

Restitution du rapport
d'expertise relatif au projet de
réorganisation de la DAR
Provence Languedoc
Schindler



émergences

formation conseil expertises

**Julien Delas
Sabine Lami
Le 28/11/19**

Sommaire

1. Introduction
2. Conduite de projet
3. Les conditions de travail actuelles
4. Les conséquences du projet

Introduction

- Rappel de la demande :
 - Expertise votée le 11 octobre 2019
 - Manque de précisions dans le projet
- Méthodologie :
 - Analyse documentaire
 - 36 entretiens individuels
 - 1 jour d'observations

Problématiques autour de la conduite de projet



émergences

formation conseil expertises

Une communication partielle

- Restrictions de communication (fonctionnement des IRP)
- Mais des cadres informés avec des informations qui filtrent

Suite à la remise d'avis des IRP, 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

- Une communication insuffisante aux IRP

Des conditions floues d'attribution de postes _(1/2)

- Conditions d'attribution de postes pour les cadres pas formellement définies par la direction
- Encadrement intermédiaire qui a l'impression que les postes sont déjà occupés
 - Postes pris par dépit, démotivation, départ de l'organisation
- Pour les TAS, postes à la bourse emploi
- Les AAS qui se retrouvent avec des transformations imposées
 - Amertume, sentiment d'injustice

Des conditions floues d'attribution de postes (2/2)

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

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

Les conditions de travail actuelles



émergences

formation conseil expertises

Les contraintes de travail facteur de risques pour les techniciens (1/3)

- La charge de travail :
 - Atteindre les lieux d'intervention

Créer un fichier à disposition de l'ensemble des techniciens avec les codes d'entrée des zones/résidences où ils doivent intervenir - ces fichiers devraient être facilement accessibles et modifiables

- Un nombre d'appareil par technicien en hausse ?
 - Un travail rendu plus complexe du fait des évolutions technologiques
 - Des solidarités entre les techniciens : auto-formation et entraide
 - Des interactions sociales dans le courant de l'activité non prises en compte dans l'évaluation de la charge de travail
- Des encadrants globalement bienveillants qui ne mettent pas la pression sur les techniciens, mais pression implicite

Les contraintes de travail facteur de risques pour les techniciens (2/3)

- Les pressions temporelles :
 - Téléphone portable comme marqueur de pressions temporelles
 - Fieldlink cadre l'activité : charge mentale
 - Sollicitations fréquentes facteurs de risques en intervention

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

- Tensions entre exigences temporelles et exigences de qualité
→ Qualité empêchée et insatisfaction sur le travail réalisé

Les contraintes de travail facteur de risques pour les techniciens (3/3)

- Les pressions exercées par les clients :
 - Préoccupation pour la satisfaction client
 - Techniciens parfois mis en porte à faux vis-à-vis des clients

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

- Des techniciens aussi sollicités en dehors de leur temps de travail par les clients
- Des déplacements routiers fréquents
 - Fréquence et étendue des trajets routiers
 - Sollicitation téléphonique et risque routier
 - Fatigue, baisse de vigilance et risque d'endormissement

Le travail des assistantes agence service (1/2)

- Des procédures contraignantes pour la gestion administrative des clients et les commandes :
 - Pas d'information sur les étapes franchies
 - Difficultés à identifier les interlocuteurs
- AAS empêchées dans leurs tâches, mises de coté avec risque d'oubli
- Vérification et correction des données rentrées dans le Fieldlink
 - Vérification quotidienne
 - Impact sur la fiche de paie des techniciens
 - Codes primes qui génèrent des erreurs

Le travail des assistantes agence service (2/2)

- Des salariées isolées :
 - Techniciens passent rarement et responsables souvent en déplacement
 - AAS ne travaillent pas toutes de la même manière
 - Peu de retour sur leur activité
 - Collectif de travail fragile

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 de temps en temps de travailler à plusieurs dans une même agence occasionnellement

- Des temps partiels pas toujours adaptés à la charge de travail :
 - Ne pas pouvoir réaliser correctement ses tâches
 - Situation qui génère un surplus de travail

Situation de l'encadrement de proximité

- Une charge de travail conséquente
 - Rôle d'encadrement technique : émettre les devis, commandes de pièces, coordination des relations clients
 - Activités commerciales (RAS)
- Management des Techniciens, AAS et TAS
- Des amplitudes horaires particulièrement importantes
- La relation client : une activité chronophage (appels téléphoniques, gestion des mails)
- Du retard dans le suivi des activités
- Tâches de management parfois laissées de côté (manque de temps)

Les conséquences du projet de réorganisation



émergences

formation conseil expertises

Un renforcement du management

(1/2)

- Création du poste de REX: un échelon hiérarchique supplémentaire à vocation soutenante
 - Pilotage et suivi de l'activité technique et commerciale sur le périmètre de la DAR
 - Management des RM et RMR
 - Remplacement du DAR en son absence
- Conséquences
 - Vers une amélioration des conditions de travail des RM : allègement de la charge de travail (soutien technique et managérial) → du temps pour manager les TM et rattraper le retard pris dans le suivi des activités
 - Risque de perte d'autonomie (marges de manœuvre) des RM → du contrôle à la place d'un coaching soutenant

