

Avis des élus du CSEE Niort de l'UES Covéa sur le projet d'optimisation d'organisation au sein du réseau des Agences - NOUMEA et OPALE

Les élus du CSEE sont aujourd'hui consultés sur le projet d'optimisation de l'organisation des agences. Ce projet se décline en deux démarches distinctes, Nouméa et Opale, ayant des impacts réciproques.

En premier lieu, les élus souhaitent rappeler les difficultés récurrentes dans le fonctionnement du réseau auxquelles les salariés sont confrontés depuis plusieurs trimestres. Les chiffres réunis au cours de l'expertise montrent que le réseau fonctionne avec au moins 20% de postes vacants, soit parce que les salariés sont arrêtés, soit parce que des salariés ont démissionné, soit parce que les postes ne sont pas pourvus. Ce chiffre très conséquent et inquiétant se traduit par des problèmes dans l'environnement de travail et sur les conditions de travail. Dans les agences, nos collègues sont régulièrement confrontés à des surcharges d'activité, à l'impossibilité de faire leur travail avec une bonne qualité de service, à des objectifs inatteignables ou encore à des consignes contradictoires. Les travaux de l'expertise ont permis d'illustrer comment ces difficultés trouvent leur origine dans des dysfonctionnements de l'organisation du travail en agence et comment cela aboutit à des situations d'alerte individuelles et collectives.

Avant même de parler d'optimisation du fonctionnement des agences, la direction aurait dû s'attacher à faire un état des lieux rigoureux afin, à minima, que les projets apportent des réponses aux problèmes actuels de fonctionnement.

Ce n'est finalement pas du tout le cas. Nouméa et Opale mettent l'accent sur le développement de la relation à distance, et plus spécifiquement de l'activité par téléphone, en réponse à des constats généraux sur l'état du marché. Les difficultés que rencontrent d'ores et déjà les agences à gérer le téléphone ne sont pas abordées. Les conseillers en agences ne sont pas réfractaires à la relation à distance et, dans bien des cas, il est acquis qu'elle devient indispensable pour compenser la baisse des visites physiques. Mais pour autant, la manière dont est géré le téléphone est peu évidente. De nombreuses agences maintiennent un flux de visites important et ne peuvent pas faire face aux objectifs de contribution. La plupart d'entre elles n'ont pas de priorisation claire du téléphone et ont des consignes contradictoires à ce sujet. L'insertion des activités au téléphone dans les plannings est complexe et parfois peu efficace (problème partagé avec le traitement du Plan de Travail Agence) etc.

Nouméa introduit l'idée d'une typologie d'agence afin de mieux adresser les opportunités commerciales aux agences en fonction de leurs besoins. La typologie définie dans le projet reste assez générale et éloignée de la réalité du travail. Au-delà de la nature du marché local, l'importance du flux physique devient un facteur décisif dans la capacité de l'agence à modifier son organisation et suivre les consignes nationales. Le projet est également imprécis dans l'ampleur de l'impact de cette typologie :

- quelles opportunités seront priorisées par rapport à l'activité de l'agence ?
- comment Opale réussira-t-il à faire cette priorisation ?

Autant de questions sans réponse.

Il n'y a pas de mise en situation et, plus important, l'affectation des agences n'est pas définitive et n'est pas présentée aux élus à ce jour. Pour ces raisons, nous craignons que Nouméa n'apporte que peu de valeur ajoutée. Pire, il pourrait même ajouter des priorités de traitement à des agences qui croulent déjà sous les priorités et les orientations contradictoires.

Opale amène des modifications plus concrètes dans l'organisation du travail. Il est présenté comme un outil avec un changement minime : modernisation de la barre média, nouvelle gestion des relances sur devis. En réalité, il s'inscrit à la suite du projet Codistract vu au DCRC et introduit dans les agences un principe nouveau : le blending, c'est-à-dire le mélange des tâches. Le conseiller va se connecter à l'outil pour prendre des appels entrants et c'est l'outil qui décidera s'il lui donne un appel entrant, un devis à relancer ou un rdv téléphonique à honorer puisque le tout sera mélangé. Derrière ce changement, le potentiel d'Opale pourrait être de changer structurellement le fonctionnement d'une agence et il pourrait concerner les relances commerciales, les alertes rétentions, les relances personnelles, la gestion des mails etc. etc. Plus le périmètre d'Opale grandit, plus il décide à la place des directeurs d'agence et des conseillers la manière dont ils vont travailler. Nous sommes fondamentalement opposés à ce type d'évolutions. Il s'agit :

- d'une remise en cause de l'autonomie de fonctionnement des agences pourtant vantée régulièrement par la direction
- d'une détérioration de l'intérêt du travail, de la capacité des individus à influencer sur le déroulement de leur journée de travail,
- d'un moyen d'imposer des orientations nationales parfois peu compatibles avec l'intérêt de l'agence, que ce soit sa performance commerciale ou les conditions de travail des salariés qui la composent (gestion du rythme, gestion de la charge, gestion de l'atteinte des objectifs par exemple).
- d'un risque majeur d'intensification du rythme de travail et de développement des RPS pour les Conseillers comme pour les directeurs d'agence

Enfin, si l'objectif d'aider les agences à soi-disant « mieux prendre le téléphone » peut s'entendre sur le principe, encore faudrait-il analyser pourquoi il est mal pris actuellement ? Le projet propose juste un affichage direct de la prise d'appel sur la barre média, sans analyse poussée sur les impacts. Comment Opale peut prétendre ainsi aider les agences ?

L'ensemble de ces constats se traduisent par des risques pesant sur la santé du personnel des agences qui ne sont pas pris en compte dans le cadre du projet. Au-delà de l'absence de réponses sur les problèmes récurrents de charge de travail et d'organisation, la conduite du changement ne propose pas d'accompagnement sur la maîtrise de la relation client à distance alors que les besoins sont manifestes. Le projet souhaite une prise en charge de la relation à distance plus efficace alors que l'accompagnement (formation notamment) à ce sujet est défaillant depuis des années.

Opale ne doit pas être utilisé pour accroître le suivi et le contrôle des salariés, comme c'est le cas avec Codistract.

Compte tenu de la situation actuelle plus que dégradée en agence et de ce qui précède, les élus du CSEE rendent un avis très défavorable.

Les élus du CSEE demandent à la direction de :

- Mettre en place un plan d'actions pour lutter contre l'absentéisme.

- Analyser les impacts croisés des projets Nouméa, Opale et Ecla, par exemple au travers d'un pilote d'une durée significative (6 mois minimum).
- Limiter les possibilités de blending dans Opale à ce qui est présenté dans le cadre de cette consultation : appels entrants et relance devis. Et consulter le CSEE pour tout changement envisagé à l'avenir.
- Présenter au CSEE un bilan des tests Opale et Nouméa avant de procéder à une généralisation du déploiement de ces deux démarches
- Présenter l'affectation des agences dans la typologie Nouméa
- Mettre en place un plan d'accompagnement et de formation au sein du réseau, y compris pour les manager de proximité.
- Mettre en place une étude de la charge de travail et une évaluation des risques psycho sociaux.