



FIDELIA Assistance
Projet OTT

Rapport
Expertise CHSCT

Stéphane LE LAY – Docteur en sociologie
Denis ROUGEMONT – Consultant en organisation

Juillet 2015

Remerciements

Nous tenons à remercier les différents interlocuteurs rencontrés lors de cette mission, pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils ont bien voulu nous accorder.

SOMMAIRE

Résumé général	5
-I- Introduction de la demande et reformulation	7
I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande.....	8
I.B- La demande.....	9
I.C- Reformulation de la demande.....	10
I.C.1- Historique (genèse) du projet	10
I.C.2- Enjeux du projet.....	10
I.D- Méthodologie générale adoptée pour les différentes étapes de l'expertise	11
I.D.1- Approche pluridisciplinaire.....	11
I.D.2- Principes de travail.....	12
-II- Instruction des questions	13
II.A- Sources écrites	14
II.A.1- Liste des documents reçus de l'entreprise	14
II.A.2- Document Unique.....	15
II.B- Témoignages et visites internes	17
Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens.....	17
II.C- Témoignages et visites externes	19
Le Médecin du Travail.....	19
L'Inspecteur du Travail	19
-III- Diagnostic	20
III.A- Organisation et situation actuelles du site de Nantes	21
III.A.1- Une activité d'assistance déterminée par des appels.....	21
III.A.2- Des situations salariales diverses.....	22
III.A.3- Des schémas horaires multiples.....	23
III.A.4- Une répartition par plateau selon les horaires.....	26
III.A.5- Un planning de l'activité et des présences complexe.....	26
III.A.6- Une prise en compte insuffisante de la différence des activités selon les tranches horaires.....	27
III.A.7- Une inquiétante dégradation des conditions de travail.....	27
III.B- Le projet OTT	40
III.B.1- Une organisation instable	40
III.B.2- Les motivations du projet.....	40
III.B.3- L'implication des salariés dans le projet et leurs perceptions des propositions...	42
III.B.4- La dimension système d'information du projet.....	43
III.B.5- Les différentes formules d'horaires du projet d'OTT	48
III.C- Les conséquences potentielles et les interrogations	52
III.C.1- Les conséquences par type de contrat de temps de travail.....	52
III.C.2- Des effets sur les rythmes du travail des salariés à temps partiel.....	58
III.C.3- Des effets sur la confiance au travail.....	58
III.C.4- Des conséquences qui vont au-delà de la vie professionnelle.....	60
III.C.5- Au détriment des salariés TP.....	61

-IV- Propositions	63
IV.A- Des préalables organisationnels.....	64
IV.A.1- Améliorer le fonctionnement des outils actuels.....	64
IV.A.2- S'assurer du fonctionnement intégré de Pégase et de son évolutivité	64
IV.B- Sur la méthode du projet OTT	65
IV.C- Sur les formules	66
IV.D- Concernant le développement de Pégase.....	67
-V- Tableaux de synthèse	68
-VI- Annexes.....	71
VI.A- Annexe I : Lexique des Sigles et Termes spécifiques employés.....	72
VI.B- Annexe II : Bibliographie.....	73

Résumé général

FIDELIA ASSISTANCE est une société d'assistance aux personnes. Elle est l'assistant du Groupe COVEA, notamment composé des compagnies d'assurances GMF, MMA et MAAF. Ses effectifs de Chargé(e)s d'assistance sont répartis sur trois sites : St Cloud, Tours et Nantes. Les effectifs du site de Nantes traitent essentiellement les appels relatifs à l'assistance technique (automobile), appels distribués entre les trois sites. Les salariés du site de Nantes sont répartis entre personnels en contrat à durée indéterminée à temps complet et à temps partiels, et en contrat à durée déterminée (à temps complet), généralement pour les périodes de haute activité, mais présents de façon plus continue depuis plusieurs mois.

Un accord sur les temps de travail pour les salariés à temps partiel avait été conclu en 2009. Il a été récemment dénoncé et un nouvel accord a été proposé par la Direction. Les membres du CHSCT estiment que cet accord, d'une part modifie profondément les conditions de travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle des salariés et, d'autre part, que sa complexité rend difficile une décision sur l'une ou l'autre des options proposées. Dans ce contexte, ils ont voté le recours à l'expertise.

Sur la base des entretiens et des documents fournis par la Direction, les experts ont pu noter une détérioration des conditions de travail :

- Une charge de travail accrue avec l'extension de périodes de forte activité,
- Les plateaux et les marguerites de six chargés constituent un environnement de travail parfois très bruyant,
- Une complexification des procédures d'assistance, dont la mise en œuvre n'est pas toujours facilitée par des outils adéquats,
- Une moindre confiance des salariés envers la Direction,
- Une baisse de la qualité de service et des relations avec les sociétaires, notamment en raison de la hausse du temps d'attente.

L'analyse du projet d'Organisation du temps de travail a conduit les experts à préconiser les mesures sur deux axes :

- Pour les outils actuels et futurs
 - o Traiter les dysfonctionnements ou insuffisances actuelles sur le plan technique et organisationnel
 - o Vérifier l'intégration et l'interaction de toutes les composantes du système d'information
 - o Evaluer les impacts sur la charge de travail des activités restant manuelles (contrôle d'équité)
 - o Adapter les effectifs
 - o Préparer et accompagner la phase d'apprentissage

- Pour les formules d'organisation du temps de travail
 - o Associer les représentants du personnel et les salariés à la définition de formules correspondant à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'activité.
 - o Afin de répondre aux attentes de la Direction et des salariés, Il s'agit :
 - d'une part de renforcer les leviers de maîtrise du planning (indisponibilités et disponibilités, échanges)
 - d'autre part d'assurer une adéquation activité/personnel sur les plages horaires.
 - o Proposer une aide au choix, en amont, complétée par une formation approfondie et à l'aide de simulations.
 - o Accorder une vigilance accrue sur la charge de travail des planificateurs
 - o Assouplir le délai de changement de formules

-I-

Introduction de la demande et reformulation

I.A- Présentation de l'établissement concerné par la demande

Fidelia Assistance, société d'assistance du Groupe Covéa, de sociétés d'Assurances, de Mutuelles et d'établissements financiers, a été créée par le Groupe AZUR en 1990.

L'activité de la société est d'intervenir 24h/24h, 7j/7j en France et à l'étranger, pour aider les assurés et clients, avec la mission d'apporter des solutions d'aide dans les domaines suivantes :

- Assistance médicale (rapatriement),
- Automobile (dépannage-remorquage),
- Habitation (urgences dépannage domicile, télésurveillance...),
- Santé et services à la personne (aide-ménagère, garde d'enfants, soutien scolaire, assistance psychologique...).

FIDELIA Assistance représente à présent le troisième assistant du marché français, au service de plus de 12 millions d'assurés (taux de satisfaction en 2014 de 96 %), pour un CA de 391,3 M€. L'activité est réalisée par 1 185 salariés (fin 2014) sur trois sites : Saint-Cloud (Siège Social), Tours et Nantes.

Le site de Nantes (qui fait l'objet de la présente mission d'expertise) a été ouvert en 2010. L'effectif total du site de Nantes était, juste avant l'expertise, de 187 salariés (132 temps complet et 55 temps partiel), dont 177 Chargés d'Assistance (122 temps complet et 55 temps partiel). L'objet des activités pour les salariés du site de Nantes est l'assistance technique automobile (représentant environ 86 % de l'ensemble des dossiers d'assistance).

I.B- La demande

Lors de leur réunion du 12 mai 2015, les élus au CHSCT de FIDELIA Assistance site de Nantes ont adopté à l'unanimité des présents la résolution suivante :

« Nous considérons indispensable, au vu de la complexité évidente du dispositif présenté dans le projet d'accord qui nous a été transmis dès le 24 Avril 2015 que le CHSCT soit assisté par un expert agréé afin de prendre la pleine mesure des impacts sur les conditions de travail, la santé et la vie professionnelle et personnelle des salariés directement concernés.

Ce projet remplissant toutes les conditions décrites par le Code du Travail (dans l'article L. 4612-8 et L. 4614-12) afin que le CHSCT puisse recourir à l'aide extérieure d'un expert agréé, nous proposons donc de faire appel à un expert qui sera désigné par le vote majoritaire des élus du CHSCT.

Nous souhaitons que cet expert puisse étudier plus particulièrement les points suivants :

- Respect du cadre légal pour toutes les formules d'aménagement du temps de travail (et notamment les formules d'aménagement du temps de travail « annuel » concernant les salariés à temps partiel).*
- Analyse comparée entre la situation actuelle des salariés à temps partiel et les formules contractuelles concernées, en terme de conditions de travail, de rythme de travail, de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle, d'impact sur la rémunération ainsi que sur les droits à congés (acquisition et pose).*
- Analyse des risques sur la santé physique et mentale des salariés pour l'ensemble des organisations du temps de travail des plateaux « Technique » contenues dans le projet d'accord, ainsi que pour les salariés concernés par les possibilités de travail sur des plages « de nuit », même non qualifiées juridiquement comme telles ».*

Lors de la rencontre des élus au CHSCT, la demande sera analysée afin de définir le cahier des charges pour le déroulement de la mission d'expertise.

La Direction a accepté le principe de la mission d'expertise.

I.C- Reformulation de la demande

I.C.1- Historique (genèse) du projet

Le projet de redéfinition d'un accord sur les horaires de travail s'inscrit dans le cadre de plusieurs événements relatifs à l'organisation du travail :

- dénonciation de l'accord de 2009,
- action en justice conduite par plusieurs salariés sur la légalité des contrats TP et sur le paiement des heures complémentaires.

Il s'inscrit également dans une période d'activité soutenue de façon continue depuis plusieurs mois. Ce surcroît d'activité provoque une fatigue physique et nerveuse pour de nombreux salariés. De plus, de nombreux chargés d'assistance estiment que les outils informatiques ne contribuent pas à la performance et peuvent, au contraire, constituer un frein.

C'est dans ce contexte qu'intervient le projet OTT, introduisant des sujets d'inquiétude quant à la continuité, pour certains salariés, de leur mode de vie.

I.C.2- Enjeux du projet

Les enjeux doivent être identifiés d'une part, du point de vue des salariés, et d'autre part, du point de vue de la Direction :

Pour les salariés, les enjeux du projet résident dans le maintien ou non des choix d'organisation de vie faits par les salariés. Ces choix étaient rendus possibles par les formules de planning et d'horaires contenues dans l'accord de 2009. Les salariés craignent que ce projet d'OTT ne remette en cause cette organisation et ne propose plus de perspectives de maintien de l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

Pour la Direction, l'enjeu de ce projet est celui de la capacité du site de Nantes à continuer ses embauches pour faire face à la montée de l'activité et à assurer la qualité de service au client. La Direction estime que ce projet, à travers ses différentes formules de temps de travail garantit la continuité de cet équilibre.

I.D- Méthodologie générale adoptée pour les différentes étapes de l'expertise

I.D.1- Approche pluridisciplinaire

Le cabinet TECHNOLOGIA a donc pour mission d'apporter les éléments d'information utiles au CHSCT pour lui permettre de mesurer les conséquences possibles du projet d'accord présenté, ses conséquences au niveau des conditions de travail, de la sécurité et de la santé du personnel concerné.

Les informations utiles peuvent être recensées sur la base des documents fournis, d'entretiens et d'observations, afin d'élaborer et de formaliser un diagnostic tenant compte au mieux, pour le présent et pour l'avenir, des activités concernées.

La mission est réalisée en étroite collaboration avec les différents services appelés, et notamment le Service Santé au Travail dans la limite de sa disponibilité. Sont également rencontrés, si les experts le jugent nécessaire en cours d'expertise, des acteurs extérieurs à l'entreprise comme l'Inspection du travail et la CARSAT.

Pour instruire la problématique soulevée, et appréhender sa nature exacte, la démarche adoptée, comme l'exige notre fonction, nécessite :

- L'analyse des documents caractérisant le contexte organisationnel et les modes de fonctionnement prévus ainsi que des documents présentant le projet proposé (analyse accompagnée par des entretiens avec des responsables, représentants de la Direction).
- Des entretiens individuels qui sont réalisés avec un échantillon représentatif des salariés concernés (par direction, métier, fonction) afin de prendre en compte les spécificités des organisations du travail et de leurs contraintes, et de comprendre le ressenti du personnel sur le changement envisagé.

