021 PAR RAPPORT À FIN 2020, À PRÈS DE 4,5 MDS€</p>	<p>Le Chiffre d'Affaire est différent de bénéfice et ne peut être pris en compte comme un signe de bonne santé financière.</p> <p>De plus, l'activité logistique qui n'est dans la plupart des cas pas ou peu génératrice de marge brute (ex en France marge négative).</p> <p>Le Groupe Just Eat Takeaway.com a publié ses résultats 2022 à mi-année qui indiquent prendre la direction d'un retour à la profitabilité opérationnelle ("Adjusted EBITDA") au cours du second semestre 2022. Il est cependant à noter que ce solde correspond à un résultat d'exploitation corrigé qui ne reflète aucunement la perte nette de 3,5 milliards que le groupe a subi au cours des six premiers mois de l'année 2022. Perte de 500 millions pour cette même période si considérée hors "impairments"*, traduisant une dégradation de la situation comparée au premier semestre 2021 qui affichait une perte de 486 millions d'euros. Profitabilité opérationnelle ne signifie donc pas profitabilité de l'entreprise, qui continue de subir des pertes bien réelles en 2022.</p>
<p><b>Slide 228</b></p> <p>Si la baisse des commandes adressées à JET et le recul des parts de marché en France paraissent indéniables, il n'en demeure pas moins que le reflux des commandes est récent et étroitement corrélé à la drastique contraction des budgets marketing alloués à la France, décidée à l'été 2021, suite à la présentation des comptes semestriels du Groupe. En outre, l'activité de TEF ne décroche réellement qu'à compter de février 2022. ➤ En cela, le projet de PSE en cours apparaît prématuré, l'entreprise et le</p>	<p>L'assouplissement des mesure de confinement et leur impact sur notre volume de commande, à constituer une impacte très brutale sur nos coût opérationnel et nos pertes, qui nous a obligé à prendre des mesure sans lesquelles, l'impact sur les emplois de nos salarié aurait pu être encore plus dramatique, pouvant aller jusqu'à la cessation complète de nos activités en France.</p> <p>Nous devons pouvoir être réactifs sur un marché qui change très rapidement et de manière abrupte. L'assouplissement rapides des mesures de confinement et leur impact sur notre volume de commande (-53% en 6 mois), à constituer une impacte très brutale sur nos coûts opérationnels et nos pertes (+150% en 6 mois).</p> <p>Le nombre de commandes en forte baisse, dans de nombreuses villes, a eu pour impacte de réduire l'efficacité horaire des coursiers, créant une mauvaise expérience utilisateur et augmentant les coût de support et les coûts opérationnels</p> <p>Hors, dans les villes que nous avons lancées, les volumes de commandes attendues ne se sont pas produits, et ceci en dépit d'avoir de nombreux restaurants dans ces villes (+50% entre mi-2021 et début 2022). La faute également à une stratégie très agressive et couteuse de nos concurrents en termes de promotions pour les utilisateurs.</p> <p>Donc même une stagnation des commandes nous impacte</p>



<p>Groupe, sous la forte pression des actionnaires, ne démontrant pas, avant l'annonce du Projet, qu'ils ont tout fait pour préserver l'activité et les emplois.</p>	
	<p>négativement avec notre structure de coup si celle-ci n'a pas été anticipée.</p> <p>Le groupe a déployé de nombreux moyens depuis mi- 2021 afin d'essayer d'inverser la tendance, d'augmenter nos revenus et de limiter les coûts opérationnels, comme expliqué en détail dans le livre 2. Malheureusement sans obtenir les succès attendus.</p> <p>C'est confronter à cette situation, après presque 12 mois, et sans obtenir d'améliorations, qui nous a plongés dans une situation financière intenable sur le court et moyen terme, qui mets en danger la survie et la continuité de nos activités en France, et qui nous a motivé notre décision de revoir notre stratégie sur la France, avec un recentrage des activités de livraison sur Paris.</p> <p>En cela, cette décision ne nous semble pas prématurée.</p>
<p><b>Slide 229</b></p> <p>Le motif économique invoqué pour justifier les licenciements collectifs - une nécessaire réorganisation afin de sauvegarder la compétitivité du Groupe sur son secteur d'activité - apparaît non pleinement justifié dans la version actuelle du Livre 2, soumise à la consultation : &gt; Le cadre d'appréciation du motif économique</p>	<p>EOL va afficher une perte probable de 6 mio en 2022.</p> <p>16 mio de perte sont eux associés à l'activité de logistiques par rapport à un budget initial de 12 mio.</p> <p>Ajoutons à cela un volume de commandes qui continue à se détériorer et qui donc augmenter les pertes (baisse de revenue et augmentations des coûts)</p> <p>Soit une perte totale attendue de 23 mio pour la France en 2022.</p>