Un renforcement du management

(2/2)

- Conséquences
 - Un niveau supplémentaire de reporting qui peut freiner le fonctionnement actuel de reporting direct → manque de visibilité sur les résultats, informations insuffisantes pour prendre les décisions

Veiller à mettre en place des pratiques managériales participatives pour éviter les potentielles intrusions et atteintes aux marges de manœuvre actuelles des RM

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

Binôme RM/IC : Vigilances

- Un fonctionnement actuel satisfaisant
 - Partage des objectifs entre RM et IC → évite les dissonances entre objectifs commerciaux et déclinaisons techniques auprès des clients
 - Le RM détient la responsabilité hiérarchique unique des TM → management homogène

Conserver l'étroite collaboration entre RM et IC par le système d'objectifs partagés existant (prévient les conflits d'intérêts)

Maintenir le management unique des TM par le RM pour garantir une homogénéité de traitement

Création du poste de RMR: la gestion de l'équipe de réparateurs à clarifier (1/3)

- Création du poste de RMR
 - Pilotage et coordination centralisée des travaux de réparation sur le périmètre de la DAR
 - Responsabilité hiérarchique de l'équipe des réparateurs
 - Recherche et coordination de la sous-traitance
 - Nomination d'un TAS de soutien
- Des conséquences
 - Un manque de clarté sur le futur périmètre d'intervention des réparateurs de la DAR ? Agence service à laquelle ils sont rattachés ?
 - La responsabilité hiérarchique des réparateurs sera-t-elle partagée avec le RM de chaque agence service ? Qui est finalement sous la responsabilité du RMR ?

Création du poste de RMR: la gestion de l'équipe de réparateurs à clarifier (2/3)

- Des conséquences
 - La centralisation des travaux de réparation implique une nouvelle coordination des différents sites à mettre en place → pose la question de la transmission d'informations (accès aux sites, spécificités matériels, connaissances du client) entre réparateurs
 - Une organisation du travail qui a des conséquences sur les clients → multiplicité des interlocuteurs (RMR, réparateur de Marseille, réparateur du secteur) qui peut générer du mécontentement de la part du client (errer entre plusieurs personnes à qui s'adresser)
 - Des conséquences sur le travail des réparateurs → assurer les relevés sur un secteur pour le compte d'une réparation supervisée par Marseille et risque de division du travail

Création du poste de RMR: la gestion de l'équipe de réparateurs à clarifier (3/3)

- Des conséquences
 - Une gestion des urgences qui risque d'aller vers une spécialisation des réparateurs : petites réparations, grosses réparations, urgences
 - La création du poste de TAS de soutien n'est pas présentée dans le projet : rôle ? Missions ? Modalités de recrutement ?

Clarifier le périmètre d'intervention des réparateurs

Préciser le pilotage hiérarchique du RMR

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

Éviter la division du travail du réparateur sur les chantiers (réalisations des relevés)

Définir le rôle, les missions et les modalités de recrutement du futur TAS

L'évolution des zones d'intervention en astreinte

- Des zones plus étendues pour certains techniciens → Difficultés à évaluer le risque routier

Faire une évaluation précise des conséquences de la réorganisation du périmètre des agences sur les potentiels déplacements des techniciens

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

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

Une revue des portefeuilles d'appareils pour quelques techniciens

- Salariés qui pourraient avoir de nouveaux appareils dans leur portefeuille

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

La fusion des agences d'Aix et Avignon (1/3)

- La récupération du matériel commandé et la gestion des déchets
 - Récupérer le matériel en agence, point relais et Locabox
- Lieu des Locabox pour minimiser les déplacements ?
- Le cas des techniciens qui basculent sur l'agence de Montpellier
 - Gestion des déchets
- Perspective du déménagement de l'agence Aix/Avignon sur Marseille

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

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

La fusion des agences d'Aix et Avignon (2/3)

- Les indemnités de zones de déplacements
 - Indemnités qui dépendent des zones de déplacement à partir d'un point de référence : « Le centre-ville de l'entité considérée »
 - Quel est le centre-ville de l'agence Aix/Avignon ?
 - Perspective du déménagement des locaux d'Aix

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

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

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

La fusion des agences d'Aix et Avignon (3/3)

- La situation du poste d'assistante à temps partiel à Avignon
 - Salariée qui risque d'être seule et isolée
 - Visites RM et IC probablement ponctuelles et rares

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

- Le poste serait rattaché à l'agence de Montpellier avec des missions non définies

Apporter des précisions sur :

Les futures missions de l'AAS basée à Avignon

Le management fonctionnel qui sera mis en place

L'éventuelle nécessité de déplacements ponctuels sur l'agence de Montpellier



émergences

formation conseil expertises