

Rapport sur le projet d'évolution des Services Clients Grand Public

Pour Consultation en CSE extraordinaire
Le 19 avril 2021

Calendrier des réunions de travail des membres de la commission :

- 11, 14, 18, 21, 25 janvier,
- 1^{er}, 08, 17, 18 février,
- 03, 04, 10, 11, 12, 15, 17, 18, 22, 24, 26, 29, 30 mars,
- 1^{er}, 07, 08, 09 avril...

Ont participé à ces réunions, en fonction de leur disponibilité :

Mmes Catherine BARNIER, Catherine DENFERD, Marie-Françoise LANGLOIS, Mireille VIVIER,

MM. Arnaud AUTRET, Alain CHANTARAUD, Franck LE SAUZE, Vincent MARKIDES, Christophe TOQUE, Vincent URVOY.

Rapporteure : Catherine DENFERD

1. DESCRIPTION DU PROJET ET MANDATEMENT :

Le projet d'évolution des Services Clients Grand Public a été présenté en CSEC le 14 octobre 2020. Les activités et contextes pouvant être différents dans chaque DO, la mise en œuvre opérationnelle **des pôles de Spécialités** ainsi que de la **création de l'Unité de Service Client** sont déléguées auprès des CSEE des Directions Orange.

Lors de l'ouverture de l'information-consultation du CSEE de la DO Grand Ouest du 16 décembre 2020, les élus ont mandaté la CSSCT Relation Client pour enquêter sur les incidences de ce projet sur la santé et les conditions de travail des salariés (grille DARES). Dans ce cadre, la CSSCT a dû étudier ce projet et formuler les préconisations utiles qui en découleraient.

Les travaux des membres de la CSSCT porteront sur :

- La recherche et l'analyse des incidences en matière de santé sécurité et conditions de travail
- La recherche et l'analyse des risques psycho-sociaux
- La recherche de dispositifs de prévention en matière de santé sécurité et conditions de travail.

Le résultat de ces recherches, les analyses et les préconisations font l'objet du rapport, remis aux membres du CSEE et à l'entreprise, dans le cadre du maintien et de l'amélioration des conditions de travail en vue d'un processus d'information-consultation.

2. CONDITIONS DE PRODUCTION DU RAPPORT :

Pour la rédaction de son rapport, la CSSCT RC, conformément au mandatement du CSEE DOGO, devait s'appuyer sur les documents principaux que sont :

- Le dossier d'information-consultation présenté par l'entreprise lors du CSEE du 16 décembre 2020 reçu le 22 décembre, dossier modifié et amendé par la direction au CSEE du 27 janvier 2021.
- Les échanges avec la direction lors de 4 CSSCT extraordinaires.
- Les 2 extraits de PV du CSEE (décembre et janvier) concernant l'examen du projet, documents qui étaient toujours indisponibles fin mars.
- Les préconisations exprimées par le service de santé au travail, préconisations reçues le 15 février 2021.

Il est à noter que la direction nous a également fait parvenir d'autres documents complémentaires au fil de l'eau.

Concernant les préconisations exprimées par le service de santé au travail, ces dernières découlent de retours d'entretiens avec un panel prévu, comme représentatif de l'ensemble des salariés. Les membres de la CSSCT RC n'ont pas été conviés à ces entretiens qui sont pourtant le fondement de leurs missions. Il est aussi très regrettable que la médecine du travail n'ait pas été associée en amont à ces travaux. Elle a dû s'adapter dans un délai très court.

Nous déplorons également l'argumentaire irrecevable de la direction, contraire à l'accord sur le dialogue social, pour justifier de son refus d'intégrer les membres de la CSSCT RC à ces travaux. Les préconisations du service Sécurité Santé au Travail sont à inclure avec le recul nécessaire qui s'impose, dans la mesure où le pourcentage du nombre de salariés auditionnés n'est pas représentatif des trois unités. Seulement 6% des salariés de l'UAT, constituant le panel de l'EIHT (Etude des Impacts Humains-Travail) ont souhaité participer à ces entretiens. Pour atteindre le nombre de salariés nécessaire à l'étude, il a été fait appel dans un deuxième temps, essentiellement à des salariés du SCO Normandie Centre, s'éloignant ainsi du panel de référence. La commission n'a pas retrouvé d'entretiens ni d'éléments d'analyse concernant les membres du CODIR.

