

# Rapport d'Expertise

## Relatif au Projet d'accord d'entreprise sur *l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services « Technique », « Proximité » et « Standard »*

**FIDELIA ASSISTANCE**  
**27, Quai Carnot – 92210 Saint-Cloud**

Expertise décidée par le CHSCT de l'établissement selon les dispositions des articles L. 4614-12 et L. 4614-13 du nouveau Code du Travail

Révision  
**Adjoint au Directeur**  
*Pablo MARTINEZ*

Intervenants  
**Chef de projet**  
*Rachel WOLF*

**Charge d'expertise**  
*Romaric VIDAL*

Rapport remis le  
**20 juillet 2015**  
**Santé • Travail • Prévention**

Tél. 01 55 82 17 67  
Fax 01 55 82 17 55



Organisme agréé par le Ministère du Travail pour les expertises auprès des CHSCT, par arrêté du 3 février 1994 • renouvellement du 31 décembre 2012, publié au JO le 9 janvier 2013

## Préambule

---

*Ce rapport concerne l'expertise que le CHSCT de **FIDELIA ASSISTANCE Saint-Cloud** a bien voulu confier à Emergences.*

*Il a été transmis le 20 juillet 2015 au Président et au Secrétaire du CHSCT.*

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

# Table des matières

---

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>2. CARACTERISTIQUES DU PROJET .....</b>	<b>8</b>
2.1. LE CONTEXTE .....	9
2.1.1. <i>Les négociations</i> .....	9
2.1.2. <i>La communication</i> .....	9
2.2. LES OBJECTIFS ASSIGNES .....	9
2.2.1. <i>Sécurisation des contrats de travail face aux contentieux et aux exigences légales..</i> 10	10
2.2.2. <i>L'adéquation charges - ressources</i> .....	10
2.3. LE CONTENU.....	11
2.3.1. <i>Le périmètre de l'accord.</i> .....	11
2.3.2. <i>Les dispositions : les formules, les indisponibilités, les échanges .....</i> 12	12
2.3.3. <i>Les échéances</i> .....	14
<b>3. REMISE EN PERSPECTIVE D'UN TEL ACCORD .....</b>	<b>15</b>
3.1. LES ELEMENTS LIES A LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.....	16
3.1.1. <i>Les axes stratégiques 2020 de Fidélia Assistance : une stratégie de transformation qui tient peu compte de la ressource humaine.....</i> 16	16
3.1.2. <i>Les questions d'alignement stratégique des Ressources Humaines.....</i> 17	17
3.1.3. <i>Le service Planification</i> .....	24
3.2. LA PROBLEMATIQUE DE LA QVT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	25
3.2.1. <i>Une situation sociale et des conditions de travail dégradées .....</i> 25	25
3.2.2. <i>Une rupture dans l'organisation du temps de travail : les dispositions de l'accord.</i> 28	28
<b>4. LES ENJEUX DE L'ANNUALISATION DU TEMPS DE TRAVAIL .....</b>	<b>31</b>
4.1. OBJECTIFS ET AVANTAGES DE LA FLEXIBILITE .....	32
4.1.1. <i>Objectifs.....</i> 32	32
4.1.2. <i>Avantages.....</i> 33	33
4.2. LES PROBLEMES POSES PAR LA FLEXIBILITE CONTRAINTE .....	34
4.2.1. <i>D'une flexibilité choisie à une flexibilité contrainte .....</i> 34	34
4.2.2. <i>Vers une nouvelle orientation du management.....</i> 40	40
4.2.3. <i>Un métier de chargé d'assistance fragilisé.....</i> 41	41
4.3. DES QUESTIONS DE SANTE AU TRAVAIL ET DE CONCILIATION VIE PRIVEE, VIE PROFESSIONNELLE .....	42
4.3.1. <i>Des problèmes de santé au travail.....</i> 42	42
4.3.2. <i>Quelles possibilités de conciliation vie privée et vie professionnelle ? .....</i> 44	44
4.4. CONSEQUENCES D'UN TEL MODELE D'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	45
4.4.1. <i>Retour sur quelques fondamentaux du projet .....</i> 45	45
4.4.2. <i>L'annualisation du temps de travail : des expériences contrastées .....</i> 46	46
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>48</b>
<b>6. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>50</b>
6.1. MIEUX ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL .....	51
6.2. APPORTER PLUS DE CLARTE A LA POLITIQUE DE REMUNERATION ACTUELLE DE L'ENTREPRISE.....	52
6.3. PREVOIR UNE PHASE TRANSITOIRE D'APPLICATION DE L'ACCORD AVEC DES MODALITES DE REVISION .....	52
6.4. FAIRE VIVRE LE DIALOGUE SOCIAL AUTOUR DE LA QUESTION CENTRALE DU TEMPS DE TRAVAIL.....	53
<b>7. ANNEXES .....</b>	<b>54</b>
7.1. TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS COMPLET, SERVICES « PROXIMITE », « STANDARD », « TECHNIQUE » .....	55
7.2. TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS PARTIEL, SERVICE « TECHNIQUE » FORMULE ANNUALISATION « PROGRAMMEE » .....	56

## Table des matières (suite)

---

7.3.	TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS PARTIEL, SERVICE « TECHNIQUE » FORMULE ANNUALISATION « <i>AU FIL DE L'EAU</i> » OPTION « <i>REGULARITE</i> » .....	57
7.4.	TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS PARTIEL, SERVICE « TECHNIQUE » FORMULE ANNUALISATION « <i>AU FIL DE L'EAU</i> » OPTION « <i>DYNAMIQUE</i> » ET .....	
	FORMULE ANNUALISATION TEMPS PARTIEL 80% .....	58
7.5.	TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS PARTIEL, SERVICE « STANDARD » FORMULE ANNUALISATION « <i>PROGRAMMEE</i> » ET FORMULES ANNUALISATION « <i>AU FIL DE L'EAU</i> » .....	59
7.6.	TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS PARTIEL, SERVICES « TECHNIQUE » ET « STANDARD » FORMULES DUREE HEBDOMADAIRE FIXE .....	60
7.7.	TABLEAU RECAPITULATIF OTT – TEMPS COMPLET ET TEMPS PARTIEL, REGIME DES INDISPONIBILITES ET DES ECHANGES .....	61
7.8.	DELIBERATION DU CHSCT .....	64
7.9.	METHODOLOGIE .....	67
7.10.	LE RECOURS A L'EXPERTISE POUR PROJET IMPORTANT .....	68
7.11.	LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	69



## *1. Introduction*



Les représentants du personnel au CHSCT de la Société FIDELIA Assistance ont été informés d'un projet d'accord d'entreprise sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services « Technique », « Proximité » et « Standard ». Le point essentiel de ce projet est relatif aux dispositifs d'annualisation du temps de travail qui ne concernent que les salariés à temps partiel<sup>1</sup>, et dont les modalités sont décrites ci-dessous :

« *Une annualisation dite "programmée" pour les salariés qui souhaiteraient travailler, sur l'année, avec des périodes définies de "haute" activité* » ; et  
« *Une annualisation dite "au fil de l'eau" pour les salariés qui s'accorderaient avec une organisation leur permettant d'avoir un planning de travail variable sur l'année en tenant compte, "au fil de l'eau", de leurs contraintes personnelles*<sup>2</sup> ».

Selon le document projet, « *ces dispositifs d'annualisation du temps de travail permettent, de surcroit, de pérenniser des garanties de non activité sur des périodes d'indisponibilité et les dispositifs d'échanges des horaires et jours de travail à l'initiative des salariés, ce qui constitue une véritable particularité dans l'organisation du temps de travail au sein de FIDELIA Assistance destinée à améliorer la qualité de vie au travail des salariés*<sup>3</sup> ».

Face à ces annonces, les représentants du personnel au CHSCT notent d'une part, une complexité du projet qui entrave sa bonne lecture tant par les élus que par les salariés, et d'autre part, une insuffisance des outils de prévision de l'activité utilisés par l'employeur. Ils considèrent que ce projet est susceptible d'impacter d'une manière générale les conditions de travail des salariés concernés (modification d'un mois sur l'autre des horaires et des volumes de temps en fonction de la planification de l'employeur, les risques, sur les charges de travail, d'une recherche d'optimisation trop poussée du temps de travail, etc.), et de manière spécifique, la santé physique et mentale des salariés, ainsi que leur rémunération « *au regard de sa valeur, de sa pérennité, de sa fiabilité ainsi que de la compréhension et de la lisibilité de celle-ci*<sup>4</sup> ».

Selon les élus du CHSCT, ce projet comporte de des nombreuses zones d'ombre que les réponses apportées à ce jour par la direction n'ont pu élucider. Par conséquent, soucieux de préserver les conditions de travail, la sécurité et la santé de leurs collègues, les élus du CHSCT ont décidé, conformément à l'article L.4614-12 du Code du Travail, de recourir à un expert agréé par le ministère du travail.

---

<sup>1</sup> Le document projet précise en effet, à la page 20, que le dispositif d'aménagement du temps de travail sur l'année ne concerne pas les salariés à temps complet.

<sup>2</sup> Cf. le document projet d'accord d'entreprise relatif à l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services « technique », « proximité » et « standard », page 6.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Cf. la résolution du CHSCT voté le 8 juin 2015.

**La mission d'expertise confiée par le CHSCT a pour objectifs de :**

- Comparer et d'analyser l'organisation du temps de travail actuelle des salariés à temps partiel et celle proposée par le projet ;
- Analyser les conséquences du projet sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés ;
- Porter une attention particulière aux facteurs de risques psychosociaux (la situation personnelle et professionnelle des salariés n'optant pas pour l'annualisation, l'équité entre les salariés et les diverses formules annualisées ou non, la conciliation vie personnelle/vie professionnelle, l'intensité du travail générée par des contraintes et des variations de rythme, etc.) ;
- Aider le CHSCT à faire des propositions visant à améliorer les conditions de travail et à protéger la santé des salariés concernés.



---

## *2. Caractéristiques du projet*



## 2.1. Le contexte

### 2.1.1. Les négociations

Des négociations avec les partenaires sociaux ont été ouvertes dans les trois sites de Fidélia Assistance (Nantes, Saint-Cloud et Tours) en vue d'un accord d'entreprise sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail.

L'ouverture des négociations sur le présent projet d'accord dit « OTT » relatif à « *l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services « Technique », « Proximité » et « Standard » de la société Fidélia Assistance* » s'est tenue le 6 octobre 2014. Dix réunions de négociations ont été organisées et une présentation du projet au Comité d'Entreprise a eu lieu le 28 avril 2015. La convocation d'un CHSCT extraordinaire le 5 juin 2015 dans le cadre de la procédure d'information-consultation a conduit à la décision de la présente expertise sur le site de Saint-Cloud et concomitamment à une expertise CHSCT sur les sites de Nantes et Tours.

Un avis est attendu à la remise du rapport au CHSCT de Saint-Cloud le 20 juillet 2015 et la consultation du Comité d'Entreprise est prévue le 28 juillet 2015.

### 2.1.2. La communication

Le département des Ressources Humaines a organisé la diffusion d'une lettre d'information sociale dite « *Flash spécial OTT* » réalisant des synthèses sur l'état d'avancement des négociations, le contenu des discussions et les prochaines étapes.

Les organisations syndicales ont quant à eux émis des lettres d'informations et avis auprès des salariés au cours des négociations et fait des propositions dans le cadre de ces négociations. Des permanences d'informations ont par ailleurs été organisées par certains d'entre eux.

## 2.2. Les objectifs assignés

Trois objectifs ont été assignés au présent projet d'accord OTT selon les termes de la lettre d'information sociale du 8 octobre 2014 diffusée par la Direction des Ressources Humaines :

- « *un nouveau cadre contractuel* » ;
- « *un nouveau cadre opérationnel* » dans l'objectif d'une meilleure adéquation avec les évolutions de l'activité ;

- « *un nouveau cadre social d'organisation du travail* » qui intègre les attentes des collaborateurs en vue d'une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle.

Ces trois objectifs confèrent trois dimensions à cet accord : une dimension juridique, opérationnelle dans le fonctionnement des services et sociale dans une préoccupation de bien-être des salariés.

### ***2.2.1. Sécurisation des contrats de travail face aux contentieux et aux exigences légales***

Les motifs juridiques sous-jacents à l'élaboration d'un tel accord ont été invoqués de façon prédominante par la Direction des Ressources Humaines. Un accord sur l'organisation et les conditions de travail des salariés à temps partiel avait été signé en septembre 2009 dont certaines dispositions offraient un cadre juridique peu sécurisé aux contrats. Cet accord a été dénoncé avec une échéance au 31 décembre 2015, date à partir de laquelle Fidélia Assistance ne possèdera plus d'accord sur l'organisation du temps de travail de la filière Assistance.

La Direction des Ressources Humaines doit faire face à une série de contentieux sur les dispositions juridiques d'un certain nombre de contrats de travail temps partiel pour plusieurs motifs dont celui de la « *présomption d'imprévisibilité* » car ces derniers ne précisaien qu'un temps de travail 7H-23H du lundi au dimanche avec a minima un week-end disponible par mois calendaire sans mention des jours travaillés, ce qui contreviennait aux possibilités d'un salarié en régime de temps partiel de s'organiser pour occuper un second emploi.

La loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) n°2013-504 du 14 Juin 2013<sup>5</sup> a introduit de nouvelles dispositions légales concernant le travail à temps partiel en posant en particulier le principe d'une durée minimale du travail de 24 heures par semaine – soit par exemple 70,59% d'un temps complet sur la base d'une semaine de 34H comme c'est le cas pour Fidélia Assistance – pour tous les contrats conclus à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014 en précisant que cette durée peut recevoir un équivalent mensuel ou annuel par accord collectif. Cette durée des 24H hebdomadaire pourra être inférieure sur demande du salarié et moyennant un avenant à son contrat de travail.

### ***2.2.2. L'adéquation charges - ressources***

Un audit dénommé « *Mission Performance* » a été réalisé en 2011 chez Fidélia Assistance par un cabinet spécialisé en stratégie et management dans les services financiers.

<sup>5</sup> Complétée par la loi du 5 mars 2014 et l'ordonnance du 29 janvier 2015

Le diagnostic selon la restitution faite au Comité d'Entreprise du 15 décembre 2011 souligne en particulier comme points de vigilance du diagnostic sur la performance des activités opérationnelles « *les conséquences d'une croissance rapide* » et la « *nécessité de renforcer la motivation et la cohésion des équipes* ».

Il fait l'état des lieux d'une « *inadaptation des effectifs présents aux besoins de l'entreprise et aux attentes des collaborateurs* » avec des contraintes pesant sur l'adéquation charges-ressources par un système de rotations inscrites aux contrats de travail, des plannings qui ne tiennent pas compte de la saisonnalité de l'activité, des horaires différents entre salariés à temps complet, salariés à temps partiel et saisonniers, un régime d'indisponibilités pour les temps partiels et enfin, des règles d'équité concernant la majoration des heures travaillées.

Au vu de ces constats, on peut affirmer que les recommandations de ce rapport sont, au moins partiellement, à l'origine du présent projet d'annualisation du temps de travail, au motif de porter Fidélia Assistance au standard du marché par une meilleure « *adéquation charges – ressources* » pour reprendre les termes du projet.

## 2.3. Le contenu

Le projet d'accord OTT porte sur les sites de Nantes, Saint-Cloud et Tours et prend en compte à la fois les salariés en temps complet et les salariés en temps partiel.

### 2.3.1. *Le périmètre de l'accord*

Plusieurs régimes de contrats à temps partiel existent actuellement chez Fidélia Assistance pour les services « *Proximité* », « *Standard* » et « *Technique* ». Le projet d'accord OTT porte sur ces trois services sur les sites de Nantes, Saint-Cloud et Tours - et décline un certain nombre de formules de modulation du temps de travail selon la durée du travail : temps complet, temps partiel effectué en distinguant 46% d'un temps complet, 50%, 70,59% et 80% d'un temps complet.

**Tableau 1 : Synthèse du champ d'application du projet d'accord OTT**

CHAMP D'APPLICATION	DISPOSITIONS GENERALES	EXCEPTIONS
Périmètre Géographique	Nantes Saint-Cloud Tours	
Services concernés	Technique / Proximité / Standard	Le service Mixte est inclus dans la disposition sur la majoration de 40% des heures travaillées entre 20H45 et 21H30 pour la population non cadre et cadres intégrés au planning (p.8 de l'accord)
Salariés concernés Statut	Employé ou agent de maîtrise	Cadres intégrés du service Technique pour deux dispositions (p.7-8 de l'accord) <ul style="list-style-type: none"> <li>Majoration des heures travaillées 20H45-21H30</li> <li>Prime du 6<sup>ème</sup> jour de 120€ bruts annuels</li> </ul>
Salariés concernés Type de contrat	CDI CDD surcroît temporaire d'activité CDD de remplacement CDD saisonnier	
Temps de travail	Temps complet 100% Temps partiel 46% / 50% / 70,59% / 80%  Durée du travail selon contrat Du lundi au dimanche	
Période de référence pour l'annualisation	52 à 53 semaines du 01/06/N-1 au 31/05/N Du 04/01/2016 au 29/05/2016 pour la première annualisation	

Cet accord concerne les employés et agents de maîtrise de ces trois services.