<p>doit être étendu, a minima, à la société EAT ON LINE SAS, société sœur de TEF SA et son unique d'ordre.</p>	
<p><b>Slide 229</b></p> <p>Le compte de résultat prévisionnel 2022-2024 du Groupe en France sans le projet de réorganisation n'ayant pas été transmis, il est impossible pour les élus d'apprécier ce que serait la situation économique et financière du Groupe en l'absence du projet de PSE. ▪ Or, la Direction doit prouver que les licenciements collectifs pour motif économique qu'elle envisage est la seule solution qui lui est possible pour redresser la situation.</p>	<p>Nous n'avons pas ce document.</p> <p>Nous travaillons sur une logique de budget annuel et nous devons pouvoir être réactif sur un marché qui change très rapidement et de manière abrupte. L'assouplissement des mesure de confinement et leur impact sur notre volume de commande, à constituer une impacte très brutale sur nos coût opérationnel et nos pertes, qui nous a obligé à prendre des mesure sans lesquelles, l'impact sur les emplois de nos salarié aurait pu être encore plus dramatique, pouvant aller jusqu'à la cessation complète de nos activités en France. Ce qui aurait provoqué le licenciement de 229 employés supplémentaires. Ce plan vise donc à protéger le plus grand nombre d'employés et d'investir dans un projet et plan stratégique viable pour nos activités en France.</p> <p>Nous avons donc travaillé sur un budget 2022 en Octobre 2012 et avons été forcés de revoir ce budget très rapidement.</p> <p>De plus comme détaillé dans le livre 2, de nombreux efforts ont été</p>

mis en place depuis mi 2021 afin de sauvegarder la compétitivité du groupe et de limiter les pertes:

- Le budget marketing a été réduit de 22% à compter de mai 2021 et les efforts marketing ont été concentrés sur un nombre limité de villes afin d'en augmenter l'impact.
- Les efforts ont également été mis sur l'acquisition de restaurants partenaires pour permettre de relancer naturellement la demande de nos clients, le parc de restaurants a ainsi augmenté de 52% de début 2021 jusqu'en mars 2022 :
- Augmentation des frais de livraison de 0€ à 1.90€ en Août 2021, puis ré-ajustés à 1.40€ avec un ajout de frais de service de 1.99€ par commande en novembre 2021 pour permettre d'augmenter les revenus des commandes livrées par TEF. Cependant les revenus dégagés par ces augmentations de frais de livraison et frais de service ne sont pas suffisants pour couvrir les pertes engendrées par le service de livraison TEF en 2021.
- Réajustement en Avril 2022 avec un système de frais croissant en fonction de la distance de livraison ainsi que la suppression de la livraison gratuite avec certains de nos restaurants partenaires pour amortir les coûts sur nos principaux apporteurs de volume de commandes
- Concentration d'une partie des efforts commerciaux sur le développement de partenariat avec des enseignes de la grande consommation pour développer l'activité de livraison de courses et pour pouvoir accroître le niveau d'activité hors des pics de livraison de repas et assurer une meilleure utilisation du temps de travail des coursiers.
- Modèle de management à distance appelé « remote » déployé afin de limiter drastiquement les coûts de location de bureaux/hubs et équipes physiques dans la majorité des villes (5 bureaux/hubs sur 27 villes).  
En effet, les hubs représentent un coût d'approximativement 50.000 € par mois, auquel il faut ajouter un à deux ETP afin de gérer le hub et gérer les coursiers qui se rendent au hub. A titre de comparaison, Nantes économise plus de 10.000 € par mois par rapport à Bordeaux (pour lequel on ajoute 5.000 € de loyer et 5.000 € de frais salariaux supplémentaires).

	<p>Le groupe a aussi déployé un ensemble d'initiatives visant à optimiser les opérations via différents canaux sans avoir une incidence sur les effectifs, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Des prévisions de commandes et de besoin d'embauches livreurs réalisées en début d'année revues à la baisse et constamment mises à jour afin de refléter la réalité et de ne pas impacter la flotte de livreurs existante.</li><li>• Optimisation continue des zones de livraisons afin d'accroître le nombre de clients et une meilleure répartition des effectifs, augmentation d'environ 10% des commandes sur certaines régions.</li><li>• Participation des équipes Scoober dans la promotion des offres du groupe pour augmenter l'acquisition des nouveaux clients via des campagnes de distribution de tracts, environ 49 450 tracts distribués dans les différentes villes.</li></ul>
<p><b>Slide 229</b></p> <p>L'estimation du budget du PSE, détaillée par type de mesure, n'ayant pas non plus été communiquée à ce stade, le CSE ne peut connaître le coût total du plan de redressement visé.</p>	<p>Le budget estimé du PSE a été communiqué aujourd'hui.</p>

**Slide 230**

Le Projet de Réorganisation que l'entreprise compte mettre en œuvre est, avant tout, défensif : il entérine un certain désengagement - certes partiel - du Groupe, et vise essentiellement à réaliser un important volant d'économies, en un temps très réduit, afin de diminuer rapidement la base des coûts fixes des activités du Groupe en France. ➤ Il n'indique pas néanmoins en quoi la réorganisation projetée permettra de relancer l'activité : il ne décline pas, par exemple, le plan d'actions (budgets et moyens marketing, communication, force commerciale...) que le Groupe, et l'entreprise, vont déployer pour atteindre le « taux d'efficacité » cible à 2024.

