



émergences

formation conseil expertises

Rapport d'expertise CSE

Expertise décidée par le CSE de l'établissement selon les dispositions de l'article L. 2315-94 du Code du Travail

Rapport d'expertise portant sur le projet de réorganisation de la DAR Provence Languedoc Schindler

Schindler DAR Provence Languedoc
174 boulevard de la Comtesse
13375 Marseille

Rapport remis le 25 novembre 2019

Intervenant(e)s

Chef de projets

Julien DELAS

Chargé(e)s d'expertise

Sabine LAMI

Amadou TRAORE

Supervision

Adjoint au Directeur

Pablo MARTINEZ

Préambule

Ce rapport concerne l'expertise que le CHSCT de Schindler DAR Provence Languedoc a bien voulu confier à Émergences.

Il a été transmis le 25 novembre 2019 au Président et au Secrétaire du CHSCT.

Émergences est à la disposition des représentants du personnel pour en faire une présentation lors d'une réunion du CHSCT.

Les intervenants d'Emergences remercient le Président, le Secrétaire de l'instance ainsi que l'ensemble des personnels pour leur contribution à la bonne réalisation de cette expertise.

Convention de lecture :

Dans tout le texte, les passages entre guillemets et en italique reprennent les propos des salariés rencontrés.

Nous distinguons : La Direction (DAR et RRH), l'Encadrement (RA, RAS, RM, IC) et les Salariés (TM, Réparateurs, TAS, CET, AAS).

Table des matières

PRÉAMBULE.....	2
TABLE DES MATIÈRES.....	3
1.SYNTÈSE.....	5
2.CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXPERTISE.....	7
2.1.LA DEMANDE DU CHSCT.....	8
2.1.1.Origine et contexte de la demande.....	8
2.1.2.Qu'est-ce qu'une expertise pour projet important ?.....	8
2.1.3.Compréhension et problématisation de la demande.....	9
2.2.LA MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE.....	10
2.2.1.Rappel de la déontologie du cabinet.....	10
2.2.2.La méthodologie de l'expertise.....	10
2.3.PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	13
3.CARACTÉRISTIQUES DU PROJET.....	14
3.1.LE PROJET ET SES MOTIVATIONS.....	15
3.2.LA CONDUITE DE PROJET.....	18
3.2.1.Une communication délicate autour du projet.....	18
3.2.2.Des attributions de postes aux conditions floues.....	19
4.CONDITIONS DE TRAVAIL ACTUELLES.....	22
4.1.DES CONTRAINTES DE TRAVAIL FACTEURS DE RISQUES POUR LES TECHNICIENS.....	23
4.1.1.La charge de travail.....	23
4.1.2.Les pressions temporelles.....	27
4.1.3.Les pressions client.....	30
4.1.4.Les déplacements routiers : une caractéristique du métier.....	31
4.2.LE TRAVAIL DES ASSISTANTES : COMPOSER AVEC DES PROCESS DANS UNE ACTIVITÉ DENSE.....	33
4.2.1.Des procédures contraignantes.....	34
4.2.2.Une vérification et correction des données rentrées sur Fieldlink chronophage	35
4.2.3.Des salariées souvent isolées.....	35
4.2.4.Des temps partiels pas toujours adaptés à la charge de travail.....	36
4.3.UN ENCADREMENT DE PROXIMITÉ PARTICULIÈREMENT SOLlicitÉ.....	37
5.ANALYSE DES CONSÉQUENCES DU PROJET.....	39
5.1.LE RENFORCEMENT DU MANAGEMENT, LE REX AVEC LES RM ET LES RM AVEC LES TM.....	40
5.2.LE BINÔME RM/IC : QUELLES VIGILANCES ?.....	42
5.3.LES RÉPARATEURS ET LE POSTE DE RMR : UNE CLARIFICATION DES RÔLES ET PÉRIMÈTRES NÉCESSAIRE.....	43
5.4.UNE REVUE DES PÉRIMÈTRES DES AGENCES ET SA CONSÉQUENCE SUR LE PÉRIMÈTRE DE CERTAINS POSTES.....	48
5.4.1.L'évolution des zones d'intervention en astreinte.....	48
5.4.2.Une revue des portefeuilles d'appareils pour quelques techniciens.....	49
5.4.3.Un recentrement des TAS sur leur rôle d'expert et soutien aux autres techniciens.....	49
5.5.LA FUSION DES AGENCES D'AIX-EN-PROVENCE ET AVIGNON.....	50
5.5.1.La récupération du matériel commandé et la gestion des déchets par les techniciens.....	50

5.5.2. Les indemnités de zones de déplacements.....	51
5.5.3. La situation du poste d'assistante à temps partiel à Avignon.....	52
6. RECOMMANDATIONS.....	55
PRÉAMBULE AUX RECOMMANDATIONS.....	56
6.1. RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATION.....	57
7. ANNEXES.....	61
7.1. DOCUMENTS TRANSMIS.....	62
7.2. DÉLIBÉRATION.....	63



1. Synthèse

La DAR Provence-Languedoc Schindler met en avant un projet de réorganisation qui touche essentiellement le personnel cadre. Ce projet communiqué aux instances représentatives du personnel a fait l'objet de nombreuses questions. Les réponses apportées par la direction n'ont pas été suffisamment précises pour permettre aux représentants du personnel de se prononcer sur les conséquences éventuelles de ce projet sur les conditions de travail des salariés.

En effet, ce projet impacte in fine l'ensemble des personnels (cadres et non cadres). Ainsi :

- Les conditions d'attributions des nouveaux postes ou d'affectation des personnels aux agences services ne sont pas décrites ;
- Les futures conditions de travail des assistantes en particulier celles des agences services de Toulon et d'Avignon sont encore floues ;
- L'organisation du travail des réparateurs, dont une équipe sera constituée sur Marseille avec un périmètre d'intervention potentiel s'étendant à toute la DAR, n'est pas encore suffisamment détaillée pour comprendre d'une part leur rôle et le périmètre de leurs missions, et d'autre part leurs interactions avec les agences ;
- La reconfiguration de certaines agences impliquera, de fait, des revues de portefeuilles et des périmètres géographiques d'intervention des techniciens qui n'ont pas encore fait l'objet d'une analyse (risque routier, charge de travail, etc.) ;
- La fusion des agences d'Avignon et d'Aix-En-Provence est relativement peu claire sur le lieu physique considéré comme celui de la future agence, ce qui a des incidences sur des indemnités de déplacement perçues par les techniciens.

Ce projet touche ainsi aux postes, à leur contenu, aux déplacements, aux relations de travail et à une partie de la rémunération des salariés. Si les transformations proposées dans ce projet semblent par ailleurs apporter des réponses intéressantes aux problématiques organisationnelles actuelles laissant penser qu'il pourrait aussi améliorer certains aspects des conditions de travail des personnels, le manque de précisions observé est de nature à alimenter des craintes et des appréhensions qui n'ont pas encore fait l'objet d'un apaisement de la part de la direction.



2. Contexte et méthodologie de l'expertise

2.1. La demande du CHSCT

2.1.1. Origine et contexte de la demande

Par une délibération du 11 octobre 2019, les représentants du personnel au CHSCT de Schindler DAR Provence Languedoc ont décidé de recourir à une expertise conformément aux dispositions de l'article L.4614-12 du code du travail. Cette demande d'expertise s'inscrit dans le cadre d'une procédure d'information/consultation des IRP sur un projet de réorganisation.

Ce projet, impliquant notamment une revue des périmètres des agences services de la DAR et des créations/suppressions de postes, principalement chez les cadres, a suscité plusieurs questions chez les représentants du personnel au CHSCT en termes de facteurs de risques pour la santé mentale et physique des salariés du périmètre. Face au manque de réponses et précisions de leur direction sur les points soulevés, les représentants du personnel ont décidé de faire appel à un expert agréé.

La missions d'expertise aura pour objectifs :

- De procéder à l'analyse des situations de travail des personnels concernés en les mettant en perspective avec l'organisation du travail cible afin de mesurer l'impact prévisible sur leurs conditions de travail ;
- De déterminer l'existence et la nature de facteurs de risques éventuels de dégradation de la santé physique et mentale des personnels induit par le projet d'organisation du travail cible ;
- D'apporter l'aide nécessaire au CHSCT pour lui permettre d'avancer des propositions dans le domaine de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail ainsi que pour lui permettre de formuler d'éventuelles propositions alternatives relevant de son champ de compétence, dans la perspective de mise en œuvre du projet de réorganisation.

2.1.2. Qu'est-ce qu'une expertise pour projet important ?

L'expertise CHSCT pour projet important a pour objet d'établir un pronostic des conditions de travail des salariés dans l'organisation future et d'identifier des facteurs de risques professionnels, à partir de l'analyse des conditions de travail actuelles. Compte tenu de la complexité des situations de travail, la démarche d'expertise santé au travail ne prétend pas comprendre la totalité du travail. Celle-ci est orientée vers l'évaluation des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail.

L'analyse du travail s'appuie sur la demande initiale consistant à apporter des informations aux représentants du personnel dans le cadre de la consultation du CHSCT sur le projet de réorganisation. Il s'agit de construire un pronostic à partir de celle-ci. Ce pronostic est destiné à éclairer les représentants du personnel afin qu'ils puissent formuler un avis pertinent lors de la consultation, mais aussi à élaborer des mesures de prévention en vue de préserver ou d'améliorer les conditions de travail des agents. Il ne s'agit pas d'une remise en question globale de l'organisation du travail envisagée par le projet, mais de mettre en lumière les éventuels dysfonctionnements qui pourraient survenir avec la mise en place de la réorganisation, lesquels dégraderaient les conditions de travail, de sécurité et de santé des agents. A ce titre, l'expertise tente d'identifier leurs causes afin de repérer les leviers sur lesquels agir. La démarche d'analyse du travail que nous développons dans ce rapport combine des outils issus de plusieurs disciplines de sciences sociales. Notre intervention est construite autour de l'analyse des documents, d'observations de l'activité réelle et du recueil de l'expression des salariés en entretien.

2.1.3. Compréhension et problématisation de la demande

Le projet de réorganisation pose un ensemble de questions concernant :

- Les conséquences des modifications de périmètre des agences services sur les conditions de travail des techniciens ;
- La manière dont seront attribués les postes créés (cadres et non cadres) ;
- Les conséquences de la fusion de l'agence d'Aix/Avignon sur les conditions de travail des salariés ;
- Le devenir de chaque assistante agence service (AAS) ;
- L'organisation de l'équipe de réparateurs sur Marseille et son organisation par rapport aux réparateurs de chaque agence.

Ainsi, la problématique principale soulevée concerne un manque de précisions et d'informations sur le projet et ses conséquences. Dans ces conditions, les représentants du personnel ne peuvent rendre un avis motivé.

2.2. La méthodologie déployée

2.2.1. Rappel de la déontologie du cabinet

Les intervenants du cabinet Émergences ont veillé aux principes suivants :

- Les salariés concernés par l'expertise sont informés de la démarche et des objectifs de l'expert (rappel systématique au démarrage de l'entretien) ;
- Les observations et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées ;
- L'expert ne porte aucun jugement de valeur et ne se pose jamais en arbitre ;
- Les experts sont tenus au secret professionnel que ce soit pour toutes les questions relatives aux procédés de fabrication, aux savoir-faire spécifiques de l'entreprise dont ils auraient eu connaissance durant leurs interventions conformément aux articles L.2315-84 et L.2315-3 du Code du Travail ;
- L'anonymat des informations, des propos et des opinions collectés est garanti.

2.2.2. La méthodologie de l'expertise

Ce rapport est le fruit d'une analyse croisée de plusieurs sources d'information dans l'entreprise :

1- **Une analyse documentaire** : les intervenants ont réceptionné un certain nombre de documents. Le détail se trouve en annexe de ce rapport.

2- **La conduite d'entretiens individuels** :

Des entretiens individuels ont été réalisés avec :

- Le Directeur d'Agence Régionale Provence Languedoc ;
- Le Responsable des Ressources Humaines Zone Est (par téléphone) ;
- 2 Délégués syndicaux.

Pour l'agence de Marseille :

- 1 Technicien de Maintenance ;
- 2 Responsables de Maintenance ;
- 1 Réparateur ;
- 1 Responsable Travaux Maintenance (par téléphone).

Pour l'agence d'Aix en Provence (site d'Éguilles) :

- 1 Responsable de Maintenance ;
- 1 Ingénieur Commercial Installations Existantes ;
- 1 Technicien Agence Service ;
- 1 Réparateur ;
- 6 Techniciens de Maintenance.

Pour l'agence de Toulon :

- 1 Responsable d'Agence Service ;
- 1 Technicien Agence Service ;
- 1 Réparateur ;
- 4 Techniciens de Maintenance ;
- 1 Assistante Agence Service.

Pour l'agence d'Avignon (site Les Angles) :

- 1 Responsable d'Agence Service ;
- 1 Technicien Agence Service ;
- 1 Réparateur ;
- 4 Techniciens de Maintenance ;
- 1 Assistante Agence Service.

Pour l'agence de Montpellier :

- 1 Responsable d'Agence (par téléphone).

Nous avons ainsi réalisé 36 entretiens individuels.