Il exclut les cadres dont l'organisation du temps de travail est régie par un accord d'entreprise du 8 juillet 2003.

Cet accord exclut le travail de nuit dont l'organisation du travail a fait l'objet d'un accord d'entreprise le 30 mai 2008.

### **2.3.2. *Les dispositions : les formules, les indisponibilités, les échanges***

Les dispositions de l'accord sont présentées dans des tableaux récapitulatifs OTT mis en annexes du présent document.

- Temps complet : l'accord concerne les services « *Proximité* », « *Standard* » et « *Technique* » avec un régime de temps de travail hebdomadaire et un régime par période de 4 semaines successives.
- Temps partiel : l'accord présente les dispositions pour les services « *Standard* » et « *Technique* » avec trois formules pour le service « *Standard* » - « *Programmée* », « *Au fil de l'eau* » et « *Durée hebdomadaire fixe* » déclinées par temps de travail – et cinq formules pour le service « *Technique* » déclinées par temps de travail.

Le tableau de synthèse des formules ci-après montre la diversité des régimes possibles dans l'organisation du temps de travail. En prenant tous les cas envisagés au sein des temps complets et des temps partiels, 18 formules sont possibles selon des modalités d'organisation du travail différentes.

**Tableau 2 : Synthèse des régimes et formules du projet d'accord OTT**

<i>Services, Temps de travail et Formules</i>	<b>TEMPS COMPLET</b>	<b>TEMPS PARTIEL</b>			
<b>Service « PROXIMITE »</b>	Régime hebdomadaire				
<b>Service « STANDARD »</b>	Régime hebdomadaire	Annualisation « Programmée », Périodes fixes de « haute » activité - Temps Partiel « week-end » 70,59%	Annualisation « Au fil de l'eau » - Temps Partiel « week-end » 70,59% - Temps Partiel « week-end » 46%		
<b>Service « STANDARD »</b>		EN CAS DE REFUS DE L'ANNUALISATION Durée hebdomadaire fixe - Temps Partiel 70,59% - Temps Partiel 50%			
<b>Service « TECHNIQUE »</b>	Régime hebdomadaire	Annualisation « Programmée », Périodes fixes de « haute » activité - Temps Partiel 70,59% - Temps Partiel 50%	Annualisation « Au fil de l'eau » <u>Option Régularité</u> - Temps Partiel 70,59% - Temps Partiel 50%	Annualisation « Au fil de l'eau » <u>Option Dynamique</u> - Temps Partiel 70,59% - Temps Partiel 50%	Annualisation, Régime de 4 semaines successives - Temps Partiel 80%
<b>Service « TECHNIQUE »</b>	Régime de 4 semaines successives	EN CAS DE REFUS DE L'ANNUALISATION Durée hebdomadaire fixe - Temps Partiel 70,59% - Temps Partiel 50%			

Les indisponibilités<sup>6</sup> (cf. tableaux récapitulatifs OTT en annexes) sont totales ou qualifiées de « *disponibilités partielles* » et il existe deux catégories distinctes d'indisponibilités totales :

- Les indisponibilités totales dites « *majeures* » et garanties ;
- Les indisponibilités totales mineures non garanties qui sont prises en compte par la Planification mais dont l'obtention n'est pas garantie au salarié.

Ces indisponibilités distinguent principalement les services d'appartenance - « *Standard* » ou « *Technique* » - la formule et le temps de travail associé du temps partiel, si la période d'activité est estivale ou non.

Les dispositions concernant les échanges (cf. tableaux récapitulatifs OTT en annexes) distinguent principalement les services d'appartenance - « *Proximité* », « *Standard* » ou « *Technique* » - le type de contrat de travail et le temps de travail associé, si la période est estivale ou non, si l'échange concerne un week-end ou non, le site où peut avoir lieu l'échange.

<sup>6</sup> Temps de travail pour lequel le salarié se déclare non disponible



### **2.3.3. *Les échéances***

Une note explicative du présent projet sera remise aux salariés par le responsable hiérarchique au plus tard le 1<sup>er</sup> septembre 2015 mais l'accord ne précise pas de calendrier pour les conditions d'exercice par chaque salarié de son accord pour l'annualisation de son temps de travail ou de son refus.

Les dispositions relatives à la mise en œuvre de l'annualisation du temps de travail entreront en vigueur le 4 janvier 2016 avec une première période de référence de l'annualisation commençant le 4 janvier 2016 et se terminant le 29 mai 2016 (Article 28 ; Article 51 du projet d'accord).



### *3. Remise en perspective d'un tel accord*



### 3.1. Les éléments liés à la stratégie de l'entreprise

Les éléments stratégiques sont considérés ici à la lumière du rapport Lachmann, Larose, Penicaud réalisé en 2010 sur « *Bien-être et efficacité au travail* » et remis au Premier Ministre de l'époque. Ce dernier élabore dix propositions pour une meilleure articulation entre les objectifs de performance de l'entreprise et les conditions de travail avec, en particulier :

- « *L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés* » ;
- « *La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas* » ;
- « *Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail* » ;
- « *Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé* » ;
- « *Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements* ».

Par ailleurs, un arrêté gouvernemental du 14 avril 2014 a porté extension de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) : « *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle* » qui le rend obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés. Le projet d'accord OTT présenté chez Fidélia Assistance soutient dans son préambule des arguments de qualité de vie au travail. L'ANI QVT pose que « *la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes* » et définit la QVT (cf. p.2 de l'ANI) comme un bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui prend en compte « *l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ».

#### 3.1.1. *Les axes stratégiques 2020 de Fidélia Assistance : une stratégie de transformation qui tient peu compte de la ressource humaine*

Des orientations stratégiques à l'horizon 2020 ont été définies pour Fidélia Assistance et communiquées aux salariés<sup>7</sup> selon deux grands axes dont l'un vise à « *accroître l'efficacité de ses organisations de travail* » décliné en quatre défis opérationnels :

<sup>7</sup> Cf. Lettre d'information « *Fidelive – L'esprit Fidelia* », Juin 2015



1. Exploiter les nouveaux outils d'allocation charges/ressources ;
2. Mettre en œuvre le pilotage de la performance individuelle et collective ;
3. Renforcer l'automatisation des prestations ;
4. Simplifier les processus et améliorer l'expérience client.

Ces orientations appellent deux remarques :

- Elles montrent précisément l'ampleur des transformations envisagées dans l'entreprise Fidélia Assistance avec un premier Plan de transformation initié en 2012 pour la période 2012-2015 et dont participe le projet d'accord OTT ;
- Elles mettent au cœur des défis la ressource humaine par l'introduction de nouveaux outils d'organisation du travail et de mesure de sa performance en négligeant la place stratégique de cette ressource. En effet, performance et qualité des conditions de travail sont indissociables.

En outre, le rapport d'activité 2014 du Groupe Covéa auquel appartient Fidélia Assistance - société d'assistance des trois marques de Covéa (MAAF, MMA et GMF) - présente un certain nombre d'orientations stratégiques majeures avec en particulier le souhait du groupe et de son Président-Directeur Général Thierry Derez de « *construire d'ici à deux ans une entreprise unique*<sup>8</sup> ». Il motive ainsi la création de plusieurs Directions dont une Direction Générale des Ressources Humaines et Communication interne Covéa et place « *les collaborateurs au centre des enjeux du Groupe* ».

### ***3.1.2. Les questions d'alignement stratégique des Ressources Humaines***

Les objectifs assignés au projet d'annualisation du temps de travail ne sont pas clairs et il existe une distorsion entre la communication qui en est faite et le contenu du projet d'accord. Ces éléments soulèvent la question de l'alignement stratégique de la fonction ressources humaines sur plusieurs points.

- L'adéquation des ressources en effectifs avec les variations de l'activité est un facteur clé de la performance de l'entreprise Fidélia Assistance puisque le cœur de métier est l'assistance aux biens et aux personnes. Cette adéquation est liée de façon majeure aux modalités d'organisation du temps de travail, qui dépendent en particulier du type de contrat de travail présents dans l'entreprise.

Les effectifs de la Direction Assurances<sup>9</sup> représentent 1 114 salariés au 31/12/2014 pour l'ensemble des sites de Saint-Cloud, Tours et Nantes

<sup>8</sup> Source : Rapport d'activité 2014 (p.11) – Groupe Covéa

<sup>9</sup> Source : Bilan social 2014 Fidelia Assistance

sur un total de 1 377 personnes (81% du total). La synthèse de la répartition des effectifs totaux ventilés entre contrats en CDI et contrats en CDD (cf. tableau ci-après) montre d'abord l'importance des CDI temps partiels dans l'activité de Fidélia Assistance puisqu'ils représentent 333 salariés sur un effectif total de 1 377 salariés soit 24% ou près d'un quart des effectifs. Ensuite, la structure des contrats présents dans l'entreprise s'est modifiée de façon importante. Les effectifs de salariés en CDI temps complet sont restés quasiment stables entre 2013 et 2014 (+0.8%) et les CDI temps partiel ont baissé significativement (-10.2%) au profit des CDD de remplacement et des CDD surcroît d'activité (+166,7%) qui passent de 72 salariés aux 31/12/2013 à 192 salariés au 31/12/2014. Quels que soient les motifs de cette évolution, cette modification induit des profils de salariés et des motivations différents de ceux des salariés en CDI à temps complet et à temps partiel dans une perspective d'accord OTT et impacte les équilibres.

**Tableau 3 : Synthèse des effectifs totaux Fidélia Assistance Saint-Cloud, Tours et Nantes – CDI / CDD**

Saint-Cloud, Tours et Nantes	Au 31/12 2014	Au 31/12 2013	Au 31/12 2012	Evolution 2014/2013
<b>CDI Temps complet</b>	852	845	836	+0.8%
<b>CDI Temps partiel</b>	333	371	297	-10.2%
<b>CDD de remplacement</b> <b>CDD surcroît d'activité</b>	192	72	38	+166.7%
<b>CDD Saisonnier</b>	0	92	73	NS
<b>TOTAL</b>	<b>1 377</b>	<b>1 380</b>	<b>1 244</b>	<b>-0.2%</b>

Source : Bilan Social 2014, Fidélia Assistance

L'analyse plus détaillée de la structure des effectifs à Saint-Cloud qui totalise 557 salariés en CDI en 2014 montre que les temps partiels représentent 23% des effectifs permanents. L'analyse par catégorie de statut considérant que le projet du présent accord OTT ne couvre que les statuts « employé » et « agent de maîtrise »<sup>10</sup> montre que ces deux catégories d'effectifs représentent 74% des effectifs temps complet en 2014 et 68% des temps partiels.

<sup>10</sup> Quand bien même les chiffres ci-dessous couvrent tous les services de Fidelia Assistance Saint-Cloud et non exclusivement les personnels des services « Proximité », « Standard » et « Technique »



**Tableau 4 : Synthèse des effectifs permanents Fidélia Assistance Saint-Cloud – CDI Temps Complet / CDI Temps partiel**

Au 31/12	CDI TEMPS COMPLET				CDI TEMPS PARTIEL				
	Saint-Cloud	Employés	Agents de Maîtrise	Cadres	TOTAL	Employés	Agents de Maîtrise	Cadres	TOTAL
2014		107	207	113	427	49	40	41	130
2013		115	203	113	431	42	37	41	120
2012		119	188	106	413	43	37	41	121

Source : Bilan Social 2014, Fidélia Assistance

A la lumière de ces quelques chiffres sur les effectifs de Fidélia Assistance, il peut paraître surprenant qu'étant donné le caractère stratégique de cette question du temps de travail avec près d'un quart des effectifs en temps partiel et la nature des objectifs assignés à l'entreprise à l'horizon 2020, une phase de diagnostic de la situation n'ait pas été envisagée de façon précise avant la formalisation de cet accord OTT.

- Il est entendu que les régimes de temps de travail sont très différenciés selon les services de la Direction Assistance en raison de flux d'activité différents mais cet accord ne fait aucunement converger les dispositifs d'organisation du temps de travail de l'entreprise, lequel par ailleurs ne concerne que les salariés de trois services de Fidélia Assistance avec deux questions sous-jacentes : quelle politique sociale de l'entreprise Fidélia Assistance concernant le temps de travail et comment s'inscrit-elle dans la volonté stratégique du groupe Covéa d'unifier les activités dans une logique de Groupe unique ? Par exemple, qu'est-ce qui prévaut dans l'organisation du travail qui conduit les temps complets du service « *Proximité* » à finir leur journée de travail à 20H45 et le service « *Standard* » à 21H ou encore le service « *Technique* » à disposer dans le projet d'accord OTT de deux options dans la formule d'annualisation « *au fil de l'eau* » avec l'option « *Régularité* » et l'option « *Dynamique* » alors que ces options ne sont pas disponibles pour le service « *Standard* » avec une formule unique « *au fil de l'eau* » ?

En outre, ce projet fait coexister d'autres accords comme celui sur le temps de travail des cadres<sup>11</sup> qui fait mention d'une catégorie de « *cadres intégrés ou occupés selon un horaire collectif* » (Article 1, p.2) et dont l'horaire collectif renvoie à un accord d'entreprise relatif à « *l'Aménagement et la Réduction du temps Travail* » signé en date du 22 mars 1999 mais non disponible à ce jour auprès de la Direction des Ressources Humaines et qui laisse une interrogation sur l'horaire collectif de ces cadres. Le présent projet d'OTT stipule également (Article 2, p.7) que ces cadres ne relèvent pas du périmètre de l'accord

<sup>11</sup> « *Protocole d'accord Organisation du temps de travail des salariés cadres* » signé en date du 8 juillet 2003.

mais qu'un pilote sera déployé courant 2015 intégrant « *des évolutions des modalités de planification* » sans autre précision. Ceci sous-entend une modification de l'organisation du temps de travail pour les cadres sans articulation technique avec celle des non-cadres et selon des échéances qui semblent exclure les enjeux de l'accord OTT et de son application puisqu'un pilote serait déployé avant même que les salariés concernés par le présent projet d'accord OTT aient exercé leurs options de modulation.

Coexiste également avec ce projet l'accord sur l'organisation du travail de nuit<sup>12</sup> dont l'un des objectifs assignés était de « *faciliter l'accès des salariés de jour à l'activité du plateau de nuit* » (p.1). En outre, des négociations sur le télétravail doivent être engagées à l'automne 2015.

Ainsi, en ciblant seulement trois services de la Direction Assurances – puisque le service Standard a récemment été rattaché à cette Direction en quittant les Services généraux – cet accord construit un morcellement de l'organisation du travail sans avoir engagé préalablement un diagnostic approfondi sur les temps de travail et les objectifs poursuivis.

- Le projet d'accord OTT spécifie en Préambule (p.6) que ce dernier « *témoigne de l'équilibre recherché entre la prise en compte des attentes des salariés et le besoin d'adapter l'organisation aux variations de l'activité de la société FIDELIA Assistance afin de garantir la qualité de service apportée aux sociétaires et aux clients* » alors que ce même accord précise dans les dispositions du Titre 4 Chapitre 2 (Article 40, p.43) pour les salariés à temps partiel refusant les dispositifs d'annualisation du temps de travail que : « *la planification des jours et plages horaires hebdomadaires sont fixes et identiques d'une semaine sur l'autre afin de répondre aux contraintes de couverture de l'activité* », ce qui signifie que la fixité de l'organisation du temps de travail répond ici aux nécessités de l'activité contrairement à ce qui est stipulé en préambule du même accord.

La confusion des objectifs assignés à ce projet d'accord OTT illustrée par cet exemple ci-dessus brouille le message et porte atteinte à la confiance des salariés dans l'organisation du travail, ce qui est un élément majeur de fragilisation du projet et des défis stratégiques définis par ailleurs. En effet, soit la méthode proposée par la Direction reçoit l'assentiment des salariés concernés, soit elle est refusée par ces derniers et la direction exerce son pouvoir de coercition. Cette méthode vient aussi impacter indirectement le projet d'un pilotage de la performance individuelle et collective par les mécanismes de démotivation que ce projet OTT induit ou induirait.

---

<sup>12</sup> « *Protocole d'accord sur l'évolution de l'organisation du travail de nuit et l'affectation périodique sur ce plateau des salariés de jour de Saint-Cloud* » signé en date du 30 mai 2008.

En outre, ces dispositions prévues en formule de « *Durée hebdomadaire fixe* » rendent impossible pour un salarié à temps partiel la conciliation avec une double activité et le soumettent de fait à l'obligation de souscrire à l'annualisation de son temps de travail selon les formules proposées. Cette alternative de la fixité hebdomadaire du temps de travail au refus d'annualisation prend la forme d'une sanction et non d'une liberté de choix vraiment offerte au salarié qui se trouverait engagé dans un processus de transformation de l'entreprise auquel il participerait pleinement. Cette logique de sanction est confortée par le fait qu'une incitation financière sous la forme d'une prime exceptionnelle et forfaitaire de 1 500€ bruts<sup>13</sup> est offerte à tout salarié souscrivant à l'annualisation.