Réduire nos pertes est une condition sine qua non à la continuité de nos activités en France. Ceci nous permettra d'investir de manière plus précise et efficace sur Paris.

C'est la triste réalité pour chaque entreprise. Personne ne peut continuer à opérer une activité dont les pertes ne font qu'augmenter sans réagir.

Comment relancer l'activité?

Budget prévisionnel total de 11 mio d'Euro en 2023 et 10.5mn en 2024 pour la France répartis sur

- Marketing (promotions, frais de livraison offert)
- Force de vente et nouveaux partenariats avec de grande enseignes (McDonalds)
- Ajustements des distance de livraison
- Augmentation du nombre de coursier afin d'améliorer les délais de livraison

Ceci va nous permettre de

- Améliorer notre taux d'efficacité sur Paris
- Améliorer notre structure de coûts sur Paris

- Augmenter nos part de marché sur Paris

<p><b>Slide 230</b></p> <p>Maintenir les activités de livraison sur Paris s'avère davantage un pari, notamment sur une hypothétique évolution de la législation sociale concernant les travailleurs des plates-formes (sous pression de la Directive européenne proposée fin 2021 ?) qu'un choix rationnel pérenne : jusqu'à quel prix JUST EAT est-elle disposée à défendre le « modèle salarié » face aux distorsions persistantes de concurrence, engendrées par le recours systématique à l'entrepreneuriat de la part de ses concurrents ?</p>	<p>Nous avons un budget prévisionnel pour les 2 prochaines années qui soutient notre stratégie.</p> <p>Nous avons un plan d'investissement avec une stratégie claire qui témoigne de la réelle volonté du groupe de se donner toutes les chances de réussir sur Paris avec son modèle salarial.</p>
<p><b>Slide 230</b></p> <p>Dans ce contexte, le Projet de Réorganisation présenté, qui d'ailleurs augmente notablement l'activité confiée au partenaire externe, n'est-il pas la 1<sup>ère</sup> étape vers un arrêt total des activités de logistique/livraison opérées en interne, y compris à Paris ?</p>	<p>Non</p> <p>Premièrement rien n'est arrêté ou même décidé concernant le partenariat avec un partenaire externe.</p> <p>Deuxièmement, si cela avait été la volonté du groupe de cesser notre modèle de salariat sur Paris, nous n'aurions pas pris la décision de maintenir nos activités de livraison sur Paris et n'aurions pas travaillé sur une stratégie pour le modèle employé à Paris.</p> <p>Le groupe a la volonté d'investir dans le projet de développement de Paris et l'avenir du Groupe en France, qui plus est dans un contexte législatif qui ne nous est pas favorable. Les moyens envisagés au niveau du Groupe en termes d'appréciation, sont à identifier dans cet investissement 2023-2024, sur Paris 2.0 avec le recrutement de 190 coursiers, la densification des livraisons, un temps de livraison optimal pour un EBITDA de l'activité delivery ramené de -16 millions d'euros en 2022 à -5 millions d'euros en 2023.</p>

## Annexe 2 : Remarques sur les rapports Diagoris & Sésame version CSE

### **Remarque sur le rapport de l'expert-comptable *Diagoris* au Comité Social et Economique de Takeaway.com Express France SAS**

La décision de suppression effective de l'emploi sur les 26 villes concernées ne signifie nullement le recours à une quelconque choix de sous-traitance, ni même à un changement de modélisation sociale visant à l'auto-entrepreneuriat. Il faut remarquer que la question du modèle social contractuel n'est pas ou bien peu - pris en compte comme cadre d'appréciation de la situation économique, et par voie de conséquences, sociales dans le dit-rapport. Or, ce cadre d'analyse demeure essentiel pour le secteur hyper concurrentiel dans lequel l'entreprise se positionne aujourd'hui. En complément de ce manque, également bien peu d'analyses concernant les mêmes tendances observées chez les concurrents du secteur d'activité, notamment dans les *diapositives 27 et 28*. La seule référence en média marketing, de *Uber Eats* et *Deliveroo* ne peut être citée sans prendre en compte les éléments capitalistiques et moyens stratégiques de ces concurrents.