Une approche pluridisciplinaire



I.D.2- Principes de travail

Nous précisons qu'en vertu de notre agrément du ministère du Travail, nous sommes astreints à un strict secret professionnel et à un code de déontologie.

Cabinet indépendant, TECHNOLOGIA construit ses interventions dans une relation de confiance avec ses clients.

La déontologie de TECHNOLOGIA repose sur plusieurs principes. Le premier est la garde des informations confiées par le client à travers le secret professionnel. Ensuite, dans le cadre de sa mission, TECHNOLOGIA garantit l'anonymat des propos tenus par tous les interlocuteurs sur le dossier traité.

La déontologie de TECHNOLOGIA est fondée sur le respect des règles suivantes :

- Les salariés concernés par l'expertise sont informés préalablement des objectifs des interventions des consultants et du calendrier de leurs présences.
- Les interventions se font avec l'accord de la hiérarchie et avec le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services.
- Les observations de l'activité et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées.
- L'anonymat des entretiens et des restitutions est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées.
- Les consultants sont tenus, par contrat, au secret professionnel. Ils s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.
- En cas de rétention d'information, le cabinet rédige un constat de carence.

Pour assurer la qualité, l'efficacité et la pertinence des missions qui lui sont confiées, les interventions de TECHNOLOGIA sont basées sur les principes suivants :

- Nous traitons les problèmes conjointement sous l'angle social et technique, ce qui permet de mieux mettre en évidence les liens entre ces deux aspects.
- Nous nous efforçons d'associer les salariés et les responsables concernés dans une dynamique commune, ce qui renforce le potentiel de mise en œuvre des actions d'amélioration.
- Nous veillons à définir et à mener nos interventions en fonction des situations réelles de travail, en tenant compte des spécificités et des particularités de nos clients, ce qui permet d'assurer la pertinence et l'adéquation de nos résultats.

Dans le cadre de ses activités, le cabinet TECHNOLOGIA est couvert par un contrat d'assurance en responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile d'exploitation.

Enfin TECHNOLOGIA, dans le cadre de ses obligations morales qui renvoient à la droiture et à la conscience professionnelle, garantit servir les intérêts de son client.

-II-
Instruction des questions

II.A- Sources écrites

II.A.1- Liste des documents reçus de l'entreprise

- Présentation FIDELIA mai 2015
- Organigramme
- Accord temps partiel 2009
- Convention collective Nationale Assistance
- FIDELIA Rapport annuel Nantes 2014
- Projet d'accord d'entreprise dernière version
- Bilan social 2013
- Bilan social 2014
- PV CE 2013
- PV CE 2014
- PV CHSCT Nantes 2013
- PV CHSCT Nantes 2014
- Bilan CHSCT 2013
- Plan d'actions 2012-2013
- PV CHSCT CE mai juin 2012
- Document Unique Nantes Juin 2013
- Fiches métiers
 - Métier 1 administratif 2013
 - Métier 2 Installation maintenance 2013
 - Métier 3 assistance téléphonique Nantes 2013
 - Métier 4 technicien de maintenance 2013
 - Métier 7 services généraux 2013
 - Métier 14 parties communes 2013
- Fiches fonction
 - Assistance aide Chargée d'assistance
 - Assistance fiche générique Chargée d'assistance
 - Assistance fiche générique Chargée de coordination plateaux
 - Assistance fiche générique Gestionnaire des plannings
 - Encadrement fiche universelle Adjoint au responsable de département
 - Encadrement fiche universelle Responsable de département
 - Encadrement fiche universelle Responsable d'équipe
- Prévisionnel RCP
- Prévisionnel TPP
- Planning 2015
- Plans de formation
 - Plan 2014 réalisé
 - Plan de formation 2013

- Plan de formation 2014
 - Plan de formation 2015
 - Plan prévisionnel 2012
 - Plan réalisé 2012
 - Plan réalisé 2013
- Projet OTT
 - OTT réunion 20-01-2015
 - OTT présentation forums TP 2015
 - OTT réunion 06-01-2015
 - OTT réunion 15-12-2014
 - OTT réunion 4 et 5-12-2014
 - OTT réunion 3 présentée le 17-11-2014
 - OTT réunion 3&4, présentée le 17-11-2014
 - OTT réunion du 29-10-2014
 - OTT réunion ouverture du 06-10-2014
- Rapport Exton, Mission Performances 2012,
- Rapport RPS Cohérences 19-09-2013
- Projet d'accord final RPS
- Etude niveaux sonores Véritas 22-01-2013
- Rapport Médecine du travail 2014
- Guide de niveau 2
 - Information guide alerte niveau 2 2014
 - Information guide alerte niveau 2 2015
- Projet Pegase
 - IRP consultation
 - Suivi des jalons
- Exemples de planning OTT
- Activité nuit.

II.A.2- Document Unique

Le Document Unique a été consulté pour ce qui concerne les chargés d'assistance. Si l'on note des efforts faits pour distinguer et évaluer différents risques et dangers, on peut regretter l'insuffisance ou l'absence de moyens de prévention et de protection pour ce qui a trait à :

- La fatigue auditive,
- Le déficit auditif,
- Les relations clientèle tendues,
- Les troubles musculo-squelettiques,
- Les douleurs posturales.

Il serait bon que les instances profitent de la négociation autour de la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise pour retravailler la cohérence d'ensemble, et réfléchir aux moyens de prévention et de protection individuels et collectifs.

II.A.2.a- Réglementation et enjeux du Document Unique

Le Code du travail prévoit que :

Article L. 4121-1

L'employeur transcrit et met à jour dans un Document Unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.
Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.

Article L. 4121-2

La mise à jour du Document Unique d'évaluation des risques est réalisée :

- 1° Au moins chaque année ;
- 2° Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612-8 ;
- 3° Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Article L. 4121-3

Dans les établissements dotés d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, le document unique d'évaluation des risques est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme de prévention des risques professionnels annuels prévus à l'article L. 4612-16.

Le Ministère du Travail a précisé que la démarche de prévention des risques professionnels doit s'inscrire dans un processus dynamique. Elle doit être appréciée et construite dans le cadre d'un processus itératif tenant compte de l'évolution dans l'entreprise, des facteurs humains, techniques et organisationnels.

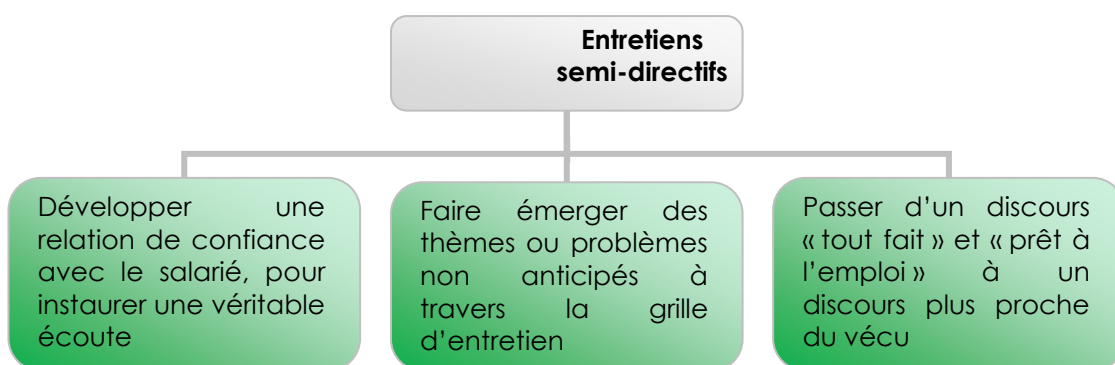
II.B- Témoignages et visites internes

Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens

Les entretiens sont semi-directifs, de type compréhensif. Cette méthode, utilisée couramment en sciences sociales, permet d'obtenir des informations sur des thèmes prédéfinis, tout en laissant une grande ouverture à l'expression personnelle, et ce en restant dans le cadre des objectifs de l'étude. L'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne des questions abordées.

La forme habituelle des entretiens est le face-à-face (*ou, le cas échéant à titre exceptionnel, un entretien téléphonique entre un salarié hors de l'espace de travail collectif et le consultant*) entre le consultant et le salarié, dont la participation est basée sur l'acceptation (après constitution d'un échantillon représentatif). Les entretiens sont menés selon un principe de neutralité, sans lien de subordination avec les représentants du personnel ni avec la Direction.

Il s'agit ainsi, à partir d'une grille d'entretien (élaborée après une première connaissance des problématiques et de l'analyse documentaire), de conduire des entretiens assez libres, qui s'articulent autour de trois principes :



Sans improvisation ni placage d'une grille préétablie, ce type d'entretien est un outil d'investigation pertinent car la qualité des relances assure l'adaptation d'un corpus d'hypothèses à une situation de travail singulière. Ces entretiens servent à élaborer des schémas explicatifs.

Ainsi, les données qualitatives, que constituent des paroles recueillies auprès d'un panel de personnes salariées de l'entreprise, sont analysées avec la rigueur méthodologique de la discipline. L'objectif d'une analyse qualitative n'est pas de

mettre en lumière le point de vue de tel salarié plutôt que tel autre. Afin de respecter les principes de neutralité, l'ensemble des entretiens fait l'objet d'une analyse croisée. Ils prennent alors sens les uns par rapport aux autres, ce qui permet d'avoir une vision de tout ce qui a été recueilli. C'est ainsi que la démarche qualitative, à l'instar de la démarche quantitative, permet d'obtenir des tendances dominantes, qu'il s'agisse de pratiques, de valeurs ou de discours. Les cas singuliers sont absorbés dans l'analyse transversale et systématique de tous les entretiens.

L'attention est attirée sur le fait que des photographies seront éventuellement prises, pour fournir une illustration pertinente des faits relevés dans le cadre de l'expertise. Bien entendu, ces photographies seront couvertes par le secret professionnel et les principes déontologiques liés au respect de la personne.

Conformément aux directives de la Direction des Relations de Travail, les consultants recueilleront le point de vue du Médecin du Travail, ainsi que, dans la mesure du possible, de l'Inspecteur du Travail, du contrôleur de la CARSAT.

Par ailleurs, la Direction de l'établissement prendra les mesures nécessaires à la mise à disposition de salles pour la réalisation d'entretien et l'information des salariés afférente, en accord avec les dispositions définies lors des réunions préparatoires. Il est convenu que le budget présenté repose sur une base de 4 à 5 entretiens par jour.

Un entretien de trois heures a eu lieu le 8 juin 2015 avec le Directeur Général Adjoint et la Directrice des Ressources Humaines.

Les entretiens avec les Chargés d'Assistance et les Responsables d'équipe ont eu lieu du 10 au 12 juin 2015 sur le site de Nantes. Ils se répartissent de la façon suivante :

- Pour les Chargés d'Assistance à temps partiel, 19 entretiens individuels ont été réalisés.
- Pour les Responsables d'équipe : 2 entretiens individuels ont été réalisés.
- Pour les Chargés d'Assistance à temps complet, un entretien collectif réunissant 8 chargés a été réalisé.

Ainsi, 29 salariés ont été en mesure de s'exprimer dans le cadre d'entretiens.

Les représentants du personnel ont été rencontrés sur plusieurs plages horaires, réparties sur les deux premiers jours de la présence des experts.

II.C- Témoignages et visites externes

Le Médecin du Travail

La médecin du travail, qui suit les salariés de Fidelia depuis environ un an, a été contactée par téléphone le 18 juin 2015, informée du déroulement de la mission et de la date de restitution. Bien qu'elle n'ait pas eu l'occasion de rencontrer de manière renouvelée les salariés (particulièrement ceux à temps partiel), elle a pu noter que le changement récurrent d'horaires semble « *perturber certains salariés* », surtout à temps complet.

Par ailleurs, elle a perçu une certaine inquiétude chez les salariés à propos de la problématique de bruit, bien que, pour elle, on ne soit pas, en milieu ambiant, à des niveaux élevés d'exposition, selon les critères de l'INRS : « *mais même si ce n'est pas très élevé, cela peut être gênant au point de vue de la concentration* ».