Deux entretiens avec des médecins du travail n'ont pu être réalisés. Nous n'avons pas réussi à joindre le premier médecin par téléphone. Et le second médecin n'a pas répondu à nos messages.

3- Des observations de l'activité ont été pratiquées afin de mieux cerner les contraintes et les ressources de l'activité des salariés.

Des observations ont été réalisées sur le périmètre de l'agence d'Avignon. Nous avons accompagné un responsable d'agence service sur une demi journée. Nous avons également passé une demi journée à proximité d'un chantier de réparation avec un technicien agence service et un réparateur.

Les conditions de réalisation de l'expertise ont été très bonne. Nous remercions les directions de nous avoir transmis rapidement les différents documents demandés au cours de l'expertise. Nous remercions également les encadrants de proximité qui, malgré les délais courts et un contexte de travail tendu, nous ont permis de rencontrer les salariés en entretiens

individuel. Enfin, nous remercions tous les participants à l'expertise qui se sont entretenus avec nous.



2.3. Présentation de l'entreprise

L'entreprise Schindler est spécialisée dans l'installation, la réparation et la maintenance des escaliers mécaniques et ascenseurs. Il s'agit d'une entreprise Suisse implantée dans une centaine de Pays. En France, l'entreprise est structurée en direction régionales et s'appuie sur des services support au national et en région (zones).

La DAR Provence Languedoc comptait 127 salariés au 31 décembre 2017. Elle se compose d'un siège à Marseille où est présent le directeur d'agence régionale (DAR) et de 6 agences service : Marseille, Toulon, Avignon, Aix en Provence, Montpellier et Béziers.

Les agences services sont organisées de façon analogue :

- Un encadrement : il est soit composé d'un responsable d'agence service (RAS) qui cumule les rôles de manager et de commercial, soit il est composé d'un binôme responsable maintenance (RM) pour la partie management des équipes opérationnelles et ingénieur commercial (IC) pour la partie clientèle ;
- Une équipe de techniciens :
 - Les techniciens de maintenance (TM) ont un secteur géographique d'intervention, ils sont autonomes dans leur travail et suivent les programmes de maintenance des appareils tout en assurant des dépannages ;
 - Les réparateurs sont dédiés aux chantiers de réparation, programmés à l'avance. Leur secteur géographique couvre celui de l'agence à laquelle ils sont rattachés ;
 - Les techniciens agence service (TAS) sont des techniciens avec plus d'expérience. Leur rôle consiste à intervenir quand les TM n'arrivent pas à trouver de solution technique à un dépannage ou lors d'une opération de maintenance. Ils sont aussi sollicités par les réparateurs ;
- Une assistante agence service (AAS) : elle s'occupe de la gestion administrative client, des contrats clients, des commandes, des appels d'offre et corrige les erreurs générées par l'outil de travail informatique des techniciens qui suit leurs interventions et leur temps de travail.

L'agence de Marseille et de Montpellier sont particulières puisqu'elles comprennent aussi un chargé d'études techniques (CET) ainsi que des responsables travaux montage (RTM). En outre l'agence de Montpellier excentrée par rapport à la direction de Marseille comprend aussi un poste de responsable d'agence (RA) qui constitue un intermédiaire hiérarchique entre les responsables des agences de Montpellier et Béziers et le directeur d'agence régionale (DAR).



3. Caractéristiques du projet

3.1. Le projet et ses motivations

Le projet de réorganisation de la DAR Provence Languedoc consiste en :

- Un redécoupage des agences services : ce redécoupage implique la fusion des agences d'Aix en Provence et d'Avignon et une revue des périmètres de toutes les agences. L'agence de Montpellier récupère la partie ouest du périmètre de l'agence d'Avignon. L'agence d'Aix en Provence qui fusionne avec celle d'Avignon récupère la partie est du périmètre de l'agence d'Avignon et perd sa partie des Alpes Maritimes (dont est envisagé le transfert dans la DAR correspondante). Elle transfère également une partie de son secteur sud-est à l'agence de Toulon. En définitive le projet aboutit à un rééquilibrage du nombre d'appareil dans le portefeuille de chaque agence aux alentours de 1300 appareils par agence.
- La redéfinition du modèle de direction des agences service : actuellement, les agences d'Avignon, Toulon, Béziers et Montpellier sont dirigées par un responsable agence service (RAS) qui prend en charge aussi bien la partie management et suivi des équipes de techniciens (techniciens de maintenance, réparateurs et techniciens agence service) que la partie clientèle (prospection, relation client, contrats, réponses à des appel d'offre, etc.). En outre, l'agence de Montpellier dispose d'un Responsable d'agence (RA). Ce poste particulier a été créé suite au rattachement de l'agence de Montpellier à la DAR de Marseille afin de pallier l'éloignement géographique du directeur d'agence alors basé à Marseille. Les agences de Marseille et d'Aix en Provence sont organisées de manière différente. Leur direction est constitué d'un binôme. Un responsable maintenance (RM) s'occupe de toute la partie opérationnelle et du management des équipes, tandis qu'un ingénieur commercial (IC) se concentre sur la partie commerciale et clientèle. Le projet vise alors à généraliser une organisation en binôme RM/IC dans toutes les agences, exceptée celle de Béziers qui resterait avec un RAS

Ces principes de réorganisation s'accompagne de créations et suppressions de postes. De nouveaux postes sont ainsi mis en place comme :

- Le poste de responsable d'exploitation : ce poste constitue un encadrement intermédiaire entre les RM des agences et le directeur régional. Il sera le supérieur hiérarchique des RM. Il aura pour mission de piloter l'activité et les résultats des RM, de les manager, de contribuer au développement de la partie commerciale et de s'assurer du maintien des normes de sécurité et qualité ;
- Le poste de responsable maintenance réparation : ce poste disposerait d'une équipe de réparateurs et d'un TAS dédié pour d'une part soutenir localement les travaux de réparation sur les agences qui

en auraient besoin et d'autre part prendre en charge une partie des travaux de réparation¹ ;

- Le poste de responsable travaux installation modernes : ce poste a pour mission d'assurer la gestion des montages et réparations lourdes pour les installations modernes.

Voici récapitulé les suppressions et créations de postes concernant les cadres en équivalent temps plein :

Postes	Avant réorganisation	Après réorganisation
RA	1	0
REX	0	1
IC IE	2	4
RAS	4	1
RM	3	4
RTM	4	3
RMR	0	1
RT	0	1
IC IE	3	2
CET	2	2
Postes de cadres	19	19

Des créations et suppressions de postes ont aussi lieu pour les personnels d'exécution en équivalent temps plein :

Postes	Avant réorganisation	Après réorganisation
TAS	7	10
Réparateurs	13	13
TM	46	44
AAS	4	4,5
Postes d'exécution	70	71,5

Ainsi, pour le personnel d'exécution, le projet se traduit par le passage d'un poste d'AAS de temps partiel à temps plein (sur l'agence de Toulon

¹ Des précisions sur le périmètre de ce poste et de l'équipe qu'il encadrera seront données plus loin dans le rapport.

précisément), la suppression de 2 postes de TM et la création de trois postes de TAS.

En outre, la direction prévoit le déménagement des agences services d'Aix/Avignon et de Marseille. Dans un premier temps, l'agence de Marseille changerait de locaux tout en restant dans la région Marseillaise courant 2020. L'agence d'Aix/Avignon, dont il n'est pas précisé clairement quel sera son site de référence (Aix en Provence ou Avignon), déménagerait dans les futurs locaux de l'agence de Marseille fin 2020. Cela concernerait seulement les personnels sédentaires (hors techniciens).

Ce projet vise, selon la direction, à améliorer l'efficacité et l'opérationnalité de la DAR. L'entreprise a fait appel à un cabinet d'audit pour expertiser chaque DAR. Les Directeurs d'agence régionale ont été invités à s'appuyer sur ces éléments notamment pour élaborer des pistes de transformation de l'organisation qui poursuivaient des objectifs de qualité de service, de sécurité et de productivité. Les DAR des différentes régions ont ainsi pu échanger sur ce sujet avec leur hiérarchie et élaborer leur propre réorganisation en prenant en compte les spécificités de leur région. Un plan de transformation a ainsi été posé à partir de mai 2019. Ce plan portait de plusieurs points :

- Le constat d'un déséquilibre de la charge d'appareils entre les agences services de la DAR, la perspective de la perte de plusieurs centaines d'appareil à l'horizon mars 2020 et un lots d'appareils isolés du côté des Alpes Maritimes. Ce constat implique alors dans le projet une revue des périmètres des agences service ;
- Le constat de difficultés pour le DAR d'accompagner pleinement les responsables d'agence au regard de leur nombre et le manque de soutien des managers à cet égard. Ce constat implique la création du poste de REX ;
- Le constat d'un marché de plus en plus tendu qui demanderait un renforcement de la partie commerciale et l'inadaptation du poste de RAS à cette situation. Ce constat implique la généralisation du binôme RM/IC, excepté pour l'agence de Béziers dont la situation sur son marché lui permettrait de fonctionner encore avec une organisation avec un RAS.

3.2. La conduite de projet

Du point de vue de la conduite de projet, deux problématiques principales ressortent de notre enquête :

- Une communication partielle propice à l'apparition d'inquiétudes ou angoisses pas toujours fondées ;
- Une attribution des postes nouvellement créés opaque source de sentiments d'injustices et de manque de reconnaissance.

3.2.1. Une communication délicate autour du projet

La direction a pris le parti de s'inscrire dans le cadre formel des procédures information/consultation de ses instances représentatives du personnel. Ainsi, tant que les instances ne se seront pas prononcées sur le projet, la direction ne communiquera pas sur le sujet auprès de ses salariés. Néanmoins, la direction a rencontré à plusieurs reprises ses cadres pour les informer du projet et de ses conséquences. D'ailleurs, nous remarquerons que ces derniers ont parfois eu plus d'informations que les représentants du personnel, notamment sur la projection des postes d'exécution absente du document projet présenté en CHSCT.

En informant les cadres des détails projetés de la réorganisation, la direction a généré plusieurs niveaux d'information auprès de ses personnels qui a été source d'une grande confusion pour les salariés non cadres. En effet, les encadrants ont évidemment laissé filtrer quelques informations, ne serait ce que pour rassurer les salariés qui savent depuis 6 mois qu'une réorganisation sera mise en place. En interrogeant les salariés sur le projet, nous nous sommes rendus compte qu'ils en savaient peu, avaient connaissance d'informations, parfois erronées, parfois incomplètes, parfois justes. Les techniciens de maintenance savent globalement qu'ils conserveront leurs périmètres. Certains se questionnent plus fortement du fait de la fusion des agences d'Avignon et d'Aix-en-Provence. Les réparateurs et TAS s'interrogent plutôt sur la manière dont ils seront organisés. Quant aux assistantes rencontrées, se pose surtout la question du temps de travail et du lieu de travail pour certaines d'entre elles.

« Ça fait 6 mois qu'on parle de la réorganisation. On entend des choses. Et on n'a personne qui rectifie en disant ce qui sera réellement fait. On entend beaucoup de choses. C'est psychologiquement compliqué car personne n'arrête les dires. Et ça se ressent dans le travail » (Salarié)

Certains salariés ont entendu différentes versions du projet de réorganisation. Ils ne savent plus sur quelles informations s'appuyer pour se projeter.

Recommandation :

Suite à la remise d'avis des instances représentatives du personnel, communiquer rapidement auprès des salariés sur les détails de la réorganisation et organiser des temps d'échanges en agence avec les managers et la direction pour répondre aux inquiétudes et questionnements des salariés (en particulier les AAS et les techniciens)

En outre, comme nous l'avons souligné, la communication officielle réalisée en CHSCT nous paraît relativement partielle. En effet, plusieurs éléments importants pour apprécier ce projet y sont absents :

- Les organigrammes détaillés avant et après réorganisation (n'a été présenté qu'un organigramme présentant les cadres) ;
- Les modalités d'attribution des postes ;
- Une analyse des conséquences des revues des périmètres d'agences sur les conditions de travail des techniciens (revue de portefeuille pour certains d'entre eux, conséquences sur les primes de déplacements) ;
- Une analyse des conséquences de la constitution de l'équipe de réparateur basée à Marseille sur leurs conditions de travail (notamment les déplacements, en particulier les grands déplacements nécessitant éventuellement des nuitées hors domicile) ;
- Des précisions sur l'organisation du travail et les missions du poste d'AAS basé à Avignon mais travaillant, a priori, pour l'agence de Montpellier ;
- Une clarification du statut du site d'Avignon et la localisation géographique de la future agence d'Aix/Avignon.

Ces éléments absents des documents présentés aux représentants du personnel au CHSCT ne leur permettent pas en toute connaissance de se prononcer sur le projet. Nous verrons dans ce rapport que plusieurs de ces points sont encore flous après enquête. Nous invitons la direction à apporter des réponses précises à ces points.