Il est à noter également que ce projet est toujours en constante évolution et adaptation, avec des données corrigées et ajustées au fil de l'eau, nous arrivant de manière parcellaire. La crise sanitaire que nous vivons actuellement n'a pas facilité nos travaux, compte tenu du télétravail généralisé. Elle a rendu impossible les rencontres avec les salariés, pourtant préconisées dans le mandatement. Il a été d'autant plus difficile, dans ces conditions, de faire les préconisations au plus près du terrain. Ces éléments ont complexifié notre tâche pour une première restitution fixée au 17 mars 2021. Suite à notre demande de report d'un mois, la restitution du rapport a pu être décalée au 19 avril 2021.

3. RISQUES PSYCHO-SOCIAUX LIES A LA CREATION DE L'USC Grand Ouest

Réorganisation des effectifs et des services.

La mise en œuvre de la création de l'unité service client Grand Ouest impacte l'ensemble des salariés et leurs activités. Cette création apparaît après une baisse continue des effectifs liée aux départs naturels depuis plusieurs années, aux suppressions d'activités, et à l'absence de recrutements. Les effectifs seront concentrés sur les 4 grands sites : Rennes, Quimper, Orléans et Rouen. L'accélération du recul d'activité liée à la digitalisation et l'automatisation, ainsi qu'une amélioration des processus réduiront les besoins de la force au travail, et feront en sorte que le Service Client soit de moins en moins sollicité. En septembre 2020, l'effectif de la Relation Client était de 1 097 CDI dont 232 en temps libéré. Les salariés de 55 ans et plus représentent 48% des CDI actifs. D'ici décembre 2021, l'estimation de la baisse d'effectifs de l'USC GO est d'environ une centaine de personnes.

Le volume d'emplois internes continuera à décroître au travers de ce projet. La pyramide des âges amènera une forte décroissance des effectifs de l'ordre de 40% (rapport prospective GPEC 2020-2022) qui sera compensée en partie par la sous-traitance.

Une attention particulière est à apporter sur l'impact du vieillissement de la population et l'inquiétude qu'il génère. Nous préconisons le recours à des recrutements pérennes pour en diminuer l'effet, et rassurer les salariés sur leur avenir.

Nous préconisons, en respect de l'accord sur les principes fondamentaux sur l'emploi, perspective et compétences du 5 mars 2010, et selon les engagements pris au CSEE DOGO et CSEC, qu'une attention particulière soit portée aux salariés à moins de 5 ans de la retraite et au personnel de plus de 55 ans.

Concernant l'évolution des CODIR, sa réorganisation repose sur la réduction de la structure managériale. Sur 28 responsables de départements que comptaient les trois unités, seuls 13 garderont cette fonction dans la nouvelle unité, soit une réduction de plus de la moitié des postes. Début février, l'annonce de la nomination des chefs de projet, vraisemblablement futurs responsables de département, a été faite aux responsables d'équipes puis aux salariés. Bien en amont de cette annonce, certains membres du CODIR étaient à la recherche d'un nouveau poste. Il en résulte une grande difficulté à mener de front leur projet personnel et à impulser la dynamique auprès des salariés pour la création de la nouvelle unité, dans un laps de temps réduit. Cela conduit à une vacance de postes, complexifiant les relations entre les salariés et leur Direction (départs anticipés de DRH ou de directeur-trice d'unité...).

La commission s'interroge sur la prise en compte de leurs aspirations, de leur parcours professionnel ainsi que de la dimension managériale des postes proposés et acceptés.

Nous regrettons que cette mise en œuvre intervienne en amont des préconisations que nous aurions pu émettre et rien ne nous assure que les salariés concernés soient satisfaits des propositions.