- Il semble qu'avec un tel accord une nouvelle orientation soit donnée à l'équilibre entre salariés travaillant à temps complet et salariés travaillant à temps partiel sans que cet objectif dans l'organisation du travail ne soit clairement affiché et communiqué aux parties prenantes. En effet, l'essentiel de la communication RH est axée sur les salariés à temps partiel et des retours d'entretiens montrent que managers d'équipes et salariés à temps complet se sentent peu ou pas concernés par ces modifications. Ainsi, il y a une incitation financière pour les salariés à temps complet en CDI et les CDD de remplacement temps plein à travailler le soir après 20H45 sur la base du volontariat moyennant une majoration de salaire de +40% à partir de 20H45 pour le service « *Technique* » et d'étendre leur période d'activité sur six jours moyennant la prime dite du « *6<sup>ème</sup> jour* ». Par ailleurs, outre l'obligation légale de proposer le temps partiel 70% pour respecter les 24H hebdomadaires de la loi LSE, une formule de temps partiel à 80% a été introduite dans ce projet d'accord, ce qui induit une convergence supplémentaires vers le temps complet et cible une catégorie de salariés aux motivations très différentes des salariés à temps partiel 50%, lesquels sont principalement des étudiants ou des personnes cumulant potentiellement plusieurs activités.
- La diversité des formules offertes aux salariés par ce projet d'accord OTT soulève la question de la convergence entre son but – une meilleure « *adéquation charges – ressources* » – par la flexibilité du temps de travail et les moyens pour y parvenir. En effet, il existe une part importante d'imprévisibilité des options exercées par les salariés dans le cadre de l'annualisation étant donnée la diversité des formules, laquelle pourrait introduire de nouvelles rigidités non identifiées à ce jour dans l'organisation du travail et sa planification.

---

<sup>13</sup> Elle sera versée à tous les salariés en contrat à durée indéterminé en TC et TP souscrivant à l'annualisation et en trois fois : un premier versement de 750€ bruts au moment de l'entrée dans le dispositif d'annualisation, un second versement de 500€ bruts à l'issue d'une période de six mois après l'entrée et 250€ bruts versés à l'issue des 12 premiers mois suivant l'entrée dans le dispositif.

D'abord, chaque salarié à temps partiel 50% – lesquels représentent la majorité des effectifs temps partiel de Fidélia Assistance avec 64% des effectifs permanents à Saint-Cloud au 31/12/2014 – aura d'une part, la possibilité dans ce cadre d'augmenter son temps de travail à 70,59% d'un temps complet et d'autre part, de se porter candidat à un temps partiel à 80% avec l'ouverture de 20 postes.

En outre, la possibilité est donnée de changer de formule chaque année sous réserve d'une demande au plus tard 10 semaines avant le début de la nouvelle période d'annualisation, ce qui peut encore accroître l'instabilité des temps de travail pour un même salarié et complexifier les planifications.

Nous pouvons aussi supposer qu'un salarié à temps partiel qui augmente son temps de travail à Fidélia Assistance de 50% à 70% ou 80% change de logique – la conciliation avec une double activité devient plus difficile par exemple – et de motivations en s'inscrivant davantage dans l'activité de l'entreprise. Cela pose notamment des questions d'évolution de carrière et d'articulation de l'organisation du travail de ces temps partiels avec les temps complets.

- Ce projet d'accord sur le temps de travail interroge également la politique de rémunération de l'entreprise puisqu'il va impacter la part variable de rémunération des salariés concernés. Cela explique en particulier l'instauration d'une « *indemnité différentielle* » dont l'objectif est de compenser les pertes de salaire liées aux formules d'annualisation qui réduisent le nombre de week-ends planifiés pour chaque salarié. Or, le système de rémunération actuel de Fidélia Assistance se fonde pour beaucoup sur une part variable de salaire liée au temps de travail par le système d'heures majorées, des heures complémentaires et supplémentaires. Il faut noter également que les salariés à temps partiel sont beaucoup positionnés sur les horaires du soir et des week-ends donnant lieu à majoration. Il n'existe pas par ailleurs de rémunération de la performance collective et individuelle.

En reprenant ci-après les principes généraux d'une politique de rémunération en ressources humaines, plusieurs questions émergent dans l'articulation entre les objectifs généraux de performance de l'organisation du travail de Fidélia Assistance et ce système tel qu'il est conçu, placé dans la perspective de l'accord OTT.

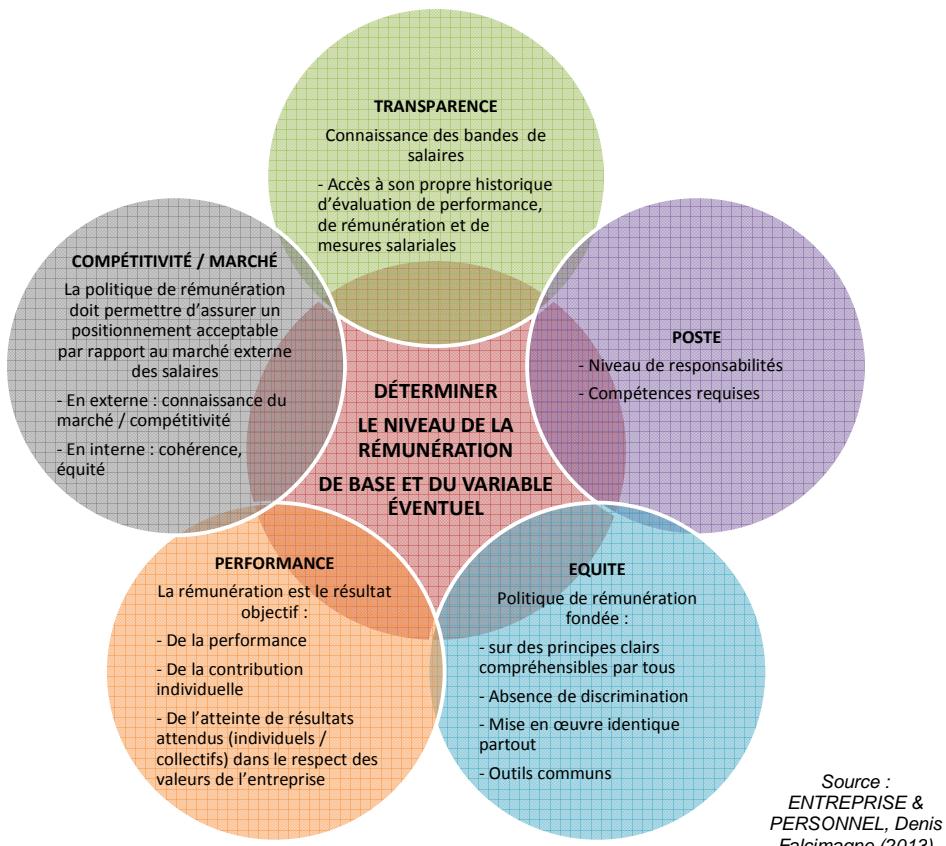
- La complexité des dispositions concernant la rémunération dans le projet d'accord OTT contrevient aux principes de transparence et d'équité dans une politique de rémunération. Elle brouille la connaissance du système de rémunération avec certaines dispositions peu claires voir imprécises. Ces dispositions rendent impossibles pour le salarié toute vérification des calculs de son salaire et introduisent un système qui s'apparente plus à un système de rémunération à la carte.

Par exemple, la base de salaire qui sert au calcul des majorations d'horaires n'est pas précisée dans l'accord et telles que les dispositions sont rédigées au sujet de ces majorations, elles indiquent que ces majorations auront lieu pour les heures effectuées « *entre* » 20H45 et 21H ou 21H30 et non « *à partir de* » 20H45 jusqu'à la fin de vacances de 23H ou minuit (période estivale).

Par ailleurs, l'indemnité différentielle est peu vérifiable<sup>14</sup>. Par exemple, l'avance mensuelle se calcule selon une « *cible indicative collective* » du nombre de samedis et dimanches travaillés sur la base des prévisions d'activité et cette cible peut difficilement être appréciée par les collaborateurs. Le résultat est que le salarié ne peut estimer la valeur de cette indemnité comme dédommagement aux présentes modifications du temps de travail et n'a pas de visibilité sur l'évolution de sa rémunération.

- Le temps de travail est prédominant dans le calcul de la part variable de la rémunération. Il place au second plan les qualités du poste (niveau de responsabilité et compétences requises). Ces qualités du poste ont déjà été fragilisées dans la politique de rémunération par la mise en place du système de Groupement Téléphonique Unique (GT unique ou GTU) sur lequel nous reviendrons ultérieurement dans ce rapport. Il place également au second plan le principe d'une rémunération comme résultat d'une performance et de la contribution individuelle de chacun.

**Figure 1 : Des principes généraux pour fixer les rémunérations**



<sup>14</sup> En outre, elle est calculée sur une moyenne de 30 samedis et 22 dimanches qui intègre les congés payés, les absences si bien qu'elle ne représente pas les 2,5 week-ends par mois travaillés actuellement.

- Les entretiens réalisés dans le cadre de cette expertise ont fait émerger une autre question relative à l'alignement stratégique des ressources humaines : quelle place du management intermédiaire dans cette évolution de l'organisation du temps de travail ? En effet, les questions de planification du travail sont largement dissociées de celle du management intermédiaire avec des responsables d'équipes aujourd'hui qui n'interviennent pas ou peu sur la construction des plannings et qui n'ont pas été associés ni consultés pour l'élaboration du projet d'accord OTT.
- Enfin, le motif des contentieux portant sur les contrats de travail à temps partiel et la nécessité d'offrir un cadre juridique plus sécurisé à ces contrats par ce projet d'accord OTT ne peut prévaloir dans une stratégie des ressources humaines car cela ne peut pas constituer en soi un projet pour l'entreprise mais une nécessité intrinsèque à toutes les organisations commerciales.

### 3.1.3. *Le service Planification*

Il ressort de l'analyse que le service Planification va être impacté à deux titres par ce projet d'accord OTT :

- D'abord, ce service va être en charge du déploiement de l'annualisation du temps de travail avec la généralisation de l'outil informatique de planification dénommé « Pégase ». Comme en témoigne un salarié : « *la façon de faire les plannings va complètement changer* ». Des questions importantes vont intervenir : coordination entre périodes de planification différentes selon les formules, régime des indisponibilités et des échanges, paramétrages du logiciel, respect des règles d'équité, etc. ;
- Ensuite, le service Planification lui-même et ses salariés au nombre de 10 personnes au total vont connaître des bouleversements dans les missions qui leur sont assignées et le contenu de leur travail. En effet, la préparation et la gestion des plannings sont actuellement élaborées sous l'outil Excel et constituent l'activité principale du service qui occupe plus de 2/3 des effectifs, ce qui ne sera plus le cas avec l'informatisation et l'automatisation des plannings au travers de l'outil « Pégase ».

## 3.2. La problématique de la QVT et des conditions de travail

### 3.2.1. Une situation sociale et des conditions de travail dégradées

Le bilan social 2014 élaborée par la Direction des Ressources Humaines établit en son point « 44 / Transformation de l'organisation du travail » (p. 62) une liste des transformations intervenues dans l'organisation du travail qui montre l'ampleur des changements intervenus dans le contenu du travail des chargés d'assistance depuis ces 24 derniers mois avec :

1. la refonte de l'applicatif DJAWA en 2013 pour les plateaux d'assistance « *Proximité* », « *Mixte* » et « *Technique* » qui est l'interface logicielle du travail des chargés d'assistance ;
2. la mise en place en 2014 du Groupement Téléphonique Unique (GT unique ou GTU) qui a consisté à refondre pour le service « *Technique* » la répartition des appels des sociétaires et leur traitement par les chargés d'assistance ainsi que le système des passations ;
3. la mise en place en 2014 du missionnement des dépanneurs sans appel préalable. Les chargés d'assistance transmettent désormais informatiquement une fiche de missionnement selon une liste de dépanneurs sélectionnés et n'ont plus donc à appeler ces prestataires.

On peut également ajouter à ces changements d'organisation le système Rés@car – applicatif sous DJAWA – qui permet de réserver le véhicule de remplacement en ligne sans appeler l'agence de location. On peut également mentionner le virage commercial dans les tâches qui est imprimée par la Direction en demandant par exemple aux chargés d'assistance dans le cadre du projet GRP « Garages Réseaux Pannes » de sélectionner en priorité ces garages offrant une palette de services pour l'acheminement des véhicules indépendamment du critère de proximité.

Lors des entretiens avec les chargés d'assistance, des éléments forts ressortent quant à l'impact de ces changements sur les conditions de travail témoignant ainsi d'une situation sociale dégradée. La plupart d'entre eux se plaignent d'une intensification du travail avec la multiplication des temps de *parcage* lors desquels un certain nombre d'appels sur la plateforme sont mis en attente du fait de ressources insuffisantes pour répondre. Les situations où ils sont en « *prêt* » sans appel sont moins nombreuses et le temps disponible pour effectuer les passations sur les dossiers disparaît.



« *L'activité a fait un bon monumental* » (cit. chargée d'assistance A)  
« *Aujourd'hui, c'est le lundi tous les jours* » (cit. chargée d'assistance D)  
« *Si vous mettez votre téléphone en « prêt », ça sonne constamment et jusqu'à 23H* » (cit. chargée d'assistance D)  
« *J'ai eu le sentiment qu'on me prenait une part de mon travail que j'aimais bien pour l'affecter à des ressources qui ne fonctionnaient pas* » (cit. chargée d'assistance I)  
« *ça est arrivé que j'avais pas le temps d'aller aux toilettes* » (cit. chargée d'assistance F)  
« *Il nous arrivait d'attendre l'appel. Aujourd'hui, on n'attend pas. Il nous submerge* » (cit. chargée d'assistance J)

Ces modifications de l'organisation du travail coïncident également avec le gel des embauches justifié par la Direction des Ressources Humaines par l'importance des contentieux juridiques sur les contrats de temps partiel et l'insécurité juridique actuelle attachée à ces contrats.

Les apports de la clinique du travail (Clot, 2010<sup>15</sup>) nous enseignent que les changements d'organisation du travail ont privé les salariés de leur possibilité du travail d'organisation pour bien faire leur travail, créant autant de facteurs de risques psychosociaux. « *Quand la confrontation sur la qualité du travail est devenue impraticable, suractivité et sentiment d'insignifiance forment un mélange psychosocial explosif* » (Clot, 2010, p. 112).

Les facteurs de risques psychosociaux<sup>16</sup> se définissent comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». La typologie établie par le Collège d'Expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux distingue six catégories que l'on peut utiliser ici à la lumière des modifications de l'organisation du travail en cours :

1. *Intensité du travail et temps de travail* : les phénomènes de parage récurrents témoignent d'une augmentation de la charge de travail avec une augmentation de la quantité de travail par salarié et plus de pressions pour effectuer les tâches que révèle bien le clignotement « rouge » du bandeau lumineux ; le fait d'interrompre une tâche pour en effectuer une autre avec des passations qui passent au second plan de l'activité est un autre facteur témoignant d'exigences accrues sur les rythmes de travail ;
2. *Exigences émotionnelles* : les mises en attente des sociétaires et prestataires étant plus fréquentes, les situations où les salariés doivent calmer les gens et faire face à des tensions avec le public sont plus fréquentes ;

<sup>15</sup> « *Le travail à cœur* » - Yves Clot, Editions La Découverte (2010)

<sup>16</sup> Source : « *Rapport du Collège d'Expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail* » (Avril 2011)

3. *Autonomie et marges de manœuvre* : l'informatisation des procédures conduit à une perte d'autonomie des salariés dans l'exécution de leurs tâches, comme en témoigne la mise en place du GTU ou le système Rés@car. Le travail devient plus répétitif, laisse moins de place à l'initiative pour exécuter ses tâches, pour mobiliser ses compétences – comme l'illustre l'évolution de la prise en charge des dossiers « étranger » – et offre moins de possibilités de trouver des satisfactions personnelles ;
4. *Rapports sociaux au travail* : ces rapports sociaux sont modifiés sous plusieurs aspects. L'informatisation de certaines tâches appauvrit la dimension relationnelle du métier de chargé d'assistance qui, pour certains, faisait l'intérêt de ce métier. L'introduction progressive d'une dimension commerciale dans les façons de faire change la relation au client et la nature du métier d'assistance et la Direction reconnaît « *un vrai débat sur l'évolution du métier de chargé d'assistance* ». Dans les relations de travail entre chargés d'assistance et dans les relations hiérarchiques aux responsables d'équipe, l'intensification du travail modifie les temps disponibles pour les relations interpersonnelles et accroît la dimension de contrôle du travail de la part du management intermédiaire. Cette intensification du travail pose également des questions de conciliation vie professionnelle et vie personnelle avec ce qu'elle implique en fatigue supplémentaire et perte d'énergie pour faire autre chose.