3.2.2. Des attributions de postes aux conditions floues

Selon le responsable des ressources humaines, les processus d'attribution de postes ne seraient pas encore clairement définis, et même pas réellement envisagés pour les cadres. Le DAR et le RRH mettent plutôt en avant des discussions « ouvertes » avec les cadres sur leur avenir et leur carrière. Ces personnes semblent suggérer que les postes nouvellement créés et qui pourraient intéresser plusieurs cadres sont encore ouverts. Mais le DAR nous a aussi précisé qu'un appel à candidature serait néanmoins

effectué en mettant en avant différents critères : « avoir fait son métier de façon exemplaire (indicateurs de performance), être légitimement reconnu par ses pairs, le contenu des entretiens de développement ». Ainsi les critères retenus seraient : les compétences, la légitimité et la reconnaissance.

Or, l'encadrement intermédiaire rencontré n'a pas le même discours sur les attributions de postes. Pour plusieurs d'entre eux, non seulement les critères d'attribution des postes valorisant (d'un point de vue carrière) n'auraient pas été clairement exposés, mais aussi ces postes seraient déjà « réservés » à certains encadrants en particulier.

« Il y a eu trop d'effets d'annonce. Il y a sûrement des critères d'attribution pour les postes créés mais je ne les connais pas. Ce n'est pas clair sur les attributions de postes. Cette façon de faire risque de faire de la volatilité » (Encadrement)

« Pour le poste de REX, on sait qui sera choisi » (Encadrement)

Ce manque de clarté sur l'attribution des postes de cadres dans la nouvelle organisation privilégie une logique individualiste dans les positionnements respectifs des salariés. Cela peut générer de la frustration et un sentiment d'injustice dans la mesure où certains d'entre eux pourraient avoir l'impression de n'avoir aucune prise sur les attributions de postes. En outre, les postes proposés ne sont pas tous attrayant pour les cadres, notamment ceux qui sont actuellement RAS ou RA. Prendre un poste de RM ou d'IC pourrait être vécu comme un déclassement dans le déroulé de carrière. Ainsi, le risque est que des postes soient acceptés par dépit et soient source de démotivation pour les salariés concernés. De plus, certains cadres pourraient choisir de quitter l'organisation, ne se projetant plus dans l'organisation future et les postes auxquels ils pourraient prétendre. De ce point de vue, cela pourrait entraîner une perte de connaissance et de savoir-faire dans les agences que la DAR mettra du temps à récupérer.

Pour les postes d'exécution, des questions se posent pour l'attribution des postes de réparateurs dans l'équipe du futur RMR, des trois TAS supplémentaires et des postes d'AAS.

La direction est particulièrement floue sur les postes de réparateurs qui seraient rattachés au RMR. Elle nous a seulement précisé qu'elle irait « demander aux RM les réparateurs qu'ils souhaiteraient garder avec eux ».

En ce qui concerne les postes de TAS, ils seraient publiés à la bourse emploi selon le RRH. La direction privilégierait alors les évolutions de carrière en interne, c'est-à-dire promouvoir des réparateurs ou TM au poste de TAS. Si ce processus n'est pas concluant, la direction effectuera des recrutements externes. Se posera alors la question du devenir des 2 RM surnuméraires par rapport au projet de réorganisation. Ces postes resteront-ils dans l'organisation ? Seront-ils supprimés ? Auquel cas, quels salariés seront concernés ?

La situation des postes d'AAS est problématique, de notre point de vue, dans la méthode utilisée. En effet, dans la nouvelle organisation, un poste d'AAS passe d'un temps partiel à un temps plein et un poste d'AAS à temps partiel sera inclus dans les effectifs de l'agence de Montpellier. Seulement cela concerne des personnes physiques qui, d'une part n'ont jamais été informées du devenir de leur poste, d'autre part vont probablement se retrouver avec des transformations imposées, à des personnes en particulier, alors qu'elles concernent des postes en général. Il faut en effet distinguer le poste tel qu'il est calibré et défini par une organisation des emplois occupés par les salariées, ici les AAS.

Par exemple, il semble que l'AAS de Toulon passerait à temps plein et l'AAS d'Avignon serait rattachée à l'agence de Montpellier. Cela pose plusieurs questions. Les AAS de Toulon et d'Avignon souhaitent-elle passer à temps plein ou rester à temps partiel ? Dans le cadre de la fusion des agences d'Aix-en-Provence et d'Avignon, pourquoi l'AAS d'Aix-en-Provence serait l'AAS de la future agence et pas celle d'Avignon ? Des choix implicites ont été déjà opérés par la direction sans que les salariées concernées n'aient été sollicitées et sans se préoccuper de principes d'équités auxquels sont généralement attachés les salariés.

La façon dont les attributions de postes semblent se dessiner crée une amertume chez plusieurs salariés qui se sentent injustement mis de côté dans la réorganisation. Cela renforce chez certain l'idée que des négociations discrètes ont été effectuées alimentant la thèse que des salariés de la DAR ne disposent pas du même degré d'information sur la réorganisation et n'ont pas les mêmes chances d'accéder aux postes nouvellement créés.

Recommandations :

Afficher clairement les critères de sélections pour les postes concernant les cadres

Anticiper les éventuels départs de cadres de l'organisation en prospectant sur des recrutements

Clarifier les processus d'attribution et d'affectation des TAS, des réparateurs et des AAS

Veiller à ce que ces processus ne soient pas source d'un sentiment d'injustice



4. Conditions de travail actuelles

4.1. Des contraintes de travail facteurs de risques pour les techniciens

4.1.1. La charge de travail

A travers leur activité, les techniciens de maintenance et de réparation sont conduits à intervenir sur un territoire plus ou moins grand. Dans cette perspective, bon nombre de facteurs doivent être pris en compte. En effet, au-delà des risques routiers que représentent les conditions météorologiques, la conduite de nuit, les chemins habituels (que nous discuterons plus loin), le travail des techniciens est conditionné par le nombre d'appareils que ces derniers ont à leur charge. Ainsi, durant leur journée de service, ces employés doivent effectuer des opérations de maintenance et faire des dépannages quand cela est nécessaire.

De fait comme le précise la fiche de poste, les missions des techniciens visent à : « *entretenir et dépanner les appareils d'un secteur de maintenance afin de garantir la satisfaction client, dans le cadre des directives en vigueur et des règles de sécurité* »². Il est également question pour l'employé d'« *organiser son chantier en fonction des contraintes (sites, appareil, matériel...) dans le respect des heures alloués, des délais de réalisation et des directives (directives légales, procédures internes, standards de qualité) et des règles de sécurité* »³.

C'est avec l'ensemble de ces paramètres et bien d'autres que les techniciens doivent remplir leur fonction. Avant que le travail des techniciens soit effectif, ces derniers doivent développer des stratégies d'évitement pour atteindre leur zone d'activité.

Stratégies d'évitement

Avant même d'arriver sur les lieux d'intervention, les techniciens peuvent se retrouver à faire face à des imprévus qui sont susceptibles d'entraver leur travail :

« Pour accéder aux résidences, il faut se procurer les codes qui changent parfois tous les trois mois. Mais on n'est pas au courant. Après, on se retrouve bloqué et il faut appeler les gens » (Salarié)

Pour accéder à certaines zones, les techniciens se retrouvent confrontés à des digicodes pour accéder à leurs appareils. C'est donc en cherchant dans leurs propres ressources que ces employés solutionnent leur problème.

2 Fiche de poste Technicien de maintenance

3 Fiche de poste Technicien de réparation

A ce propos, certains déclarent qu'ils font appel à leurs collègues pour obtenir les codes. D'autres s'arrangent pour avoir les codes dans leur téléphone portable. Bien que leur travail comporte une dimension solitaire, en particulier pour les réparateurs et les techniciens de maintenance, une solidarité existe entre les uns et les autres en cas de difficultés sur le terrain.

Recommandation :

Créer un fichier à disposition de l'ensemble des techniciens avec les codes d'entrée des zones/résidences où les techniciens doivent intervenir - ce fichier devrait être facilement accessible et modifiable

Dans leur globalité, l'ensemble des techniciens repère que leur charge de travail a augmenté. En ce sens, il est question de l'augmentation du nombre d'appareils par technicien sans que des embauches salariales viennent soulager une telle charge. D'ailleurs, l'entreprise propose d'offrir une somme de 1 500 euros aux salariés qui parraineraient une personne qui rentrerait dans l'entreprise :

« Après la période de 3 mois d'essai on touche la prime (de 1 500 euros). Au départ, y a toujours eu ce système dans l'entreprise mais c'était à 500 euros. Moi, j'ai proposé autour de moi hein, mais ça n'intéresse personne. Je peux vous le dire, Schindler, ça ne fait plus rêver » (Salarié)

L'entreprise rencontrerait des difficultés à recruter du personnel. Il serait question de : « faire plus avec moins » pour reprendre l'expression d'un salarié. Cette perspective s'inscrit dans un cadre où les techniciens doivent sans cesse s'adapter :

« Les appareils sont de plus en plus compliqués. Aujourd'hui, on fait beaucoup de kilomètres. Là, c'est en train de se casser la figure. Les clients doivent le ressentir, le travail n'est pas de qualité. On a des journées chargées » (Salarié)

« Aujourd'hui, l'ascenseur, c'est devenu compliqué, la charge de travail a explosé [...] c'est beaucoup d'électronique, c'est soumis aux aléas de la météo. La télé alarme me coûte une intervention alors que l'ascenseur fonctionne alors qu'avant ça n'existait pas. On a de moins en moins de formation mais en même temps on a tellement de charge de travail » (Salarié)

Les évolutions technologiques des appareils conjuguées au manque de formation complexifient le travail des salariés. A cela, il faut également prendre en compte la distance kilométrique qui peut être plus ou moins conséquente. Rappelons, comme nous l'avons susmentionné, que les techniciens de maintenance sont tenus par des temps d'intervention, soit

une heure pour les réparations et 15 minutes pour l'entretien des appareils d'après les informations recueillies.

Dans ces conditions, nous pouvons parler de qualité empêchée⁴ au sein d'une activité qui peut être menée à flux tendu. Tenus par des délais qui ne permettrait pas de faire leur travail comme il le devrait, des techniciens déclarent « faire du bricolage », c'est-à-dire aller à l'essentiel sans prendre le temps de bien diagnostiquer l'appareil.

Existe donc un arbitrage entre travail de qualité et temps de réalisation de ce même travail. Les techniciens se retrouvent à devoir œuvrer au bénéfice de la montre quand il leur est impossible de passer plus de temps sur leurs appareils. Ce temps d'intervention restreint en termes de marge de manœuvre fragiliserait l'organisation du travail en cas d'absences de salariés.

Chaque agence dispose de TAS (technicien agence service) et de réparateurs qui viennent en appui sur le terrain pour les techniciens de maintenance. La population de TAS et de réparateurs est répartie différemment en fonction des agences. Les TAS a pour fonction d'« *assurer au sein de l'Agence Service, des missions d'assistance technique, résolution de problèmes techniques et de formation (technique, produit, méthode, sécurité) [...]*⁵. Quant aux réparateurs, leur mission est de « *réaliser les réparations sur les appareils dans [leur] secteur avec remise en service de l'installation, dans le cadre des directives en vigueur et des règles de sécurité* »⁶. A la différence des techniciens de maintenance, le réparateur et le TAS n'ont pas de secteur assigné.

Des solidarités au sein d'une population éparse

L'entraide dont nous avons fait mention plus haut se situe également dans le prolongement du manque de formation professionnel dans le métier de technicien. De fait, afin d'éviter de faire face à certaines difficultés, quand il n'est pas trop tard, les techniciens recourent à l'auto-formation grâce à des tutoriels sur internet. Paradoxalement, le manque de formation conduirait les salariés à développer des solidarités entre eux.

« Je demande aux collègues [...] dans l'équipe chacun à ses particularités et on s'appelle entre nous et on se nourrit de l'expérience de l'un et de l'autre, on s'entraide » (Salarié)

« Sachant qu'on a de moins en moins de formations. On fait des appels aux collègues, tout repose sur l'entraide et la débrouille » (Salarié)

4 D'après le Collège d'experts pluridisciplinaire (Rapport Gollac) missionné par le gouvernement, la notion de « qualité empêchée » est « un symptôme de facteurs psychosociaux de risque tels que l'intensité excessive, le manque d'autonomie ou le manque de reconnaissance via une évaluation réductrice ».

5 Fiche de poste Technicien Agence Service

6 Fiche de poste Technicien de réparation

Vu sous cet angle, l'entraide fait partie du métier. Elle se situe à mi-chemin entre le manque de formation que devrait dispenser l'entreprise et les liens sociaux qui se développent entre les salariés. Et comme le précise le collègue d'expert pluridisciplinaire dans le rapport Gollac : « *l'intensité de l'effort et la complexité de la tâche sont allégés si le travailleur dispose de moyens tels que des collaborateurs, des collègues avec qui coopérer, des informations ou des équipements. La coopération est traitée à part [...] car sa dimension technique n'est pas entièrement séparable de sa dimension émotionnelle : l'aide apporte aussi du réconfort* »⁷. Néanmoins ces temps pris à la volée ne sauraient remplacer une formation qui, soulignons-le est un droit pour les techniciens, et un devoir pour l'employeur comme le rappelle l'article L.6321-1 du code du travail :

*« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations [...] »*⁸.