Ce nouveau CODIR, aura la responsabilité de départements plus conséquents, couvrant des secteurs géographiques élargis, voire, englobant l'ensemble de la future unité. Pour exemple, le Département Front Ouest sera composé de 9 équipes sur 7 sites géographiques allant de Brest à La Roche sur Yon. La charge de travail supplémentaire liée à la construction et à la mise en œuvre de la nouvelle organisation, la réorganisation des équipes, et l'augmentation des délais de route risquent d'aggraver leur équilibre vie professionnelle /vie privée et pourront induire des risques psychosociaux.

Nous préconisons que les membres du CODIR soient épaulés par des adjoints (dont le périmètre d'action reste à définir) afin de réduire les temps de déplacement, et d'équilibrer les rythmes de travail.

Concernant l'encadrement de proximité, un certain nombre de managers décrivent leur activité "comme intense voire très intense". Ils sont les interlocuteurs incontournables et doivent fournir des réponses aux salariés de leurs équipes sur les changements d'organisations. Ces changements, même non identifiés, générés par le projet, induisent une intensification de leur travail. De plus, les nouvelles évolutions inhérentes aux Entretiens Individuels sont sources de travail supplémentaire, en cette période de crise sanitaire où les échanges se déroulent en "distanciel". Les encadrants ont le sentiment de ne pas avoir été suffisamment associés au projet, et sont souvent dans l'incapacité de répondre aux questions de leurs équipes, ce qui les met en difficulté.

Avec l'agrandissement du territoire géographique, composé de 25 sites dont 15 ont moins de 10 salariés, il est à craindre que le management à distance devienne la norme. Dans toutes les études sur le sujet, il est à noter que le contact humain de proximité est à privilégier, et qu'il est bien plus bénéfique aux salariés. Les membres de la commission n'ont pas vu, dans la présentation du projet, de formations ou d'accompagnements spécifiques sur le management à distance et le co-management. Une éventuelle dégradation doit être prise en compte dans le relationnel entre l'encadrement de proximité et les opérationnels. Il est nécessaire d'assurer la création de collectifs pérennes afin de recréer un sentiment d'appartenance et de nouvelles dynamiques d'équipes.

Nous préconisons un maximum de 2 sites en gestion par manager de manière à limiter le risque routier, à favoriser leur présence régulière sur les sites distants afin d'assurer un encadrement de qualité. Des formations adaptées à ces situations doivent être dispensées.

Nous préconisons un nombre équilibré et "limité" de salariés en gestion par manager.

Nous préconisons également la présence régulière des responsables de département ou de leur adjoint sur les différents sites.

Concernant les salariés des Ressources Humaines, une intensification des sollicitations par les salariés de leur périmètre est déjà constatée. Des besoins d'informations sur la formation, le reclassement suite à un changement d'activité et/ou d'équipe, les nouvelles fiches de poste, et l'accompagnement personnalisé, génèrent une charge de travail supplémentaire.

Le dimensionnement de leur portefeuille, multi unités pour certains, risque de s'élargir et d'accroître leur charge de travail, à la mise en œuvre, et durant plusieurs mois après la création de l'USC Grand Ouest. La pandémie aggrave d'autant plus cette situation que les consignes sanitaires évoluent, notamment sur le télétravail, amplifiée par l'accompagnement des salariés lors des fermetures de boutiques pour les RH de proximité qui en ont la charge.

Nous alertons sur le besoin d'effectifs supplémentaires à destination de la filière RH. Une simple vigilance serait insuffisante pour pallier cette situation qui pourrait, par effet domino, impacter un grand nombre de salariés de la future USC Grand Ouest.

Concernant le personnel du pilotage et de la planification, certaines de leurs activités restent en gestion locale : le suivi de production, l'adhérence, la mise à jour du hors production et la gestion des congés qui elle, sera complexifiée par des modalités d'attribution différentes selon les unités regroupées. D'autres, basculent en gestion nationale : la création des campagnes commerciales, OPOCI, le suivi de la qualité de service et la gestion des incidents...