Concernant l'OTT, elle a déclaré ne pas en avoir entendu parler au cours des entretiens qu'elle a menés, mais elle confirme avoir reçu des documents dans le cadre du CHSCT. Elle se demande donc si les interrogations relatives au bruit ne seraient pas une traduction des interrogations des salariés à propos des modifications à venir du temps de travail.

L'Inspecteur du Travail

L'inspecteur du travail a été informé de l'expertise réalisée.

-III-
Diagnostic

III.A- Organisation et situation actuelles du site de Nantes

III.A.1- Une activité d'assistance déterminée par des appels

Les chargés¹ d'assistance (CA) ont pour mission principale d'assurer la réception des appels téléphoniques entrants lorsque les sociétaires subissent un sinistre ou une panne avec leur véhicule, de manière à construire une solution d'assistance adaptée à la situation de l'appelant. Les temps partiels (TP) sont présents sur une amplitude horaire de seize heures (7h-23h), pour 5 h ou 6 h 48 de travail quotidien.

L'activité de CA consiste, d'une part à écouter des personnes explicitant leur situation et d'autre part, à prendre des contacts avec des prestataires (dépanneur, taxi, etc.) de façon à organiser au mieux les différentes prestations prévues dans le contrat (remorquage/dépannage, rapatriement, nuits d'hôtel, mise à disposition d'un véhicule de remplacement, etc.).

Un certain nombre de paramètres contribuent à compliquer ces activités :

- Le lieu du sinistre (France ou étranger) ;
- Le jour dans la semaine et l'heure du sinistre ;
- Le nombre de voyageurs impliqués dans l'incident ;
- La méconnaissance relative du contrat d'assistance par les sociétaires ;
- Les procédures internes à Fidelia concernant l'ouverture et le suivi du dossier (défaillances du système d'information, obligation de mise en relation avec des prestataires agréés) ;
- Les problèmes d'interconnexion entre Fidelia et les enseignes de Covéa (par exemple, certains contrats spécifiques de la GMF ne sont pas « visibles » dans la base de données, ce qui implique que le CA doit faire une prise en charge « en confiance préalable » au moment de l'appel du sociétaire, puis régulariser lorsque l'assureur peut être contacté).

Ces activités sont menées de manière individuelle, bien que le recours au collectif de travail soit très fréquent : l'aide de collègues et de responsables peut s'avérer nécessaire dans certaines situations mal maîtrisées, ou pour obtenir une autorisation concernant une « dérogation » à une prestation prévue au contrat.

L'acheminement des appels est effectué au niveau national. Le système recherche à la fois le profil de CA (A, B, C, D) et la disponibilité dans ce profil entre les trois sites. Au niveau du site, les appels sont en effet routés vers les CA selon le profil de chacun :

¹ De manière à assurer l'anonymat des personnes rencontrées lors des entretiens et de ne pas alourdir la lecture du document, il a été décidé, pour la rédaction du présent rapport, d'accorder tous les noms et adjectifs selon la règle grammaticale du « masculin neutre », en dépit de ses présupposés normatifs relatifs aux rapports sociaux de sexe.

- A : GMF/MAAF/MMA en France.
- B : GMF/MAAF/MMA et autres sociétés d'assurance en France.
- C : profil B + assistance Etranger.
- D : profil C + Flotte (véhicules professionnels).

Ces profils ont été mis en place en 2014 dans le cadre du Groupement Téléphonique Unique (GTU), conformément aux préconisations du rapport Exton (voir plus bas), afin de réguler l'activité « au fil de l'eau » sous forme d'une mutualisation des dossiers sur les trois sites, chaque profil ayant à gérer certains types de dossier de manière prioritaire (ainsi, les profils C sont-ils davantage positionnés sur les dossiers Etranger que les profils D). La polyvalence a été mise en œuvre de manière « raisonnée ». Les responsables d'équipe (RE) ont recueilli les choix des CA, et six mois de test ont été instaurés, avec possibilité de changer de profil à l'issue de cette période. Parallèlement, une formation de deux jours s'est déroulée pour tout ce qui concernait les activités « flotte ».

III.A.2- Des situations salariales diverses

III.A.2.a- Des contrats à temps partiel

La présence des CA à temps partiel est définie par le planning en fonction, d'une part, des congés demandés et, d'autre part, des besoins de service selon les périodes au cours de l'année et de la journée.

La formule à 50 % implique des présences intermittentes sur des plages horaires variables, quoique souvent en début de journée ou en fin de journée. Elle permet aux CA de concilier leur temps de travail chez Fidelia avec leurs activités extérieures.

Toutefois, ce temps partiel n'est pas toujours un temps choisi. De nombreux CA à temps partiel rencontrés ont exprimé leur souhait de passer à temps complet. Certains étaient rentrés avec cette conviction, souvent issue de leur entretien d'embauche (cette perspective n'a pas toujours été exprimée formellement durant l'entretien, mais énoncée sous forme de priorité d'accès en cas de création de poste à temps complet), et aussi de l'exemple de collègues, que le contrat TC était la suite logique de leur embauche à TP.

De plus, cette formule à TP induit des effets limitatifs :

- Elle risque de restreindre la variabilité des tâches, surtout sur les plages horaires de nuit.
- Elle réduit les opportunités pour constituer un collectif de travail. Toutefois, les entretiens ont révélé l'existence d'un esprit d'équipe qui se concrétise par une entraide.
- Les temps partiels peuvent être amenés à « enchaîner les appels courts » et gérer l'urgence notamment en soirée et durant le week-end. Cette situation est génératrice de pression.
- Elle rend difficile le suivi des mises à jour de procédures. Certains CA consultent leur boîte mail à domicile. D'autres débutent leur vacation de retour par une consultation des mails. Ils se mettent en retrait pour consulter la base de données. D'autres profitent d'un moment de baisse d'activité pour consulter les mails et consulter les modifications ou nouveautés de procédures. Dans ce domaine, intervient également l'entraide entre collègues.

Cette formule comporte également quelques aspects positifs :

- Les effectifs de vacations de soirée sont moins nombreux donc, les plateaux sont plus calmes.

III.A.2.b- Des contrats à temps complet

Les CA à temps complet n'effectuent pas de vacations de soir (sauf volontariat pour vacation « W »), et un week-end par période de quatre semaines.

Compte tenu de leur temps de présence accru dans l'entreprise, leurs domaines d'activité sont plus étendus : ils assurent davantage de missions, confiées par la hiérarchie, ils sont formateurs ou tuteurs.

Contrairement à leurs collègues à temps partiel, ils ont plus de latitude pour participer aux réunions d'équipe.

Ils exercent un travail différent de celui des TP : en effet, les temps partiels, effectuent majoritairement un travail de soirée et de week-end. Les assureurs ne sont pas ouverts, les prestataires disponibles sont moins nombreux.

III.A.2.c- Des contrats à durée déterminée

Des salariés en CDD sont mobilisés pour des périodes de haute activité ou des périodes pendant lesquelles le personnel en CDI est en vacances. Ce recours s'est généralisé depuis plusieurs mois, sur des périodes pourtant habituellement considérées comme d'intensité « normale ».

III.A.3- Des schémas horaires multiples

Le pilotage de cette variabilité de l'activité et des ressources humaines conduit à des schémas horaires extrêmement variés pour les salariés.

Les plages horaires sont différentes selon les types de contrat :

- La plage des CA à temps partiel s'étend de 7 heures du matin à 23 heures,
- Les CA à temps complet terminent à 20 h 45.

Sur cette plage (de 7 heures du matin à 23 heures), la durée des vacations et les exigences de service traduites dans le planning ont conduit à élaborer une matrice des horaires visant à assurer une présence sur l'ensemble de la plage :

PERMANENTS		
Horaire		Pause déjeuner
A	7:00 - 14:45	11:30 - 12:27
B	8:00 - 15:45	11:45 - 12:42
L	8:00 - 13:00	
D	9:00 - 16:45	13:00 - 13:57
K	9:00 - 14:00	
C	9:30 - 17:15	13:00 - 13:57
E	10:00 - 17:45	13:30 - 14:27
I	10:30 - 18:15	13:30 - 14:27
J	12:00 - 19:45	14:00 - 14:57
F	13:00 - 20:45	14:40 - 15:37
P	16:30 - 21:30	
H	17:00 - 22:00	
S	18:00 - 23:00	
Z	15:15 - 23:00	19:00 - 19:57
		19:30 - 20:27
W	16:15 - 24:00	20:30 - 21:27

Ce tableau retrace l'extrême variété des tranches horaires effectuées par les temps partiels. Il montre également l'échelonnement des heures de début les matins : 7 h, 8 h, 9 h, 9 h 30, 10 h, 10 h 30. Il en va de même pour les heures de fin. Elles s'échelonnent de 14 h 45 à 23 h, voire 00 h, dans la formule tournante sur volontariat.

Dans ce cadre de plages horaires fluctuantes, il existe plusieurs types de vacations :

- La vacation longue de 6 h 48,
- La vacation courte de 5 h,
- Une vacation de 3 h 24, liée à la pause de demi-congé.

Les CA à temps partiel sont principalement positionnés sur des tranches du matin et/du soir. Ils sont planifiés en moyenne six horaires du soir et deux week-end et demi par mois calendaire.

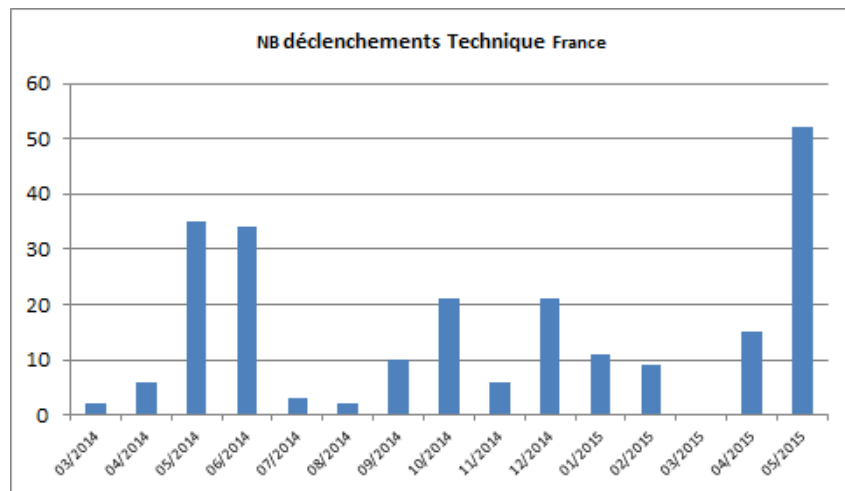
Le planning, combiné avec les choix d'indisponibilités ou d'échanges, peut aboutir à des périodes d'absence de plusieurs jours.

Les plages horaires comportent des différences en termes d'effectifs et donc de densité sur plateaux, mais aussi de nature de l'activité.

Pour de nombreux CA à TP, la journée la plus difficile est le vendredi : l'activité est plus soutenue que les autres jours et les présences peuvent être moindres. La journée la plus tendue pour les TC est le lundi.

III.A.3.a- Un ajustement charge/ressources de moins en moins vérifié

Malgré cette large ouverture de plages horaires, de nombreux interlocuteurs ont déclaré que l'insuffisance d'effectifs se révélait de plus en plus fréquemment. Les historiques des déclenchements de guide de niveau 2 montrent un nombre de déclenchements en mai 2014 de 35 pour une durée totale 4 216 minutes et de 34 en juin pour une durée totale de 3 323 minutes. En mai 2015, le guide de niveau 2 a été déclenché à 52 reprises pour une durée totale de 4 058 minutes.



De plus, selon les CA, le guide de niveau 2 se déclenche maintenant même sur les plages du soir. Une étude complémentaire, par tranche horaire, devrait être réalisée sur ces déclenchements de guide, que ce soit de niveau 1 ou de niveau 2.

Pour affiner encore la connaissance des phénomènes de charge de travail par tranche horaire, il serait utile de rapprocher ces déclenchements des effectifs présents sur ces tranches. Dans la mesure du possible, il serait également utile de typer les dossiers traités et de rapprocher cette typologie des déclenchements de guide.

Ces constats militent pour une révision du mode de calcul des effectifs par tranche horaire. De même, il ne semble pas que ce dispositif de plages d'horaires travaillés réponde aux besoins des appels.