« *Ce que je trouvais attristant dans l'assistance, le sentiment de pouvoir aider les gens. Leur porter secours et l'autonomie qui va avec* » (cit. chargée d'assistance I)

5. Conflits de valeurs : le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité du fait de ces changements d'organisation est revenu à plusieurs reprises. C'est ce phénomène que décrit Yves Clot au travers de son concept de « qualité empêchée ».
6. Insécurité de la situation de travail : la dimension d'insécurité économique n'était pas présente dans les entretiens réalisés.

Les problèmes rencontrés dans ces changements d'organisation du travail par les salariés de Fidélia Assistance ne semblent pas avoir été analysés précisément ni mis en discussion avec la hiérarchie. Il semble d'autant plus nécessaire de les questionner que l'activité du groupe Fidélia a baissé en 2014 avec un nombre de dossiers ouverts qui a diminué de -2.3% contre une croissance de +2.9% en 2013<sup>17</sup>. Un rythme est imposé aux évolutions dans l'ignorance du travail réel des salariés et fait peu de place aux diagnostics des situations de travail. L'intervention du projet d'accord OTT dans cette temporalité de changements présente un risque supplémentaire de dégradation des

<sup>17</sup> Source : Rapport d'activité 2014 (p.44) – Groupe Covéa

conditions de travail et donc de la performance de l'entreprise sans une prise en compte du facteur humain dans toutes ses dimensions (organisationnelle, sociale et psychologique).

En outre, l'absentéisme dans le service « *Technique* » du site de Saint-Cloud qui s'élevait à un taux moyen en 2014 de 9% des effectifs en équivalent temps plein avec des pointes à 12% pour certains mois a été mentionné par certains salariés dans les entretiens réalisés comme un élément de dégradation des conditions de travail car les personnes présentes doivent faire face à une charge supplémentaire de travail en l'absence de leurs collègues. La dégradation des conditions de travail engendre un mécanisme où l'absentéisme nourrit l'absentéisme et crée de la démotivation générale dans les équipes.

### ***3.2.2. Une rupture dans l'organisation du temps de travail : les dispositions de l'accord***

Comme nous l'avons souligné, le projet d'accord OTT concerne à la fois les salariés à temps complet et les salariés à temps partiel mais le régime de l'annualisation n'est prévu que pour les salariés à temps partiels dans ce dispositif.

Les rythmes de travail des temps partiels 50 % au service « *Technique* » reposent actuellement sur des règles et usages relativement unifiés et simples qui sont les suivants :

- 12 vacations par mois dont 8 de 6,8H et 4 de 5H ;
- Ces vacations sont réalisées du lundi au dimanche sur 5 jours ;
- Les vacations de 5H sont dans l'usage placées uniquement les mardis, mercredis et jeudis ;
- Les horaires sont de 7H à 23H ;
- 2,5 week-ends par mois sont planifiés systématiquement à chaque salarié ;
- Environ 12 indisponibilités autorisées par salarié ;
- Planning communiqué le 10 du mois pour le mois suivant.

Ces règles sont simples et comprises de tous. Le socle de ce régime temps partiel réside dans les possibilités d'échanges et d'indisponibilités qui ne souffrent quasiment d'aucune restriction et permettent aux salariés à temps partiel de se construire des agendas à la carte en fonction des nécessités de conciliation avec leurs autres activités et en fonction de leurs impératifs financiers.

Par rapport au régime actuel, le projet d'accord OTT est d'une grande complexité. La compréhension des dispositions est difficilement accessible immédiatement et à tous.

Par exemple, une même formule peut renvoyer pour une partie aux dispositions d'une autre formule comme c'est le cas de la formule Annualisation « *programmée* » du service « *Standard* » pour les

salariés à temps partiel à 70,59% (Article 31.1 p.33) dont l'organisation du temps de travail renvoie en partie aux dispositions de l'annualisation dite « *au fil de l'eau* » d'un « *temps partiel* « *week-end travaillant en moyenne 46% d'un temps complet* » (article 31.2 p.35). Cela laisse peu de place à la compréhension de la formule par le salarié pour établir ses choix en toute connaissance de cause. En outre, cette complexité conduit à certaines imprécisions voire contradictions puisque dans ce cas précis, il est stipulé d'une part, qu'en dehors des semaines de travail de 34H du lundi au vendredi, les salariés travaillent sur 3 ou 4 jours (article 31.1 p.34) alors que le renvoi à la formule « *au fil de l'eau* » pour ces mêmes semaines en dehors des 34H hebdomadaires stipule d'autre part, que les salariés travaillent du lundi au vendredi sur 0 ou 4 jours (article 31.2 p.35).

- Entre le service « *Technique* » et « *Standard* », 10 configurations d'annualisation du temps de travail sont possibles (cf. tableaux récapitulatifs OTT en annexes) avec un nombre maximum de vacations qui varie selon les formules, un nombre de vacations de 5H qui est différent et dont le placement peut se faire du lundi au vendredi, un nombre de week-ends travaillés qui devient imprécis, défini selon un maximum de 3 week-ends consécutifs travaillés par période de 4 semaines, une communication des plannings qui est de 4 semaines à l'avance pour le service « *Technique* » ou 3 semaines à l'avance pour le service « *Standard* ».

Par exemple, la formule d'annualisation « *programmée* » périodes fixes dite de « *haute* » activité est différenciée entre les services « *Technique* » et « *Standard* ». Elle propose pour le service « *Standard* » 18 semaines de 34H du lundi au dimanche sur 5 jours de travail et pour le service « *Technique* » 16 semaines de 34H du lundi au dimanche sur 5 jours de travail.

- La perte de la garantie de travailler 2,5 week-ends par mois change la logique du salarié à temps partiel - étudiant ou cumulant plusieurs activités - qui cherche des périodes de travail en soirée et le week-end pour des questions de conciliation d'agenda ou de revenus supplémentaires du fait des majorations de ces périodes-là d'activité chez Fidélia Assistance.
- Le régime des indisponibilités et des échanges change drastiquement. Ce régime est une particularité importante de Fidélia Assistance, que la Direction caractérise en ces termes : « *l'organisation du temps de travail est l'ADN de Fidélia* ».

Le nombre d'indisponibilités autorisé devient différencié selon les formules d'annualisation – « *Les indisponibilités seront limitées* » témoigne une salariée – certaines formules comme l'annualisation « *au fil de l'eau* » option « *Régularité* » interdisent les disponibilités partielles. Il existe aussi désormais une distinction entre indisponibilité totale dite « *majeure* » et garantie et indisponibilité totale dite « *mineure* », laquelle est non garantie par le service « *Planification* », ce qui augmente les possibilités d'un refus d'indisponibilité.

Concernant les échanges, l'annualisation selon diverses formules de temps de travail va réduire de fait les possibilités d'échanges puisqu'elles dépendront beaucoup du nombre de personnes positionnées dans chaque formule pour permettre de trouver facilement quelqu'un avec qui échanger, comme l'appréhende une salariée : « *Demain, ça va être compliqué de trouver quelqu'un avec qui ça va correspondre selon sa formule* ». En outre, pour le service « *Technique* », une distinction est faite sur le régime des échanges entre période estivale et non estivale selon le type de contrat de travail, ce qui représente une restriction supplémentaire.

Enfin, il est important de souligner que le retour des salariés à temps partiel rencontrés dans les entretiens sur le projet d'accord OTT est très négatif avec beaucoup de craintes qui portent sur la perte de flexibilité dans leur propre organisation - « *Pour le moment, la flexibilité, c'est nous qui l'avons. Elle est choisie* » « *Avec l'accord, on va devenir plus flexible pour l'entreprise et moins pour nous* » (cit. chargée d'assistance A) ; « *la chose essentielle d'un temps partiel est de pouvoir concilier avec une seconde activité* » (cit. chargée d'assistance D) – et la perte de salaire liée à un nombre moindre de week-ends travaillés.

Certains insistent sur la complexité du projet – « *Il y a des simulations de planning mais on comprend rien* » (cit. chargée d'assistance D) / « *un bon gros bourbier pour le service Planification* » (cit. chargée d'assistance I) – complexité confirmée par le service « *Planification* » qui indique que « *la façon de faire le planning au Technique, ça va changer complètement* » puisqu'aujourd'hui, tous les ajustements de plannings se font au mois calendrier du 1<sup>er</sup> au 30, ce qui ne sera plus possible dans le dispositif de l'accord OTT.



---

#### *4. Les enjeux de l'annualisation du temps de travail*



## 4.1. Objectifs et avantages de la flexibilité

### 4.1.1. Objectifs

La problématique de la flexibilité du temps de travail comme modèle d'organisation du travail nécessite de revenir plus largement sur les objectifs poursuivis par la flexibilité.

Fondamentalement, la flexibilité<sup>18</sup> dans toutes ses dimensions vise à ajuster la production de l'entreprise aux fluctuations de la demande dans une logique de performance économique et financière. Les besoins des clients peuvent être de différentes natures – volumes, délais, caractéristiques des produits, qualité et innovation, etc. – avec des objectifs de réactivité sous contraintes : contraintes de coûts, contraintes technologiques, contrainte de conditions de travail et de santé des salariés, contraintes juridiques, etc.

La flexibilité peut concerner l'ensemble des ressources de l'entreprise pour laquelle on peut distinguer trois catégories :

- La flexibilité des ressources techniques qui implique l'évolution et l'adaptation des machines de production et des outils de travail comme l'informatisation et la digitalisation avec des enjeux humains d'évolution des compétences et d'adaptation ;
- La flexibilité organisationnelle qui est interne ou externe. Elle consiste à caractériser des modes d'organisation de la production – mode « projet », *lean* management, sous-traitance, etc. – avec l'objectif de gagner en souplesse (gestion des temps, des délais, etc.) et en visibilité sur les processus de production dans la chaîne de valeur.
- La flexibilité des ressources humaines : c'est une dimension très importante de la flexibilité et elle peut être externe et/ou interne.

La flexibilité externe consiste principalement à ajuster les effectifs au moyen de contrats temporaires ou à externaliser le lien d'emploi en faisant peser les ajustements sur un tiers au moyen de la sous-traitance ou de l'intérim.

La flexibilité interne est quantitative, fonctionnelle ou salariale. L'annualisation du temps de travail est un outil de la flexibilité quantitative en permettant de faire varier la durée du travail d'un rythme hebdomadaire à un rythme annuel.

Le tableau ci-après présente une synthèse des différentes formes possibles de flexibilité des ressources humaines.

<sup>18</sup> Cf. Fiche Repère « *La flexibilité* » - ANACT (2006)

**Tableau 5 : La flexibilité des ressources humaines**

FLEXIBILITE EXTERNE		FLEXIBILITE INTERNE		
QUANTITATIVE	EXTERNALISATION	QUANTITATIVE	FONCTIONNELLE	SALARIALE
<b>Nombre de contrats CDD, Saisonniers</b>	Sous-traitance	Annualisation du temps de travail	Mobilité interne géographique et fonctionnelle	Variables de rémunération (primes, actionnariat, stock options, etc.)
<b>Stages</b>	Intérim (lien d'emploi)	Heures supplémentaires	Polyvalence des salariés dans leurs tâches	
<b>Procédures de licenciement (ex. rupture conventionnelle)</b>	Travail indépendant	Chômage partiel		
		Modalité de récupération des temps travaillés (ex. : CET Compte Epargne Temps)		

Sources : « Ressources Humaines » - J.M. Peretti, Vuibert (2013) ; « Les différentes formes de flexibilité » - D. Glaymann, Université Paris XII (2005)

#### 4.1.2. Avantages

L'annualisation du temps de travail présente différents avantages économiques pour l'entreprise mais il existe des éléments de contingence à ces avantages liés en particulier au secteur d'appartenance et aux caractéristiques de l'activité. L'activité de services est différente de l'activité industrielle et les avantages de l'annualisation peuvent beaucoup varier d'une activité à l'autre.

Plusieurs avantages sont recensés :

- Augmenter la réactivité et la qualité du service clients ;
- Permettre l'extension des périodes d'activité en nombre de jours et sur les temps de travail dit atypiques (soirs, nuits et week-ends) ;
- Faire face aux variations de l'activité par le mécanisme des plafonds et des plafonds des durées hebdomadaires de travail sans recourir aux heures supplémentaires ;
- Eviter le chômage partiel dans le cadre d'activités qui sont soumises à des pics de saisonnalité importants ;
- Diminuer le coût du travail par le mécanisme conjoint de l'intensification du travail avec des durées du travail étendues en périodes de haute activité pour les salariés et la diminution du nombre d'heures supplémentaires rémunérées ;
- Allonger la durée d'utilisation des équipements et cette dimension est très importante pour des équipements lourds et coûteux



comme dans l'industrie lourde ou dans certains services comme à l'hôpital (exemple des services radiologie, IRM et Scanner) ;

- Moderniser les outils de travail : l'annualisation du temps de travail s'accompagne souvent d'efforts d'investissements, informatisation et modernisation des équipements, innovation technologique qui peuvent concourir à améliorer le quotidien des salariés comme par exemple, l'occasion d'un renouvellement du parc informatique ou téléphonique ;
- Les arbitrages sur les organisations de temps de travail peuvent donner lieu à des innovations sociales périphériques au système d'annualisation, telles que le développement de système de conciergerie (cordonnerie, pressing, livraison express, garde d'enfant, etc.) pour les salariés pour leur permettre de concilier en périodes de haute activité où la durée de leur présence sur le lieu de travail est plus importante des besoins de la vie privée avec leurs rythmes professionnels.

## 4.2. Les problèmes posés par la flexibilité contrainte

Si d'un point de vue de la production, la flexibilité et l'adaptation des salariés apparaissent comme des leviers majeurs, nous essayerons de montrer que ces dispositifs d'organisation du temps de travail peuvent avoir des conséquences sur la santé des salariés dans le sens où l'activité, la réalisation des tâches et l'articulation vie personnelle/vie privée des salariés peuvent être impactées.

### 4.2.1. *D'une flexibilité choisie à une flexibilité contrainte*

Le salarié à temps partiel est celui dont la durée du travail, est inférieure à la durée légale du travail (35 heures par semaine). Selon Jérôme Demeur<sup>19</sup> cette forme d'emploi atypique, quand elle est choisie, articule pour le salarié et l'employeur un certain nombre d'avantages.

Pour l'employeur la fluctuation de l'activité de service sur des temporalités étendues (24h/24h, 7j/7j) nécessite un volant de main-d'œuvre plus flexible et mobilisable en fonction des impératifs de production.

Pour les salariés, l'auteur indique que le temps partiel, surtout quand il est féminin, peut servir de revenu d'appoint et une meilleure articulation de la sphère professionnelle et de la sphère personnelle.

<sup>19</sup> « *Flexibilité et qualité de l'emploi : le cas du travail à temps partiel* » - Jérôme Demeur, CRISP n°2074-2075 (2010)

### **De la flexibilité choisie ...**

Dans le cas de Fidélia Assistance, à travers les entretiens réalisés, on peut dire que les temps partiels sont principalement choisis pour plusieurs raisons :

- Certains salariés évoquent la pénibilité du travail de chargé d'assistance. La prise en charge des assurés à temps plein est selon eux parfois difficile. Le nombre d'appels croissant et l'agressivité de certains clients renforcent leur volonté de rester à temps partiel. En effet, de nombreuses études<sup>20</sup> montrent que le travail sur des plateaux téléphoniques est éprouvant aussi bien physiquement (TMS, flux d'appels...) que psychologiquement.
- La plupart des chargés d'assistance sont étudiants. Ce temps partiel leur convient parfaitement pour deux raisons. Tout d'abord, ce type de contrat à 50% permet de financer leurs études tout en leur laissant du temps pour assister aux cours ou suivre une formation. Ensuite, la plupart pensent ne pas faire carrière à Fidélia Assistance ; ils n'éprouvent donc pas le besoin d'opter pour un temps complet.
- D'autres salariés ont une autre activité professionnelle ou non : emploi salarié, auto-entrepreneur, activités domestiques et privées. Ils ne sont donc pas intéressés par un temps plein.

La possibilité d'articuler un temps partiel à Fidélia Assistance et d'autres activités professionnelles ou non est facilitée par des dispositions organisationnelles :

- Les temps partiels sont positionnés essentiellement le week-end et le soir. Ces plages ont le double avantage d'être majorées et de libérer du temps le reste de la semaine et en journée pour assumer d'autres activités.
- Les chargés d'assistance peuvent positionner avant la préparation du planning mensuel des indisponibilités totales ou des disponibilités partielles. Ces indisponibilités indiquent des jours où le chargé d'assistance ne peut pas venir à son poste de travail. Les disponibilités partielles concernent des plages horaires (matin ou après-midi) sur lesquelles le chargé d'assistance ne pourra pas être positionné. Il n'y a pas de règle clairement établie quant au nombre d'indisponibilités que le chargé d'assistance peut utiliser même s'il semble que l'usage lui permette d'en avoir 12 par mois.