La focalisation sur les mesures du plan social n'aura sûrement pas permis de poser les questions de stratégie en ce qui concerne Paris, et qui a été présentée en réunion de CSE le 15 Novembre dernier dans le projet « Paris 2.0 ». Un projet qui contredit l'affirmation la *diapositive 68*, qui annonce la fin progressive du modèle scoober de livreur salarié, et de ce fait « Paris ne serait qu'un pari », comme l'indique la *diapositive 77*. Or Paris 2.0 demeure bien une stratégie dont on observe sur le graphique de cette même diapositive, que la densification des restaurants, le volume des commandes, sont de nature à rendre objectif le choix opéré.

S'agissant de l'appréciation des moyens du Groupe pour l'accompagnement des salariés, le rapport tout comme auraient pu l'être les échanges préparatoires, ne se sont pas intéressés à l'évolution de nos discussions et de nos mesures sur le sujet. Le rapport évoque une moyenne d'âge des coursiers de 27 ans, ou bien encore l'ancienneté moyenne de 12 mois, le fait qu'il soit à 85% des salariés à temps partiel, sans intégrer à aucun moment le complément de temps. Un temps pourtant largement partagé par les étudiants-salariés, les détenteurs d'une autre activité choisie, les auto-entrepreneurs ...

Il n'est pas noté dans le rapport (*Diapositives 110 à 113*), que le PSE n'accentue aucune précarité dans le traitement des différents types de contrats, entre les salariés visés par le PSE et ceux qui ne sont pas concernés par lui. De ce fait, il n'est pas correct dans ce type de rapport, de laisser penser (*diapositives 123 à 126*) que l'entreprise aurait procédé massivement à des départs de personnel afin de soulager le coût du PSE. La méconnaissance sociologique de ce monde des coursiers, n'a pas permis au rapport d'intégrer les éléments propres à ce secteur d'activité, et notamment un turnover structurel de 11%

(Avril-Octobre 2022) alors qu'il se situe au-delà de 20% depuis la création de Takeaway.com Express France SAS. Il n'est pas noté que la restructuration annoncée en deux phases successives, et après l'abandon du premier PSE, a eu un effet également dans la réception d'une information sur la santé économique de l'entreprise : 17% de départs en Avril 2022 lors de la première annonce, et 10,91% en Juillet à la seconde annonce. Le début de l'année 2022 a vu des mois de fort turn over, entre 23% et 25%.

Un minimum d'analyse du corps social habituel de Takeaway.com Express France SAS aurait pu conduire à considérer que sur une année pleine, il est recruté jusqu'à 3 fois l'effectif nécessaire aux opérations dans la population des coursiers.

Cette volatilité et cette instabilité se retrouvent dans la profession, où seulement un très faible effectif fait de cette activité, un métier pérenne. Cette situation ne résulte pas seulement du fait de l'entreprise Takeaway.com Express France SAS, mais également des choix opérés par les individus eux-mêmes. Ainsi le commentaire de la *Diapositive 135* sur une stabilité des salariés touchés par un plan social, ou bien celle de la *diapositive 136* sur la faiblesse des mesures d'accompagnement comme explication des départs, sont en décalage avec la sociologie du corps social des coursiers. La grille standard d'analyse industrielle ou des services trouve là encore ses limites. On retrouve cette absence d'analyse du corps social, et la contingence des chiffres bruts, dans éléments d'appréciation dans l'approche méthodologique du rapport *Sesame Ergonomie*.

Pour mémoire, le nombre de départs en 2021 a été de 3252 salariés, et le nombre de licenciements et ruptures étaient de 257, auxquels il faut ajouter 662 démissions. Comparons maintenant avec 2022, l'année donc du PSE - et à période équivalente : nous sommes à 1017 départs dont 231 licenciements. Pour la période qui nous intéresse particulièrement, c'est-à-dire entre Avril et Octobre 2022 : nous ne sommes qu'à 38% du volume de départ comparé à la même période de 2021.

Depuis le 18 juillet 2022, date de départ du processus d'information-consultation, et jusqu'au 31 octobre 2022, la société a recensé le départ de 143 collaborateurs Coursiers, pour les motifs suivants : Licenciement individuel pour motif personnel (48) ; rupture de période d'essai à l'initiative de l'employeur (3) ; rupture de période d'essai à l'initiative de l'employé (2) ; démission (88) ; licenciement pour inaptitude d'origine non-professionnelle (2).

Pour le Staff, toujours depuis le 18 juillet 2022 et jusqu'au 31 octobre 2022, la société a recensé le départ de 9 collaborateurs Personnel Support, pour les motifs suivants : démission (7) ; licenciement pour motif personnel (1) ; fin de CDD (contrat d'apprentissage, (1).