III.A.3.b- L'effet GTU

Une autre source de difficultés dans l'écoulement des appels provient du fonctionnement, parfois problématique, de la distribution des appels, selon les profils.

III.A.4- Une répartition par plateau selon les horaires

La répartition des CA sur plateau se fait selon les horaires. Dans la mesure où les CA à temps partiel assurent les horaires décalés, le matin ou le soir, cette répartition a tendance à les regrouper et réduire les temps de compagnonnage entre CA à temps partiel et CA à temps complet. De plus, cette répartition conduit, sur certaines tranches horaires ou certains jours, à une densification de la présence des chargés, jusqu'à six par marguerite. La non-accessibilité de plateaux inoccupés alors que certains sont surchargés reste incomprise par la plupart des CA. Cette situation est pour certains chargés une source supplémentaire de fatigue. Ils doivent fournir un surcroît d'effort pour se concentrer, pour entendre leur interlocuteur.

Chaque plateau est placé sous l'autorité d'un RE. Les CA du plateau s'adressent à lui pour un conseil ou une autorisation sur une décision particulière. Ils peuvent ne pas lui être hiérarchiquement rattachés. L'activité de tous les CA est accessible aux RE, via une visibilité sur son écran de l'activité instantanée de tous les CA. De plus, le RE dispose d'une synthèse hebdomadaire de cette activité. Cette synthèse, appelée tableau, peut être vue par le chargé. Celui-ci peut refuser de la voir.

Le RE n'est pas toujours sur les mêmes vacations que les membres de son équipe. Cette différence de cycle de présence peut constituer un frein dans la connaissance que le RE peut acquérir de ses équipiers. Elle limite donc le rôle de manager du RE, notamment dans les aspects évaluation et évolution de chacun de ses collaborateurs.

III.A.5- Un planning de l'activité et des présences complexe

Le planning est réalisé au niveau national. Cette approche du dimensionnement des ressources est cohérente avec le fonctionnement du système de distribution des appels : des « débordements » d'un site sont routés vers les deux autres sites, en fonction d'un paramétrage du système.

Le planning vise à la réalisation de l'objectif de service et d'assistance. Il doit ajuster les ressources au niveau d'activité, variable selon les périodes de l'année et dans la journée.

La construction du planning est asservie aux deux principales caractéristiques de l'activité :

1. L'irrégularité du niveau de l'activité implique d'ajuster les effectifs selon le niveau d'activité attendu sur les plages horaires. Cette irrégularité est en hausse constante depuis plusieurs années, y compris sur des créneaux considérés jusque-là comme plus « tranquilles »).
2. La forte marge de manœuvre à disposition des salariés pour réguler leur présence.

Pour conjuguer ces différentes contraintes avec les objectifs de service, le planning est construit en deux temps :

- Un prévisionnel, positionnant les congés des salariés. La réponse aux demandes de congés d'été et de fin d'année intervient trois mois à l'avance, et jusqu'à la veille pour le lendemain le reste du temps.

- A partir de ce prévisionnel, les planificateurs positionnent les CA en fonction des besoins en personnel par tranche horaire, en fonction des règles de temps de travail des CA et du respect de la réglementation en vigueur. Le produit fini est un planning « proposé » aux salariés.
- Un troisième temps est ouvert aux salariés pendant lequel ils peuvent demander des échanges nominatifs entre salariés sur une plage horaire identique.

Ce processus aboutit à un planning global et individuel. Ce fonctionnement et le produit fini convient dans la majorité des cas aux salariés. La plupart des personnes rencontrées ont exprimé leur satisfaction du fonctionnement actuel :

- énoncé des congés,
- réception d'une proposition de planning,
- expression d'indisponibilités,
- demandes d'échanges.

L'ensemble de ce processus, ainsi que le planning lui-même, est actuellement réalisé sur des fiches Excel. Cet outil Excel dispose d'un certain nombre de macros permettant de réaliser des cumuls et des contrôles de cohérence. Il reste, malgré tout, limité par rapport à la somme de travail que représente le processus d'élaboration du planning, depuis le prévisionnel jusqu'aux modifications de dernière minute. La charge de travail est importante et itérative jusqu'au jour « J » du planning, dans la mesure où les échanges peuvent se faire la veille pour le lendemain.

L'absence d'un outil intégré induit de multiples saisies, sources d'erreurs et d'une charge de contrôles.

III.A.6- Une prise en compte insuffisante de la différence des activités selon les tranches horaires

Les entretiens avec les CA à temps partiel révèlent une teneur différente de leur activité selon les tranches horaires. Cette différence se voit également par rapport à celle des CA à temps complet.

- La journée : possibilité de traiter totalement un dossier,
- Le soir et la nuit : traiter l'urgence.

Ces différences affectent les durées d'appels et les temps de traitement. Dès lors, les paramètres de dimensionnement des effectifs devraient tenir compte de ces éléments. Ils modifient le besoin en ressources, qui ne doit pas être mesuré uniquement par rapport au nombre d'appels. Il est nécessaire de se baser aussi sur une typologie des appels selon les périodes et les heures.

III.A.7- Une inquiétante dégradation des conditions de travail

L'orientation stratégique prioritaire de Fidelia pour 2012-2013 consistait en une réduction des charges financières externes tout en maintenant un niveau de

qualité de service élevé (source : Plan d'actions globales 2012-2013). Cette orientation découlait directement du rapport d'un cabinet de conseil en stratégie et management spécialisé dans les secteurs financiers (banque et assurance), mandaté par la Direction en 2012 pour lui faire un certain nombre de préconisations en vue « d'améliorer sa performance, dans le respect de ses valeurs et des conditions de travail de ses équipes ». Sans entrer ici dans les détails de ce rapport, puisque cela dépasserait le cadre de la présente mission, il faut toutefois relever que la plupart des transformations organisationnelles enclenchées à partir de fin 2012 (comme cela a été mentionné plus haut à propos du GTU) se fondent sur les préconisations de ce cabinet conseil. Or, les propositions de transformations organisationnelles ont été produites à partir d'analyses statistiques difficilement convaincantes, en raison de leur mode de constitution (indicateurs quantitatifs sommaires abrasant la complexité du réel). Ce point est crucial puisqu'il conduit à mettre sur pied une organisation du travail (et du temps de travail) de manière à s'adapter à des chiffres discutables qui rendent compte d'une *réalité déformée*.

Certains CA ont bien compris que la baisse des coûts était privilégiée par la Direction, mais s'interrogent sur la pertinence de ce choix à l'aune de ce qu'ils perçoivent comme une dégradation constante de leurs conditions de travail et de la qualité de service atteinte. Selon les chargés d'assistance, cette dégradation s'explique par plusieurs facteurs qu'il est important de détailler car ils risquent de peser, à terme, sur la santé de nombre d'entre eux si rien n'est fait pour en stopper la dynamique. Pour ce faire, les consultants ont pris le parti de mobiliser explicitement le rapport sur les risques psychosociaux remis aux IRP de Fidelia par un autre Cabinet en juin 2013, afin d'en discuter un certain nombre d'analyses.

Ce choix s'appuie sur trois arguments principaux. D'abord, ce rapport fait le point sur un certain nombre de problèmes potentiellement néfastes pour la santé des salariés. Ensuite, les analyses proposées au niveau du diagnostic sur les trois sites de Fidelia recoupent pour grande partie ce que l'on a pu repérer à Nantes, deux ans après. Enfin, une partie des problématiques soulevées est en lien direct avec la question de l'OTT. De ce fait, le CHSCT et la Direction de Fidelia trouveront matière à alimenter leurs réflexions sur le sujet de la lutte contre les atteintes à la santé des salariés pendant leurs négociations sur le projet de refonte de l'accord de 2009.

III.A.7.a- *Complexité et intensité du travail : une hausse de la charge de travail des CA*

Pour analyser ce que l'on appelle communément la « charge de travail », le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux préconise d'utiliser deux notions complémentaires : la complexité et l'intensité du travail.

La notion de *complexité du travail* est difficile à circonscrire sans passer par des indices indirects puisqu'elle dépend de nombreux déterminants (accès aux informations pertinentes, qualité de la coopération et de la coordination des agents, types d'activités, etc.), dont certains seront précisés au fil des développements qui suivent. « La complexité peut [...] causer des risques si le travailleur ne bénéficie pas de suffisamment de marges de manœuvre ou de soutien pour y faire face, ou encore si cette complexité n'est pas reconnue par des récompenses économiques et symboliques et ne s'inscrit pas dans une trajectoire de développement personnel. » (Gollac *et al.*, 2011, p. 85).

La mesure de l'*intensité du travail* est elle aussi indirecte et « porte soit sur des déterminants immédiats de l'intensité (par exemple ce qui contraint le rythme de

travail), soit sur des conséquences immédiates de l'intensité (par exemple la perception d'un rythme de travail rapide). L'intensité du travail peut, certes, être définie comme la quantité de travail par unité de temps, mais cette définition est peu opératoire. » (Gollac *et al.*, 2011, p. 85).

De fait, la question du temps est complexe, mais fondamentale pour la compréhension du travail. De nombreux chercheurs soulignent les processus d'accélération actuellement observables, sous l'effet de l'accélération technique (vitesse des transports, de la communication et du traitement des données), l'accélération du changement social (les modes de vie, les relations sociales entre groupes, etc. qui façonnent l'expérience sont rendus plus rapidement obsolètes) et l'accélération du rythme de vie (l'augmentation du nombre d'événements survenant par unité de temps – des études montrent que les individus mangent plus vite, dorment moins longtemps, etc. –, procurant un sentiment subjectif d'urgence et de « manque de temps »).

Logiquement, l'accélération technique devrait conduire un accroissement du temps libre, qui produirait un ralentissement du rythme de vie, le temps devenant abondant grâce aux marges dégagées par le progrès technique. Or, ce n'est pas le cas, puisque parallèlement, les attentes sociales ont également changé. Ce point est particulièrement clair dans le cadre de l'assistance. Les CA ont souvent mentionné le fait que, dorénavant, les sociétaires n'hésitaient plus à user de leurs droits à prestation de façon systématique – alors que ce n'était pas le cas il y a encore quelques années –, pour faire face à ce qu'ils estiment comme une urgence. On se trouve ici face à ce que la sociologie nomme un « drame social du travail » : l'urgence des uns constitue la routine des autres, et cette désynchronisation conduit à de potentielles difficultés, notamment d'ordre affectif, qui seront abordées plus bas.

Dans le cadre professionnel, le rythme de travail renvoie à la vitesse à laquelle les activités sont effectuées. Or, les contraintes pesant sur ce rythme d'exécution sont nombreuses, à la fois internes et externes. Les premières résultent directement de décisions organisationnelles (par exemple, certaines procédures plus contraignantes impliquent un allongement du temps de recherche de prestataires) ou de la forme de la division du travail (à l'image du GTU, qui répartit les appels selon les profils des CA, profils créés par la Direction pour mieux répartir les appels selon leur nature). Les contraintes externes, elles, dépendent en particulier des fluctuations quantitatives ou qualitatives des demandes des sociétaires (lieu et heure de la panne ou du sinistre, situation personnelle, etc.) et des possibilités offertes aux CA de se mettre plus ou moins facilement en contact avec des prestataires aptes à répondre aux attentes du sociétaire (voir plus bas).

Le cumul des effets des contraintes internes et externes en matière de rythme de travail conduit à devoir se dépêcher. Outre les erreurs ou les oublis qui peuvent en découler, travailler ainsi dans l'urgence aboutit à la réduction des capacités d'anticipation et du nombre de possibilités envisagées face à une situation donnée. « En diminuant les temps de réflexion individuelle et collective *a posteriori* sur l'activité, l'intensité excessive du travail limite aussi les réflexions du sujet sur la situation, sur ses propres actions et sur leurs résultats, ce qui empêche d'acquérir l'expérience. » (Gollac *et al.*, 2011, p. 87). De fait, les salariés rencontrés ont expliqué avoir beaucoup de problème pour se tenir informés des changements de règles (via Wikidélia ou les mails), car ils doivent prendre des appels. Le seul moyen pour réussir à prendre connaissance de ces informations consiste à travailler chez soi, ce qui n'est pas une situation acceptable du point de vue de la santé et de la légalité.