Dans un contexte où les techniciens sont amenés à respecter des délais restreints d'intervention, sans rejeter les ajustements liés au manque de formation, **il est impératif que ces derniers soient formés**. La perspective de faire appel à des collègues peut être une source de contrainte à plus d'un titre. Le simple fait de se retrouver seul face à une difficulté sans réussir à joindre un collègue peut être anxiogène. Ce cas de figure diffère du salarié formé qui se rend sur son lieu d'intervention sans avoir la contrainte de se retrouver face à un appareil sur lequel il n'aurait pas été formé. L'entraide entre collègue devrait être un plus, et non pas une nécessité fluctuante qui gouvernerait l'activité.

En revanche, les échanges sociaux autour des savoirs favorisent la collaboration entre collègues dans un milieu où les techniciens peuvent se retrouver isolés. Le fait de travailler en déplacement sur différents sites ne permet pas toujours aux techniciens de développer des liens sociaux les uns avec les autres. Par conséquent, nous ne pouvons pas parler de collectif de travail.

De par leurs zones d'intervention (centre commerciaux, maison de retraite, copropriétés...), les techniciens sont amenés à côtoyer différentes populations en plus de leurs clients. La profession de technicien revêt une dimension sociale qu'il importe de prendre en compte pour comprendre les conditions de réalisation de leur travail.

7 GOLLAC Michel (sous la direction de) & BODIER Marceline, 2011, Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux suite à la demande du Ministre du Travail, de l'emploi et de la santé. P.85

8 <https://www.juritravail.com/Actualite/consultation-du-comite-d-entreprise-sur-le-plan-de-formation-professionnelle/Id/257504>

Les aspects sociaux du métier

L'activité de ces salariés comporte une part sociale qu'il importe de prendre en considération :

« Pour un entretien, on a un temps précis : 20 à 25 minutes mais faut pas rencontrer la petite dame qui veut discuter... » (Salarié)

« Les clients recherchent des échanges humains avec des interventions courtes imposées de 10-15 min. On a pas le temps de parler » (Salarié)

Le temps alloué à l'entretien des appareils laisse peu ou pas de place aux interactions sociales. Une tension peut donc s'opérer chez ceux qui sont chargés de réaliser leur tâche dans des temps prescrits par l'entreprise, et leurs interlocuteurs. Ces derniers se retrouvent donc à osciller entre les interactions inopinées et leur travail effectif. En tant que telle « *la présence du public est une source de pression et elle limite les façons de travailler à celle que le public juge acceptables. La relation entre le travailleur et le public est en général asymétrique ; le plus souvent, au moins le travailleur est en position d'infériorité* »⁹. Là aussi, il est question de développer des stratégies qui consistent à faire son travail sans que cela n'entraîne de conséquences sur le plan relationnel avec les différents interlocuteurs que représentent les populations et les clients.

En dépit de tout ce que nous venons d'évoquer, les techniciens disposent d'une marge de manœuvre dans le choix des lieux où se déroulent leurs interventions bien qu'il leur arrive tout de même d'avoir à faire de la route quand cela est nécessaire. Par ailleurs, les cadres de proximité semblent veiller à ce que le travail soit réalisé sans pour autant exercer de pression sur les salariés. Bien que les techniciens aient des objectifs à atteindre, aucune pression ne semble être appliquée sur leur personne quand ceux-ci ne sont pas atteints. Seulement, le facteur-temps est une telle préoccupation chez ces personnels qu'il génère une véritable pression temporelle.

4.1.2. Les pressions temporelles

Au-delà des outils dispensés par l'entreprise, en l'occurrence les matériels de bricolage, EPI, harnais ou autre, le téléphone portable professionnel semble occuper une place prépondérante au sein de l'entreprise. Plus encore, le téléphone portable professionnel apparaît comme étant un marqueur de pression temporelle. L'ensemble des activités sont gouvernées de près comme de loin par le smartphone professionnel. Étant un outil professionnel, il apparaît comme étant l'extension des salariés.

9 JEANTET Aurélie, 2003, « « À votre service ! » La relation de service comme rapport social - « At your service! » Service relations as a social relationship », Sociologie du Travail, vol. 45, n° 2, p. 191-209

De fait, sans cet appareil, il est impossible pour les techniciens de réaliser leur travail. Pour preuve, c'est à travers l'application *Fieldlink* que les techniciens pointent une fois qu'ils commencent leur intervention. De la même manière, un pointage est effectué pour tous les moments clés de la journée de service (pause repas, reprise d'activité et fin d'activité).

Le temps d'intervention est régi par cette application. Dès lors, le téléphone a également pour fonction de chronomètre ou de minuteur pendant les interventions des techniciens :

*« On est obligé de se justifier quand on dépasse le temps. Tout se passe sur le smartphone. C'est normal, on doit rendre des comptes, mais le problème, c'est qu'on doit faire une tournée entière de notre secteur donc on nous envoie des mails de rappels pour les visites »
(Salarié)*

Quand le délai d'intervention dépasse les limites du temps imparti, les techniciens rédigent un rapport sur leur téléphone professionnel afin de justifier les raisons qui les ont conduits à un tel dépassement. Ainsi, **la combinaison de facteurs que représentent l'utilisation récurrente de cet appareil lié à la pression temporelle du temps d'intervention apparaissent comme une charge mentale importante pour les techniciens.** Le recours systématique à cette application semble développer un sentiment de méfiance vis-à-vis de l'appareil en lui-même (bugs, problèmes techniques...). Par ailleurs, nos observations nous ont permis de relever durant les entretiens que les salariés avaient mis des alarmes pour se rappeler qu'ils devaient pointer sur l'application.

Au-delà des points cités concernant l'utilisation de l'application *FieldLink*, il semblerait que les salariés sont sollicités par téléphone durant, et après leur intervention. Or, pour que les techniciens puissent répondre en toute sécurité, il faudrait que ces derniers soient hors de leur véhicule ou encore, hors intervention. Il faut également noter que la sollicitation via les appels téléphoniques est un facteur de risque important dans un contexte où la pression temporelle est accrue. Coexiste alors une tension entre sécurité et pression temporelle qui conduisent les techniciens à prendre des risques au volant en roulant vite, et accélérer la cadence durant les interventions.

Recommandation :

Limiter les sollicitations téléphoniques car les interruptions génèrent des tensions dans le travail en plus d'empêcher les techniciens d'aller jusqu'au bout de leurs tâches, ou encore d'augmenter le risque routier quand ils conduisent

Dans un contexte où les journées de travail des techniciens sont rythmées par les urgences, il semblerait que le travail se désorganise. Les agents sont conscients des coûts imputés à l'entreprise en cas de retards sur les interventions.

*« On est toujours dans la gestion des priorités et des urgences »
(Salarié)*

Cela affecte doublement leur conscience professionnelle. De fait, ces salariés tentent de répondre aux attentes de l'entreprise tout en étant soucieux de faire un travail de qualité. Rappelons que les techniciens sont les interlocuteurs privilégiés des clients, et cette relation peut être déterminée par la qualité de service rendue à ce dernier.

Comme le montre Gollac au sujet des conséquences immédiates de l'intensité et la complexité du travail : *« la pression temporelle peut se traduire par une réduction des temps de préparation face au travail [...] la production allégée supprime les temps morts au point que les salariés n'ont plus le temps d'anticiper sur ce qu'ils vont faire, même pour les tâches principalement répétitives »*¹⁰. Un conflit de valeur est susceptible d'émerger quand un écart subsiste entre la volonté du professionnel à réaliser une opération de maintenance (ou de réparation) et le délai insuffisant déterminé par l'entreprise pour effectuer le travail. Ici encore, nous pouvons parler de qualité empêchée. A ce propos, il est donc nécessaire de rappeler que : *« la qualité empêchée est donc le plus souvent un symptôme de **facteurs psychosociaux de risque tels que l'intensité excessive, le manque d'autonomie ou le manque de reconnaissance via une évaluation réductrice** »*¹¹. Dans ces conditions, il devient difficile pour les techniciens de tirer une satisfaction de leur travail.

D'après les propos des salariés, le manque de reconnaissance se retrouve tant dans les réflexions qui leurs sont faites par leurs clients que dans la notation de ces derniers après une prestation de service. Notons que dans l'un des indicateurs de performance des techniciens de maintenance et de réparation apparaissent des marqueurs tels que le *« respect des temps donnés par la hiérarchie et des délais prévus pour l'exécution de l'opération »*¹² ou encore la *« réclamation client-satisfaction client »*¹³. Ces points seront discutés dans la partie suivante.

Néanmoins, durant notre enquête, les techniciens déclarent entretenir de bonnes relations avec leurs clients. Relations qui durent depuis un certain nombre d'années. Mais, compte tenu de tous ce que nous venons de discuter, la relation clients/techniciens est en perpétuelle mutation. De fait, comme nous allons le voir, les techniciens peuvent se retrouver à travailler sous le joug de la pression du client.

10 Rapport Gollac p. 94-95

11 Rapport Gollac p. 159

12 Fiche de poste technicien de réparation et fiche de poste technicien de maintenance

13 Ibid.

4.1.3. Les pressions client

L'un des objectifs des techniciens est d'obtenir une bonne notation de la part du client. La satisfaction du client est d'autant plus importante, qu'en cas d'insatisfaction, il peut y avoir des répercussions sur les salariés :

« Quand une panne tombe, on sait que pour tel client il faut intervenir en 2h. Et parfois on peut avoir plusieurs pannes en même temps parce qu'ils font n'importe quoi avec les appareils. On a l'impression de courir partout. Après, le responsable ne nous met pas la pression. Mais on sait que derrière le client met des notes, qu'il y a des pénalités donc ça rajoute de la pression. Si on vous donne 0 par exemple, c'est votre DAR qui vous appelle et vous demande des explications. C'est une pression en plus » (Salarié)

A travers le système de notation, qui est une mesure signalant le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des clients, les techniciens se voient sanctionner positivement ou négativement. La pression temporelle liée à l'exigence des clients peut conduire les salariés à devoir s'expliquer auprès de leur chef, en cas d'insatisfaction.

La succession de facteurs met les techniciens sous tension en dépit du soutien social dispensé par leur responsable d'agence. La relation client/techniciens a un caractère ambivalent du fait du pouvoir exercé par le premier sur le second. Par ailleurs, il faut noter que lorsque les clients passent par la centrale d'appel pour que les techniciens interviennent, le délai d'intervention communiqué ne tient pas nécessairement compte du lieu de départ du technicien. Cet aspect provoque de l'incompréhension aussi bien chez le client que chez le technicien. Cependant, le salarié vêtu de l'uniforme de l'entreprise se doit de sauver la face devant le client.

Recommandation :

Assurer une meilleure communication entre les différents services de l'entreprise et les techniciens afin d'éviter que ces derniers se retrouvent face à des attentes impossibles à combler (comme un délai d'intervention annoncé)

Certains techniciens déclarent ne pas éteindre leur téléphone le soir après le travail, et ce, quand bien même ces derniers ne sont pas d'astreinte, pour répondre aux sollicitations de certains clients. Dans certains cas, il est simplement question de rassurer le client sur telle ou telle question. Pour les salariés, il s'agit avant tout de répondre à une attente :

« On t'appelle pour une panne, il y a des gens bloqués, ça te met un coup de stress. On veut toujours arranger le client, donc on se complique parfois le travail » (Salarié)

La posture du professionnel conduit les techniciens à répondre à des attentes aussi complexes que multiples. Comme nous l'avons déjà souligné dans ce rapport, une grande partie du travail des techniciens repose sur la capacité d'adaptation de ces derniers. Dans le même temps, ce qui pourrait être perçue comme une qualité génère une tension importante au sein même de l'activité des techniciens. Si nous avons pu voir que le travail de technicien comporte une multitude de savoir-faire et de savoir-être, il nous faut revenir sur un point crucial, les déplacements routiers.

4.1.4. Les déplacements routiers : une caractéristique du métier

La fréquence des trajets en véhicule entraîne un risque routier pour les techniciens de maintenance. Pourtant, ces derniers tentent d'organiser leur journée de travail en restant sur leur périmètre. Précisons que les techniciens de maintenance sont conduits à faire des astreintes. Ce temps d'astreinte peut varier d'une agence à une autre. De la même manière, le roulement des astreintes dépend des effectifs de l'agence. De fait, quand les techniciens de maintenance sont en binôme, le roulement est d'une semaine sur deux. Le périmètre de la zone d'astreinte peut être plus ou moins étendu, ce qui oblige ces salariés à faire de la route :

« Il y a un gros paradoxe. On est blindé d'EPI et on insiste fortement sur la sécurité. Et après on est sollicité par téléphone, alors que la plupart du temps soit on conduit, soit on intervient. On est technicien, pas standardiste » (Salarié)

Si nous avons pu voir que les sollicitations téléphoniques se produisaient durant l'activité salariale, et même en dehors du temps de travail réglementaire, il semblerait que les techniciens sont également sollicités pendant leurs déplacements en véhicule. Que ces appels aient lieu durant les interventions des techniciens ou durant leurs déplacements routiers, ils génèrent un risque important pour la sécurité des salariés.

Les salariés sont donc susceptibles d'être en permanence sous tension entre autres à cause de l'anxiété générée par les sollicitations téléphoniques. Pourtant, dans le même temps, l'entreprise fait apparaître dans ses indicateurs de performance, le nombre d'accidents de travail¹⁴.