L'argumentaire à charge d'une volonté délibérée de l'entreprise de favoriser les départs, non seulement ne tient pas, mais elle est critiquable, et grave d'accusation quand elle est assortie de commentaires sur une volonté supposée de réduction des coûts du PSE ou encore d'une perte de chance s'agissant de licenciements contraints (*diapositives 134 à 142*). Aucune référence à la majorité de salariés étrangers - avec la question du permis de séjour- ou encore le rapport au calendrier d'inscription universitaire pour les étudiants ; la cohabitation de multi-contrats...



Quant à l'application disciplinaire à laquelle il est fait référence, notamment dans la *diapositive 137*, il convient de s'intéresser aux motifs de ces licenciements pour lesquels il s'agit très majoritairement de questions de disponibilité d'horaires, et de planification cohérente avec d'autres activités. Il convient de noter que le recours unique à des liaisons douces pour assurer les livraisons conduit à un travail difficile, contrairement à ce que peut laisser supposer un regard extérieur, y compris des clients. Beaucoup de critères d'appréciation des situations sociales manquent à l'analyse proposée ce jour, notamment dans la motivation d'un contrat d'attente ou de complément quand l'on est étudiant, auto-entrepreneur, étudiant ou salarié étranger en attente de régularisation....

Dans le rapport, il est fait référence à un possible accord de méthode (*diapositives 131 et 132*) accompagné d'un commentaire critique sur l'effectivité de l'accord sur les moyens syndicaux mis en place dans le cadre de circonstances exceptionnelles relatives au PSE, le 20 Septembre 2022. Nous tenons à disposition, un bilan, ville par ville, des circonstances, des lieux et horaires de ce tour de France des sites par les élus, qui tempore très nettement ce point de vue. On pourra apprécier que les « difficultés rencontrées » ne soient pas exclusivement du ressort de la Direction. Dans cet accord la Direction a été bien plus loin que des déclarations et des intentions, à la fois dans l'organisation du tour de France de toutes les villes, mais dans l'initiative – non reçue - de mettre en place des représentants de proximité comme relais, dans ce contexte. On est loin du minimalisme indiqué dans le rapport.

Sur le contenu du PSE, les réunions successives du CSE ainsi que les séances de négociation de celui-ci avec les Organisations Syndicales, ont vu l'évolution significative des premières dispositions du Livre 1. Premières dispositions sur lesquelles repose entièrement le rapport de *Diagoris*. Là encore, et comme il est de pratique dans l'accompagnement du CSE par un cabinet d'expertise, les rencontres avec la Direction et la DRH auraient permis d'apprécier les évolutions de ces dispositions par rapport aux remontées du « terrain ». Le seul rendez-vous de travail a eu lieu le 8 Août, et à la demande de Takeaway.com Express France SAS. La Direction ne s'est jamais départie de sa volonté de négocier un accord collectif majoritaire dans une démarche qui a été longue à mettre en place du côté syndical où la posture d'un alignement sur le plan social de *Eat on Line* a tenu lieu de posture unilatérale pendant plusieurs réunions de négociation. Au total, une échéance de 4 mois du PSE, mais un calendrier de négociation effective qui s'est concentré sur les dernières semaines. Cette situation d'arc bout sur le « modèle » que serait le plan social d'*Eat on Line* comme référence, se retrouve dans l'analyse du rapport (*diapositives 154 et 155*) tout comme elle est apparue dans l'expression syndicale comme étant celui des conseils de *Diagoris*. Or à date, nonobstant le seul postulat financier (*diapositive 155*), les mesures proposées par le PSE de Takeaway.com Express France SAS sont bien plus qualitatives et significatives dans l'objectivation d'un repositionnement professionnel. Le tableau comparatif que nous tenons à cet égard parle de lui-même si l'on ne considère pas le PSE comme une banque qui résoudrait la rupture du contrat de travail par un « chèque ».

Sur près de 80 mesures présentes dans le PSE de *Eat On Line*, la société Takeaway.com Express France SAS propose 21 dispositions à la fois plus favorables, mais surtout plus adaptées à la composition de son corps social. Cette absence d'échange direct entre le cabinet *Diagoris* et Takeaway.com Express France SAS, n'aura pas permis de prendre la juste mesure de la qualité de l'accompagnement proposé et parvenu à ce stade de la consultation, mais également les propositions faites par le cabinet Talent Solutions en termes de reconversion d'emplois dans les villes concernées par le PSE, ou bien encore le travail prospectif réalisé par le cabinet volonté de et les perspectives de reprise de certains hubs associées à des emplois proposés.

Paris, le 22 Novembre 2022

\*

### **Remarque sur le rapport du cabinet *Sesame Ergonomie* au Comité Social et Economique de Takeaway.com Express France SAS**

Tout comme dans les remarques faites dans la cadre du rapport du Cabinet *Diagoris*, le rapport sur les conditions d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail du cabinet *Sesame Ergonomie* repose presque exclusivement sur l'analyse documentaire standard et initiale. Ainsi la situation décrite repose sur des éléments méthodologiques et chiffrés de 2021.