Nous préconisons un partage harmonisé des tâches entre les salariés des trois unités existantes, et des échanges interactifs entre le local et le national.

Concernant les formateurs, certains sont sur deux périmètres de la relation client des SCO et de l'AD, les autres sont rattachés uniquement à l'UAT. Leur charge de travail sera intensifiée par l'étendue du périmètre géographique, par la formation des spécialistes et la création des différents modules, ainsi que par l'évolution de leur métier et le développement de la formation à distance.

Concernant les salariés du Front Office regroupant l'ensemble des conseillers en prise d'appels commerciaux, leur activité est regroupée en centre d'appels virtuels (CAV) depuis le 01 février 2021. Les salariés sont déjà confrontés à des difficultés dues à l'absence d'anticipation de processus communs aux différentes unités.

Dans les rapports d'Orange France et de la SSCTC présentés au CSEC des 19 et 20 janvier 2021, la tendance à l'intensification de leur activité est actée par la réduction du temps "available" de 5% ou 6 % vers 3,5%. Ce gain de productivité, lié directement au passage en CAV, augmentera la charge de travail des salariés. Nous alertons sur le stress qui pourrait se développer et aggraver les conditions de travail des salariés.

Concernant les salariés du Back Office, la mise en réseau de leur activité a débuté le 1^{er} avril et se mettra en place progressivement. Ils risquent d'être confrontés aux mêmes difficultés de manque d'anticipation d'harmonisation des processus au niveau national.

Nous recommandons pour les salariés du front et du back, dont les flux sont passés en CAV, une répartition équitable du volume de travail entre régions.

Les salariés restent très attachés à leur métier de la relation client. Ils apprécient la richesse et la variété de leurs activités actuelles. Ils n'entrevoient pas les interactions entre leur métier et la création des activités de spécialistes pour réaliser une prise en charge exemplaire des clients. Ils ne comprennent pas toujours le sens du projet, dont l'un des enjeux, défini comme principal, est l'amélioration de la satisfaction clients.

Concernant les autres salariés transverses, il est à craindre que la mutualisation de leurs activités, induise des réductions d'effectifs. Leur charge de travail et leurs activités ne sont pas toujours vues et reconnues à leur juste valeur. Ils sont inquiets de l'absence de reconnaissance de leur métier et du risque de sa dévalorisation.

Concernant les conditions de travail, les salariés des trois unités sont régis par des accords locaux, des décisions unilatérales et des pratiques locales qui sont propres à chacune d'entre elles.

Concernant la gestion des congés, elle fait l'objet de modalités différentes dans les trois unités, y compris au sein d'une même unité (récupération de samedis, octroi de compensations...)

La Direction s'est engagée lors de la réunion CSSCT RC du 18 février et dans le document présenté au CSEC du 09 décembre 2020, de ne pas remettre en cause les taux de congés locaux et les modalités de récolement. Nous resterons vigilants sur le respect et l'application de cet engagement.

Nous préconisons une attention particulière pour l'équipe du Front Est regroupant les salariés du Mans, de Laval et d'Alençon, issus des SCO Ouest et Normandie Centre, régis par des accords et des modes d'octroi de congé différents.

Concernant les accords existants, il est mentionné dans le document intitulé "précisions aux questions de la séance du CSEC du 14 octobre 2020 : Le projet ne remet pas en cause les accords locaux en vigueur ni le contrat de travail des salariés. Il n'implique pas de modifications d'horaires ou de contraintes qui resteront gérées par les équipes de pilotage (C3P) de chacune des unités".

L'USC Grand Ouest devra donc continuer de respecter et d'appliquer la quinzaine d'accords locaux et avenants, afin qu'aucun salarié ne se trouve en situation d'iniquité, source de frustration, de mal-être, d'injustice, et d'incompréhension.