Il convient, pour comprendre le rapport des chargés d'assistance à leur entreprise et ainsi déterminer la nature de leur implication dans le travail, de se pencher sur la construction des plannings. En échange de leur mobilisation dans la réalisation d'une tâche relativement pénible<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Cf. Note de synthèse « Centres d'appels » - l'ANACT (2012)

<sup>21</sup> « Contraintes organisationnelles dans les centres d'appels téléphoniques », ISTNF

réalisée dans des horaires atypiques et irréguliers, les chargés d'assistance bénéficient d'une grande souplesse dans la constitution de leur planning. Ce mode de fonctionnement permet à l'entreprise d'assurer une prise en charge 365j/365j et permet aux salariés d'avoir d'autres activités. On peut donc parler d'une flexibilité choisie, voire même vertueuse puisque les chargés d'assistance peuvent concilier épanouissement personnel, activité salariée et revenus supplémentaires. La direction peut, quant à elle, positionner les temps partiels sur des horaires atypiques et le week-end, c'est-à-dire sur les plages horaires que ne réalisent pas les temps pleins.

### ***... vers une flexibilité plus contrainte***

A partir d'un nouveau cadre contractuel (l'OTT), la direction souhaite un « *nouveau cadre opérationnel pour disposer d'une organisation mieux adaptée aux évolutions de l'activité*<sup>22</sup> ». Il ne s'agira pas ici d'analyser les motivations juridiques qui justifieraient une réorganisation du temps de travail mais de s'intéresser aux motivations organisationnelles qui vont restructurer le fonctionnement des plateaux et le métier de chargé d'assistance.

Selon la Direction, « *L'analyse de l'activité sur les plateaux d'assistance technique, mixte et proximité met en évidence des variations de charges d'activité importantes notamment sur les périodes hivernales et estivales, des fluctuations significatives entre les jours de la semaine (particulièrement le lundi) et entre les plages horaires au sein d'une même journée. L'analyse des plannings met en évidence des variations très importantes de notre taux de couverture, en fin de journée et le week-end*<sup>23</sup> ».

La variation des flux obligerait la Direction à mieux faire coïncider les effectifs aux volumes d'appels. Adapter les ressources à la fluctuation du flux des appels est un choix organisationnel qui, s'il vise la performance productive, a des effets sur le travail, sur la manière de le réaliser et donc sur la santé des salariés.

Avant d'aborder les modalités d'application en œuvre à Fidélia Assistance, essayons d'en comprendre le cadre théorique. Il est donc bien question ici de mieux organiser, encadrer et rationaliser ce que Guillaume Tiffon<sup>24</sup> appelle « *la rencontre client-prestataire* ». Selon l'auteur, chaque relation de service implique l'existence d'un temps d'ajustement de la rencontre. Malgré les dispositifs mis en place par la Direction (chargés d'assistance, répondeur automatique, standard ...), il n'en demeure pas moins que soit le client soit le chargé d'assistance devra attendre au moins quelques secondes, le temps que son interlocuteur soit disponible. Ce temps d'ajustement est donc consubstantiel à un temps d'attente socialement acceptable variant

---

<sup>22</sup> Lettre d'information sociale du 8 octobre 2014

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> « *La mise au travail des clients* » - Guillaume Tiffon, Economica (2013)

selon les situations, et qui fixe la limite à partir de laquelle cette attente n'est plus acceptable et que l'on peut qualifier de retard.

La question du temps de chacun des interlocuteurs devient centrale car les objectifs et les fins visés par l'entreprise et le client ne sont pas forcément toujours les mêmes.

D'un côté, le temps du salarié est un temps de travail, que les entreprises cherchent à optimiser pour en accroître l'efficacité organisationnelle et donc en accroître la profitabilité financière.

De l'autre, le temps des clients, lui, est un temps hors travail que l'entreprise peut essayer d'utiliser pour faire « peser » sur le client un temps d'attente socialement acceptable. Ainsi les sonneries d'attente, les messages d'avertissement automatiques sont autant de moyens de faire patienter le client en attendant qu'un chargé d'assistance se libère et prenne l'appel. Dans un cas vraiment extrême, Fidélia Assistance invite le client - si les lignes sont surchargées - à effectuer les démarches lui-même. Selon Guillaume Tiffon, dans ces cas extrêmes le client devient le propre producteur de son service prenant le relais de l'entreprise qui par des défaillances organisationnelles ne peut lui prodiguer le service promis.

A partir de ces éléments, la Direction doit arbitrer. Doit-elle mettre un maximum de chargés d'assistance pour éviter tout temps d'attente au risque de voir son équilibre financier vaciller ? Ou doit-elle mettre moins de chargés d'assistance faisant peser le temps d'attente sur le client au risque de voir la qualité de service se dégrader, fragilisant ainsi la santé financière de l'entreprise ?

La Direction doit donc penser son organisation en fonction de la qualité de service rendu, le temps du salarié et le temps du client.

### ***Quels sont les ressorts organisationnels qui déterminent ce temps d'ajustement ?***

Il apparaît que la nouvelle organisation du temps de travail rationalise plus fortement le temps du salarié à travers des plages horaires élargies et une plus grande disponibilité en fonction de l'activité. L'objectif est d'améliorer la performance du chargé d'assistance et ainsi améliorer la qualité de service afin que le client ait plus rapidement et plus sûrement l'interlocuteur adéquat. C'est donc le temps de travail du salarié qui est rationnalisé et moins celui du client.

Les sciences sociales ont largement étudié l'activité des services. Depuis plusieurs décennies, les services ont connu une rationalisation accrue. J. Gadrey<sup>25</sup> parle par exemple d'industrialisation des services : spécialisation, polyvalence, indicateurs de production et de performance.

---

<sup>25</sup> « *La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?* » - Jean Gadrey, Revue française de sociologie n°35-2 (1994)

La rationalisation de l'activité passe par une organisation qui essaye, face à un flux d'appels entrants, de positionner au plus juste les effectifs nécessaires. L'objectif est de positionner suffisamment de chargés d'assistance pour absorber le flux. Avec peu de chargés d'assistance, les clients auront des difficultés à joindre le plateau. A l'inverse, trop de chargés d'assistance par rapport au flux accentueraient la porosité du temps de travail.

La Direction de Fidélia Assistance en remettant à plat l'organisation du temps de travail essaye d'affiner ses besoins face à un volume d'appels en tentant de combiner la satisfaction des clients, qui consiste en grande partie à avoir un chargé d'assistance dans un temps relativement rapide, en positionnant suffisamment de salariés tout en évitant de voir les chargés d'assistance se retrouver en sous charge dans le cas où le nombre d'appel baisse.

### ***Les moyens de mise en adéquation du flux avec les ressources***

Pour Guillaume Tiffon<sup>26</sup>, les directions ont deux leviers principaux pour mettre en adéquation flux et ressources : la polyvalence des salariés qui va impacter les modalités de prise en charge et une rationalisation des plannings qui va assurer à l'organisation une plus grande disponibilité des salariés en fonction des besoins de la production.

D'un point de vue organisationnel, la polyvalence permet d'optimiser la prise en charge. En effet, la planification a beau tenté d'ajuster les effectifs au flux de sociétaires et limiter au maximum le risque de se retrouver avec du personnel improductif, il y a des périodes de la journée où le nombre d'appels s'avère inférieur aux prévisions. À Fidélia Assistance, la polyvalence est antérieure au projet d'OTT et elle s'est développée à travers la mise en place du *Groupement Téléphonique Unique* en avril 2014. Auparavant les 3 plateaux du service « Technique » de Tours, Nantes et Saint-Cloud étaient spécialisés. Ainsi, le plateau de Saint-Cloud s'occupait exclusivement des appels provenant des sociétaires GMF, le plateau de Tours des sociétaires de la MAAF et MMA, le plateau de Nantes des sociétaires de la Mutuelle de Poitiers. À l'intérieur de cette division existait chez les chargés d'assistance des spécialisations. Les salariés étaient répartis en quatre catégories en fonction du type d'appels :

- les appels France des sociétaires GMF, MAAF, MMA ;
- les autres mutuelles comme la Mutuelle de Poitiers, Next, Banque Populaire... ;
- les appels provenant de l'étranger ;
- Les appels « flottes » des entreprises et les poids lourds ;

Avec la mise en place du GT unique, les appels sont traités sans distinction par les 3 plateaux.

---

<sup>26</sup> « *La mise au travail des clients* » - Guillaume Tiffon, Economica (2013)

En outre, les chargés d'assistance sont moins spécialisés avec la répartition suivante :

- Le profil A gère les appels France des sociétaires GMF, MAAF, MMA ;
- Le profil B assume les tâches du profil A auquel il faut ajouter les autres mutuelles comme la Mutuelle de Poitiers, Next, Banque Populaire... ;
- Le profil C ajoute à sa tâche (A+B) les appels provenant de l'étranger ;
- Le profil D ajoute à sa tâche (A+B+C) les appels provenant des flottes des entreprises et les poids lourds.

Selon le nombre d'appels et leur nature, le travail des chargés d'assistance sera plus ou moins spécialisé.

L'autre levier consiste à rationaliser le temps de présence des chargés d'assistance à travers la construction des plannings. A partir de différents indicateurs de production (pic d'activité, taux de décrochés en moins de 15 secondes, taux de rappels, temps d'attente ...), la Direction devra arbitrer à partir de la constitution des plannings afin d'ajuster les ressources au plus près des mesures effectuées.

Le projet préconise des possibilités organisationnelles élargies en limitant ainsi la flexibilité et la liberté des salariés. L'objectif est d'élargir le volume de chargés d'assistance disponibles :

- Elargissement des plages horaires pour les temps pleins ;
- Possibilités de travailler en temps complet sur une période limitée ;

Tout en limitant les marges de manœuvre des chargés d'assistance dans la modification des plannings :

- La réduction du nombre d'indisponibilités et de disponibilités partielles contribue à redonner à la Direction plus de souplesse dans la construction des plannings ;
- Limitation des indisponibilités accolables<sup>27</sup>.

Si on élargit les possibilités de mobilisation de la main d'œuvre tout en réduisant les possibilités de modifier les plannings, alors on peut supposer que la flexibilité n'est plus choisie mais contrainte. C'est d'ailleurs ce que nous disent les salariés :

*« Certains vont plus pouvoir assurer leur contrat surtout pour les artistes »*

*« On a clairement moins de liberté, on est perdant on travaillera moins le soir et le week-end ce qui m'arrange bien car j'ai du temps à côté. Et on travaillera plus en semaine et en plus on a moins d'indispo »*

*« Quand je suis entré ici j'ai pas signé pour ça, j'ai ma vie à côté maintenant »*

---

<sup>27</sup> On entend par « accolable » la possibilité pour un chargé d'assistance de positionner plusieurs indisponibilités à la suite l'une de l'autre et ainsi de pouvoir être absent pour un temps assez long s'il en a besoin.

#### 4.2.2. Vers une nouvelle orientation du management

Ce type d'organisation peut avoir des conséquences sur le management : les modalités de management, les tâches réalisées et les rapports interpersonnels doivent être interrogés afin d'identifier des risques potentiels.

En positionnant des effectifs en fonction du flux, nous estimons que ce type d'organisation aura principalement deux conséquences concomitantes sur le métier de responsable d'équipe :

- **Un appauvrissement du métier de responsable d'équipe.** La particularité d'une organisation qui doit absorber un flux est que ce dernier, à travers les demandes de clients, exerce une pression sur le salarié. La prise successive des appels, les demandes à faire et un volume important d'appels à traiter sont des éléments extrêmement contraignants pour le chargé d'assistance. En cela le flux et le client mobilisent fortement le chargé d'assistance qui, pour répondre aux injonctions des appels, doit s'investir et s'employer de façon plus ou moins continue. Absorber le flux en satisfaisant le client participe à l'efficacité du chargé d'assistance si bien que le rôle de management et d'encadrement se déplace en partie du responsable d'équipe vers le client et ses demandes. Le flux des appels rythme le travail du chargé d'assistance.
- **Une mission limitée au contrôle et à la résolution des conflits.** Bien entendu le flux ne peut prescrire entièrement le travail et dans certaines situations, l'organisation du travail doit s'appuyer sur les prérogatives des responsables d'équipe. C'est le cas par exemple quand le flux d'appels est trop important par rapport aux ressources et que le plateau se retrouve en situation de *parcage*<sup>28</sup>. A ce moment-là, le responsable d'équipe doit par exemple annuler une réunion prévue ou être attentif aux temps de retrait. C'est aussi le cas quand l'alerte « guide<sup>29</sup> de niveau 2 » se déclenche. A ce moment-là un mail est envoyé aux chargés d'assistance et ils doivent tous regagner leur poste pour prendre les appels.

Aujourd'hui déjà l'activité des responsables d'équipe est principalement un travail de supervision et d'adéquation des ressources aux flux. Comme rien dans le projet d'accord OTT n'indique le volume d'embauches et/ou le choix des salariés voulant augmenter leur temps de travail, rien ne permet de déterminer le niveau de ressources futures mobilisables. On peut alors envisager que les responsables d'équipe devront demain poursuivre principalement ce travail de contrôle dans un contexte de pénurie de main d'œuvre.

---

<sup>28</sup> Le *parcage* se déclenche à partir du moment où un appel est en attente

<sup>29</sup> Le « guide de niveau 2 » se déclenche quand le temps d'attente est de 8 mn. Précisons que selon les chargés d'assistance, cette alerte se déclenche plus fréquemment ces derniers mois.

Le niveau de ressources disponibles, d'une part, et la pression du flux sur l'activité des chargés d'assistance, d'autre part, limiteront le travail des responsables d'équipe à un management principalement de contrôle : surveillance du respect de la prise d'appels, des temps de retrait, des retards, etc. D'ailleurs un document de la Direction<sup>30</sup> évoque comme responsabilité du manager l'appropriation des aspects disciplinaires.

La logique du projet d'accord OTT est un encadrement plus important du temps de présence des chargés d'assistance. La mise en application sur le terrain se fera en grande partie à travers le travail des responsables d'équipe.

Ces choix organisationnels auront pour les salariés au moins deux types de conséquences :

- des problèmes relationnels causés par :
  - un malaise des chargés d'assistance vis-à-vis de la surveillance de leur travail et de leur temps de pause par les responsables d'équipe ;
  - des possibilités beaucoup plus réduites de poser des indisponibilités ou des disponibilités partielles ou de réaliser des échanges. On peut supposer que les responsables d'équipe sont et seront en première ligne pour justifier les acceptations et les refus des demandes des chargés d'assistance. Au vu d'un cadre plus limitatif, il est fort probable que la question des indisponibilités et des échanges deviennent un sujet de tension.
- Concernant les responsables d'équipe, la prépondérance de l'activité de contrôle au détriment de l'accompagnement ou de la résolution de problèmes techniques pourrait générer une crise d'identité. Certains responsables d'équipe pourraient mal vivre le fait de ne pas utiliser l'ensemble de leurs compétences, d'une part, et d'être identifiés par leurs collègues chargés d'assistance comme de simples surveillants, d'autre part. La légitimité est un élément primordial dans la structuration des rapports sociaux entre encadrant et encadré.

La fonction de manager est complexe. Pour trouver sa place un manager doit articuler des fonctions d'animation, de ressource et de contrôle. Si un déséquilibre entre ces tâches s'opère du fait de choix organisationnels, les relations au sein du collectif peuvent se dégrader.

#### ***4.2.3. Un métier de chargé d'assistance fragilisé***

Quand les conditions ne sont plus réunies pour absorber le flux, le salarié va devoir procéder à des arbitrages qui auront des conséquences sur la manière de réaliser ses tâches et impactera sa santé.

<sup>30</sup> Projet de plan d'actions 2012-2013, p.49

Si les effectifs sont trop justes et l'activité importante, le chargé d'assistance pourra s'employer pour absorber les appels et maintenir un certain niveau de qualité.

Le conflit entre rendement c'est-à-dire l'intensité du travail et l'absence de qualité a des conséquences sur la santé. Les salariés construisent une partie de leur identité sur le sentiment du travail bien fait. Or s'il y a beaucoup d'appels, ils seront contraints par exemple d'écourter les communications. A l'inverse s'ils privilégiennent la qualité d'écoute, cela dégradera les temps d'attente et se répercute sur les collègues.

Les conséquences s'observent aussi dans les TMS et dans une fatigue accrue puisqu'il faut mobiliser plus fortement le corps et l'esprit.

Aujourd'hui déjà la qualité est dégradée. Les indicateurs de production ainsi que la prise en charge plus fréquente de clients énervés confirment cette tendance.

Absorber le flux signifie une accélération du rythme de travail mais aussi un processus d'appauprissement du travail. Quand il y a trop d'appels, les chargés d'assistance doivent renoncer aux réunions, arrêter la gestion de dossiers et les temps de retrait. Ils doivent se concentrer uniquement sur la prise en charge.

Ces éléments déterminent en partie l'engagement des salariés. La fin d'une flexibilité choisie, l'appauprissement du métier, l'intensification potentielle du travail pourraient conduire à une démobilisation. Le turnover et l'absentéisme pourraient augmenter, ce qui dégraderait le travail de ceux qui sont présents :

- une charge de travail accrue ;
- accompagnement des nouveaux embauchés qui se traduit par des interruptions de tâche.

