

Quand réorganisation rime avec approximation

Un projet de réorganisation de Customer Services & Operations - CS&O - a été présenté aux instances (CE et CHSCT). Selon la Direction, les objectifs poursuivis sont de mettre en place une organisation plus lisible pour les clients et les partenaires internes, améliorer les parcours clients France vers l'international, simplifier l'organisation avec des approches dites « de bout en bout » et donner plus d'autonomie au terrain en rapprochant notamment les activités processus et opérationnelles.

■ Une clarté recherchée par la Direction mais encore invisible pour les équipes

La Direction prévoit la mise en place d'une seule entité appelée France Business Operations rapprochant DSCG et SCOF en France. Les équipes SCS et USO SCOF seraient réunies afin de devenir un centre d'expertise unique en soutien de tous les acteurs du service client. La création d'une entité Business international et d'une entité centrale forte est censée clarifier les modèles de gouvernance des processus. Enfin, une fonction service design team sera intégrée dans l'organisation cible pour appuyer l'avant-vente dans les opérations. En théorie, l'idée est recevable mais lorsqu'on regarde le projet de plus près, **on ne peut que constater l'approximation de l'organisation ébauchée par la Direction**. Une photographie trop générale et statique qui ne détaille pas l'organisation des activités sur l'ensemble des processus avec les rôles de chacun, les interactions et flux d'échanges entre les collaborateurs internes CS&O mais aussi avec les autres entités concernées.

■ Les métiers doivent évoluer mais pas sans les collaborateurs !

La réorganisation aura un impact sur la portée managériale et les collectifs de travail, la Direction doit donc se donner les moyens de ses ambitions (et les donner à ses managers de proximité et ses collaborateurs). Les évolutions doivent être accompagnées, encadrées, les collaborateurs doivent savoir précisément ce qui sera attendu d'eux et comprendre la nouvelle stratégie. Aujourd'hui, les questions légitimes des salariés, y compris les plus basiques, restent encore sans réponse, **la communication n'est pas claire et provoque une situation insécurisante** pour les collaborateurs. Il paraît donc essentiel que la Direction soit plus précise sur la gouvernance qu'elle entend mettre en œuvre ainsi que sur le développement de compétences managériales nécessaires pour que les objectifs « plus d'intelligence collective », « plus d'agilité », « plus de transversalité » ne se révèlent pas de simples injonctions impossibles à tenir.

■ La déclaration complète faite en séance par vos élus

« Le dossier CS&O Evolution, présenté depuis maintenant plusieurs mois, concerne une réorganisation de grande ampleur avec des impacts forts sur l'activité et sur les collaborateurs. Nous souhaitons attirer votre attention sur un certain nombre de points représentant des facteurs de risques à court et moyen termes. Cette réorganisation entraînera un changement de portée managériale et impliquera une nécessaire reconstruction du collectif, phase délicate qui doit être parfaitement anticipée, accompagnée et suivie par l'ensemble des acteurs concernés.

Nous insistons sur l'importance de prendre en compte les éléments suivants :

- nous restons sur une photographie globale et statique des évolutions à venir sans vision dynamique fine des processus autour du parcours client de bout en bout, malgré toutes les informations fournies par la direction. Nous attendons des informations détaillées sur l'organisation des activités sur l'ensemble des processus avec les rôles de chacun, les interactions et flux d'échanges entre les collaborateurs à l'intérieur de CS&O mais aussi avec les autres entités concernées. Le partage des responsabilités notamment vis-à-vis du client doit être clarifié et les outils doivent être présentés. Ce sont les conditions pour que les collaborateurs puissent comprendre cette nouvelle organisation et s'y projeter avec pertinence et engagement.
- l'inévitable évolution des métiers, missions et activités doit être accompagnée par tous les outils managériaux et RH ad hoc (entretiens, formation, accompagnement, rédaction de fiches de postes ou de fiches métiers, etc.). La transparence doit être réelle pour permettre aux collaborateurs d'appréhender ce qui est attendu dans cette nouvelle organisation.
- nous souhaitons que tous les moyens nécessaires soient alloués aux managers de proximité et aux équipes afin de les soutenir dans la mise en œuvre de la phase opérationnelle qui est cruciale pour la réussite du projet,
- nous serons aussi très attentifs à la manière dont les lignes managériales communiqueront sur ce projet. Nous vous demandons de veiller à ce que chacun puisse disposer de

toutes les informations nécessaires à la bonne compréhension des enjeux stratégiques et opérationnels du projet sur chacune des entités cibles, de son positionnement dans cette nouvelle organisation et des missions attendues. Pour chacune des équipes, même les plus petites, nous tiendrons compte de la précision des missions assignées par les lignes managériales, des moyens alloués et des critères d'évaluation retenus pour que chaque collaborateur puisse s'approprier sa nouvelle mission.