Il existe déjà un décalage entre les engagements pris au niveau du CSEC et les réponses apportées localement. Certains salariés, qui ont subi la suppression de leur activité, n'ont pas eu, comme mentionné dans les documents du CSEC, plusieurs propositions de poste. Les reclassements imposés aux salariés ont été particulièrement mal vécus et pas toujours bien adaptés.

Ces situations créent des inquiétudes parmi le personnel. Certaines réponses apportées en local restent imprécises ou sont minimalistes du type "en cours de construction". Elles sont peu rassurantes, et nous renvoient bien souvent après la mise en place de la nouvelle unité.

Concernant le télétravail, son application est régie par un accord national. Les conditions d'attribution sont mal définies et diffèrent selon les trois unités.

Nous préconisons qu'un état des lieux du télétravail soit effectué, afin de recenser les pratiques de chaque unité.

Nous préconisons que sa mise en œuvre dans la nouvelle unité soit réalisée, dans le cadre de l'accord national en respectant l'accord vie privée/vie professionnelle.

Activité des spécialistes

Les spécialistes, sont divisés en 3 services distincts : "panne", "mauvaise surprise" et "installation".

Un certain nombre de salariés ont déjà une activité relevant de celle des Spécialistes, sous réserve de validation des compétences lors d'un entretien managérial. Il s'agit des salariés exerçant les activités d'AT Demain Grand Public et Professionnel, d'EPAC pour le moment de vie "panne", et ceux travaillant sur les activités de Web CC, PEC, Orange Expert et Labo

Pour atteindre l'objectif des 210 Spécialistes à la cible de 2023, d'autres salariés auront la possibilité de rejoindre ces services mais nous ne connaissons pas les échéances. Ils pourraient être recrutés au sein de la Relation Clients, quelque soient le niveau de poste et leur activité. Des salariés de la DO Grand Ouest ou d'une autre DO pourraient être susceptibles de postuler.

Ces métiers ne seront pas ouverts sur tous les sites géographiques, bien que les salariés soient tous consultés sur leur souhait d'évolution. Pour les salariés, des sites non concernés par l'implantation de l'activité de spécialiste, qui souhaiteraient évoluer vers ce nouveau métier, ils devront effectuer une mobilité géographique.

Dans les dossiers présentés, il est impossible d'appréhender les activités qui resteront en gestion locale de celles en gestion nationale : les web cc, labo Orange, et Orange expert...

L'incertitude des salariés sur leur devenir et la méthode de recrutement génèrent des inquiétudes et peuvent engendrer des risques psycho sociaux.

Les contenus de ces futurs métiers sont toujours en cours de définition, les cas d'usage ne sont pas tous identifiés, et la partie opérationnelle des métiers de spécialistes est encore en cours de construction. Le traitement des dossiers restera sur la maille géographique.

Concernant les salariés du Front qui évolueraient vers les activités de spécialistes, aucune information ne leur est actuellement fournie sur une éventuelle compensation de leur PVC, levier essentiel afin de les inciter à intégrer ce nouveau métier, sachant qu'ils auront une perte de 5 à 30% de leur rémunération.

Nous préconisons que des informations leur soient fournies, au préalable, sur les conditions d'accompagnement dans ce changement de métier, et sur les modalités salariales. Il ne faut générer aucune frustration, ni désillusion, ni désengagement des salariés.

Évolution des métiers

L'ensemble de l'organisation du travail est impacté par la création de cette nouvelle unité. Les salariés s'inquiètent quant à la pérennité de certains services, certains métiers, et de leurs futurs modes d'organisation.

Le président de la CSSCT RC nous a affirmé qu'il n'y aurait pas de conseillers de l'assistance technique et de l'assistance commerciale réunis au sein d'une même équipe. Par contre, des conseillers back des trois "anciennes" unités pourraient être réunis dans la même équipe.

D'autre part, les salariés travaillant dans les services d'expertise pilotage assistance client (EPAC) de l'UAT, qui ont vocation à devenir spécialistes n'ont pas la garantie de pouvoir conserver leur activité actuelle.