## 4.3. Des questions de santé au travail et de conciliation vie privée, vie professionnelle

### 4.3.1. Des problèmes de santé au travail

Les chargés d'assistance sont au cœur de contraintes importantes. D'une part, la nature même de la relation de service les oblige à faire diligence et à répondre correctement afin de satisfaire un sociétaire en panne sur le bord de la route. D'autre part, les caractéristiques organisationnelles (GT unique, polyvalence, baisse des effectifs des temps partiels ...) complexifient la réalisation des tâches quotidiennes.

Calquer les effectifs sur le flux, développer la polyvalence, limiter les indisponibilités dans un contexte de sous-effectif pourrait exposer les salariés travaillant sur ces plateaux à la pression du flux. On sait que le flux est extrêmement exigeant pour les salariés. Il demande à ces

derniers, pour être absorbé, un engagement fort aussi bien physiquement que psychiquement. La réalisation en direct d'un service demande aux salariés une grande souplesse intellectuelle, des savoir-faire techniques et des savoir-être. Le contact téléphonique oblige le salarié à être constamment en capacité de répondre à son interlocuteur et à reproduire cette tâche plusieurs fois par jour.

On connaît les conséquences sur la santé des cadences du flux sur les salariés : TMS, fatigue intellectuelle, stress

On sait aussi que le flux d'appels, s'il se réalise dans des conditions de travail dégradées (sous-effectif, contrôle accru), impacte la porosité du temps de travail. L'activité de travail est plus ou moins constituée d'aléas, de creux et de pic. Ces variations d'activité constituent, pour les salariés, des temps pour reconstituer leur force de travail mais aussi pour échanger avec les collègues sur telle ou telle difficulté afin d'obtenir des solutions. Ces temps - qui sont souvent qualifiés d'improductifs dans le sens où le salarié ne prend pas d'appel - participent malgré tout à la réalisation de l'activité dans de bonnes conditions.

Aujourd'hui déjà, les effets de l'activité en sous-effectif se font ressentir. Les périodes de *parcage* plus nombreuses obligent les chargés d'assistance à intensifier la prise en charge en abandonnant par exemple les tâches de gestion.

Après avoir décrit les effets du flux sur l'activité des salariés et sur leur santé, intéressons-nous aux modalités de leur présence. Le cœur du projet est de mieux repartir les effectifs en jalonnant de façon plus précise les temps de présence et les indisponibilités. Il apparaît qu'avec le projet OTT les chargés d'assistance seront mobilisables plus régulièrement sur des plages horaires plus étendues. Il y aura aussi une plus grande variabilité des jours de présence. La reconfiguration du cadre temporel interroge la notion de rythme de travail.

L'INRS<sup>31</sup> nous éclaire sur l'incidence des horaires atypiques sur les salariés. Il définit un horaire standard comme suit :

- travail du lundi au vendredi ;
- horaires compris en 7h et 20h ;
- régularité des heures et des jours travaillés ;
- absence de travail les jours fériés.

Au regard de ce descriptif, on constate qu'une bonne partie des salariés en temps partiel est exclue de cette définition. Par conséquent et selon l'INRS, les risques potentiels pour la santé existent déjà. Mais il semble que le projet en flexibilisant un peu plus le temps de travail expose un peu plus les chargés d'assistance à des risques pour la santé.

Avec le projet, et quelle que soit la formule, il sera dorénavant quasiment impossible de ne pas venir sur des périodes longues grâce aux indisponibilités. A l'observation des plannings actuels, on constate

---

<sup>31</sup> « *Horaires atypiques de travail* » - INRS (2013)

qu'il n'est pas rare pour certains chargés d'assistance de ne pas venir pendant plusieurs jours voir plusieurs semaines.

Demain il y aura une plus grande variabilité du temps de présence avec une plus grande probabilité d'être en horaires atypiques, décalés et changeants.

*« Aujourd'hui je finis le soir et je réembauche le matin... ils respectent les 11h mais c'est fatigant. Demain avec le projet, ça arrivera plus souvent »*

L'INRS indique que les horaires atypiques, l'amplitude horaire et la durée hebdomadaire ont un impact sur les accidents du travail et des effets sur la santé physique et physiologique. L'usure, la fatigue décrite dans l'article de l'INRS s'articule avec des problèmes de sommeil et des problèmes de poids selon la médecine du travail.

Le rythme biologique humain est donc plus fortement et fréquemment déréglé du fait d'une plus grande variabilité des rythmes de travail. L'irrégularité des repas, des phases de sommeil et des périodes de travail influence la digestion, le repos et la récupération.

#### **4.3.2. Quelles possibilités de conciliation vie privée et vie professionnelle ?**

Ces formes d'aménagement du temps de travail n'ont pas seulement des impacts physiques. Les études effectuées et les entretiens montrent que c'est l'articulation de la sphère professionnelle avec la sphère personnelle qui inquiète et impacte la santé psychologique des salariés.

L'INRS indique que la tolérance, c'est-à-dire la capacité des salariés à accepter et à soutenir des horaires atypiques se fonde aussi sur la possibilité d'articuler vie professionnelle et vie personnelle.

Comme nous l'avons dit plus haut, la majorité des temps partiels ont une activité (salariée ou pas, rémunérée ou pas) en plus de leur métier de chargé d'assistance. Représons aussi que l'engagement des salariés sur des horaires décalés était compensé par une grande liberté dans la constitution des plannings.

Pour beaucoup, le projet annonce des temps de présence plus fréquents, variables et des possibilités de changement moindres, ce qui aura pour principale conséquence de remettre en cause leur organisation professionnelle et personnelle. Cette imprévisibilité limitera les possibilités de positionner à côté de cet emploi d'autres activités qui demandent une certaine régularité.

Ces conflits entre les différents temps sont des risques importants pour les salariés et donc pour l'entreprise.

*« Moi je risque de perdre mon deuxième boulot »*

*« Si j'ai choisi Fidelia c'est parce qu'on pouvait s'arranger »*

*« J'ai fait ma vie par rapport au contrat que j'ai signé »*



*« Ce projet va me coûter des sous car je vais devoir prendre une nourrice, je ne pourrais plus garder mes enfants »*

L'impossibilité de conserver ou de trouver un second emploi, les dépenses inhérentes à la garde des enfants ou l'achat d'un second véhicule, la difficulté à se rendre à ses cours auront un impact sur la santé mentale. Ces difficultés sont souvent associées à des troubles anxieux et des troubles de l'humeur.

## **4.4. Conséquences d'un tel modèle d'organisation du travail**

### ***4.4.1. Retour sur quelques fondamentaux du projet***

Pour permettre d'identifier les risques d'un tel projet il convient de départager ce qui est visé par le projet et les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs. Annoncer que l'on va repositionner les chargés d'assistance en fonction des besoins n'est pas suffisant. En effet, il existe un décalage entre, par exemple, les effectifs théoriques, les effectifs réels et les plannings réalisés.

« Améliorer l'adéquation charge/ressource » signifie mettre plus de personnes quand l'activité l'exige. Ce choix organisationnel largement répandu dans les activités de service notamment téléphoniques est marqué par plusieurs angles morts. En effet, plusieurs questions se posent : une remise à plat des plannings est-elle une condition suffisante à l'amélioration de la prise en charge ? Quel sont les volumes journaliers, hebdomadaires, mensuels nécessaires au bon fonctionnement du plateau ? Comment est définie une prise en charge de qualité ? Quel sera le volume d'embauches si elles sont décidées ? Que se passera-t-il si tous les salariés choisissent des plannings fixes ou si aucun d'eux ne souhaite augmenter son temps de travail ?

En outre, l'activité n'est pas totalement planifiable ni visible. Bien que les critères de gestion et de production permettent des projections, la nature d'une activité économique est par définition traversée d'aléas. Ainsi un épisode météorologique extrême (pluies, neige, inondation) déterminera un niveau d'appels plus important. A partir de là, le volume de ressources qui était considéré comme juste devient tout d'un coup insuffisant. De la même manière, le volume des ressources peut varier de façon imprévisible : arrêt maladie, formation, turnover, congés maternité, grève des transports sont autant d'événements qui peuvent faire varier de façon importante les effectifs.

Tania Angeloff<sup>32</sup> quant à elle nous alerte sur les conséquences d'une augmentation du temps de travail. Comme à Fidélia Assistance, la grande distribution a incité les salariés à augmenter leur temps de travail (70%-80%), l'objectif étant comme l'indique l'auteur de faire « *des économies de main-d'œuvre très importantes* ». Mais ce choix pose selon nous deux problèmes.

D'une part, si la volonté de la Direction est d'augmenter les ressources en incitant les salariés à augmenter leur temps de travail, que se passera-t-il si les salariés refusent ? Cette question du temps de travail est primordiale car elle interroge la problématique évoquée plus haut à savoir, quelle est selon la direction, le niveau adéquat de ressources pour assurer un service de qualité et garantir de bonnes conditions de travail.

D'autre part, si à l'inverse beaucoup de salariés en temps partiel souhaitent passer à 80%, comment cette situation sera-t-elle gérée ? Que se passera-t-il si, comme dans la grande distribution décrite dans l'article mentionné, l'activité venait à baisser ?

#### **4.4.2. *L'annualisation du temps de travail : des expériences contrastées***

Les lois Aubry et la réduction du temps de travail hebdomadaire à 35H en 2000 ont ouvert la voie à de nombreux accords sur les 35H qui ont annualisé le temps de travail. Plusieurs bilans d'expériences ont été réalisés<sup>33</sup> avec des enseignements sur ce dispositif qui peuvent nourrir la réflexion dans le cadre du projet d'accord OTT de Fidélia Assistance, objet de la présente expertise.

- L'annualisation n'est pas adaptée à toutes les variations de production et il est illusoire de penser qu'elle serait une réponse complète à l'imprévisibilité de l'activité ;
- L'annualisation du temps de travail fait émerger de nouvelles complexités organisationnelles. L'une d'entre elle qui revient dans les analyses est la difficulté d'élaboration des plannings si bien que l'objectif initial de l'annualisation qui est une meilleure adéquation des ressources aux exigences de l'activité est dévoyé ;
- Les expériences montrent qu'il existe un enjeu social fort dans l'annualisation du temps de travail, non seulement parce qu'elle

<sup>32</sup> « *Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté* » - Tania Angeloff, *Travail, Genre et Sociétés*, n°1 (Avril 1999)

<sup>33</sup> Cf. « *La RTT dans les PMI indépendantes : réorganisations et conditions de travail* » - Robert Ardent, Innovations 2005/2 (n°22) ;

Cf. « *Modulation/annualisation dans le cadre des 35 heures : entreprises et salariés sous contrainte* » - Matthieu Bunel, *Travail et Emploi* 2004 (n°98)

Cf. « *Impact d'une réorganisation des temps. Dialogue et flexibilité au cœur des débats* » Revue *Travail & Changement* n°288 (2003)

occasionne presque toujours des départs de salariés – souvent des femmes et des personnes âgées – qui refusent le dispositif mais aussi parce qu'elle est l'objet de négociations sociales importantes qui portent des questions centrales de rémunération du travail ;

- En supprimant notamment les possibilités d'effectuer des heures supplémentaires avec des conséquences financières pour les salariés, elle crée des facteurs de démotivation avec des salariés qui se trouvent mobilisés de façon intensive sur les périodes de hautes activités sans contrepartie.
- La problématique des saisonnalités économiques qui coïncident ou pas avec les saisonnalités sociales : l'annualisation du temps de travail est mieux acceptée par les salariés lorsque ces saisonnalités ne sont pas concomitantes. A Fidélia Assistance, l'une des périodes de « *haute* » activité est la période estivale qui coïncide avec le temps social de vacances scolaires ;
- Les éléments d'incertitude qui pèsent sur les salariés avec des incertitudes sur l'horaire de travail, son contenu et parfois son lieu de travail exigent des qualités d'adaptation et d'agilité qui ne sont pas données à chacun.
- Le renforcement de la contrainte hiérarchique et de la fonction de contrôle du management est un autre effet constaté de l'annualisation avec plus de pression sur les horaires et les rythmes de travail.



## *5. Conclusion*



Ce projet d'accord OTT est né en grande partie d'un rapport de diagnostic de la performance présenté aux élus du Comité d'entreprise de Fidélia Assistance en 2011 qui semble-t-il a ignoré les dimensions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise et de performance sociale dans la performance globale.

Pourtant, en appelant déjà à l'époque à une vigilance sur la nécessité « *de renforcer la motivation et la cohésion des équipes* », des questions de conditions de travail et de qualité de vie au travail étaient posées. La cartographie générale des préconisations<sup>34</sup> du cabinet consulté à partir de leur diagnostic montre bien que la dimension sociale est l'oubliée de l'analyse, en mettant l'accent sur les paramètres d'efficacité opérationnelle et de maîtrise de la charge externe.

Par ailleurs, il importe d'interroger la temporalité du projet OTT de Fidélia Assistance par rapport à tous les changements qui ont déjà été engagés dans l'organisation du travail. En effet, quelle gestion de projet ? Les évolutions s'apparentent davantage au déploiement d'un calendrier au pas de charge qui néglige la ressource humaine de l'entreprise.

Dans les entretiens réalisés, les chargés d'assistance à temps partiel ont témoigné d'une inquiétude vis-à-vis de l'avenir doublée d'une défiance à l'encontre de la Direction. Ils pointent du doigt une manière d'opérer trop dirigiste et unilatérale. L'autre critique est la complexité du projet qui leur laisse penser qu'il y a une volonté d'obscurencir intentionnellement le débat avec des questions prégnantes sur leur rémunération.

Concernant le contenu du projet, les chargés d'assistance invoquent la fin d'une flexibilité choisie qui s'appuyait sur un accord gagnant-gagnant avec l'entreprise vers une flexibilité contrainte. Pour certains d'entre eux, ce sont les bases mêmes de leur motivation à travailler chez Fidélia Assistance qui sont remises en question.

---

<sup>34</sup> « *Mission Performance : Présentation des préconisations* » - Exton Consulting, p. 4 (13/02/2012)



## ***6. Recommandations***



## 6.1. Mieux accompagner le changement d'organisation du temps de travail

- **Prendre le temps d'un diagnostic complet et précis de la situation**

Ce diagnostic aurait pu prendre la forme d'un audit de l'aménagement du temps de travail qui aurait permis d'analyser l'information sur les temps de travail, l'application des procédures (dispositions légales, règlements, usages), l'efficacité des pratiques en considérant tout à la fois les attentes et demandes des salariés, les exigences de la saisonnalité de l'activité, les attentes de flexibilité, le rôle des managers d'équipe, etc.

Ce diagnostic aurait pu prendre la forme d'un système d'enquêtes préparatoires avec des questionnaires auprès de tous les salariés. Il aurait pu permettre de parvenir à plusieurs objectifs : associer tous les salariés de l'entreprise aux questions de l'aménagement du temps de travail, mieux connaître leurs rythmes de travail, leurs aspirations et leurs motivations, dégager des pistes de réflexions pour l'élaboration d'un projet d'accord.

Ce diagnostic permettrait aussi de mieux prendre en compte la problématique des temps de transports des salariés.

Les formules d'annualisation du temps de travail proposées aux temps partiels dans le projet d'accord OTT font varier le nombre de vacations de 5H. Les temps de transport interviennent d'autant plus dans le temps de travail que la durée journalière de travail est faible.

Une meilleure connaissance des temps de transport des salariés serait utile comme élément de diagnostic des situations de travail actuelles.

- **Réfléchir aux choix de communication**

Des outils de communication ont été déployés durant la phase de négociation et des réunions ont été organisées mais il semble que beaucoup de salariés aient retenu que ce projet OTT ne va concerner que les salariés à temps partiels, ce qui n'est pas vrai.

Il pourrait être intéressant de penser cette communication en termes d'impact sur le quotidien du travail de tous les salariés – chargés d'assistance, standardistes, responsables d'équipes, gestionnaires de planning, etc. – et non pas en termes de population ciblée.

- **Consulter et engager le management intermédiaire**

Le management intermédiaire est en première ligne des changements organisationnels et doit trouver des réponses au quotidien aux difficultés rencontrées par les salariés (chargés d'assistance, standardistes, etc.)

Il semble que peu de place leur ait été faite dans ces problématiques du temps de travail.

## **6.2. Apporter plus de clarté à la politique de rémunération actuelle de l'entreprise**

La rémunération est un enjeu important de ce projet d'accord sous deux aspects :

- Les dispositions prévues ne permettent pas d'offrir un cadre transparent, lisible et incitatif à la politique de rémunération actuelle de l'entreprise et mettent les salariés dans la défiance ;
- Elles s'apparentent davantage à un nouveau système d'organisation du temps de travail sans contrepartie.