Il convient de souligner que, dans la grande majorité des cas, les CA rencontrés ont fait état de difficultés particulièrement fortes pour faire face au rythme de travail actuel. D'où le sentiment exprimé par certains d'entre eux d'être « submergés », et de ne plus maîtriser le flux des appels. Or, les effets sur la santé mentale peuvent être graves pour les salariés qui se trouvent confrontés à l'impossibilité de réaliser un travail « dans les règles de l'art » en raison d'un rythme d'exécution trop élevé.

Ils expliquent cependant ne pas subir de pression de la part des responsables hiérarchiques en matière de vitesse ou de nombre de traitement des dossiers, situation considérée comme incompatible avec l'examen attentif de la situation d'un sociétaire généralement en situation de détresse.

III.A.7.b- Le parcage : entre contraintes externes et contraintes internes

Les difficultés des CA en matière de charge de travail sont objectivées, chez Fidelia, sous le terme « parcage ». Tous les salariés rencontrés ont mentionné ce point. La durée d'attente des sociétaires avant d'être pris en ligne par un CA a augmenté considérablement, entraînant un « stock » d'appels en attente impossible à résorber quels que soient les efforts individuels et collectifs entrepris. Comment comprendre cette situation ?

Début 2013, le Directeur Général (DG) déclarait : « Je sais qu'il peut y avoir du parcage le lundi matin, de 9 h 30 à 11 heures. Des projets comme GT unique et Pégase, ainsi qu'un aménagement du temps de travail, vont permettre de lisser l'activité et de mettre les collaborateurs dans une meilleure configuration de travail le lundi matin. » (PV du CE 5 mars 2013). Quelques mois plus tard, le CE était le lieu d'échanges entre Direction et élus autour d'un temps d'attente d'un appel de 24 minutes. Le DG avançait alors que cela était peut-être une simple « aberration statistique » liée à un bug informatique faussant les données globales (PV du CE du 11 juillet 2013) – mais en l'absence de données moyennes et surtout médianes de durée, ce point est impossible à vérifier.

Visiblement, il y avait une dissonance importante dans la perception des salariés et de la Direction sur ce sujet, car le Cabinet Cohérences avait noté, quelques semaines avant cette réunion : « Le parcage et les évolutions de sa fréquence depuis environ deux ans sont les déclencheurs principaux de tension au travail évoqués pour tous les chargés d'assistance que nous avons entendus. » (Rapport sur les RPS, Cabinet Cohérences, juin 2013, p.8)

Pourtant, la Direction, pour renforcer la légitimité de son programme de réorganisation sociotechnique inspiré des conclusions du Cabinet Exton, indiquait en fin d'année 2013 :

« Des prévisions d'activités.

- L'outil Invision s'appuie pour cela sur des algorithmes qui lui sont propres
- Les paramètres pris en compte pour estimer le besoin de ressources sont :
 - Un niveau de qualité de service (taux de prise d'appel en moins de 15s)
 - Un temps moyen de traitement et un nombre d'appels traités par jour par ETP
 - Un pourcentage de besoin additionnel pour prendre en compte les absences imprévisibles et les congés/récupération non encore posés.
 - Un nombre de ressources minimum » (information/consultation CE 19-12-2013, p.9) »

Qu'en est-il un an et demi plus tard ? La Direction a précisé que les éléments précédents ne sont pas mis en œuvre actuellement, et que les délais du projet ont été allongés, en attendant la mise en œuvre du projet OTT. Mais dans cet

intervalle de temps, les CA rencontrés ont davantage parlé du déclenchement quasi permanent du Guide de niveau 2 (conduisant d'ailleurs certains responsables à déconnecter les bandeaux lumineux pour ne pas aggraver la tension liée à l'impossible résorption des flux d'appels) que d'un « taux de prise d'appel en moins de 15s » (sachant que Fidelia a un objectif de 70% des appels en moins de quinze secondes pour les trois grandes enseignes de Covéa et qu'elle vise un taux de satisfaction client de 95%). Ensuite, il a été mentionné une hausse « absolue » du nombre d'appels (pour des raisons conjoncturelles – météo – et structurelles – modification des habitudes des sociétaires) quand, dans le même temps, les effectifs disponibles pour y répondre connaissent des variations bien plus contrastées, notamment sur certaines plages horaires.

L'adéquation « ressource/besoin » connaît-elle donc des ratés du côté du personnel disponible ? En dépit de données statistiques insuffisamment fines pour pouvoir répondre de manière définitive, on peut toutefois apporter quelques éléments de réflexion.

On sait que la présence d'un nombre suffisant de salariés est nécessaire pour faire face à la « charge de travail », sous peine de conduire à des situations de « surcharge de travail » rapidement préjudiciable pour la santé. Les données concernant les trois sites de Fidelia (Tableau 1) permettent de montrer que *globalement*, le nombre d'employés a augmenté entre 2012 et 2014.

Tableau 1 : Nombre d'employés (Fidelia)

Année	TC	TP	Total
2012	392	120	512
2013	380	167	547
2014	353	223	576
2015	Nr	Nr	Nr

Source : Données sociales Fidelia, 2014. Effectifs permanents (CDI).
Notons que sur la même période, les agents de maîtrise sont passés de 298 à 386, TP et TC augmentant parallèlement.

Mais on s'aperçoit que cette progression est ambivalente, puisque les TP ont quasiment doublé, quand les TC ont vu leurs effectifs diminuer de 10 %. Par ailleurs, ces chiffres ne tiennent pas compte de l'absentéisme (en particulier de courte durée), et donc des effectifs réellement sur poste. On peut également se poser la question du choix de procéder à un tel rééquilibrage en période de troubles juridiques sur les TP et de « chronicisation » du parcage. De fait, certains CA ont indiqué craindre que la Direction de Fidelia ne cherche, à terme, à privilégier les salariés à TP, en raison de la flexibilité et de la productivité supérieures qu'ils offriraient par rapport aux TC.

Pour autant, la situation à Nantes se distingue de ces tendances générales (Tableau 2). On note en effet un tassement significatif du nombre d'employés à partir de 2013, c'est-à-dire au moment crucial de la mise en place du GTU, les TC expliquant la quasi-totalité de cette baisse, qui a par ailleurs continué au même rythme entre 2014 et 2015, alors que le phénomène de parcage s'accroissait. Ces dynamiques, bien perçues par les salariés des plateaux, sont sources de questionnement quant à la stratégie (peu compréhensible aux yeux des CA) de la Direction de Fidelia, et contribuent à brouiller le message concernant le projet d'OTT.

Tableau 2 : Nombre d'employés (Nantes)

Année	TC	TP	CDD	Total
2012	78	16	39	167
2013	123	29	57	213
2014	87	53	53	193
2015	88	49	46	183

Source : Données sociales Fidelia, 2014. Pour 2015, données RH au 30/04/2015. Notons que sur la même période le nombre d'agents de maîtrise est passé de 19 à 33, la part de TP passant de 10 à 18% des effectifs.

III.A.7.c- La polyvalence mise en œuvre dans le cadre du GTU

La mise en place d'un système de GTU ayant conduit à développer une polyvalence intersites importante n'a pas été considérée comme une mauvaise idée en soi par les CA rencontrés. Pourtant, ses effets sont variables. Du point de vue des activités menées, cette polyvalence a ainsi permis de lutter contre l'ennui au travail, en particulier pour les profils C et D. Certes, on aurait pu penser que le fait de ne pas suivre un dossier du début à la fin ferait naître un sentiment de frustration, un « goût d'inachevé ». Si certains CA reconnaissent effectivement retourner « sur les gros dossiers, pour voir ce qu'il s'est passé », la plupart d'entre eux déclarent ne pas avoir trop de difficulté à « lâcher prise » par rapport à un dossier, la gestion collective fonctionnant suffisamment bien pour qu'ils se sentent en confiance quant à l'issue de son traitement. Il n'y a donc pas de frustration découlant de l'impossibilité de mener le dossier de A à Z.

Sur Nantes, les CA se répartissent globalement entre trois profils : profil B : 13 % ; profil C : 46 % ; profil D : 41 % (source PV CHSCT 28 janvier 2014). Quand ils ont été discutés par la Direction et les instances du personnel, des craintes s'étaient exprimées concernant le profil B (en raison du parcage plus attendu). Or, durant les entretiens, certains profils C et D rencontrés ont regretté leur choix en raison des difficultés actuelles : la polyvalence est moins effective que prévue et les connaissances finissent par se perdre lorsque les CA ne peuvent pas régulièrement les mettre en pratique et se tenir informés des nouvelles règles.

De ce fait, il risque, à terme, de se produire des difficultés par rapport à la frustration évoquée ci-dessus, si la qualité de traitement des dossiers diminue, soit en raison d'une gestion de flux incompatible avec un travail « bien fait », soit pour des raisons de divergences entre collègues dans la manière d'interpréter les garanties des dossiers, d'évaluer les arbitrages entre prestations. Avec le GTU et l'organisation par étage, les possibilités de coopération horizontale directe entre salariés de même profil (en particulier les C et D) ont en effet été réduites.

III.A.7.d- Des outils techniques à l'efficacité insuffisante

Dans de nombreux entretiens, la question technique est apparue comme un sujet de préoccupation croissant pour les CA. La nature des activités menées et l'architecture sociotechnique du groupe Covéa contraignent les CA à mobiliser des outils technologiques divers et variés (mail, fax, SMS, téléphone, applicatifs informatiques) dont dépend directement la qualité de service aux sociétaires.

Or, de nombreux dysfonctionnements récurrents, et déjà pointés à plusieurs reprises par le CE de Fidelia et le CHSCT de Nantes à la Direction de l'entreprise (voir, par exemple, le PV du CHSCT du 21 octobre 2014, p.13-16), viennent freiner, voire empêcher le déroulement serein des activités. La plupart de ces problèmes sont d'ordre informatique (bugs, ralentissements du système, impossibilité de se loguer, etc.). Leur survenue augmente les risques de tensions avec les sociétaires.

Il semblerait que certaines difficultés, comme les ralentissements, soient surtout concentrés sur Nantes. De même, il a été fait mention, dans certains entretiens, de modifications de l'applicatif Djawa ayant rendu son usage moins pratique (nécessité d'enregistrer manuellement telle ou telle opération, impossibilité d'utiliser les raccourcis clavier obligeant à manier la souris d'ordinateur en permanence). Sur ce point, la Direction précise qu'un ergonome mène actuellement un travail pour identifier et résoudre les problèmes.

Par ailleurs, des utilisateurs du portail RH ont connu des déconvenues en matière de paie et de jours de congé (il semblerait que certains salariés aient même perdu des jours car ils n'ont pas pu les poser avant le 31 mai – voir, par exemple, le PV du CHSCT du 10 avril 2014). La Direction a précisé que les problèmes relatifs à ce portail sont en cours de traitement par des correctifs et une cellule de veille.

Les CA disent n'avoir guère de retours lorsqu'ils font des remontées de dysfonctionnements aux services concernés (ce qui pose la question de la charge de travail des services informatiques de Fidelia – hors du périmètre de la présente expertise).

III.A.7.e- La pénibilité physique et affective

Pourquoi faire le choix de regrouper dans une même sous-partie des formes de pénibilité généralement dissociées dans les analyses consacrées aux risques psychosociaux ? La réponse à cette question est simple (bien qu'elle implique de longs développements théoriques) : en raison de la centralité du corps dans le travail. Le corps (pris dans sa globalité complexe et pas seulement restreint aux parties cérébrales) nous inscrit de plain-pied dans le monde, dans la confrontation des rapports sociaux, et matérialise la singularité de position et de trajectoire de chaque individu. C'est par le corps que, sur la durée, l'on peut à la fois sentir et ressentir ce que nous adresse autrui, et exprimer ce que nous souhaitons lui renvoyer.