L'augmentation des cadences en prise d'appels, impactant les salariés de l'activité Front, se fera à leur détriment et à celui de la qualité de service. L'entreprise a confirmé qu'il n'y aurait aucun recrutement sur cette activité, générant un stress supplémentaire pour ces salariés.

Les membres de la commission s'inquiètent de cette intensification du travail, contradictoire avec l'objectif annoncé de prise en charge exemplaire et de satisfaction client.

Nous insistons sur le fait que les évolutions futures doivent prendre en compte la charge de travail réelle des salariés et ne pas ajouter de pressions, notamment en matière d'objectifs à tenir. Nous attirons également l'attention sur la complexification du travail générée par l'évolution des activités.

Nous préconisons la mise en place de parcours qualifiants permettant à tous les salariés, qui le souhaitent, d'accéder aux métiers et activités de demain.

Des gains de productivité sont attendus par la direction, suite aux mises en réseaux. Une intensification de la charge du travail et de la charge mentale est déjà constatée depuis le passage en CAV, liée aux process régionaux non harmonisés. Cette situation augmente le temps de traitement des dossiers clients et n'assure pas leurs gestions dans des conditions satisfaisantes.

Le Projet AT demain, a déjà mis en évidence des problématiques de charge de travail et de charge mentale liées à l'augmentation du nombre de dossiers à traiter et aussi au manque d'informations à communiquer aux clients. L'absence de relations entre services, (notamment avec l'UI), associés à des process presque inexistantes, complexifie le travail.

Les membres de la commission craignent que ces difficultés perdurent et s'accroissent avec la création des activités de spécialistes.

Nous préconisons l'harmonisation des processus entre les nouvelles équipes de spécialistes et les autres unités parties prenantes.

Concernant la communication faite aux salariés, elle n'est tournée à ce jour que vers le métier de spécialistes. Très peu d'informations sont fournies aux salariés sur le maintien ou l'évolution des autres activités dans la future unité.

Lors des calls salariés, briefs ou réunions d'équipes, peu de réponses précises sont apportées aux questions posées, pas plus que sur le site intranet des unités ou sur les Msurvey.

L'appui sur la ligne managériale de proximité est essentiel pour conserver le sentiment d'appartenance à l'entité et au département de rattachement.

Nous préconisons afin de donner du sens au travail et au projet, de mieux expliquer l'organisation cible en assurant une communication fluide, régulière, identique et concrète à tous les salariés.

Nous préconisons de favoriser et de valoriser des temps d'échanges entre managers et, entre les salariés et l'encadrement afin de garantir une co-construction.

4. INCIDENCES EN MATIERE DE SANTE ET SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

La relation clients est composée de nombreux métiers et fait appel à des compétences variées et complémentaires.

Dans chacune des unités, la façon de travailler, les connaissances, les expériences servent une réalité du terrain permettant aux salariés de répondre aux demandes des clients. Le projet va avoir de profondes conséquences en termes de compétences et de contenu des métiers.

Les salariés ont du mal à se positionner dans la nouvelle organisation. L'accompagnement n'est prévu que sur un nombre réduit de métiers, ce qui inquiète de nombreux salariés.

Pour les salariés du Front et du Back qui resteront sur leur activité, le dossier ne nous apporte pas de garantie sur l'évolution de leur carrière. Nous alertons sur un risque potentiel de traitement inéquitable.

Les membres de la commission préconisent une attention particulière pour les salariés qui ne seraient pas retenus sur l'activité de spécialistes. Il faudrait éviter la frustration pour ces collègues, qu'ils soient entendus et rassurés sur leur devenir.

Certains salariés espèrent que le projet présentera des perspectives d'évolution de carrière et d'acquisition de nouvelles compétences et expertises.

L'absence de grilles modèles de transfert et de positionnement entre ancien et futur poste peut apparaître comme un moyen de ne pas reconnaître les salariés concernés, et de réaliser les promotions au seul titre des possibilités budgétaires. Les membres de la commission constatent qu'il n'y a aucune visibilité sur le nombre de promotions en Dbis pour les spécialistes.