## **6.3. Prévoir une phase transitoire d'application de l'accord avec des modalités de révision**

- Le présent projet d'accord sera conclu pour une durée indéterminée (Article 51 p.48) sans prévoir d'étape intermédiaire pour effectuer un premier bilan d'application avec les partenaires sociaux.

Etant donné sa complexité, il semble nécessaire de prévoir une phase transitoire d'application stipulée dans l'accord avec des points d'étapes qui permettraient sa révision.

- Mettre en place une Commission paritaire de suivi pour recenser et mettre en discussion entre toutes les parties prenantes les difficultés rencontrées dans l'application de l'accord et les améliorations possibles.

## 6.4. Faire vivre le dialogue social autour de la question centrale du temps de travail

- La question du temps de travail est une question centrale dans l'organisation de l'activité de Fidélia Assistance étant donné les contraintes qui imposent un service 7/7 et 24H/24H.
- Des mutations sociales importantes impactent l'organisation des temps de travail et les frontières vie privée - vie professionnelle, comme l'illustre la digitalisation ou le développement du télétravail.

Ces deux éléments motivent la nécessité pour Fidélia Assistance dans une préoccupation de performance de l'entreprise et de bien-être de ses salariés de mettre en place un dialogue social plus construit et plus nourri sur les questions de temps de travail, associant les élus et tous les salariés de l'entreprise dans leur diversité de formes d'emploi et de statut (cadres dirigeant, cadres intermédiaires, employés, agents de maîtrise).



## *7. Annexes*



## 7.1. Tableau récapitulatif OTT – Temps Complet, Services « Proximité », « Standard », « Technique »

TEMPS COMPLET (TC)	STATUT	MODALITES	COMMUNICATION DES PLANNINGS	REMUNERATION ET ACCESSOIRES
<b>Service PROXIMITE</b> <b>Régime Hebdomadaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDI TC</li> <li>▪ CDD de remplacement TC</li> </ul>	<p>34H hebdomadaires 4 jours hebdomadaires et 8,5 H/jour, du lundi au dimanche Horaires : 8H-20H45</p> <p>Nombre de week-ends travaillés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimum 1 week-end sur 2 périodes de 4 ou 5 semaines consécutives</li> <li>▪ Minimum 1 samedi par période de 4 ou 5 semaines consécutives</li> </ul>	<p>6 semaines à l'avance</p> <p>Planning par période calendaire</p>	<p>Majorations</p> <p>+40% entre 20H45 et 21H semaine +70% entre 20H45 et 21H le samedi +80% entre 20H45 et 21H le dimanche +150% les jours fériés</p>
<b>Service STANDARD</b> <b>Régime Hebdomadaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDI TC</li> <li>▪ CDD de remplacement TC</li> <li>▪ CDD Surcroit temporaire d'activité TC</li> <li>▪ CDD Saisonnier TC</li> </ul>	<p>34H hebdomadaires 5 jours et 6,8H/jour, du lundi au dimanche Horaires : 7H-21H</p>	<p>3 semaines à l'avance</p> <p>Planning par période de 4 ou 5 semaines</p>	<p>Majorations</p> <p>+40% entre 20H45 et 21H semaine +70% entre 20H45 et 21H le samedi +80% entre 20H45 et 21H le dimanche +150% les jours fériés</p>
<b>1) Service TECHNIQUE</b> <b>Régime Hebdomadaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDD Surcroit temporaire d'activité TC</li> <li>▪ CDD Saisonnier TC</li> </ul>	<p>34H hebdomadaire 5 jours et 6,8H/jour, du lundi au dimanche</p> <p>Horaires : 7H-23H. Saison d'été : possibilités 7H-minuit Si CDD &gt; 4 mois consécutifs, choix entre 20H45 et 23H</p> <p>Nombre de week-ends travaillés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimum 1 week-end par période 5 semaines consécutives</li> <li>▪ Minimum 2 samedis par période de 4 ou 5 semaines consécutives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salariés qui arrivent dans l'entreprise</li> </ul> <p>Planning 5 jours avant le 1er jour de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salariés en poste</li> </ul> <p>Planning 2 semaines avant par période de 4 ou 5 semaines ssi CDD &lt; 3 mois</p> <p>Planning 6 semaines avant par période de 4 ou 5 semaines ssi CDD &gt; 3 mois</p> <p>Planning par période de 4 ou 5 semaines</p>	<p>Majorations</p> <p>+40% entre 20H45 et 21H30 semaine +70% entre 20H45 et 21H30 le samedi +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche +150% les jours fériés</p>
<b>2) Service TECHNIQUE</b> <b>Régime de 4 semaines successives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDI TC</li> <li>▪ CDD de remplacement TC</li> </ul>	<p>34H hebdomadaires avec rotation par période de 4 semaines successives : S1 = 34H ; S2 = 34H ; S3 = 40,8H ; S4 = 27,2H 27,20H &lt; durée hebdomadaire &lt; 40,8H</p> <p>4 à 6 jours et 6,8 H/jour, du lundi au dimanche Horaires : 7H-20H45</p> <p>Nombre de week-ends travaillés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un week-end par rotation de 4 semaines consécutives</li> </ul> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	<p>6 semaines à l'avance par période de 4 ou 5 semaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salaire mensuel de base lissé sur la base de l'horaire hebdomadaire moyen sur la période de rotation de 4 semaines</li> <li>▪ Prime du 6<sup>ème</sup> jour : 120€ bruts annuels versé le 31 janvier de chaque année</li> <li>▪ Majorations</li> </ul> <p>+40% entre 20H45 et 21H30 semaine +70% entre 20H45 et 21H30 le samedi +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche +150% les jours fériés</p>



## 7.2. Tableau récapitulatif OTT – Temps Partiel, Service « Technique » Formule Annualisation « Programmée »

TEMPS PARTIEL (TP)	FORMULES	MODALITES	COMMUNICATION DES PLANNINGS	REMUNERATION ET ACCESSOIRES
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « Programmée »</b> <b>Périodes fixes de « haute » activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>5H &lt; durée hebdomadaire &lt; 34H            Vacances de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche            Horaires de 7H-23H.</p> <p>Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>16 semaines de 34 H du lundi au dimanche et 5 jours de travail</li> <li>Le solde en semaines de 1 à 4 jours du lundi au dimanche.</li> </ul> <p>5H &lt; durée hebdomadaire &lt; 27,2H</p> <p>Max 16 vacations et 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines</p> <p>3 plages de 5H max en moyenne annuelle individuelle</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 4 semaines à l'avance dans une période N</li> <li>12 semaines avant la fin de la période d'annualisation N pour la période N+1 avec les semaines à 34H et les autres semaines</li> </ul> <p>10 semaines avant la période d'annualisation N+1, les salariés exprimeront leurs préférences pour les semaines à 34H</p> <p>Préférences des salariés pour les semaines à 34H sont encadrées autour de 5 périodes : vacances de Noël, vacances de février, vacances de Pâques, vacances d'été, vacances de la Toussaint</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indemnité différentielle            Base de 30 samedis et 22 dimanche en moyenne par an – quelle que soit la durée du temps partiel – rapportée au nombre de samedis et dimanches travaillés par salarié            Versement sous forme d'avance mensuelle</li> <li>Majorations            +40% entre 20H45 et 21H30 semaine            +70% entre 20H45 et 21H30 le samedi            +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche            +150% les jours fériés</li> <li>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</li> </ul>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « Programmée »</b> <b>Périodes fixes de « haute » activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	<p>5H &lt; durée hebdomadaire &lt; 34H            Vacances de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche            Horaires de 7H-23H</p> <p>Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8 semaines de 34 H du lundi au dimanche et 5 jours de travail</li> <li>Le solde en semaines de 1 à 3 jours du lundi au dimanche, 5H &lt; durée hebdomadaire &lt; 20,4H</li> </ul> <p>Max 12 vacations et 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines</p> <p>3 plages de 5H max en moyenne annuelle individuelle</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 4 semaines à l'avance dans une période N</li> <li>12 semaines avant la fin de la période d'annualisation N pour la période N+1 avec les semaines à 34H et les autres semaines</li> </ul> <p>10 semaines avant la période d'annualisation N+1, les salariés exprimeront leurs préférences pour les semaines à 34H</p> <p>Préférences des salariés pour les semaines à 34H sont encadrées autour de 5 périodes : vacances de Noël, vacances de février, vacances de Pâques, vacances d'été, vacances de la Toussaint</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indemnité différentielle            Base de 30 samedis et 22 dimanche en moyenne par an – quelle que soit la durée du temps partiel – rapportée au nombre de samedis et dimanches travaillés par salarié            Versement sous forme d'avance mensuelle</li> <li>Majorations            +40% entre 20H45 et 21H30 semaine            +70% entre 20H45 et 21H30 le samedi            +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche            +150% les jours fériés</li> <li>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</li> </ul>



### 7.3. Tableau récapitulatif OTT – Temps Partiel, Service « Technique » Formule Annualisation « *au fil de l'eau* » Option « *Régularité* »

TEMPS PARTIEL (TP)	FORMULES	MODALITES	COMMUNICATION DES PLANNINGS	REMUNERATION ET ACCESSOIRES
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « <i>au fil de l'eau</i> »</b> <u>Option « <i>Régularité</i> »</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>16,8H &lt; durée hebdomadaire &lt; 30,4H            Vacances de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche            3 à 5 jours, du lundi au dimanche            Horaires de 7H-23H. Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <p>Max 18 vacations et 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines            5 plages de 5H max en moyenne annuelle individuelle et 6 max par période de 4 semaines</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	Au moins 4 semaines à l'avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indemnité différentielle            Base de 30 samedis et 22 dimanche en moyenne par an – quelle que soit la durée du temps partiel – rapportée au nombre de samedis et dimanches travaillés par salarié            Versement sous forme d'avance mensuelle</li> <li>Majorations            + 40% entre 20H45 et 21H30 semaine            + 70% entre 20H45 et 21H30 le samedi            +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche            +150% les jours fériés</li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « <i>au fil de l'eau</i> »</b> <u>Option « <i>Régularité</i> »</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	<p>11,8H &lt; durée hebdomadaire &lt; 20,4H            Vacances de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche            2 à 3 jours, du lundi au dimanche            Horaires de 7H-23H. Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <p>Max 12 vacations et 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines            5 plages de 5H max en moyenne annuelle individuelle et 6 max par période de 4 semaines</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	Au moins 4 semaines à l'avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indemnité différentielle            Base de 30 samedis et 22 dimanche en moyenne par an – quelle que soit la durée du temps partiel – rapportée au nombre de samedis et dimanches travaillés par salarié            Versement sous forme d'avance mensuelle</li> <li>Majorations            + 40% entre 20H45 et 21H30 semaine            + 70% entre 20H45 et 21H30 le samedi            +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche            +150% les jours fériés</li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>



## 7.4. Tableau récapitulatif OTT – Temps Partiel, Service « Technique » Formule Annualisation « *au fil de l'eau* » Option « *Dynamique* » et Formule Annualisation Temps Partiel 80%

TEMPS PARTIEL (TP)	FORMULES	MODALITES	COMMUNICATION DES PLANNINGS	REMUNERATION ET ACCESSOIRES
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « <i>au fil de l'eau</i> »</b> <b>Option « <i>Dynamique</i> »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>5H &lt; durée hebdomadaire &lt; 34H Vacations de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche 1 à 5 jours, du lundi au dimanche Horaires de 7H-23H. Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <p>Max 18 vacations et 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines 5 plages de 5H max en moyenne annuelle individuelle</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	<p>Au moins 4 semaines à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indemnité différentielle Base de 30 samedis et 22 dimanche en moyenne par an – quelle que soit la durée du temps partiel – rapportée au nombre de samedis et dimanches travaillés par salarié Versement sous forme d'avance mensuelle           <ul style="list-style-type: none"> <li>Majorations + 40% entre 20H45 et 21H30 semaine + 70% entre 20H45 et 21H30 le samedi +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche +150% les jours fériés</li> </ul> </li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « <i>au fil de l'eau</i> »</b> <b>Option « <i>Dynamique</i> »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	<p>5H &lt; durée hebdomadaire &lt; 27,2H Vacations de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche 1 à 4 jours, du lundi au dimanche Horaires de 7H-23H. Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <p>Max 14 vacations et 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines 5 plages de 5H max en moyenne annuelle individuelle</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	<p>Au moins 4 semaines à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indemnité différentielle Base de 30 samedis et 22 dimanche en moyenne par an – quelle que soit la durée du temps partiel – rapportée au nombre de samedis et dimanches travaillés par salarié Versement sous forme d'avance mensuelle           <ul style="list-style-type: none"> <li>Majorations + 40% entre 20H45 et 21H30 semaine + 70% entre 20H45 et 21H30 le samedi +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche +150% les jours fériés</li> </ul> </li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation Temps partiel 80%</b> <b>Régime de 4 semaines successives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps partiel 80% ou 27,20H hebdomadaires</li> </ul> <p>Jusqu'à 20 postes ouverts jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2016</p> <p>Postes ouverts en priorité aux temps partiels, avec critères d'ancienneté et d'âge</p>	<p>20,4H &lt; durée hebdomadaire &lt; 34H avec rotation par période de 4 semaines Vacations de 5H ou 6,8H du lundi au vendredi et de 6,8H le samedi et dimanche 3 à 5 jours, du lundi au dimanche Horaires de 7H-23H. Saison d'été : possibilités 7H-minuit</p> <p>Max 16 vacations et 1 week-end par période de 4 semaines 1,5 plage de 5H max en moyenne annuelle individuelle et 2 max par période de 4 semaines</p> <p>Salariés volontaires au-delà de 20H45 : 8 semaines consécutives dans la limite de 24 semaines sur 12 mois glissants</p>	<p>Au moins 4 semaines à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Majorations +40% entre 20H45 et 21H30 semaine +70% entre 20H45 et 21H30 le samedi +80% entre 20H45 et 21H30 le dimanche +150% les jours fériés</li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>



## 7.5. Tableau récapitulatif OTT – Temps Partiel, Service « Standard » Formule Annualisation « Programmée » et Formules Annualisation « au fil de l'eau »

TEMPS PARTIEL (TP)	FORMULES	MODALITES	COMMUNICATION DES PLANNINGS	REMUNERATION ET ACCESSOIRES
<b>Service STANDARD</b> <b>Formule Annualisation « Programmée »</b> <b>Périodes fixes de « haute » activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel « week-end » 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>6,8H &lt; durée hebdomadaire &lt; 34H Vacations de 6,8H Horaires de 7H-21H</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>18 semaines de 34 H, du lundi au dimanche et 5 jours de travail</li> <li>Le solde selon la formule « <i>au fil de l'eau</i> » 46% d'un temps complet : semaines de 0 à 4 jours du vendredi au lundi, 0H &lt; durée hebdomadaire &lt; 27,2H</li> </ul> <p>Nombre de week-ends travaillés par période de 4 semaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1,5 week-end en moyenne pour les semaines de 34H</li> <li>Max 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines en dehors des semaines de 34H</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 3 semaines à l'avance dans une période N</li> <li>12 semaines avant la fin de la période d'annualisation N pour la période N+1 avec les semaines à 34H et les autres semaines</li> </ul> <p>10 semaines avant la période d'annualisation N+1, les salariés exprimeront leurs préférences pour les semaines à 34H</p> <p>Préférences des salariés pour les semaines à 34H sont encadrées autour de 6 périodes : vacances de Noël, vacances de février, vacances de Pâques, mois de Mai, vacances d'été, vacances de la Toussaint</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Majorations + 40% entre 20H45 et 21H00 semaine + 70% entre 20H45 et 21H00 le samedi +80% entre 20H45 et 21H00 le dimanche +150% les jours fériés</li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>
<b>Service STANDARD</b> <b>Formule Annualisation « <i>au fil de l'eau</i> »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel « week-end » 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>13,6H &lt; durée hebdomadaire &lt; 34H 2 à 4 jours, du vendredi au lundi et du mardi au jeudi pour un jour de travail pour atteindre 70,59% d'un temps complet Horaires de 7H-21H, vacation de 6,8H</p> <p>Max 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines</p>	<p>Au moins 3 semaines à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Majorations + 40% entre 20H45 et 21H00 semaine + 70% entre 20H45 et 21H00 le samedi +80% entre 20H45 et 21H00 le dimanche +150% les jours fériés</li> </ul> <p>2 jours fériés garantis à chaque salarié sur la période de référence de l'annualisation de 12 mois, à raison de 6,8H/jour</p>
<b>Service STANDARD</b> <b>Formule Annualisation « <i>au fil de l'eau</i> »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps Partiel « week-end » 46% d'un temps complet ou 15,64H hebdomadaires</li> </ul>	<p>0H &lt; durée hebdomadaire &lt; 27,2H 0 à 4 jours, du vendredi au lundi Horaires de 7H-21H, vacation de 6,8H</p> <p>Max 3 week-ends consécutifs par période de 4 semaines</p>	<p>Au moins 3 semaines à l'avance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Majorations + 40% entre 20H45 et 21H00 semaine + 70% entre 20H45 et 21H00 le samedi +80% entre 20H45 et 21H00 le dimanche +150% les jours fériés</li> </ul>