Le corps nous confronte également à la matérialité des activités. Une intelligence pratique inscrit peu à peu son empreinte dans le fonctionnement routinier du corps au travail. Elle se manifeste dans la différence entre la maladresse laborieuse d'un débutant et la nonchalance apparente du professionnel. Lorsque la technique est maîtrisée, l'enchaînement des séquences gestuelles donne une impression de fluidité et d'apparente simplicité : celle-ci ne s'explique que par la suspension de la réflexivité cognitive sur le mode de réalisation de la tâche au profit du laisser-faire corporel. Suspension ne signifie pas absence : que survienne un problème quelconque dans la routine, que le réel résiste davantage qu'il ne le devrait, profilant l'échec, les dispositions cognitives secondent alors la « défaillance » de l'intelligence pratique.

C'est grâce à ses différents sens que le travailleur va pouvoir orienter le processus d'acquisition cognitive qui lui permettra de mener à bien ses activités. Les sens du travailleur forment les organes de mise en relation avec le monde et sont, en retour, eux-mêmes peu à peu informés par l'accumulation des connaissances, des sollicitations : on apprend à regarder, à écouter de telle ou telle façon, comme on apprend à se repérer parmi les multiples sollicitations sensorielles. Les affects jouent un rôle crucial dans ce processus d'acquisition cognitive : il faut éprouver pour pouvoir savoir, et ensuite élaborer en savoir ce qui relève de l'ordre de l'éprouvé.

Ainsi, les affects traversent les corps et relient entre eux les corps distants, aussi bien avec les sociétaires, les collègues ou les responsables hiérarchiques. Si les activités d'un CA comprennent des dimensions techniques liées à l'accueil,

l'écoute et au conseil, et des dimensions contractuelles découlant de l'exécution des prestations d'assistance couvertes par le contrat d'assistance, il ne faut pas négliger une dernière dimension des activités. Ce que l'on nomme en sociologie la « dimension civile » de la relation de service renvoie aux composantes relationnelles et affectives. Cela signifie que les CA doivent « adapter » leurs émotions dans la relation avec les sociétaires et les prestataires.

Si cette relation peut revêtir pour eux un aspect gratifiant et satisfaisant, en raison de l'aide apportée à des sociétaires en détresse, être en contact avec le public peut également exposer à des agressions symboliques et/ou verbales. Dans leurs relations avec les sociétaires (et les prestataires), les CA doivent rester calmes, prendre sur eux et savoir apaiser les choses dans les situations de mécontentement, d'agressivité. Autant d'« obligations » rien moins qu'aisées à tenir : les relations de civilité et les affects circulent dans les deux sens de la relation de service, et leur qualité dépend de nombreux facteurs qui dépassent largement le cadre purement individuel. Par exemple, leur expression est socialement réglée : le seuil de tolérance vis-à-vis des éléments jugés inconvenants, les mécanismes de répression et d'autorégulation des affects ne sont pas organisés de la même manière et n'atteignent pas la même intensité d'un contexte social à l'autre. Les affects ne constituent donc pas des réalités « naturelles », figées. Tout comme le plaisir ressenti au travail, les affects négatifs renvoient donc davantage à des processus actifs, potentiellement surgissant qu'à de simples états.

Ces précisions sont données pour plusieurs raisons. D'abord pour rappeler qu'une même situation n'aura pas les mêmes effets partout, tout le temps, ni même pour le même individu. Ensuite, pour rappeler que les CA ont un rôle actif dans les tensions potentielles, et qu'ils ne sont pas des victimes passives, de même que l'organisation du travail a des effets plus ou moins directs et forts sur le surgissement des tensions. Également pour rappeler que derrière la « gestion » des relations affectives, il y a bien du travail – du travail émotionnel –, et que ce travail doit être reconnu comme tel, avec ses compétences particulières, ses limites, car il constitue un travail complexe à propos duquel il faut être alerté si l'on veut éviter les erreurs les plus grossières.

On a dit plus haut que pénibilités physique et affective avaient un lien. L'exemple du bruit constitue une bonne illustration de ces liens². Les entretiens avec les CA ont en effet indiqué que le bruit occasionne de nombreuses souffrances (migraines, surdité progressive, intolérance au bruit, acouphènes, fatigue). Certes, un rapport de Véritas du 22 janvier 2013, faisant suite à un relevé acoustique opéré le mardi 13 novembre 2012 entre 8 h 24 et 12 h 59, au 6^e étage sud, estime que le niveau sonore des bureaux ne dépasse pas la norme française X 35-102 spécifiant que « le niveau acoustique continu équivalent ne doit pas dépasser 55dB(A) » (Rapport Véritas, 22 janvier 2010, p.2). Sans contester ces conclusions, il serait intéressant de procéder à une autre mesure, cette fois un lundi (ou à défaut un jeudi) en juillet ou en août, entre 9 h et 11 h, à l'étage concentrant le plus de salariés présents (le 6^e étage étant généralement réservé aux horaires du soir, il est donc calme durant la journée).

L'espace de travail est structuré en open space divisé en « marguerites » regroupant six postes de travail (deux fois trois postes se faisant face), ces derniers n'étant pas isolés les uns des autres. De nombreux CA ont déclaré qu'ils devaient

² On pourrait procéder au même travail à propos des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui découlent de la rencontre des contraintes ergonomiques et posturales (avec des problèmes soulevés concernant les souris et les tapis de souris ergonomiques, ou le travail posté) et des contraintes psychiques (sentiment de ne pas contrôler les flux d'appels et d'être submergé, perte d'autonomie dans les façons de travailler – à la souris seulement, et plus à la souris et au clavier, par exemple).

monter le son de leur casque pour entendre les paroles de l'interlocuteur, alors que la qualité du boîtier n'est pas uniforme sur tous les postes ou les plateaux. Lorsque la question du bruit était abordée durant les entretiens, des CA se demandaient ce qui empêchait la Direction de prendre des mesures de protection, notamment collectives, pour en diminuer l'intensité : parasols sonores, cloisons entre les marguerites (sachant que les cloisons entre CA ne sont pas réclamées car elles freinent les dynamiques coopératives et procurent à certains CA un sentiment d'étouffement), voire ouverture des étages 9 et 10 lors des journées d'affluence.

On sait qu'un niveau sonore élevé et constant abîme, à terme, le fonctionnement auditif au niveau physique (les tympans, par exemple), mais il produit également des effets affectifs importants (la surdité pouvant par ailleurs accentuer les troubles psychiques), ce qui n'est pas sans importance dans une relation de service comme celle que doivent mener les CA. Comment en effet tenir sur la durée une position d'empathie et de bienveillance si des facteurs de pénibilité physique comme le bruit ne sont pas réduits au minimum ? Ce point n'est pas anodin, car les CA ont fait mention de difficultés grandissantes face au mécontentement de nombreux sociétaires au regard du temps d'attente lors des appels ou du mode « robotique » que la prise d'appel continue finit par produire sur le discours et l'intonation de voix des CA.

Mais la pénibilité affective provient d'une autre source : la souffrance éthique. C'est en particulier le cas lorsque certains prestataires agréés par Fidelia ne jouent pas le jeu :

*« Certains garages sont quasiment des escrocs. »
« On a des dépanneurs sauvages, surtout à l'étranger, qui déclarent des véhicules comme épaves alors qu'on pourrait les réparer. »
« Quand on rend un mauvais service au client, ça peut m'énerver. »*

Il semble que pour le moment les procédures internes pour lutter contre ces problèmes n'existent pas ou ne sont pas connues par les CA (*« On doit être pragmatique dans une entreprise. Tant que le garage existe, on travaille avec lui »*).

Face à ces différents problèmes, plusieurs stratégies défensives individuelles et collectives sont mises en place par les CA, avec l'approbation plus ou moins tacite des RE :

- discours technique et réglementaire : rappeler les dispositions du contrat d'assistance.
- discours technique et pédagogique : expliquer les clauses principales du contrat, tout en replaçant Fidelia dans la configuration générale du contrat d'assurance.
- responsabilisation du sociétaire : *« c'est vous qui avez signé le contrat »*.
- distanciation pathique : *« laisser courir et ensuite prendre une pause et en rigoler avec les collègues »* (il circule notamment entre CA, oralement ou par mail, *« les histoires les plus loufoques »*).
- auto-accélération : l'enchaînement rapide des appels, sur un mode « robotique », est une manière d'« anesthésier » la pensée et donc de bloquer la survenue à la conscience de la signification des affects négatifs renvoyés par les sociétaires.
- mettre fin à la communication (dans les situations les plus violentes).

Sans doute la voie la plus efficace et la moins coûteuse, du point de vue de la santé pour éviter les altercations, doit-elle être cherchée du côté de ce qui constitue l'un des points communs à de nombreux métiers des services : réussir à

maintenir intacte l'éthique de la sollicitude au fondement des activités tournées vers le souci d'autrui, grâce à des dispositions à la bienveillance (attitude favorable à l'égard d'autrui) et à l'empathie (faculté de se mettre à la place d'autrui). Par éthique de la sollicitude, il faut comprendre un positionnement moral valorisant des attitudes de soins attentifs constants, prodigués envers autrui. Contrairement à ce que certains discours philosophiques prétendent – peut-être enfermés dans une vision a-sociale et a-historique –, l'éthique de la sollicitude ne découle pas de qualités féminines naturelles, mais est, au même titre que les émotions elles-mêmes, fortement travaillée par des dynamiques sociales (Molinier, 2003), qui impliquent un apprentissage, des échanges et une reconnaissance.

Dans ce cadre, on comprendra donc que parler d'éthique de la sollicitude, d'empathie et de bienveillance ne consiste pas à prêcher la naïveté. Les sociétaires ne sont pas tous de bonne foi. D'autres tentent de négocier les termes de leur contrat d'assistance avec plus ou moins de finesse. Être empathique et bienveillant conduit certes à prendre le sociétaire au sérieux dans ses requêtes et dans sa situation, mais en aucun cas à se projeter au point de s'identifier à lui et de perdre tout recul critique. On peut même considérer que prendre soin d'autrui peut passer par des rappels à l'ordre, des incitations plus ou moins directives si cela s'avère nécessaire à certains moments. Pour qu'un CA soit à même de décrypter les besoins d'un sociétaire, il lui est indispensable d'effectuer un double déplacement : être bienveillant pour se mettre en condition d'empathie, puis faire un retour pour analyser la situation et proposer des solutions. C'est donc un délicat travail d'engagement et de distanciation que le CA doit réussir.

Réussir ce travail de « bonne distance » sur le fil implique que l'organisation du travail (répartition de la charge de travail, possibilité de régulation des flux, autonomie procédurale locale intacte, etc.) rende possible le maintien de cette éthique de la sollicitude. De même, cela nécessite que les CA puissent avoir accès à des formations leur permettant de mettre régulièrement en jeu leur sens de l'empathie et leur bienveillance. Enfin, sont particulièrement utiles les réunions d'équipe permettant que s'expriment les doutes, les attentes, les solutions expérimentées en la matière, pour que le souci d'autrui soit régulièrement innervé par les échanges entre collègues, et que ses propres réactions soient « outillées » et encadrées. Ces réunions devraient également être le lieu de discussion des problèmes remontés et des solutions apportées. Or, visiblement, il n'y a pas de redescende d'information vers les CA lorsqu'ils mettent des observations dans les dossiers en cas d'interaction particulièrement agressive.

Tous ces éléments expliquent donc l'importance des pauses prises de manière autonome (et de l'absence de « flicage des RE » soulignée dans de nombreux entretiens – le non-équipement en système de double écoute accentue cette tendance), et l'intérêt de laisser la possibilité aux CA de se mettre à des postes de travail isolé quand ils le souhaitent (cette latitude décisionnelle facilitant la « gestion » de ses affects en fonction des moments). Mais ils expliquent également l'importance qu'il y a de ne pas faire travailler des salariés seuls en permanence (par exemple, sur certains créneaux horaires), car la présence du collectif de travail est indispensable pour faire face aux affects négatifs.

III.A.7.f- L'autonomie procédurale

« L'autonomie des chargés d'assistance apparaît aux membres de la mission être le premier facteur de protection pour limiter le risque psychosocial inhérent au métier. Rappelons que cette activité nécessite de mobiliser des compétences sur des registres fortement différents, à la fois cognitifs et émotionnels, dans un temps contraint et subi. [...] Ils considèrent que l'organisation actuelle, à bien des

endroits, prend en compte cette nécessité d'autonomie : la non-permanence de son manager d'équipe, le wrap up, les "règles" actuelles du retrait, la possibilité de pouvoir modifier son planning, celle de choisir sa place sur le plateau, sont autant d'éléments au service de la gestion propre de leurs activités par les chargés d'assistance. A l'inverse, l'augmentation du parcage et les pratiques développées pour sa gestion sont des facteurs limitants restreignant l'autonomie. » (Rapport sur les RPS, Cabinet Cohérences, juin 2013, p.22).