L'utilisation du téléphone au volant entraîne une baisse de la vigilance chez le conducteur. A cela s'ajoute, les risques d'endormissement provoqués par la fatigue.

14 Fiche de poste technicien de maintenance et techniciens de réparation.

« Des fois, je sens l'endormissement après manger. Je pique du nez. Alors je m'arrête 10 minutes pour me poser » (Salarié)

Un arbitrage s'opère pour le professionnel entre prendre le volant pour se rendre sur les lieux d'une intervention, ou différer l'intervention au bénéfice d'un temps de récupération pour éviter l'accident routier. Dans certains cas, le temps de trajet dépasse le temps alloué pour faire un dépannage pour les techniciens, en particulier durant les astreintes.

« Quand on habite loin, on a un délai d'une heure pour intervenir. De là où j'habite, avec un aller à 80 Km, c'est impossible en 1h ! Souvent c'est dans des heures où il y a le plus d'affluence sur la route, et c'est stressant » (Salarié)

On fonction des lieux où ils doivent se rendre, les techniciens peuvent se retrouver à faire plusieurs kilomètres pour atteindre la zone d'intervention pendant leurs astreintes. Or, la pression temporelle génère une tension, d'autant plus que les salariés ne peuvent avoir aucune influence sur le trafic routier. L'accumulation de ces facteurs augmente potentiellement le risque routier des salariés.

4.2. Le travail des assistantes : composer avec des process dans une activité dense

Chaque agence service dispose d'une assistante (AAS) qui remplit différentes missions :

- La gestion administrative des clients qui appellent l'agence : le motif des appels peut être varié (désaccord sur une facture, contestation de réparations immédiates, transmission d'informations importantes comme le changement de syndic de copropriété d'un immeuble, signaler des clés tombées dans une fosse, etc.) et les AAS s'adaptent aux différentes demandes. Afin de ne pas être trop souvent sollicitées par les clients, les assistantes peuvent parfois les renvoyer vers la plateforme téléphonique s'il s'agit du circuit le plus approprié, même si elles pourraient enregistrer la demande du client en direct. Cette pratique permet de réguler les demandes et de ne pas se retrouver à enregistrer directement toutes les pannes signalées par les clients ;
- La gestion des contrats clients : il s'agit des différentes tâches relatives à la création de contrats clients (création administrative) ou à leur renégociation. Différents interlocuteurs internes à l'entreprise doivent être sollicités pour permettre cette gestion. Cette activité implique un processus interne qui peut parfois être long selon les AAS ;
- La gestion des commandes auprès des fournisseurs pour les techniciens, mais aussi pour les sous-traitants : ici aussi, des procédures parfois longues sont mises en place. Les AAS passent les commandes pour les techniciens en attribuant une tâche spécifique, pour le technicien, liée à la commande. En fonction du montant des devis des fournisseurs, une validation par un service interne basé sur Lyon est nécessaire ;
- La gestion des appels d'offre (AO) : les AAS mettent en forme les réponses aux AO ;
- La gestion des erreurs remontées sur le Field Link des techniciens et la validation de leurs heures de travail effectuées.

Dans le cadre de ces missions, les AAS rencontrent deux problématiques principales : le poids des process dans tout ce qui va concerner la gestion administrative du client et les commandes ; la charge de travail relative aux erreurs sur Fieldlink et l'enregistrement des heures de travail des techniciens. Nous verrons en outre que plusieurs caractéristiques de leurs situations de travail peuvent renforcer ces problématiques : leur isolement dans les agences et le temps de travail partiel pour certaines d'entre elles.

4.2.1. Des procédures contraignantes

La plupart des tâches relatives à la gestion administrative des clients ou des commandes empruntent des circuits de validation mobilisant parfois plusieurs services internes de l'entreprise. Par exemple, la création d'un contrat client doit passer par une demande de création qui transite par un service localisé en Espagne, puis est validée par le siège de l'entreprise. Cette création de contrat prend alors plusieurs jours, le temps que les différents services impliqués valident leurs étapes respectives.

« On passe plus de temps à se bloquer nous même qu'à travailler pour le client. On a énormément de circuits de validation » (Salariée)

De plus, une fois une procédure lancée, les AAS ne sont pas informées des étapes franchies. Ainsi, si un client contacte une AAS afin de savoir où en est sa demande, elle ne peut pas immédiatement le renseigner. En effet, les assistantes pointent également les difficultés qu'elles rencontrent à identifier les différents interlocuteurs impliqués dans les différentes procédures enclenchées. Ce travail de recherche sur l'organisation actuelle de Schindler est à refaire de temps en temps, suite par exemple à une réorganisation touchant un service impliqué. Ainsi, répondre à des demandes simples de clients peut parfois prendre un temps important pour les AAS, ce qui pèse sur leur activité. Des problématiques analogues surviennent dans les activités liées aux commandes des sous-traitants, d'autant plus qu'ils sont généralement suivis par des interlocuteurs de Schindler différents et que l'ASS ne dispose pas nécessairement de la liste de ces salariés et des sous traitants dont ils s'occupent. Ici cela peut occasionner des blocages de livraison et paiement qui impactent un client et donc resurgissent sur l'activité de l'agence (solicitation des techniciens sur les terrain, de l'AAS à l'agence ou du responsables de l'agence ou Ingénieur commercial).

« Le plus problématique, ce sont les blocages, les circuits de validation et le manque d'information sur qui fait quoi dans l'entreprise et qui contacter. Je passe mon temps à chercher les interlocuteurs. Et des fois, je n'ai pas le temps pour ça, donc je mets de côté certaines tâches et j'oublie de m'en occuper » (Salarié)

Ainsi les assistantes se retrouvent parfois empêchées dans leurs tâches et prennent le risque d'oublier d'y revenir ultérieurement.

4.2.2. Une vérification et correction des données rentrées sur Fieldlink chronophage

Les AAS doivent vérifier tous les jours les erreurs qui sont remontées via le SI concernant l'enregistrement des heures effectuées par les techniciens. Comme nous l'avons vu, les techniciens n'ont pas la main sur ce système. Les assistantes vérifient ainsi : les zones enregistrées par les techniciens, les astreintes, les heures effectuées, ainsi qu'un ensemble d'autres spécificités comme les primes qui renvoient à l'exposition à des nuisances. Toutes ces informations ont des impacts sur la paie des techniciens puisqu'elles déclenchent l'octroi de primes (astreintes, déplacements, panier repas, etc.).

Selon les assistantes, non seulement les techniciens ne seraient pas tous bien informés des différentes primes dont ils pourraient bénéficier (mis à part les plus communes comme les zones de déplacement, les paniers repas et les astreintes), mais en plus certains codes primes généreraient des erreurs dans le SI qu'elles n'arriveraient pas à rectifier.

4.2.3. Des salariées souvent isolées

Les AAS sont isolées sur certaines agences. En effet, les techniciens passent rarement dans les agences au secteur géographique étendu. De plus les encadrants ont souvent des rendez vous extérieurs, sur un chantier ou avec un client. Les AAS se rendent également compte dans les échanges téléphoniques qu'elles ont parfois entre elles qu'elles ne travaillent pas toutes de la même manière. Il n'existerait pas de règles professionnelles communes sur lesquelles le collectif de travail des assistantes pourrait s'appuyer. De plus, les assistantes ont rarement des retours sur leurs façons de travailler. Elles ne savent pas si elles mobilisent toujours les procédures adéquates et sollicitent les bons acteurs ou même si certaines de leurs tâches ne sont pas effectuées correctement.

Ainsi, les AAS disposent de peu de réflexivité sur leurs pratiques professionnelles. Leur éloignement respectif et l'absence de temps de partage et d'échanges réguliers entre elles ne permet pas à un collectif de travail de se constituer véritablement. Des binômes d'AAS entre agences se sont constitués afin d'opérer des remplacements réciproques lors des périodes de congé. Mais ces relations ont des limites en ce qu'elles se bornent généralement à deux AAS et non pas à l'ensemble d'entre elles. Au regard de leur charge de travail, des multiples tâches qu'elles réalisent et des problématiques relevées ci dessus (manque de visibilité dans les procédures, difficultés à identifier les interlocuteurs souhaités, charge relative à la gestion des erreurs remontées du Fieldlink, etc.), il serait

opportun que leur collectif de travail soit renforcé, afin de compenser les effets d'isolement géographiques.

Recommandations :

Renforcer le collectif de travail des AAS :

- **En organisant des rencontres régulières entre elles centrées autour d'échanges conviviaux, mais également et surtout d'échanges autour des pratiques professionnelles**
- **En permettant des temps de travail à plusieurs dans une même agence occasionnellement**

4.2.4. Des temps partiels pas toujours adaptés à la charge de travail

Parmi les 5 AAS qui se répartissent sur les 6 agences services, deux d'entre elles sont à temps partiel. Ces temps partiels sont peu adaptés à leur activité dans la mesure où elles disposent de moins de temps que leurs collègues pour relancer des commandes, des devis ou des signatures de contrats, soigner les appels d'offre, passer les commandes demandées par les techniciens et les sous-traitants tous les jours, suivre au plus près la création des contrats clients (réactivité dans les dialogues avec les différents interlocuteurs), répondre aux demandes spécifiques des clients, absorber la gestion des erreurs sur Fieldlink, etc. Pour les AAS, disposer de moins de temps ne permettrait pas de réaliser toutes ces tâches correctement.

Et finalement, cela occasionne une charge de travail supplémentaire. En effet, certaines tâches sont exécutées partiellement et mises de côté pour se concentrer sur d'autres priorités. Mais ces tâches mises de côté peuvent revenir comme priorité nécessitant par exemple de reprendre le fil d'un dossier. Cela a un coût cognitif et temporel puisque les assistantes doivent alors reprendre tout ce qu'elles avaient déjà fait (ne serait ce que pour mesurer où en est la tâche ou identifier d'où vient un éventuel problème).

4.3. Un encadrement de proximité particulièrement sollicité

L'encadrement de proximité se compose actuellement de trois fonctions : le Responsable de Maintenance (RM), le Responsable d'Agence Service (RAS) et l'Ingénieur Commercial Installations Existantes (IC IE).

Les activités diffèrent entre le RM et le RAS, mais ils assurent tous les deux le management des Techniciens de Maintenance (TM), l'IC IE étant essentiellement positionné sur des missions commerciales, il n'exerce pas de management.

La charge de travail est déterminée par le nombre d'appareils, ainsi qu'une équipe de TM variable selon les sites et le nombre de secteurs à couvrir.

Les missions du RM et du RAS recouvrent donc une partie management des TM, mais aussi une partie technique qui consiste, en lien avec l'AAS, à assurer le suivi des indicateurs d'activités, émettre des devis techniques à destination des clients, commander les pièces, planifier les travaux de maintenance en réceptionnant les demandes de remplacement, planifier les travaux de réparations, encadrer le travail du TAS par un suivi des appareils à fort taux de pannes et enfin répondre quotidiennement aux problèmes rencontrés ou aux questions posées par les clients. En d'autres termes, le RM/RAS détient la totale responsabilité technique de son agence.

« C'est une entreprise dans l'entreprise » (Encadrement)

Là où les missions du RAS diffèrent du RM, c'est sur la partie commerciale qu'il assure notamment en répondant aux appels d'offre, en prospectant sur le terrain, en réunion de syndicats de copropriété, en visites des lieux par exemples. Cependant le RM peut également accompagner l'IC IE en rendez-vous commercial lorsque celui-ci le sollicite surtout parce que le client est connu du RM.

Entre activités managériales, techniques et commerciales l'encadrement de proximité est de fait particulièrement sollicité : que ce soit par les techniciens et/ou par les clients, il doit gérer et traiter les demandes de solutions dans un délai contraint et conformément aux termes des contrats signés. Il ressort des entretiens que nous avons menés que la charge de travail est conséquente. Elle demande à l'encadrement de proximité de réaliser une amplitude horaire de travail importante jusqu'à empêcher, dans le même temps, certaines de leurs activités d'être faites, comme celle de management des TM par exemple. Des retards dans le suivi des activités sont alors parfois déplorés par les encadrants.

Dans cette charge de travail, il s'agit particulièrement de la sollicitation par les clients qui téléphonent ou envoient des mails en nombre, lesquels il faut traiter souvent en priorité pour régler les problèmes posés (recherches et mises en place de solutions de maintenance). Le temps passé au téléphone

est tel qu'il n'est alors matériellement plus possible de pouvoir répondre aux appels. Répondre aux clients est extrêmement chronophage dans l'activité de l'encadrant de proximité.

« On doit gérer le mécontentement des clients, et la commande des pièces et la gestion des plannings... » (Encadrement)

A côté des activités et services rendus directement auprès du client, l'encadrant de proximité doit d'exercer ses missions managériales auprès des techniciens tout en assurant le suivi des indicateurs de qualité et de sécurité qu'il a en charge de faire évoluer (répondre aux objectifs fixés pour l'agence).