Les membres de la commission insistent sur la nécessité de garantir que tous les salariés aient une information claire, des réelles perspectives d'avenir, et préconisent un suivi individuel et un accompagnement collectif de tous, dans leur métier au sein de la nouvelle unité. Nous préconisons qu'un budget supplémentaire lié à la création de l'USC, soit dédié aux promotions, afin de pouvoir garantir l'attractivité des postes.

Pour les futurs spécialistes, la consultation des salariés a commencé après des présentations très générales et succinctes en réunion d'équipe. Aucune information ne leur est donnée sur l'évolution éventuelle des futurs horaires, des congés, des régimes de travail et du maintien du télétravail, dans le respect de l'accord vie privée/vie professionnelle.

L'incertitude due à un projet aux contours mal définis, génère questionnement, incompréhension et inquiétude sur l'avenir. Les salariés n'ont qu'une information partielle du contenu de leur futur métier. Au vu de la définition de la fiche ARCQ Spécialistes, certains salariés s'interrogent sur la reconnaissance et la validation de leurs compétences.

Le métier de conseiller commercial a évolué de la vente pure en incluant progressivement la gestion puis la réclamation et le recouvrement. Leur métier s'est également complexifié en s'élargissant aux univers HOME et OPEN. Ils craignent la généralisation du full flux.

Nous préconisons que le passage en full flux reste toujours sur volontariat comme actuellement.

Certains salariés du back, compétents dans leur domaine d'activité, et limités à un seul univers (par ex OPEN ou HOME avec éventuellement la fibre) craignent d'aller vers davantage de polyvalence. A contrario, l'inquiétude pour d'autres est de voir se transformer leur métier en tâches routinières dénuées d'intérêt, voire la disparition de leur métier.

Les membres de la Commission préconisent une vigilance particulière envers les salariés en difficulté et ceux qui ne voudraient pas changer de postes.

Consécutivement à cette réorganisation, les salariés en transverse et les responsables d'équipes, qui évolueraient sur les métiers de spécialistes, pourraient ressentir une perte de reconnaissance de leurs fonctions antérieures et une dévalorisation de leur travail.

Compétence et mobilité des salariés

Dans ce projet, les sites regroupant le plus de personnel sont privilégiés avant les compétences. Les salariés des petits sites craignent d'être considérés comme des salariés de "seconde zone" par rapport à ceux des sites principaux. Pourtant, la crise sanitaire a permis de démontrer l'efficacité du travail à distance pour l'ensemble des activités de Services Clients. Ce qui fait la force et la richesse de notre entreprise, c'est notre présence sur l'ensemble du territoire.

Dans la future unité de service client, la direction classe trois grands groupes de métiers opérationnels : le front office, le back-office, les spécialistes.

Il ne faudrait pas que toute l'expérience et le savoir-faire acquis au fil des années par les salariés ne soient pas transmis et perdus. Les "astuces" mises en œuvre par les salariés, pour enrichir les processus,

ne sont pas reconnues et risquent de disparaître en partie avec la création de l'unité de service client. Chaque salarié devrait pouvoir partager son expérience dans des boucles d'amélioration. Les processus doivent être co-construits avec les salariés et en amont du projet.

Des dysfonctionnements techniques existant, toujours pas été résolus, génèrent des conditions de travail dégradées et des facteurs de RPS supplémentaires. La création de l'USC Grand Ouest va d'autant plus impacter les salariés, qu'aucune harmonisation des processus n'a été anticipée en amont du projet. Ceci aurait permis d'éviter du stress supplémentaire aux salariés et une aggravation de leur charge mentale.

Dans ce projet, la direction ne recrute plus sur les activités du front et du back office qui sont transférées vers les prestataires, au fur et à mesure des départs naturels. C'est toute une branche de l'activité d'Orange et une qualité de travail qui disparaissent. Devant l'insécurité de leur situation, l'impossibilité de se projeter et la dévalorisation de certains métiers, les salariés du front et du back office se retrouvent en situation de mal être et sont exposés à des risques psycho sociaux.