Dans la *diapositive 31*, la critique est faite d'une incohérence dans notre démarche d'évaluation des risques et l'élaboration de notre Document Unique. Les commentaires sur notre Document Unique et la prévention des risques psychosociaux en sont restés à la situation de 2021. La méthode de calcul présentée dans ce rapport, est celle utilisée dans l'ancien Document Unique de Takeaway.com Express France SAS, alors qu'une nouvelle méthodologie issue des préconisations formulée par l'INRS a été présentée lors d'un CSE de juin 2022. Cette actualisation a pourtant été rappelée lors des échanges entre le cabinet *Sesame Ergonomie* et notre responsable Santé et Sécurité. La nouvelle architecture du Document Unique a été détaillée lors d'une réunion-formation auprès des élus volontaires au mois de juillet 2022, et sera intégrée dans le nouveau DU, dont la méthodologie est rappelée en copie de ce commentaire. Dans ce cadre, les intitulés des grandes familles de risques correspondent à celles indiquées sur la base des 17 grandes familles définies au sein des écrits de l'INRS.

La partie risque physique est finie depuis deux mois et nous venons de recevoir la partie sur les risques psychosociaux du cabinet ELEAS sollicité pour ces questions. Cette partie sera, au même titre que le Document Unique, mise à jour annuellement, mais également dans le cas de réorganisation majeure que représente le PSE. Le document sera communiqué au CSE en fin de cette semaine pour consultation, et transmis à l'ensemble des employés en début de mois de décembre prochain.

Dans la *diapositive 25* de ce rapport, le cabinet *Sesame Ergonomie* remet en cause le mode de calcul du taux de fréquence et du taux de gravité des accidents du travail chez Takeaway.com Express France SAS. C'est un point important que l'accidentologie et dont la qualité de la démarche de Takeaway.com Express France SAS peut être mise au crédit du statut salarié de l'entreprise. Il convient de rappeler que Takeaway.com Express France SAS dispose d'éléments très précis concernant l'accidentologie de ses coursiers, avec une présentation en CSE et auprès des équipes opérationnelles mensuellement. A cet égard, la seule consultation de notre base de données et de son niveau de détail, met en évidence, à la fois le degré d'analyse mais également les éléments d'action et de prévention qui en résultent. Le PAPRIACT et le bilan SST seront mis en place à la suite de notre évaluation des risques.

Dans la *diapositive 35*, il est indiqué par le cabinet *Sesame Ergonomie* que la question des risques psychosociaux, serait non systématiquement évalués dans nos DUER. Au-delà des commentaires précédents sur l'actualisation du Document Unique, Takeaway.com Express France SAS a fait appel au cabinet ELEAS pour construire la démarche dans un calendrier qui a fait également partie de nos échanges. Pour rappel de ce calendrier qui a été partagé lors de la réunion avec le cabinet :

- CSE ordinaire du 15 Juin 2022 - Présentation de la méthodologie d'évaluation des risques
- 05 Juillet - Formation et consultation d'un groupe d'élus sur la nouvelle méthodologie
- CSE ordinaire du 10 août 2022 - Présentation de l'intervention du cabinet ELEAS pour l'évaluation des risques psychosociaux et son intégration au sein de notre Document Unique
- Juillet/Août - Rédaction de la partie risques physiques de notre Document Unique
- Octobre - Intervention du cabinet ELEAS
- 17 Novembre - Réception de l'évaluation des risques psychosociaux ELEAS
- Semaine du 21 Novembre - Communication auprès des élus pour consultation
- 1ère Semaine de Décembre - Communication à l'ensemble des salariés

Ce calendrier correspond à la fois à la prévention objective de la nouvelle organisation, mais contribue au support souhaité dans le cadre de l'accompagnement du PSE. Support renforcé par la mise en place d'une plateforme d'écoute psychologique des salariés par le même cabinet ELEAS comme il est rappelé dans la *diapositive 50* du rapport.

Les *diapositives 50 et 52* proposent la mobilisation des managers dans le support des salariés quant à l'accompagnement du PSE. Il convient de rappeler que ces mêmes managers sont parties prenantes de postes supprimés. C'est le sens de notre recours à un cabinet spécialisé pour accompagner l'ensemble du corps social concerné par le PSE.

Quant à la perte de repères indiquée dans la diapositive 54, le rapport reste peu disert sur le retard pris pour la mise en place de l'Antenne Orientation Conseil.

S'agissant des situations personnelles dont il est fait état dans la *diapositive 55*, le développement des modalités d'accompagnement et des moyens associés, lors des dernières séances de négociation, répondent aux différents cas de figures pour un traitement le plus individualisé possible.