A ce jour, les salarié(e)s attendent toujours des réponses précises aux questions légitimes qu'ils se posent et nous posent :

- 1/ que vais-je devenir dans cette nouvelle organisation ?
- 2/ quelles seront mes missions futures ?
- 3/ quel portefeuille de clients ou offres devrai-je gérer ?
- 4/ mon activité, mon métier ou mes outils vont-ils évoluer ? des formations sont-elles prévues ?
- 5/ quelle sera ma surcharge de travail pendant la phase de transition / recouvrement entre l'ancienne et la nouvelle organisation ?
- 6/ vais-je changer de manager et d'équipe, voire d'équipe ?
- 7/ vais-je changer de bureau, d'étage ?

Toutes ces interrogations montrent qu'à ce jour les salariés n'ont pas réellement d'informations sur ce projet. Nous regrettons que

la communication en amont du projet n'ait pas été organisée de manière plus homogène et pédagogique, ce qui aurait permis de lever bien des inquiétudes génératrices de RPS dans les équipes. Les nombreux mois écoulés entre le démarrage du projet et sa mise en œuvre n'ont fait qu'entretenir un climat déstabilisant.

En plus des points cités ci-dessus sur lesquels nous resterons très vigilants, nous vous demandons :

- qu'un pré-bilan soit fait au bout de 3 mois. En effet, nous pensons que le démarrage sera le plus délicat puisque la phase opérationnelle reste à construire. La mesure des impacts sur les métiers et activités des collaboratrices et collaborateurs devra être faite ainsi qu'un suivi des actions figurant dans la grille des RPS (risques psychosociaux),
- que le droit d'expression du personnel soit respecté. **Nous invitons la Direction à mettre en place un accord sur le droit d'expression en application de l'article L2284-11 du code du travail,**
- qu'un suivi particulier soit apporté au niveau des collectifs de travail dissous et à reconstruire. Seuls des collaborateurs pleinement satisfaits de leurs missions et de leur positionnement peuvent s'inscrire dans un collectif de travail solide et soudé. Un mode de management bienveillant et une animation des équipes efficace restent la condition sine qua non pour atteindre l'objectif recherché : la satisfaction client. Celle-ci passe par des conditions de travail épanouissantes.
- que la Direction vienne nous présenter la nouvelle gouvernance qu'elle entend mettre en œuvre et qui nécessitera de nouvelles postures et de nouvelles compétences managériales afin de répondre aux orientations recherchées dans le cadre de ce projet s : « plus d'intelligence collective », « plus d'agilité », « plus de transversalité ».

Enfin, nous déplorons le caractère très théorique du plan d'actions et des réponses apportées sur les risques identifiés lors de l'expertise en ICCHSCT ».

La CFE-CGC revendique

- ➡ la réalisation d'un pré-bilan 3 mois après le lancement du projet avec une mesure des impacts sur les métiers, activités des collaborateurs et un suivi des actions de prévention des risques psychosociaux
- ➡ un accompagnement sérieux des évolutions de métiers avec les outils RH ad-hoc et des moyens suffisants pour accompagner les managers de proximité et leurs collaborateurs
- ➡ le respect du droit d'expression des salariés et sa prise en compte effective
- ➡ un suivi particulier autour des collectifs de travail à reconstruire

Employés, maîtrises et cadres, toutes vos infos sur www.cfecgc-orange.org

Vos correspondants CFE-CGC / SCE

Arnaud RESILLOT – 06 30 52 22 96
Christelle TANGUY MERIADEC – 06 45 96 73 24
Claude PLO – 06 88 06 35 51

Tous vos contacts CFE-CGC dans l'annuaire du syndicat

bit.ly/annuaireCFECGC

Version électronique avec liens actifs

www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications/

Vous abonner gratuitement à nos publications

bit.ly/abtCFE-CGC

Nous suivre



facebook.com/cfecgc.orange



twitter.com/CFECGCOrange