Les conditions de travail de l'encadrement de proximité sont ainsi marquées par une charge de travail particulièrement importante en quantité comme en complexité (gérer de front le technique, le relationnel client, le management des équipes et parfois le commercial) qui leur demande, en tant que cadres, de produire des heures de travail qui souvent ne sont pas comptées par les salariés.



5. Analyse des conséquences du projet

5.1. Le renforcement du management, le REX avec les RM et les RM avec les TM

Le projet introduit la création d'un poste et d'une nouvelle fonction au sein de l'organigramme de la DAR. Le rôle et les missions du Responsable d'Exploitation REX sont ainsi définies dans le document projet :

« *Missions du REX :*

Assurer le pilotage et le coaching des RM et RAS (RHO) : suivi des mouvements de portefeuille, des niveaux de qualité, etc.

Participer à la construction de plans de progrès des appareils avec les clients ; favoriser la création de relations long-termes avec les clients Identifier et déployer dans les équipes les bonnes pratiques d'émission de devis de REP ;

Piloter le commerce et l'exploitation des EM de la Région de Provence ;

Pilotage du Responsable Maintenance Réparation. »¹⁵

A l'instar du RMR un projet de fiche de poste précise le périmètre, les responsabilités, les relations hiérarchiques ainsi que les tâches du futur REX et dans laquelle les relations hiérarchiques avec les RM sont très claires :

« *Pilotage de l'activité et des résultats :*

Fixer les objectifs et le budget des RM avec le support du DT et du RAF sous l'autorité du DAR

Mettre en œuvre et suivre les plans d'actions des RM

Suivre et analyser les résultats des RM, avec le DAR (Ventes, facturations, productions, recouvrements, dépenses, sécurité)

Être responsable de la performance des RM (production, taux d'intervention...) »¹⁶

Il est également précisé que le REX doit « *pouvoir assurer le remplacement du Directeur Régional en son absence* »¹⁷.

En d'autres termes le REX constitue un échelon hiérarchique supplémentaire entre le DAR et les RM, dans les contenus du poste. À la vue des responsabilités confiées, la fonction s'apparente à celle d'un adjoint du DAR.

Dans un premier temps et du point de vue des problématiques actuelles rencontrées par les encadrants de proximité, le projet d'instaurer un poste de REX semble aller vers une amélioration de leurs conditions de travail. En effet, les missions telles que décrites dans le projet vont vers un renforcement du management : du REX avec les RM, et par conséquent des RM avec les TM. Telle que décrite, l'intervention du REX serait aidante du point de vue technique (suivi des portefeuilles, des indicateurs d'activités,

15 Document projet, P.9/12.

16 Projet de fiche de poste REX, P.1/3.

17 Projet de fiche de poste REX, P.1/3.

etc.) et donc cela devrait faciliter le travail de management des TM en conséquence. Ainsi, l'intervention et les activités du futur REX pourrait répondre favorablement aux problématiques actuelles de manque de suivi de l'activité ou de manque de temps pour assurer le management des TM.

Dans ce sens d'aller vers une amélioration des conditions de travail, la mise en place du binôme RM/IC y participe car en scindant la partie technique de la partie commerciale, la conséquence directe consistera à alléger la charge de travail des anciens RAS.

Néanmoins, dans un second temps, subsiste le risque de perte d'autonomie des RM dans les décisions à prendre par l'introduction d'un échelon hiérarchique supplémentaire qui peut avoir pour conséquences plus de contrôle des activités des RM. L'intervention du REX dans les prises de décisions peut, selon les pratiques managériales mises en œuvre, rentrer en contradiction avec les décisions du RM. Dans ce cas les marges de manœuvre actuelles du RM seraient « entravées », ce qui porte le risque d'entraîner des sentiments d'être contrôlé en lieu et place d'être soutenu par un coaching motivant.

Par ailleurs, l'introduction d'un niveau hiérarchique supplémentaire instaure de fait un niveau de reporting en plus qui peut, selon les pratiques professionnelles qui seront élaborées et mises en œuvre, venir ralentir le fonctionnement actuel de reporting direct au DAR. Ce ralentissement peut être préjudiciable aux processus de prise de décisions, mais aussi aux activités de suivi des résultats notamment (retards, manque de visibilité à l'instant T, etc.).

Recommandations :

Veiller à mettre en place des pratiques managériales participatives pour éviter le risque d'éventuelles intrusions et atteintes aux marges de manœuvre actuelles des RM

Assurer et construire des niveaux de reporting indirects permettant de fluidifier les processus de prise de décisions et d'obtenir un rythme de suivi des résultats adéquat

5.2. Le binôme RM/IC : quelles vigilances ?

Nous l'avons dit le binôme RM/IC présente l'intérêt de soulager la charge de travail des RAS cependant et, dans la poursuite du fonctionnement actuel, il est nécessaire de porter une certaine vigilance à ce fonctionnement.

Aujourd'hui, le partage des objectifs entre RM et IC permet de poursuivre des intérêts communs et d'éviter alors de potentielles dissonances entre les objectifs commerciaux et leurs déclinaisons techniques concrètes auprès des clients. Il en est de même pour ce qui concerne le partage des responsabilités où seul le RM détient la responsabilité hiérarchique auprès des TM.

La mise en place de ce fonctionnement semble porter ses fruits, les périmètres de chacun étant clairement définis, nous n'avons pas relevé lors de l'expertise de dysfonctionnements majeurs dans la collaboration entre IC et RM.

C'est pourquoi nous formulons deux vigilances particulières qui portent sur la nécessité, d'une part, de conserver une étroite collaboration entre RM et IC pour éviter les conflits d'intérêts (partage des objectifs, primes communes sur les résultats) ; et, d'autre part, de ne pas partager la responsabilité managériale des TM entre RM et IC pour garantir une homogénéité de traitement.

Recommandations :

Conserver le système d'objectifs partagés entre RM et IC

Maintenir la responsabilité managériale des TM au RM de manière unique

5.3. Les réparateurs et le poste de RMR : une clarification des rôles et périmètres nécessaire

Le projet prévoit la création d'une réparation centralisée¹⁸ via notamment la création d'un poste de Responsable Maintenance/Travaux Réparation (RMR ou RTR). Selon le document projet, le RMR pilotera l'activité réparation sur le périmètre de la DAR :

« Périmètre du RMR qui serait sous la gestion du REX :

- *Géographie : Provence (+ Montpellier via les sous-traitants de manière ad-hoc)*
- *Gestion de la REP planifiée (soit environ 2,5 M € d'OR OBR à sa charge en 2018)*
- *Gestion d'une équipe de réparateurs de Provence et sous-traitants de la DAR »*

Son rôle et ses activités sont définis au sein d'une fiche de poste projet qui nous a été transmise dans le cadre de l'expertise, cependant ses activités sont ainsi présentées dans le document projet :

« Activités du RMR :

- *Gestion de la production / des plannings des réparateurs et sous-traitants*
- *Sourcing de sous-traitants lorsque nécessaire*
- *Passage de la commande de matériel – passation avec le RM*
- *Gestion des approvisionnements/réception du matériel*
- *Assigner un TAS REP en soutien au RMR »¹⁹*

Ainsi le RMR prendra la responsabilité hiérarchique des réparateurs et à ce propos la fiche de poste est plus précise :

« Management des hommes :

- *Animer l'équipe réparation (Organiser, planifier et coordonner le travail, contrôler, effectuer le planning des hommes)*
- *Dynamiser et motiver l'équipe réparation (évaluer, récompenser, sanctionner)*
- *Informar, déployer et communiquer à son équipe (réunir, diffuser et suivre des notes /directives, commenter et assurer l'accompagnement sur le terrain des techniciens)*
- *Evaluer et développer les compétences de l'équipe (évaluation sur le terrain, entretiens individuels, fixer des objectifs, gérer les affectations en fonctions des compétences, proposer des formations et piloter l'évaluation technique)*
- *Elaborer la proposition du plan de formation de son équipe et mettre en œuvre le plan de formation retenu*
- *Recruter son équipe*
- *Veiller au respect de la législation sociale et des accords internes*

18 Cf. organigramme futur IE, Projet nouvelle orga IE DAR PL, P.3/9.

19 Document projet P.10/12.

- *Créer un esprit d'équipe*
- *Être le relais et le garant des informations montantes ou descendantes tant sur le plan technique, contractuel, commercial et administratif entre ses clients, son équipe et les services de l'Agence »*

Actuellement, les réparateurs sont sous la responsabilité hiérarchique des RM au sein de chaque agence et leur secteur d'intervention est celui de l'agence service à laquelle ils sont rattachés. Demain, passant sous la responsabilité hiérarchique du RMR, le secteur d'intervention des réparateurs devient-il celui de la DAR ?

Le projet précise que chaque agence service conserve son équipe de réparateurs²⁰, mais ne garantit pas que le réparateur sera amené à intervenir uniquement sur cette zone. Même si la direction se veut rassurante en affirmant l'inefficacité évidente de générer des déplacements en faisant intervenir un réparateur en dehors de son agence d'affectation, les aléas de l'activité de réparation (absences, charge de travail plus importante sur une agence, urgences à gérer sur le territoire, etc...) sur l'ensemble du périmètre peuvent, même exceptionnellement, contraindre le RMR à demander et donc planifier des réparateurs hors de leur agence d'affectation.

Suivant cet exemple, il y aurait des conséquences sur l'activité des réparateurs qui seraient alors susceptibles de faire plus de temps de déplacements ou même de devoir prendre leur repos entre deux journées de travail en dehors de leur domicile selon les trajets à effectuer.

Un partage des rôles et responsabilités semble avoir été réalisé entre le RMR et le RM, le projet le précise :

« *Activités des RM/RAS :*

- *Chiffrage de la réparation*
- *Gestion de la facturation*
- *Création d'Ordre de Travail (OT) transmis au RMR pour travaux de REP*
- *Gestion de la DOBR »²¹*

Par contre, rien ne précise si le RM conserverait la supervision du réparateur affecté à son agence. A la lecture de l'organigramme, le RMR aurait une équipe de 5 réparateurs qui interviendraient sur le périmètre de la DAR. Ces réparateurs sont-ils ceux affectés à l'agence de Marseille Ville ? Comment et par qui finalement sera géré l'ensemble des équipes de réparateurs ?

L'organisation de la réparation est actuellement planifiée par le RM pour tout types de réparation (dites petites ou grosses réparations), le projet de

20 Organigramme futur IE, Projet nouvelle orga IE DAR PL, P.3/9.

21 Document projet, P. 10/12.

création de poste de RMR introduit un fonctionnement différent : le RMR prend la totale responsabilité de la planification des travaux de réparation quels qu'ils soient.

Dans ce sens, la centralisation des travaux de réparation entraîne une organisation du travail et une coordination des activités des différents sites et équipes qu'il y aura lieu de mettre en place.

En effet, des questions de coordination se posent : Quelle transmission des connaissances terrains particulières aux réparateurs sous la responsabilité du RMR ? Il s'agit notamment de la question du comment partager les savoirs et les spécificités des matériels, des accès aux différents sites ainsi que des clients entre réparateurs. Si le projet est plutôt clair du point de vue de la collaboration entre RMR et RM, ce n'est pas le cas du point de vue des moyens de coordination avec et entre les équipes de réparateurs.

Il semble qu'une organisation du travail soit actuellement mise en œuvre entre Marseille qui prend en charge la réalisation des plus gros travaux et les agences plutôt en charge des petites réparations. La centralisation de l'activité va dans ce sens et, selon le projet, toutes les activités de réparation seraient dirigées et supervisées par Marseille.

Cette nouvelle organisation du travail aura des conséquences pour les clients et le travail des réparateurs. Du point de vue des relations avec la clientèle, certains clients pourront en conséquence être en dialogue avec plusieurs réparateurs (le réparateur sous la responsabilité du RMR à Marseille et celui de l'Agence Service) ce qui pose une fois encore la question de la transmission des informations entre les deux réparateurs. Ici, du côté du client, il risque de devoir interagir avec plusieurs interlocuteurs Schindler : réparateur du secteur, réparateur de Marseille et RMR. Cette multiplicité d'interlocuteurs peut entraîner du mécontentement ou des errements de la part du client qui ne saura plus à qui s'adresser en priorité.

Maintenant, du point de vue du travail des réparateurs, l'exemple de la réalisation des relevés nous a été remonté et il témoigne du risque d'entraîner une certaine division du travail du réparateur. Le relevé est utilisé pour le cas où il est nécessaire de remplacer une porte palière ou une porte cabine par exemple, il s'agit de prendre des informations sur la marque du matériel existant ou relever des côtes. Le réparateur réalise ces relevés sur le terrain à la demande pour ensuite transmettre les informations au responsable afin que celui-ci puisse établir le devis ou commander le bon matériel.

Par exemple, le réparateur affecté à Marseille a en charge une grosse réparation à effectuer sur le Lavandou. Le RMR aura besoin de faire réaliser un relevé afin de commander la bonne pièce et, de toute évidence, dans le but de réduire au maximum le temps de déplacement, celui-ci demandera au réparateur de Toulon (agence service plus proche en kilomètres à

parcourir) de réaliser le relevé. Dans ce cas le réparateur de Toulon fera alors la moitié du travail du réparateur de Marseille.