La communication et le partage d'information a commencé, avec la mise en place des consultants référents dans chacune des villes concernées par le PSE et l'effort doit porter dorénavant sur le canal le plus approprié de communication, notamment dans les villes Remote : courriel (mail) ou téléphone (SMS).

Le rapport n'évoque pas non plus la mise en place d'une Commission CSSCT auprès du CSE dont les missions ont rapport avec le sujet du rapport.

Le rapport fait l'impasse complète sur l'accompagnement à l'évaluation et à l'intégration des RPS dans le DUERP du cabinet ELEAS dont il faut ici rappeler les étapes. La démarche d'accompagnement à l'évaluation et à l'intégration des RPS dans le DUERP, initiée par Takeaway.com Express France SAS a visé à :

- Établir un état des lieux des facteurs de risques psychosociaux au sein de l'organisation,
- Analyser et quantifier les risques,

- Proposer des préconisations d'actions visant à renforcer la protection des salariés.

Tout ceci dans le périmètre concerné d'environ 623 livreurs et une vingtaine de collaborateurs occupant une fonction administrative répartis sur toute la France. La démarche concerne les 5 grands découpages régionaux de Takeaway.com Express France SAS (dont les établissements HUB sont : Paris, Lyon, Bordeaux, Lille et Marseille). Cette étude menée par le cabinet ELEAS s'articule autour de 4 grandes étapes :

### **1. Mise en place d'un Comité de Pilotage (COFIL)**

Réalisation d'une réunion de cadrage, validation du questionnaire, validation de l'échantillonnage.

Réalisation d'une étude documentaire et d'entretiens individuels de cadrage (prédiagnostic) avec un ou deux représentants du personnel, un représentant des ressources humaines et le responsable santé et sécurité.

Aide à la rédaction du plan de communication (aide et conseils apportés à la communication écrite aux salariés.)

### **2. Analyse quantitative – passation du questionnaire**

Passation d'un questionnaire auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Analyse des résultats quantitatifs.

### **3. Analyse qualitative - Identification et évaluation des risques (par Unités de travail : régionales)**

Animation de 10 entretiens collectifs (5 entretiens pour les livreurs HUB et 5 pour les livreurs Remote) et de 10 individuels pour la sous-unité : Administrative (2 entretiens individuels par régions) : Identification des risques, mise en lumière des savoir-faire métiers, stratégies d'adaptation et des actions/outils de prévention existants.

### **4. Réunion de synthèse de la démarche d'évaluation et accompagnement à l'intégration des risques psychosociaux dans le DUERP**

Présentation des résultats issus de l'analyse (quantitative et qualitative) au COFIL et au CSE.

**Le calendrier prévisionnel de la démarche - Août 2022 :**

Accompagnement à l'évaluation des risques psychosociaux et à l'intégration dans le DUER		Dates prévisionnelles
Descriptif		
<b>Préparation de la démarche</b>	Réunion de cadrage avec le comité de pilotage	13/07/2022
	Présentation de la démarche en CSE	10/08/2022
	Etude documentaire	Aout
	3 entretiens exploratoires (ressources humaines, responsable santé et sécurité, représentant salarié)	31/08
	Préparation et adaptation du questionnaire au contexte de Justeat	Aout
<b>Diagnostic quantitatif</b>	Diffusion, traitement des résultats, analyse	Du 07/09 au 21/09
<b>Diagnostic qualitatif</b>	10 entretiens collectifs avec la sous-unité Livreurs (durée : 1h ; 3 à 4 participants par groupe) et 10 entretiens individuels avec la sous-unité de travail Administrative (1h-1h15) - analyse des résultats et rédaction du livrable	Entretiens individuels : Semaine du 17/10 Entretiens collectifs : Semaine du 24/10
<b>Restitutions</b>	Restitution en comité de pilotage , restitution au CSE	Semaine du 14/11

En complément de cette démarche d'évaluation, Takeaway.com Express France SAS a décidé de mettre en place une aide et un soutien aux personnes qui en éprouvent le besoin avec la mise à disposition d'une ligne d'écoute et de soutien psychologique. Un dispositif est ouvert 24h/24 et 7j/7 à l'ensemble des salariés. Cette ligne est elle aussi assurée par le cabinet ELEAS.

Voici le dépliant communiqué aux salariés de Just Eat en Août 2022 :

**À PROPOS D'ELÉAS**

Fondé en 2003, Eléas est un cabinet de conseil indépendant, spécialiste du management de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux. Il assure notamment le soutien psychologique et l'accompagnement des personnes face aux situations difficiles à travers des dispositifs à distance et sur site.

Eléas obéit à une charte éthique basée sur le respect des personnes et la confidentialité. Eléas dispose de l'habilitation INSP (Intervenant en Prévention des Risques Professionnels) enregistrée à la DREETS d'Ile-de-France.