## 7.6. Tableau récapitulatif OTT – Temps Partiel, Services « Technique » et « Standard » Formules Durée hebdomadaire fixe

TEMPS PARTIEL (TP)	FORMULES	MODALITES	COMMUNICATION DES PLANNINGS	REMUNERATION ET ACCESSOIRES
<b>Service TECHNIQUE</b>  <b>Formule</b> <b>Durée Hebdomadaire</b> <b>Fixe</b>	En cas de refus de l'annualisation. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	3 à 4 jours, du lundi au dimanche <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 74,7% : 25,4H hebdomadaires en 3 vacations de 6,8H et une vacation de 5H</li> <li>▪ Temps Partiel 54,7% : 18,6H hebdomadaires en 2 vacations de 6,8H et une vacation de 5H</li> </ul> Jours et horaires fixes Horaires de 7H-23H	Aucune précision	Pas de travail en jour férié garanti
<b>Service STANDARD</b>  <b>Formule</b> <b>Durée Hebdomadaire</b> <b>Fixe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	5 jours, du lundi au vendredi <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% : 4,80H/jour</li> <li>▪ Temps Partiel 50% : 3,40H/jour</li> </ul> Horaires de 7H30 à 18H30	Aucune précision	Pas de travail en jour férié garanti



## 7.7. Tableau récapitulatif OTT – Temps Complet et Temps Partiel, Régime des indisponibilités et des échanges

TEMPS COMPLET (TC)	FORMULES	INDISPONIBILITES	ECHANGES
<b>Service TECHNIQUE</b>  <b>Service PROXIMITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDI TC</li> <li>▪ CDD de remplacement TC</li> <li>▪ CDD Surcroit temporaire d'activité TC</li> <li>▪ CDD Saisonnier TC</li> </ul>	<i>Sans objet</i>	<u>Hors période estivale :</u> Echanges possibles entre CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD de remplacement temps complet, CDD surcroit temporaire d'activité temps complet <u>Période estivale :</u> restriction des échanges selon le type de contrat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles au sein d'un même service (Technique / Proximité) et d'un même site dans un 1<sup>er</sup> temps</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> <li>▪ Echanges entre plages horaires d'une même durée et après publication du planning</li> <li>▪ Echanges de week-ends complets entre temps complets possibles</li> <li>▪ Echanges de vacations de week-ends contre des vacations de semaines possibles</li> <li>▪ Pas d'échanges possibles de week-ends complets entre temps partiel et temps complet</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDI TC</li> <li>▪ CDD de remplacement TC</li> <li>▪ CDD Surcroit temporaire d'activité TC</li> <li>▪ CDD Saisonnier TC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles entre CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD pour tout motif</li> <li>▪ Echanges d'horaires d'une même journée et après publication du planning</li> <li>▪ Echanges intersites possibles</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>
<b>Service Standard</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CDI TC</li> <li>▪ CDD de remplacement TC</li> <li>▪ CDD Surcroit temporaire d'activité TC</li> <li>▪ CDD Saisonnier TC</li> </ul>	<i>Sans objet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles entre CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD pour tout motif</li> <li>▪ Echanges d'horaires d'une même journée et après publication du planning</li> <li>▪ Echanges intersites possibles</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>

TEMPS PARTIEL (TP)	FORMULES	INDISPONIBILITES	ECHANGES
<b>Service TECHNIQUE</b>  <b>Formule Hebdomadaire Fixe</b>	<b>Formule Hebdomadaire Fixe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	Aucune indisponibilité totale ou partielle autorisée	Echanges limités aux plages horaires de même durée et pour les mêmes jours
<b>Service STANDARD</b>  <b>Formule Hebdomadaire Fixe</b>	<b>Formule Hebdomadaire Fixe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	Aucune indisponibilité totale ou partielle autorisée	Pas d'échanges possibles



## Tableau récapitulatif OTT – Temps Complet et Temps Partiel, Régime des indisponibilités et des échanges (suite)

TEMPS PARTIEL	FORMULES	INDISPOBILITES	ECHANGES
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « Programmée »</b> <b>Périodes fixes de « haute » activité</b>	<b>Formule Annualisation « Programmée »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaires</li> </ul>	En dehors des semaines de 34H <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Hors période estivale</u> :</li> </ul> 5 indisponibilités totales groupées ou non par période de planification de 4 semaines 1 à 2 disponibilités partielles par semaine dans la limite de 6 par période de planification de 4 semaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Période estivale</u> :</li> </ul> 5 indisponibilités totales groupées ou non par période de planification de 4 semaines 1 disponibilité partielle par semaine dans la limite de 3 par période de planification de 4 semaines	<u>Hors période estivale</u> : Echanges possibles avec CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD de remplacement temps complet, CDD surcroit temporaire d'activité temps complet <u>Période estivale</u> : restriction des échanges selon le type de contrat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles au sein d'un même service et d'un même site</li> <li>▪ Echanges entre plages horaires d'une même durée et après publication du planning</li> <li>▪ Pas d'échanges possibles de week-ends complets entre temps partiel et temps complet</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation Temps partiel 80%</b>	<b>Formule Annualisation Temps partiel 80%</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps partiel 80% ou 27,2H hebdomadaires</li> </ul>	1 indisponibilité totale par semaine du lundi au vendredi ou 4 par période de planification de 4 semaines Pas de disponibilité partielle possible	<u>Hors période estivale</u> : Echanges possibles avec CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD de remplacement temps complet, CDD surcroit temporaire d'activité temps complet <u>Période estivale</u> : restriction des échanges selon le type de contrat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles au sein d'un même service et d'un même site</li> <li>▪ Echanges entre plages horaires d'une même durée et après publication du planning</li> <li>▪ Pas d'échanges possibles de week-ends complets entre temps partiel et temps complet</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « au fil de l'eau »</b> <b>Option « Régularité »</b>	<b>Formule Annualisation « au fil de l'eau »</b> <b>Option « Régularité »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaire</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59%</li> </ul> 1 indisponibilité totale par semaine ou 4 par période de planification de 4 semaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 50%</li> </ul> 2 à 3 indisponibilités totales par semaine dans la limite de 10 par période de planification de 4 semaines avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 indisponibilités totales majeures</li> <li>- 4 indisponibilités totales mineures</li> </ul> Pas de disponibilité partielle possible	<u>Hors période estivale</u> : Echanges possibles avec CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD de remplacement temps complet, CDD surcroit temporaire d'activité temps complet <u>Période estivale</u> : restriction des échanges selon le type de contrat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles au sein d'un même service et d'un même site</li> <li>▪ Echanges entre plages horaires d'une même durée et après publication du planning</li> <li>▪ Pas d'échanges possibles de week-ends complets entre temps partiel et temps complet</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>
<b>Service TECHNIQUE</b> <b>Formule Annualisation « au fil de l'eau »</b> <b>Option « Dynamique »</b>	<b>Formule Annualisation « au fil de l'eau »</b> <b>Option « Dynamique »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaire</li> <li>▪ Temps Partiel 50% d'un temps complet ou 17H hebdomadaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 70,59%</li> </ul> 5 indisponibilités totales groupées ou non par période de planification de 4 semaines 1 disponibilité partielle par semaine soient 4 par période de planification de 4 semaines <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel 50%</li> </ul> 6 indisponibilités totales dont 5 groupées ou non par période de planification de 4 semaines avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 indisponibilités totales majeures</li> <li>- 1 indisponibilité totale mineure</li> </ul> 1 à 2 disponibilités partielles par semaine dans la limite de 6 par période de planification de 4 semaines	<u>Hors période estivale</u> : Echanges possibles avec CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD de remplacement temps complet, CDD surcroit temporaire d'activité temps complet <u>Période estivale</u> : restriction des échanges selon le type de contrat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles au sein d'un même service et d'un même site</li> <li>▪ Echanges entre plages horaires d'une même durée et après publication du planning</li> <li>▪ Pas d'échanges possibles de week-ends complets entre temps partiel et temps complet</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>



## Tableau récapitulatif OTT – Temps Complet et Temps Partiel, Régime des indisponibilités et des échanges (suite)

TEMPS PARTIEL	FORMULES	INDISPONIBILITES	ECHANGES
<b>Service STANDARD</b>  <b>Formule</b> <b>Annualisation</b> <b>« Programmée »</b>  <b>Périodes fixes de</b> <b>« haute » activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel « week-end » 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>Pas d'indisponibilités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles entre CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD pour tout motif</li> <li>▪ Echanges d'horaires d'une même journée et après publication du planning</li> <li>▪ Echanges intersites possibles</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>
<b>Service STANDARD</b>  <b>Formule</b> <b>Annualisation</b> <b>« au fil de l'eau »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel « week-end » 70,59% d'un temps complet ou 24H hebdomadaires</li> </ul>	<p>Pas d'indisponibilités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles entre CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD pour tout motif</li> <li>▪ Echanges d'horaires d'une même journée et après publication du planning</li> <li>▪ Echanges intersites possibles</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>
<b>Service STANDARD</b>  <b>Formule</b> <b>Annualisation</b> <b>« au fil de l'eau »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps Partiel « week-end » 46% d'un temps complet ou 15,64H hebdomadaires</li> </ul>	<p>Pas d'indisponibilités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Echanges possibles entre CDI temps complet, CDI temps partiels annualisés, CDD pour tout motif</li> <li>▪ Echanges d'horaires d'une même journée et après publication du planning</li> <li>▪ Echanges intersites possibles</li> <li>▪ Repos obligatoire de 11H consécutives entre 2 journées de travail</li> </ul>



## 7.8. Délibération du CHSCT

### Résolution du CHSCT de la société Fidelia Assistance – site de St-Cloud

Les élus du CHSCT de Fidelia Assistance du site de Saint-Cloud sont informés, sur le projet d'accord d'entreprise sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services "technique", "proximité" et "standard" de la société FIDELIA Assistance, au titre de l'article L. 4612-1 du Code du travail.

Selon les membres du CHSCT, il s'agit d'un projet important car il concerne, d'une part, la grande majorité des salariés de l'entreprise et modifie, d'autre part, de façon substantielle l'organisation du temps de travail. En outre, la complexité du projet engendre des difficultés de lisibilité tant pour les élus consultés que pour les salariés concernés.

Les élus constatent des difficultés de l'employeur pour prévoir de manière efficiente l'activité. Les élus s'interrogent sur la pertinence du constat de l'employeur qui met en place une flexibilité accrue au lieu de perfectionner, en premier lieu, ses outils de prévision d'activité.

Ce projet important est susceptible d'impacter :

1. **les conditions de travail** avec la flexibilité sur la répartition des horaires et des vacances modifiées d'un mois sur l'autre ainsi que sur les volumes de temps de travail qui différeront en fonction de la planification de l'employeur, les charges de travail au regard de la volonté d'optimiser au plus juste l'adéquation des effectifs avec l'activité.
2. **la santé physique** avec l'augmentation des plages horaires (ex : 19 plages horaires au lieu des 15 actuels pour les Temps Partiel du Technique).
3. **la santé mentale** avec l'incertitude liée à la répartition des horaires et à la conciliation vie privée/ vie professionnelle.

#### 4. La rémunération au regard de sa valeur, de sa pérennité, de sa fiabilité ainsi que de la compréhension et de la lisibilité de celle-ci

En conséquence, soucieux de comprendre, d'évaluer et d'anticiper les impacts de la mise en place du projet d'accord d'entreprise sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services "technique", "proximité" et "standard", les membres du CHSCT décident de faire appel à un expert, conformément à l'article L. 4614-12 du Code du travail.

Le choix des élus du CHSCT s'est porté sur la société EMERGENCES, expert agréé par le ministère du Travail, située 261 rue de Paris, 93100 MONTREUIL pour réaliser cette expertise. Les conclusions de l'expertise seront restituées sous forme d'un rapport qui sera présenté par l'expert en séance du CHSCT. Le CHSCT sera alors en mesure de donner un avis éclairé sur la mise en place du projet

La mission confiée à l'expert aura plusieurs objectifs :

- de comparer et analyser l'organisation du temps de travail actuelle des temps partiels et celle proposée dans le projet.
- analyser les conséquences sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés.
- de porter une attention particulière aux risques psychosociaux suivants :
  - L'intensité du travail comprenant les contraintes et les variations de rythme
  - Les rapports sociaux comprenant l'équilibre effort/récompense, la coopération, l'équité, la rémunération et la carrière.
  - La conciliation vie personnelle/ vie professionnelle
  - L'insécurité dans le travail
  - L'équité entre les salariés et les diverses formules annualisées ou non
  - La situation personnelle et professionnelle des salariés n'optant pas pour l'annualisation
- aider le CHSCT à faire des propositions visant à l'amélioration des conditions de travail et à la protection de la santé des salariés concernés.

#### Vote du principe du recours à l'expertise

Nombre de représentants du personnel présents : 5

Nombre de votes pour : 5

Nombre de votes contre : 0

Abstention : 0



Vote sur la désignation et la mission du cabinet d'expertise :

Les élus du CHSCT désignent le cabinet EMERGENCES, agréé par le ministère du travail et compétent pour ce type d'informations.

Nombre de représentants du personnel présents : 5

Nombre de votes pour : 5

Nombre de votes contre : 0

Abstention : 0

Vote de désignation du représentant du CHSCT pour ester en justice :

Le CHSCT désigne Sébastien COUDREAU FLOBERT, pour prendre toutes les dispositions nécessaires à l'exécution de cette décision, notamment prendre contact avec l'expert désigné et éventuellement engager, pour défendre les intérêts du CHSCT, toutes les procédures administratives ou judiciaires requises.

Nombre de représentants du personnel présents : 5

Nombre de votes pour : 5

Nombre de votes contre : 0

Abstention : 0

Saint-Cloud, le 05/06/15

Julien Guibert Secrétaire CHSCT St-Cloud

## 7.9. Méthodologie

Cette étape a permis de traduire la demande des CHSCT en programme d'intervention et de réalisation. La méthodologie mise en œuvre a permis d'analyser les conditions réelles de travail en s'appuyant sur une analyse documentaire et un recueil de données sur le terrain, de valider les données obtenues et d'explorer l'ensemble des déterminants de la situation. Afin de répondre aux objectifs fixés par les CHSCT, et compte tenu des éléments portés à sa connaissance, Emergences a mis en œuvre la méthodologie suivante.

### Une analyse documentaire :

Nous avons consulté un ensemble de documents relatifs aux situations de travail actuelles visées par l'expertise afin de pouvoir en préciser le contexte. La liste d'une bonne partie de ces documents figure dans la convention. A celle-ci est venu s'ajouter un ensemble de documents dont l'existence et la nécessité ont été déterminées par les exigences du terrain.

### Des entretiens :

Une série d'entretiens individuels semi-directifs a été menée aussi bien avec l'encadrement, des salariés occupant des postes à responsabilité, des interlocuteurs impliqués dans les choix, la gestion ou en relation avec les risques professionnels et les conditions de travail des salariés, les partenaires sociaux, qu'avec des chargés d'assistance. Le tableau ci-dessous récapitule les entretiens réalisés.

Entretiens réalisés	TOTAL 20	Convention : Entretiens Prévus	TOTAL 21
Président du CHSCT	1	Président du CHSCT	1
DRH	1	DRH	1
Responsables de Département (Technique + Proximité)	2	Responsables de Département (Technique + Proximité)	2
Responsables d'équipe	2	Responsables d'équipe	2
Médecin du travail	1	Médecin du travail	1
Salariés du service Standard	1	Salariés du service Standard	4
Salariés du service Technique	9	Salariés du service Technique	8
Salariés du service Proximité	2	Salariés du service Proximité	2
Responsable Plannification	1	Responsable Plannification	0

### Des observations :

Deux séries d'observations ont été réalisées au sein du service « Technique », l'une en journée et l'autre en soirée afin de mieux connaître l'organisation du travail et les variations d'activité.



## 7.10. Le recours à l'expertise pour projet important

L'expertise CHSCT pour projet important n'est pas une expertise technique. L'analyse conduite a pour objet d'établir un pronostic des conditions de travail des salariés dans les organisations futures et d'identifier des facteurs de risques professionnels, à partir du diagnostic 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 ergonomique et sociologique 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 d'accord relatif à l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein des services « Technique », « Proximité », et « Standard ». Il s'agit de construire un pronostic destiné à éclairer les représentants du personnel afin qu'ils puissent formuler un avis pertinent lors de la consultation, mais aussi 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 celui-ci, 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.

## 7.11. Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Synthèse du champ d'application du projet d'accord OTT	12
Tableau 2 : Synthèse des régimes et formules du projet d'accord OTT	
.....	13
Tableau 3 : Synthèse des effectifs totaux Fidélia Assistance Saint-Cloud, Tours et Nantes – CDI / CDD	18
Tableau 4 : Synthèse des effectifs permanents Fidélia Assistance Saint-Cloud – CDI Temps Complet / CDI Temps partiel	19
Tableau 5 : La flexibilité des ressources humaines	33
Figure 1 : Des principes généraux pour fixer les rémunérations	23