A la lumière des développements précédents, ces constats du Cabinet Cohérences trouvent toute leur pertinence deux ans après. Toutefois, les entretiens (TP et TC inclus) semblent indiquer une autonomie plus importante des CA en TP. Leur présence discontinue dans l'entreprise, leur concentration sur des créneaux horaires où ils sont davantage seuls face aux problèmes et l'habitude des réponses obtenues des RE dans des situations passées similaires les incitent à procéder aux arbitrages qui leur paraissent les plus logiques et adaptés à la situation du sociétaire.

« On n'hésite pas à prendre un taxi, même pour 150 kms, s'il est 23h ».

Cette capacité d'anticipation et de décision accélère la vitesse de traitement des dossiers et diminue donc la durée d'attente des sociétaires pour obtenir une réponse à leurs questionnements éventuels.

Par ailleurs, cette autonomie procédurale s'accompagne d'un travail de discussion critique avec les RE lors de revues de dossier *a posteriori*. Même lorsque la discussion découle d'une erreur repérée par le RE, le climat des échanges n'est que rarement négatif. La plupart des CA soulignent l'absence d'infantilisation et de menaces de sanction de la part des RE, point qui mérite d'être souligné, car il se vérifie rarement dans les organisations, où l'évaluation individuelle prime généralement sur l'évaluation collective des résultats du travail.

A cet égard, il est utile de revenir sur la question de l'évaluation. « La conception de l'autonomie n'exclut pas le reporting de ses activités ni leur évaluation. Ces dimensions sont une contrepartie nécessaire au maintien de l'autonomie dans le travail. À ce titre, l'absence d'éléments suffisamment objectivant pour pouvoir apprécier le travail de chacun entraîne la non-satisfaction d'un légitime besoin de reconnaissance individuelle et obère le cadre qui rend possible le plein exercice de l'autonomie. » (Rapport sur les RPS, Cabinet Cohérences, juin 2013, p.22). Il convient toutefois d'être prudent avec les procédures d'évaluation individuelle, car elles ont tendance à instaurer des dynamiques de concurrence entre travailleurs, au détriment de la coopération horizontale.

« L'ancien DG a voulu mettre en place un reporting par équipe, avec un classement des différentes équipes. Certains indicateurs sont apparus, mais si c'est pour nous mettre en compétition alors que c'est contre-productif... ».

Et de fait, des tableaux d'indicateurs sont accrochés à chaque étage dans les espaces réservés aux RE, visiblement sur instruction de la Direction. Or, aucune activité de travail ne saurait se passer du collectif, l'intelligence pratique dont il a été question plus haut reposant sur le partage discuté de règles de métier, de « ficelles » pour venir à bout de la résistance du réel du travail.

Par ailleurs, la nature particulière de l'activité d'assistance rend hasardeux les efforts de quantification de la « charge de travail » et des résultats du travail. Le temps de traitement du contenu des appels est en effet extrêmement variable : de trente secondes pour une simple demande d'information à deux heures (voire

davantage) pour des dossiers Etranger, où de nombreux documents doivent être fournis par les différents interlocuteurs et vérifiés, où un travail de coordination avec les différents correspondants doit être mené, où les experts doivent être missionnés, etc. Un CA doit donc prendre connaissance de plusieurs dizaines d'observation avant de prendre une décision (le chiffre de 250 a été avancé), ce qui l'oblige généralement à raccrocher et rappeler plus tard. Comment prétendre, dans cette configuration, fixer un standard d'évaluation, qui plus est dans le cadre du GTU ?

Les RE n'ont-ils pas davantage intérêt à se focaliser sur la qualité de traitement des dossiers, comme ils le pratiquent déjà, en usant de l'individualisation pour faire progresser les CA ayant des difficultés sur tel ou tel point ? De même, la discussion collective de dossiers complexes – aux degrés de qualité variables – n'est-elle pas davantage apte à faire circuler les attentes en matière de traitement des dossiers ?

III.A.7.g- La qualité des rapports sociaux : coopérations, questions éthiques et déontiques et reconnaissance au travail

De manière générale, les CA n'ont pas fait mention de problèmes importants en matière de coopération horizontale (entre pairs) ou verticale (avec les RE – même si ces derniers ne sont pas toujours assez nombreux par rapport au nombre de CA en poste). Les rapports au travail sont caractérisés comme bons, car fondés sur l'entraide et le soutien. Certes, les TP sont peu en relation avec les TC, en raison des horaires souvent décalés, mais pour le moment, ceci ne semble pas être préjudiciable, notamment parce que les discussions déontiques (c'est-à-dire autour des règles de métier) sont possibles.

Pour ce qui relève de la coopération transverse (avec les sociétaires et les prestataires), on a vu plus haut que les choses étaient moins simples : parage systématique, hausse des plaintes et critiques directes des sociétaires et de certains prestataires, hausse de l'agressivité et des menaces de résiliation des contrats, « prestataires escrocs », etc. Ceci conduit de nombreux CA à considérer que la qualité de service est en baisse (les scores de satisfaction des sociétaires sont d'ailleurs questionnés. Ils bougent peu d'une année sur l'autre et les CA n'en connaissent pas les formules de calcul, ce qui les conduit à une posture dubitative). Or, pour les CA, cette baisse de qualité est inconcevable. Les sociétaires appellent lorsqu'ils sont en position de faiblesse plus ou moins marquée afin de demander de l'aide. Ne pas répondre à cette détresse (ou laisser un automate « annoncer » au sociétaire que son appel ne peut aboutir en raison d'une attente trop longue, et qu'il doit se débrouiller par ses propres moyens, puis se faire rembourser par Fidelia) constitue une forme de « scandale éthique » pour de nombreux CA. Tout comme les économies réalisées sur les prestations offertes (par exemple, le passage de la 1^{re} à la 2^e classe pour les voyages de moins de cinq heures). Or, les plus graves problèmes de santé mentale trouvent souvent leur source dans ce type de décalage éthique.

De ces dynamiques contradictoires découle une tension dans l'un des fondements de la reconnaissance au travail, à savoir le jugement d'utilité. Celui-ci a deux sources : il est proféré au travailleur par les clients d'une part, et par les supérieurs hiérarchiques d'autre part. Les CA considèrent que les retours des sociétaires sont encore bons *une fois que ces derniers ont réussi à entrer en relation avec eux*. Toutefois, le niveau de ce jugement d'utilité est nécessairement moins bon que par le passé.

Pour ce qui concerne le jugement d'utilité renvoyé par les responsables hiérarchiques (et donc l'entreprise), les choses sont également ambivalentes. On

a vu que les rapports entre RE et CA étaient bons et que les échanges autour du travail se faisaient dans un esprit généralement positif, avec du soutien si nécessaire. Parallèlement, le jugement d'utilité matérialisé dans les niveaux de salaire et les avantages sociaux est considéré comme bon par les CA. En particulier, les TP estiment que leur rémunération actuelle est convenable en raison des heures de soirée et les week-ends travaillés, tout comme sont fortement appréciés les divers avantages sociaux (jours de congés, taxi, mutuelle, etc.).

Pourtant, plusieurs éléments viennent assombrir ce tableau, et jettent un trouble quant aux évolutions futures. D'abord, les données sociales indiquent un nombre d'employés promus en baisse entre 2013 et 2014. Ensuite, la prime de participation touchée cette année est nulle, et les quelques euros touchés en 2014 n'ont pas été du tout appréciés – en dépit du rattrapage ultérieur – d'un point de vue symbolique (les CA qui ont mentionné cet élément ont déclaré avoir eu le sentiment qu'on se moquait d'eux – d'autant que le prix du timbre pour envoyer le chèque était proche du montant de la prime), tout comme ne l'ont pas été les accusations d'un membre de la Direction visant à établir un lien direct entre les pauses trop longues des CA et le parage.

De même, les TP ne participent pas aux recettes/projets importants, tandis que les TC de Nantes ont été faiblement sollicités (en fait, la participation aux missions de ce type est surtout l'apanage de TC de Saint-Cloud), ce qui donne l'impression à certains TP d'être des « bouche-trous » pour l'entreprise. Enfin, les données sociales montrent une baisse de près de 19 % du pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation professionnelle continue (3,2 % en 2012 contre 2,6 % en 2014 – le niveau conventionnel étant de 2,2 %), soit environ 150 000 euros, compensée par la hausse de la formation interne (de 221 000 euros pour les coûts salariaux entre 2012 et 2014). Toutefois, la baisse de la FPC a davantage touché les employés (effectif formé en baisse de 13 % et 23 % d'actions de formation en moins, entre 2012 et 2014), durant une période concernée par des changements importants. Ces restrictions s'accompagnent notamment d'un manque de formation de base sur des sujets pourtant important dans le travail quotidien : ainsi, certains CA regrettent de ne pas avoir reçu de formation de base en assurance automobile, quand bien même ils sont censés aider les sociétaires lorsqu'ils remplissent leur constat (« SOS constat »).

III.A.7.h- Conclusion intermédiaire

En dépit des points positifs rappelés précédemment, en particulier en matière de coopération horizontale et de coopération verticale, les CA, qu'ils soient TP ou TC, ont fait état d'une fatigue accrue, d'un sentiment de saturation et d'une lassitude face au flux d'appels et surtout au parage qu'il implique actuellement, « même chez les plus patients », « même les personnes identifiées depuis plusieurs années comme faisant preuve de bonne volonté et sachant faire preuve de distance par rapport aux situations tendues disent qu'elles en ont marre ». C'est dans cette configuration dégradée et vectrice de souffrance pathogène que le projet sur l'OTT a été lancé par la Direction de Fidelia.

III.B- Le projet OTT

III.B.1- Une organisation instable

Comme cela a été vu plus haut, l'OTT intervient dans une configuration organisationnelle marquée par de nombreuses évolutions depuis 2012, en particulier suite au rapport Exton. Ces évolutions ont déjà sollicité l'énergie des équipes de front office (projet Pégase toujours en cours, refonte de l'applicatif Djawa en 2013, mise en place du GTU en 2014, etc.), sans pour autant toujours faciliter les activités quotidiennes par rapport aux systèmes précédents, voire en contribuant à détériorer la qualité relationnelle avec les sociétaires. Ainsi, passer par des dépanneurs ou des taxis agréés conduit, sur certains créneaux horaires ou dans certaines zones géographiques, à considérablement augmenter les temps d'attente des sociétaires, voire les prix des prestations post-remorquage – quand le dépanneur travaille avec un de ses collègues garagiste ou quand il surfacture les frais de garde.

En outre, certaines perspectives stratégiques, relayées lors de réunions d'équipe, annoncent des bouleversements métier qui inquiètent certains CA. Visiblement, la Direction souhaite mettre en place un projet de développement de pratiques commerciales en direction des sociétaires. Or, les CA qualifient leur métier comme un métier de contact (la dimension civile dont il a été question plus haut) : pour eux, l'absence d'aspect commercial permet d'établir des relations « saines » avec le sociétaire. Introduire cet aspect constituerait, pour eux, à la fois un non-sens métier (ils n'ont pas choisi l'assistance pour faire de la vente) et un « scandale éthique » : ils refusent de profiter du moment de faiblesse dans lequel se trouve le sociétaire pour tenter de lui vendre un service. Les membres de la mission souhaitent alerter la Direction et les IRP sur les effets potentiellement graves découlant de tels conflits de valeur. Les atteintes à la santé les plus violentes proviennent généralement de la souffrance éthique qui naît lorsque les travailleurs sont conduits à effectuer des activités qui heurtent les principes auxquels ils sont les plus attachés (Rolo et Le Lay, 2015).

L'ensemble de ces éléments a introduit une incertitude quant aux activités et à leur pérennité qui alimente une certaine inquiétude chez les CA :

« On ne sait pas où on va. Ce n'est pas transparent, on a l'impression qu'on nous cache quelque chose ».