**UN SERVICE POUR**

Soucieux d'apporter une aide et un soutien aux personnes qui en éprouvent le besoin, la direction de l'entreprise a décidé de mettre à votre disposition une ligne d'écoute et de soutien psychologique.

Le dispositif est ouvert 24h/24 et 7j/7 à l'ensemble des salariés. Cette ligne est assurée par Eléas, cabinet de conseil spécialiste du management de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux.

**0 800 498 918** Service à appel gratuits

**LIGNE D'ÉCOUTE PSYCHOLOGIQUE**

**0 800 498 918** Service à appel gratuits

- Un service gratuit 24h/24 et 7j/7
- Une confidentialité garantie
- Des professionnels à votre écoute

**À QUEL MOMENT APPELER ?**

Si vous rencontrez des difficultés professionnelles ou personnelles et que vous souhaitez en parler, notre service de soutien psychologique par téléphone est à votre disposition.

Eléas vous accompagne en cas de :

- Stress, angoisse, anxiété ;
- Consommation addictive ;
- Conflit au travail ;
- Problèmes familiaux ;
- Besoin d'aide à la décision ;
- Etc.

**OBJECTIFS DE LA LIGNE D'ÉCOUTE PSYCHOLOGIQUE**

- Vous soutenir et vous accompagner face à des difficultés professionnelles et/ou personnelles.
- Envisager avec vous des solutions appropriées à votre situation.

**LES SERVICES PROPOSÉS**

**MODALITÉS DU SOUTIEN**

- Un numéro contact accessible 24h/24 et 7j/7.
- Des appels gratuits depuis tous les téléphones fixes et mobiles partout dans le monde.
- Une assistance psychologique immédiate ou dans les plus brefs délais.

**AVANTAGES DU DISPOSITIF**

- Vous soutenir et vous accompagner face à des difficultés professionnelles et/ou personnelles.
- Envisager avec vous des solutions appropriées à votre situation.

**DES PROFESSIONNELS À VOTRE ÉCOUTE**

Les consultations téléphoniques sont assurées par des psychologues ou des experts en psychologie du travail spécialistes du soutien et de l'accompagnement.

**CONFIDENTIALITÉ GARANTIE**

Les intervenants Eléas sont tous tenus au secret professionnel. Les entretiens sont confidentiels et anonymes.

**0 800 498 918** Service à appel gratuits

Le rapport ne met nullement en évidence le caractère contractuel de Takeaway.com Express France SAS qui confère un caractère strict du déclaratif, correspondant au réel des situations. Dans les situations concurrentielles d'auto-entreprenariat, ce même déclaratif reste aléatoire. Pour ce qui est du taux de fréquence et du taux de gravité, la réponse est plus délicate.

Côté taux de gravité, nous sommes pour 2021 à un niveau correspondant à ceux de la Branche, en ayant divisé notre taux de 1.3. Cette tendance baissière se confirme sur les trois premiers trimestres de 2022. Du côté taux de fréquence, notre taux, même s'il est en forte diminution, restait très élevé en 2021. Tous ces résultats sont dû en partie à notre politique stricte de déclaration des accidents du travail et à notre demande de prise en charge par un médecin compétent.

Afin de répondre à ces résultats de sinistralité et à l'analyse d'accidentologie nous avons mis en place un certain nombre d'actions d'ordres techniques, humaines et organisationnelles parmi lesquels :

#### Formations :

- Risque routier - Elearning
- Risque routier - Présentiel Fédération Française de Cyclisme
- Port du casque - Elearning
- Risques liés aux temps chauds - Elearning
- Risque lié au temps froids - Elearning

- Observateurs météo - Elearning

**Sensibilisation :**

- Communication à thème au sein des Newsletters (Port du casque, vérification périodiques, risques liés à la météo, ...).
- Communications ponctuelles en fonction des événements et de l'analyse accidentologique via Salesforce.
- Affichage au sein des hubs d'éléments de communication sur les sujets de prévention.
- Réunions d'échanges (workshops)

**Équipement :**

- Mise à disposition d'un équipement complet adapté en fonction des saisons comprenant casque, veste (été/hiver), t-shirt, gants, surchaussures, pantalon de pluie, gourde, ...

Ce matériel est réévalué fréquemment et Takeaway.com Express France SAS travaille à son amélioration.

**Procédures :**

- Procédures en cas d'accidents
- Procédures en cas d'événements météorologiques
- Procédures en cas d'agression

En résumé, un rapport du cabinet *Sesame Ergonomie* qui présente une analyse standard, qui n'a pas suffisamment intégré les procédures en cours, les projets d'actualisation et les démarches engagées pour le PSE, mais à plus long termes pour l'entreprise Takeaway.com Express France SAS.

Paris, le 22 Novembre 2022