Les réparateurs nous l'ont dit en entretien, ils apprécient prendre en charge un chantier du début jusqu'à la fin car si des erreurs sont commises (mauvaises côtes relevées par exemple), ils ont la possibilité de les corriger.

De par la centralisation des gros travaux, le RMR mettra en place une organisation du travail entre réparateurs qui pourra alors générer plus de division du travail source d'insatisfaction du travail bien fait pour les réparateurs.

Du point de vue de la gestion des urgences, l'organisation de la réparation à mettre en place pour pouvoir les gérer occasionnera un nouveau fonctionnement entre les différents réparateurs sur chaque agence service, fonctionnement, à ce jour, inconnu, mais qui est susceptible d'avoir des conséquences sur leurs conditions de travail actuelles.

Même si le travail du RMR sera centré sur la recherche de sous-traitance²² pour notamment traiter les urgences (particulièrement pour la planification des gros travaux), la coordination entre réparateurs sur le périmètre de la DAR sera nécessaire et celle-ci peut prendre la forme, là encore, d'une certaine division du travail. Cette fois le risque est d'aller vers plus de spécialisation : les urgences, les petites réparations, les gros travaux. Le réparateur pourrait voir ainsi ses activités se spécialiser au lieu de faire le tout-venant, propice à la diversification de son travail et source de motivation.

Enfin, le projet présenté instaure aussi la création d'un poste de TAS pour la réparation et sur le périmètre de la DAR. Or rien n'est présenté concernant son rôle, ses missions et ses tâches futures. Quelles seront ses prérogatives ?

Afin de pourvoir au poste, la direction compte-t-elle faire un appel à candidatures ? Serait-ce l'occasion d'être promu pour un réparateur ?

Recommandations :

Clarifier le périmètre d'intervention des réparateurs : agence service ou DAR ?

Préciser le pilotage hiérarchique du RMR pour l'ensemble des réparateurs

Mettre en place des process précis de transmissions d'informations entre réparateurs (temps de partage institués)

Dans la coordination des travaux de réparation sur le territoire

22 Cf. les missions du RMR dans le document projet.

***éviter la division du travail du réparateur sur les chantiers
(réalisation des relevés)***

Définir le rôle et les missions du futur TAS réparation

***Définir et informer sur les modalités de recrutement du futur TAS
réparation***

5.4. Une revue des périmètres des agences et sa conséquence sur le périmètre de certains postes_

5.4.1. L'évolution des zones d'intervention en astreinte

Avec l'avènement du projet, les zones d'interventions des techniciens durant les astreintes seront plus étendues. Sans données précises, il nous est difficile d'évaluer le risque routier pour les salariés concernés des agences de Toulon, Avignon, Aix-en-Provence et Montpellier. Néanmoins, le risque routier est à prendre en compte dans la mesure où d'une part des zones seront plus étendues (Toulon et Montpellier) et d'autre part les techniciens des actuelles agences d'Avignon et Aix-en-Provence voient leur périmètre d'astreinte évoluer²³.

Nous avons déjà montré dans ce rapport (voir partie conditions de travail actuelles), les effets produits en termes de contraintes pour les techniciens. Pour rappel, les temps d'interventions ajouté à des aspects qui échappent aux salariés tels que les conditions météorologiques, les heures d'affluences, axes empruntés ou encore les centres-villes où il peut être difficile de stationner. Combinés ou séparés, ces facteurs représentent une zone d'incertitude pour ces salariés, et par extension, une crainte chez ceux qui seront amenés à s'y rendre.

Recommandations :

Faire une évaluation précise des conséquences de la réorganisation des périmètres des agences sur les potentiels déplacements des techniciens en astreinte

Comparer cette évaluation aux déplacements actuels afin de voir si des écarts importants sont observés

Si ces hypothétiques écarts montrent un accroissement global des kilomètres potentiellement parcourus par les techniciens, effectuer des ajustements de périmètre afin de réduire in fine le risque routier

23 Par exemple, des techniciens qui habitaient à peu près au centre du périmètre d'une de ces agences, ce qui minimisait ses potentiels déplacements en astreinte, pourraient se retrouver excentrés. L'inverse est également possible. Seulement, les données actuellement fournies par la direction ne permettent pas d'en faire une évaluation précise.

5.4.2. Une revue des portefeuilles d'appareils pour quelques techniciens

Les salariés concernés par les nouveaux périmètres seront confrontés à de nouveaux appareils. Dès lors, la question de la formation s'impose puisqu'il s'agira de mobiliser leurs connaissances, compétences professionnelles et savoir-faire pour répondre aux différentes problématiques rencontrées. **L'entreprise devra veiller à former ces techniciens** afin de leur permettre de réaliser leur travail dans les meilleures conditions possibles. Et ce, bien qu'une minorité de salariés seraient impactés par ce changement.

Recommandation :

Veiller à la formation des techniciens de maintenance notamment sur les nouveaux appareils

5.4.3. Un recentrement des TAS sur leur rôle d'expert et soutien aux autres techniciens

La nouvelle organisation permettrait aux TAS de se recentrer sur leur travail et d'aider les techniciens. Ces conséquences sont dus au fait que ces salariés n'auront plus à gérer leurs parcs (pour ceux qui en avaient un). Néanmoins, cette organisation n'est valable qu'à partir du moment où chaque agence dispose d'assez de techniciens sur le terrain. De cette manière, le TAS n'aura pas à pallier l'absentéisme ou le manque d'effectif.

5.5. La fusion des agences d'Aix-en-Provence et Avignon

Les agences service des Angles (Avignon) et des Éguilles (Aix-en-Provence) devraient fusionner dans le cadre du projet de réorganisation. Cela implique une relocalisation de l'agence d'Aix/Avignon à court terme sur le site des Éguilles, mais avec le maintien des locaux actuels des Angles. Par ailleurs, une perspective de déménagement du site des Éguilles est en cours de réflexion, avec la perspective d'un regroupement physique avec les futurs locaux de l'agence de Marseille.

Cette relocalisation qui se fera donc en deux temps (à la mise en œuvre de la réorganisation et lors du futur déménagement) pose différentes questions concernant :

- Les lieux et espaces de récupération du matériel par les techniciens ainsi que de gestion des déchets ;
- Le point à partir duquel les indemnités de déplacement des techniciens seront calculées ;
- La situation du poste d'assistante à temps partiel qui resterait basé dans les locaux des Angles.

5.5.1. La récupération du matériel commandé et la gestion des déchets par les techniciens

Selon la direction, les techniciens récupèrent déjà une grande partie de leur matériel commandé via des points relais, ce qui permet de minimiser leurs déplacements. Une autre partie du matériel, plus imposant par exemple, est récupéré soit en agence, soit dans des Locabox (sur certains périmètres d'agence qui ont déjà pris cette option). Avec la fusion des agences des Angles et des Éguilles, les techniciens récupéreront leur matériel soit dans le magasin de l'agence actuelle des Éguilles, soit dans des Locabox dont la localisation n'est pas encore connue. De ce point de vue, un travail de minimisation des déplacements devrait être fait pour déterminer le lieu le plus approprié pour de tels espaces.

Les techniciens de l'agence des Angles qui basculent sur l'agence de Montpellier conserveraient, selon la direction, leur portefeuille d'appareils. Ainsi, il serait nécessaire d'étudier s'il est plus pertinent de faire basculer la récupération des matériels commandés qui ne peuvent passer en point relais dans les espaces de stockages de l'agence de Montpellier ou de celle d'Aix/Avignon. En d'autres termes, dans une optique de minimisation des déplacements routiers, est-il mieux pour les deux techniciens concernés de

continuer à profiter de l'espace de stockage de l'agence actuelle des Angles ou de ceux de l'agence de Montpellier ? Nous ne savons pas si ce calcul a été réalisé par la direction.

Du point de vue de la gestion des déchets, les agences actuelles disposent de poubelles de tri spécifiques. Les techniciens du périmètre actuel de l'agence des Angles pourraient toujours ramener leurs déchets à l'agence qui dispose d'espace de tri des déchets. Par contre, dans la perspective du déménagement futur de l'agence Aix/Avignon sur Marseille, on peut se demander où les techniciens des secteurs actuels des Éguilles pourront stocker leurs déchets. Devront-ils, comme c'est parfois le cas pour des techniciens en fonction de leur périmètre, stocker les déchets dans leur véhicule jusqu'à atteindre un certain seuil afin de limiter les déplacements vers des espaces de tri éloignés ? Les techniciens auront-ils accès à des espaces de tri/stockages de déchets extérieurs à l'entreprise ? Un système de point relais serait-il mis en place ? Plusieurs hypothèses ont été avancées et nous ne connaissons pas pour le moment les lieux où les techniciens devront se rendre en fonction de leur périmètre d'intervention sur leur portefeuille d'appareils pour déposer les déchets issus de leurs interventions.

Recommandations :

Évaluer, pour le périmètre d'intervention des techniciens qui basculent de l'agence des Angles à l'agence de Montpellier s'il est préférable, du point de vue du risque routier, qu'ils s'approvisionnent depuis les Angles ou Montpellier

Réduire le risque routier en choisissant l'option qui impliquerait moins de déplacements au regard de leur périmètre d'intervention (hors astreinte)

Préciser les options de dépose des déchets qui se posent pour les périmètres de la future agence Aix/Avignon

5.5.2. Les indemnités de zones de déplacements

Les techniciens bénéficient d'indemnités de zones de déplacements qui dépendent des temps de déplacements effectués depuis un point de référence vers les zones d'intervention. Selon l'accord d'entreprise relatif à l'harmonisation des primes et indemnités, le point de référence est « *le centre-ville de l'entité considérée* ». Dans le cadre de la fusion des agences d'Aix-en-Provence et d'Avignon, se pose la question du point de référence.

Quel est le centre-ville de cette future entité, nommée Aix-Avignon ? Porter le nom des deux villes est de ce point de vue problématique. Selon la direction, cela pourra être Avignon ou Aix-en-Provence. Mais est-ce que ce sera une ville ou l'autre pour l'ensemble des techniciens de cette future agence ? Ou est-ce qu'un choix différent sera fait en fonction du périmètre actuel des techniciens ?

Cette problématique très concrète qui peut représenter un différentiel de 200 euros sur la fiche de paie des techniciens pose clairement la question de la localisation physique de la future agence Aix/Avignon. Cela questionne également sur ce qu'est une agence, d'un point de vue physique. Une agence peut elle être bi-localisée ?

Par ailleurs, la question du point de référence se reposera lorsque les locaux de l'agence Aix/Avignon seraient transférés dans les futurs locaux de l'agence de Marseille. Ici aussi nous nous demandons si le point de référence sera le centre-ville de Marseille, alors que le périmètre géographique de l'agence d'Aix/Avignon sera centré autour d'Aix-en-Provence. Parler de « centre-ville de l'entité considérée » peut ici porter à confusion.

Recommandations :

Indiquer sans équivoque le lieu physique considéré comme celui de la future agence Aix/Avignon

Évaluer les incidences que cela peut avoir sur les indemnités de zones de déplacements des techniciens

Définir plus précisément le point de référence dans le cadre du futur déménagement de l'agence Aix/Avignon

5.5.3. La situation du poste d'assistante à temps partiel à Avignon

La direction nous a précisé que les locaux d'Avignon seraient conservés. Ainsi, le poste d'assistante de l'agence actuelle d'Avignon serait maintenu sur place. Mais la direction de l'agence sera toujours basée à Aix-en-Provence dans un premier temps, puis à Marseille dans un second temps (après déménagement). La salariée concernée sera donc la plupart du temps seule et isolée dans les locaux d'Avignon.

Selon la direction, l'encadrement (le RM ou l'IC) devrait régulièrement se rendre sur les locaux d'Avignon. Or, l'encadrement ne va probablement pas se rendre sans raisons dans les locaux d'Avignon, c'est-à-dire augmenter son temps de trajet (puisqu'ils seront basés à Aix-en-Provence d'abord et Marseille ensuite) seulement pour ne pas laisser trop souvent l'assistante seule. Ils en profiteront sûrement pour organiser des réunions avec les techniciens du secteur. Et ces réunions ont actuellement lieu environ une fois par mois. Ainsi, nous nous interrogeons sur le rythme des visites que l'encadrement effectuera sur le site d'Avignon. En pratique, il y a de fortes chances que l'assistante soit la plupart du temps seule et isolée bien plus qu'elle ne l'est actuellement, même en considérant que le RAS est souvent en extérieur sur les chantiers ou en rendez vous client²⁴.

Si cette situation est aussi un compromis qui tente de prendre en compte les contraintes de mobilité de la salariée concernée, elle n'est pas satisfaisante d'un point de vue santé au travail

Recommandations :

A minima, instaurer un échange quotidien (à distance) entre l'assistante qui sera localisée sur le site d'Avignon et son/sa responsable hiérarchique

Reprendre les recommandations formulées sur la partie sur les assistantes afin de renforcer le collectif de travail des assistantes (ce qui permettrait plus de liens et de contacts entre elles)

Par ailleurs, ce poste basé à Avignon devrait travailler plus particulièrement avec l'agence de Montpellier en consistant un appui à celle-ci. Il est ainsi prévu un poste et demi d'assistante pour l'agence de Montpellier. Seulement, les missions précises du demi poste, celui basé à Avignon, sont pour le moment inconnues. Selon la direction, l'assistante renforcerait certaines missions, ce qui veut dire qu'elle ne ferait plus l'ensemble des tâches d'une AAS, seulement certaines qui mériteraient un renfort.