Nous préconisons le maintien de perspectives professionnelles autres que celles assurées aux spécialistes. Elles sont indispensables et doivent être garanties de manière égale à l'ensemble des salariés.

La direction, dans nos questionnements, est restée très approximative sur les métiers qui resteront au sein de la nouvelle unité. Il en résulte que les salariés ont des difficultés à se projeter dans la nouvelle organisation faute d'informations précises sur les nouveaux métiers, ainsi que par manque de visibilité sur l'impact du projet sur leur activité et leur avenir. Ils sont spectateurs de la mise en place du projet et n'y sont pas associés.

Les choix d'évolutions sur le bassin d'emplois vont se restreindre. Cela risque de dégrader le maintien de l'équilibre vie privée, vie professionnelle. Aucune projection n'a été fournie par la direction sur les recrutements possibles à venir, quel que soit le métier.

Nous préconisons des échanges réguliers avec les salariés en réunion d'équipe, pour une meilleure visibilité sur l'ensemble du projet et ses articulations.

Organisation de la formation

L'évaluation des compétences actuelles est indispensable pour une formation constructive et de qualité. Un plan de formation de 1,5 jour à 32 jours sera proposé en fonction du service d'origine du salarié, de sa spécialité future, et de ses compétences.

Les formations doivent être testées et validées avant d'être proposées aux salariés. Elles doivent être planifiées suffisamment à l'avance et doivent alterner entre théorie et pratique

Nous préconisons, pour une meilleure assimilation par le salarié ainsi que pour favoriser un échange constructif entre les participants, une adaptation des modules et des formations en présentiel. Nous préconisons un suivi régulier durant la montée en compétences.

Aucune précision, à ce jour, n'est donnée sur le calendrier de formation et le nombre de salariés concernés.

Nous préconisons la poursuite des actions de formations nécessaires à l'activité de tous les salariés, ainsi que l'attribution de temps dédié à l'appropriation du projet.

CONCLUSION

La commission a été consultée sur la création de l'Unité Service client DOGO et la mise en œuvre de l'activité des spécialistes.

Elle note qu'un certain nombre d'éléments opérationnels, qui lui ont été communiqués, sont incomplets.

Sur ce dossier et certaines de ses questions, la commission regrette de ne pas avoir eu assez de réponses concrètes, sincères et précises.

Malgré de nombreuses réunions de la CSSCT, la commission ne s'est pas sentie réellement associée à l'étude d'impacts générés par la construction du projet.

Néanmoins, les membres de la CSSCT RC préconisent l'organisation d'un suivi régulier dès la création de l'USC, en partenariat avec les services de santé au travail et les préventeurs.

Ils estiment indispensable d'être associés à ce suivi et qu'une restitution soit réalisée en commission au moins deux fois par an.

La commission CSSCT RC souhaite être consultée tout au long de cette mise en œuvre qui va se dérouler sur plusieurs années.

Pour conclure, la commission regrette le maintien du déploiement opérationnel du projet, malgré les contraintes sanitaires exceptionnelles et le télétravail généralisé des salariés, accroissant de fait les risques psycho sociaux, déjà inhérents au projet.

GLOSSAIRE

AT Demain :	Traitement des clients réitérant au sein de l'UAT
Available :	Temps disponible
CAV :	Centre d'Appels Virtuels
EIHT :	Étude des Impacts Humain au Travail (entretiens)
EPAC :	Expertise Pilotage Assistance Client
Grille DARES :	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques.
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
OPOCI :	Outils de Planification Orange pour les Centres Internes (Application de planification de l'activité des conseillers de l'Assistance Commerciale et Technique des centres internes)
ORANGE Expert :	Accompagne les clients dans la prise en main des services inclus dans leur offre.
PAD C:	Partenaire des Apprentissages et du développement des compétences
PEC :	Pôle expertise client
WEB CC :	Conseiller client qui répond aux interfaces Web