Se pose aussi la question du travail à distance. L'AAS concernée travaille déjà avec l'agence de Montpellier. Des liens d'interconnaissance ont été noués. Mais l'encadrement de l'agence de Montpellier pourrait aussi changer dans le cadre du projet, ce qui impliquerait de reconstituer ces relations.

24 Néanmoins, il passe presque quotidiennement le matin à l'agence et voit donc très régulièrement l'assistante, même si ce n'est pas nécessairement sur toute une journée.

Recommandation :

Apporter des précisions claires sur :

- **Les futures missions de l'AAS basée à Avignon ;**
- **Le management fonctionnel qui sera alors mis en place ;**
- **L'éventuelle nécessité ou non de déplacements ponctuels sur l'agence de Montpellier**



6. Recommandations

Préambule aux recommandations

La formulation des recommandations appelle quatre remarques préalables :

- Les recommandations présentées ci-dessous ne prétendent aucunement être des solutions prêtes à l'emploi. Elles ne sont pas non plus exclusives d'autres pistes de réflexion suscitées par la lecture du présent rapport peuvent émerger. Elles ont vocation, non pas à se substituer au CHSCT, mais au contraire à constituer un point d'appui susceptible d'aider les membres du CHSCT à approfondir leur réflexion sur des mesures de prévention possibles.
- Notre travail d'expertise ne saurait prétendre à l'exhaustivité. Conformément à la demande du CHSCT, nous avons insisté sur les aspects à partir desquels nous estimons qu'il serait possible, sinon d'apporter des améliorations, du moins de prévenir une détérioration des conditions de travail des salarié(e)s dans le contexte étudié.
- L'obligation de transcrire ces risques dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels doit être rappelée. En effet, le chef d'établissement a l'obligation de mettre à jour ce document transcrivant les résultats de l'évaluation des risques qu'il a effectuée, en liaison avec les acteurs internes et externes de l'établissement (C. Trav. Art. L.4121-3 et R.4121-1 et s.).
- L'obligation de mettre en œuvre des mesures effectives visant l'élimination des risques et la prise en charge des atteintes à la santé doit également être rappelée. L'évaluation des risques constitue le point de départ de toute démarche de prévention. Rappelons que tout employeur est soumis à une obligation générale en matière de santé et de sécurité des travailleurs. (C. Trav. Art. L.4121-1 à L.4121-5 et L.4612-9). La jurisprudence a précisé qu'il s'agit ici d'une obligation de sécurité de résultat. En effet selon la Cour de Cassation, « l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs ; il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés » (Cass. Soc. 5 mars 2008).

6.1. Récapitulatif des recommandations

<u>N°</u>	<u>Recommandations</u>	<u>Partie</u>
	<u>Sur la conduite de projet :</u>	
1	<i>Suite à la remise d'avis des instances représentatives du personnel, communiquer rapidement auprès des salariés sur les détails de la réorganisation et organiser des temps d'échanges en agence avec les managers et la direction pour répondre aux inquiétudes et questionnements des salariés (en particulier les AAS et les techniciens)</i>	3.2.1
2	<i>Afficher clairement les critères de sélections pour les postes concernant les cadres</i>	3.2.2
3	<i>Anticiper les éventuels départs de cadres de l'organisation en prospectant sur des recrutements</i>	3.2.2
4	<i>Clarifier les processus d'attribution et d'affectation des TAS, des réparateurs et des AAS</i>	3.2.2
5	<i>Veiller à ce que ces processus ne soient pas source d'un sentiment d'injustice</i>	3.2.2
	<u>Sur les conditions de travail actuelles des techniciens :</u>	
6	<i>Créer un fichier à disposition de l'ensemble des techniciens avec les codes d'entrée des zones/résidences où les techniciens doivent intervenir - ce fichier devrait être facilement accessible et modifiable</i>	4.1.1
7	<i>Limiter les sollicitations téléphoniques car les interruptions génèrent des tensions dans le travail</i>	4.1.2

	en plus d'empêcher les techniciens d'aller jusqu'au bout de leurs tâches, ou encore d'augmenter le risque routier quand ils conduisent	
8	Assurer une meilleure communication entre les différents services de l'entreprise et les techniciens afin d'éviter que ces derniers se retrouvent face à des attentes impossibles à combler (comme un délai d'intervention annoncé)	4.1.3
	<u>Sur les conditions de travail des AAS :</u>	
9	Renforcer le collectif de travail des AAS : <ul style="list-style-type: none"> • En organisant des rencontres régulières entre elles centrées autour d'échanges conviviaux, mais également et surtout d'échanges autour des pratiques professionnelles • En permettant des temps de travail à plusieurs dans une même agence occasionnellement 	4.2.3
	<u>Sur les conséquences du projet :</u>	
10	Veiller à mettre en place des pratiques managériales participatives pour éviter le risque d'éventuelles intrusions et atteintes aux marges de manœuvre actuelles des RM	5.1
11	Assurer et construire des niveaux de reporting indirects permettant de fluidifier les processus de prise de décisions et d'obtenir un rythme de suivi des résultats adéquat	5.1
12	Conserver le système d'objectifs partagés entre RM et IC	5.2
13	Maintenir la responsabilité managériale des TM au RM de manière unique	5.2
14	Clarifier le périmètre d'intervention des réparateurs : agence service ou DAR ?	5.3

15	Préciser le pilotage hiérarchique du RMR pour l'ensemble des réparateurs	5.3
16	Mettre en place des process précis de transmissions d'informations entre réparateurs (temps de partage institués)	5.3
17	Dans la coordination des travaux de réparation sur le territoire éviter la division du travail du réparateur sur les chantiers (réalisation des relevés)	5.3
18	Définir le rôle et les missions du futur TAS réparation	5.3
19	Définir et informer sur les modalités de recrutement du futur TAS réparation	5.3
20	Faire une évaluation précise des conséquences de la réorganisation des périmètres des agences sur les potentiels déplacements des techniciens en astreinte	5.4.1
21	Comparer cette évaluation aux déplacements actuels afin de voir si des écarts importants sont observés	5.4.1
22	Si ces hypothétiques écarts montrent un accroissement global des kilomètres potentiellement parcourus par les techniciens, effectuer des ajustements de périmètre afin de réduire in fine le risque routier	5.4.1
23	Veiller à la formation des techniciens de maintenance notamment sur les nouveaux appareils	5.4.2
24	Évaluer, pour le périmètre d'intervention des techniciens qui basculent de l'agence des Angles à l'agence de Montpellier s'il est préférable, du point de vue du risque routier, qu'ils s'approvisionnent depuis les Angles ou Montpellier	5.5.1
25	Réduire le risque routier en choisissant l'option qui impliquerait moins de déplacements au regard de leur périmètre d'intervention (hors astreinte)	5.5.1

26	Préciser les options de dépose des déchets qui se posent pour les périmètres de la future agence Aix/Avignon	5.5.1
27	Indiquer sans équivoque le lieu physique considéré comme celui de la future agence Aix/Avignon	5.5.2
28	Évaluer les incidences que cela peut avoir sur les indemnités de zones de déplacements des techniciens	5.5.2
29	Définir plus précisément le point de référence dans le cadre du futur déménagement de l'agence Aix/Avignon	5.5.2
30	A minima, instaurer un échange quotidien (à distance) entre l'assistante qui sera localisée sur le site d'Avignon et son/sa responsable hiérarchique	5.5.3
31	Reprendre les recommandations formulées sur la partie sur les assistantes afin de renforcer le collectif de travail des assistantes (ce qui permettrait plus de liens et de contacts entre elles)	5.5.3
32	Apporter des précisions claires sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les futures missions de l'AAS basée à Avignon ; • Le management fonctionnel qui sera alors mis en place ; • L'éventuelle nécessité ou non de déplacements ponctuels sur l'agence de Montpellier • 	5.5.3



7. Annexes

7.1. Documents transmis

<u>Documents</u>	<u>Statut</u>
<u>Documents relatifs au projet :</u> <ul style="list-style-type: none"> Présentation du projet de réorganisation de la DAR ; Projet nouvelle organisation IE. 	Remis
Organigramme DAR Provence-Languedoc	Remis
Fiches de postes : Responsable d'exploitation, Responsable travaux réparation, Ingénieur commercial Installations existantes, Ingénieur commercial Installations Nouvelles, Responsable d'agence, Responsable d'agence service, Responsable de maintenance, Responsable travaux, Responsable travaux maintenance, Responsable travaux montage, Technicien agence service, Technicien de maintenance, Technicien de réparation.	Remis
<u>Accords internes :</u> <ul style="list-style-type: none"> Accord 35h ; Accord d'entreprise relatif à l'harmonisation des primes et indemnités. 	Remis
Moyenne des rémunérations par métier	Remis
Formations suivies par les techniciens en 2017, 2018 et 2019	Remis
Plannings des techniciens 2018 et 2019	Remis
Répartition du nombre d'équipements par secteur	Remis
Données sur l'effectif, l'âge, l'ancienneté et le poste occupé	Remis
PV des CHSCT 2018 et 2019	Remis
Bilan social 2017	Remis
Document Unique	Remis
Rapport annuel des médecins du travail (4) 2018	Remis

7.2. Délibération

Délibération du CHSCT SCHINDLER D.A.R PROVENCE- LANGUEDOC Réunion extraordinaire du 11 octobre 2019

Le CHSCT SCHINDLER de la DAR Provence-Languedoc est réuni ce jour dans le cadre d'une procédure d'information-consultation engagée par la direction de l'établissement concernant le point unique mis à l'ordre du jour portant sur « *Information consultation des élus quant à un projet de nouvelle organisation de la DAR Provence-Languedoc* ».

Ce projet de réorganisation doit permettre de remédier à un constat actuel annoncé dans le projet « forte baisse de la rentabilité ... dégradation de la performance et de la rentabilité ... dimensionnement commercial inadapté ... organisation inadaptée pour répondre aux enjeux stratégiques à venir pour la DAR »

Ce projet qui prévoit, entre autres, un redécoupage des périmètres de certaines agences et des transferts d'activités, la création de nouveaux postes, un nouvel organigramme et un projet immobilier de regroupement de locaux et des personnels de Marseille et Eguilles, ... est susceptible de modifier en profondeur les conditions de travail, notamment en termes de tâches, d'horaires et de moyens mis à disposition des salariés.

Les représentants du personnel au CHSCT estiment que le projet tel que présenté interroge sur l'existence de facteurs de risques, notamment des inquiétudes :

- Quel est l'impact de ce projet en termes d'organisation et conditions de travail pour les salariés concernés ?
- Quelle organisation pour les futures agences ?
- Quid des postes d'assistantes (AAS et assistantes commerciales) ?
- Création de nouveaux postes (REX RT RMR)
- Impact d'un déménagement sur l'emploi ? ...

Considérant qu'après avoir échangé avec la direction sur ces points et sans projet plus abouti en termes d'impacts, les représentants du personnel au CHSCT, eux-mêmes inquiets des conséquences que ce projet est susceptible d'avoir sur la santé physique et mentale des salariés, ainsi que sur leur sécurité, décident après en avoir longuement débattu en séance, de recourir à une expertise agréée, conformément aux dispositions de l'article L 4614-12 du Code du Travail.

Pour y procéder, le CHSCT désigne l'Institut agréé par le Ministère du Travail EMERGENCES - sis Immeuble Le Méliès - 261 rue de Paris - 93556 Montreuil Cedex

L'expert aura pour mission de :

1. Procéder à l'analyse des situations de travail actuelles des personnels concernés en les mettant en perspective avec l'organisation du travail cible afin de mesurer l'impact prévisible sur leurs conditions de travail ;
2. Déterminer l'existence et la nature des facteurs de risques éventuels de dégradation de la santé physique et mentale des personnels induits par le projet d'organisation du travail cible ;

3. Apporter l'aide nécessaire au CHSCT pour lui permettre d'avancer des propositions dans le domaine de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail ainsi que pour lui permettre de formuler d'éventuelles propositions alternatives relevant de son champ de compétence, dans la perspective de la mise en œuvre du projet de réorganisation.

Le CHSCT sera en mesure de rendre un avis motivé sur le projet au vu notamment, du rapport du cabinet Emergences et des explications complémentaires et réponses éventuelles fournies par la direction ;

Vote : 2 GIOIA - POL
Nombre de votants : 2
Pour : 2
Contre :
Abstention :

Le CHSCT donne mandat à M. GIOIA secrétaire du CHSCT de la DAR Schindler Provence-Languedoc et/ou à M. POL membre du CHSCT de la DAR Schindler Provence-Languedoc, pour prendre toutes les dispositions nécessaires à l'exécution de cette délibération, notamment de prendre contact avec l'expert désigné et éventuellement d'engager, pour défendre les intérêts du CHSCT, toutes les procédures administratives et judiciaires.

Vote : GIOIA - POL
Nombre de votants : 2
Pour : 2
Contre :
Abstention :

Fait à Marseille le 11 octobre 2019

Signatures :