III.B.2- Les motivations du projet

Le projet d'OTT, qualifié d'« *annualisation raisonnable* » par la Direction de Fidelia, a été mis en œuvre suite aux recommandations du cabinet Exton afin de faire face à trois défis majeurs pour l'entreprise. En premier lieu, « *améliorer les standards de fonctionnement* » de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne l'équilibre entre le personnel disponible et les pics d'activité (ce que le rapport Exton appelle « *l'adéquation charges/ressources* »), en renforçant la présence en semaine (particulièrement en soirée) et en diminuant celle du week-end

(prioritairement le dimanche). Cette attention était notamment censée permettre de faire diminuer les périodes temporaires de parcage. Pour justifier l'organisation annualisée du travail autour du temps partiel à 70 %, le cabinet Exton a fourni un graphique où il simule – sur quels fondements ? – deux courbes d'heures travaillées, une avec des TP 70 % annualisés, l'autre non-annualisés, la première « collant » parfaitement aux histogrammes d'heures réellement travaillées en 2011, et offrant l'avantage d'éviter « des périodes de sureffectif hors saison », renversant la problématique du travail : le travail comme question quantitative (ici de temps) et non pas qualitative (que fait-on de ce temps ?). Le graphique fournit également un élément de réflexion intéressant en matière de rémunération (mais là-aussi, le mode de calcul est une « boîte noire »). Seul un mois de l'année est rémunéré à 70 % pour 70 % de temps de travail effectif. Quatre mois sont rémunérés sur la base de 70 % pour 53 % de temps de travail effectif, quand les sept autres le sont sur la base de 84 % de temps de travail effectif. En clair, cette « simulation » conduisait, pour les salariés annualisés, à une perte relative de rémunération d'environ 3,6% par rapport à un contrat à 70% mensualisé (ce qui pose la question des « valeurs » défendues dans le rapport).

Le deuxième élément ayant présidé à la mise en œuvre du projet OTT renvoie à la situation juridique délicate dans laquelle Fidelia se trouve depuis 2011. Avant cette date, il était possible aux TP volontaires de travailler à temps plein durant certaines semaines de l'année, mais visiblement, les limites légales de ce recours aux heures complémentaires n'ont pas été respectées, et quand l'entreprise s'est rendu compte de son erreur, elle a supprimé cette possibilité (notons à cet égard que certains CA n'ont pas apprécié ce qu'ils ont pris comme une provocation de la part de l'ancien DG, qui aurait déclaré que s'ils n'étaient pas contents de cette suppression, ils pouvaient aller aux Prud'hommes). Les salariés TP concernés par cette situation ont vu leur rémunération annuelle fortement chuter, ce qui en a incité plusieurs à consulter un avocat pour connaître les voies de recours. Rien ne pouvait être fait légalement sur ce point. Toutefois, les avocats ont expliqué à leurs clients que leurs contrats de travail n'étaient pas non plus légaux, en raison d'une prévisibilité horaire insuffisante. Actuellement, près d'une centaine de dossiers sont en cours d'examen au niveau des instances prud'homales (mais plus d'une centaine d'autres pourraient advenir), l'entreprise risquant des condamnations définitives avec rattrapage salarial et requalification des contrats TP en contrats TC. En dehors des aspects financiers – importants –, les conséquences pourraient être, selon la Direction, une perte de souplesse dans l'organisation des vacations en raison d'un trop grand nombre de TC.

Ces problèmes juridiques ont alors incité la Direction à dénoncer l'accord de 2009 sur le temps de travail. Les organisations syndicales et certains salariés rencontrés estiment que cette raison n'est sans doute pas la seule dans les motivations du projet.

Le troisième élément avancé par la Direction est indirect. Il renvoie à la croissance rapide de l'entreprise, passée en quelques années de 400 à plus de 1 200 salariés, sans se donner les réels moyens de son développement (ce que l'on peut d'ailleurs bien percevoir dans les erreurs juridiques commises par les services RH de l'époque). Dans ce cadre général, l'OTT est l'un des éléments, pour l'entreprise, permettant de réorganiser ses infrastructures productives.

Deux derniers éléments entrent également en compte dans la réflexion de la Direction : se rapprocher le plus possible des dispositions prévues par l'accord 2009, de manière à tenir compte de la problématique vie professionnelle/vie privée (échanges, disponibilités, taxi), et le maintien de la qualité de service au client.

Reste à analyser la manière dont le projet OTT a impliqué les salariés de Fidelia, puisque c'était une préconisation du rapport Exton (sous une forme certes mineure – via un sondage) et que le souci participatif fait partie des valeurs de l'entreprise, comme le rappelle l'article 14 du projet d'accord sur les RPS.

III.B.3- L'implication des salariés dans le projet et leurs perceptions des propositions

« Tout ce qui a été préconisé par un cabinet a été mis en place, sauf la consultation des salariés »
critique un salarié interviewé.

De fait, le sentiment général lors des entretiens renvoie à une implication insuffisante, de la part de la Direction, des salariés en général, et des salariés à TP en particulier. Cette consultation a pris la forme d'un « questionnaire » de trois questions : « voulez-vous augmenter votre temps de travail ? », « êtes-vous intéressé par un contrat à 70 % annualisé ? », « êtes-vous intéressé par un 50 % annualisé ? » Outre sa forme basique, ce questionnaire n'a pas fait l'objet d'un retour aux salariés (qui a participé ? quelles ont été les réponses ?) : la Direction précise qu'un tiers des salariés TP a répondu, 72% des répondants ayant déclaré être intéressés par une formule à 70%, la moitié de ceux-ci étant potentiellement intéressés par la formule à 80%.

Parallèlement, la présence des IRP et des organisations syndicales sur le terrain a été considérée comme insuffisante, notamment au début du processus :

« J'ai été estomaqué qu'un représentant syndical puisse avoir une position sans discuter avec les salariés, sans faire de pédagogie ».

En outre, lorsque des élus sont venus discuter avec les TP, le parcage a pu être un frein pour certains CA à mener des discussions poussées. Enfin, le fait que les élus soient généralement en TC pousse certains CA à se demander *« s'ils savent exactement ce qu'on souhaite »*, les attentes des uns et des autres n'étant pas nécessairement les mêmes en la matière.

Par ailleurs, certains CA considèrent que la Direction n'a pas véritablement négocié avec les OS, laissant simplement une petite marge de manœuvre à ces dernières pour amender le projet

*« La direction, c'est un peu "on vous propose ça, et c'est oui ou m..."
Ça porte mal le nom de négociation ».*

Cette marge a notamment été laissée sur des points *« sans coûts »*, au lieu de discuter précisément de propositions alternatives avancées par les TP s'étant saisis de la question (comme un contrat mensualisé avec des jours fixes sur un cycle de quatre semaines où serait conservée la possibilité d'échanges et d'indisponibilité). A ce niveau, la Direction est perçue comme intransigeante par de nombreux CA.

Les modes de communication de la Direction autour du projet ont été de deux ordres : mails (flash OTT faisant le point sur l'avancée des négociations, qui, pour certains CA, ont été stoppées alors que des questions restaient en suspens), et réunions OTT (forums) pour présenter les différentes formules. Toutefois, l'ensemble a laissé un souvenir plutôt confus : *« ça restait abstrait »*.

De fait, la complexité, le trop-plein d'informations et le flou général du projet (quel avenir pour le TP ? quel avenir pour le TC ? pourquoi des quotas pour les 80 %, qui éloigne d'autant les chances d'un TC ?) ont entraîné une compréhension jugée insuffisante :

« Les fiches OTT sont indigestes », « usine à gaz », « C'est flou. On a l'impression qu'ils ne se rendent pas compte des enjeux pour nous, notamment le salaire ».

Ce flou porte sur le degré de sécurisation garanti aux salariés concernant les indisponibilités, les périodes de travail à temps complet et le niveau de salaire. Ainsi, bon nombre de CA rencontrés ont indiqué avoir été étonnés et gênés de ne pas pouvoir bénéficier d'informations précises concernant les rémunérations plancher, les projections ayant été réalisées avec les scénarios moyen ou plafond. En clair, pour eux il n'y a actuellement pas de prévisibilité par rapport aux effets des différentes formules sur le planning et le salaire réels.

De plus, les CA ont expliqué qu'ils avaient reçu peu de réponses satisfaisantes aux questions précises, voire des réponses contradictoires selon les intervenants présentant les informations. Il est à noter que certains d'entre eux n'ont pas apprécié entendre la Direction déclarer que cet accord serait moins favorable que le précédent, alors que les négociations étaient en cours :

« On dirait que les hauts patrons n'en ont rien à secouer des TP, car ils trouveront toujours des gens pour nous remplacer ».

Ces éléments contradictoires, alliés au fait que les TP ne sont pas nécessairement d'accord entre eux sur la manière de comprendre le projet, et que des OS sont totalement contre et d'autres plus favorables, ont donc engendré beaucoup de confusion collective, et installé de l'incertitude et de l'attentisme, qui ont conduit la plupart des CA rencontrés à rejeter le projet, y compris ceux qui, au départ, n'étaient pas défavorables au principe d'annualisation du temps de travail. Pour conclure :

« C'est le flou total depuis que la Direction a arrêté la négociation ».

III.B.4- La dimension système d'information du projet

III.B.4.a- Le projet Pégase : Un progiciel du marché pour un projet global Fidelia

Le développement des outils système constitue un projet dans le projet. L'objectif de ce projet est « de faire en sorte d'améliorer la performance de Fidelia Assistance... » (cf. *Projet Pegase planification IRP consultation*). Les enjeux de ce projet apparaissent ainsi dès l'énoncé des objectifs. Il n'est pas réduit à la mise en place d'un outil mais il doit être le vecteur d'une performance.

Le processus du projet, dans ses phases de conception, de développements, de tests et recettes et de déploiement, jusqu'à la formation et l'accompagnement, doit prendre en compte les conditions d'utilisation, les facteurs influençant ces conditions.

Le projet Pegase est commun aux trois sites et est piloté au niveau national. Il intervient donc simultanément à ce projet OTT, et intéresse trois domaines essentiels dans la constitution du planning et dans la régulation de l'activité :

- la constitution de la prévision et du planning,
- l'expression et la prise en compte des indisponibilités,
- la bourse d'échanges d'horaires entre CA.

Pour la réalisation de ces outils, le choix de la Direction s'est porté sur un progiciel du marché Pégase de l'éditeur Invision, dont certains modules sont déjà utilisés par quelques services de Fidelia. Pégase est opérationnel dans d'autres services de Fidelia (Proximité, personnel de nuit).

Le planning présenté distingue trois périmètres :

- Périmètre 1 :
 - Proximité, Pôle santé, Pôle Social, Standard, Règlements Prestataires, Gestion clients, relations Clientèle
- Périmètre 2 :
 - Mixte et nuit
- Périmètre 3 :
 - Technique.

C'est ce dernier périmètre qui concerne l'ensemble des CA de Nantes. Il prévoyait une livraison du système en octobre 2014. Ce planning est d'ores et déjà dépassé, la Direction ayant décidé de décaler, en juin 2014, le démarrage du système à fin 2015.

III.B.4.b- Un progiciel du marché complété par des développements

Pour servir les objectifs cités plus haut, le système doit tenir compte des spécificités des métiers, des règles applicables, notamment à la planification. Cette prise en compte se fait par des développements à partir du progiciel standard.

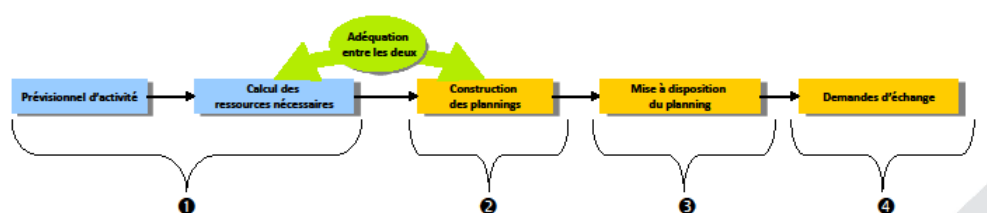
En ce qui concerne le pilotage de l'activité de Nantes, le projet Pégase comporte :



Processus global de planification

► Processus Global

- 1) Prévision d'activité et Estimation du besoin des ressources pour couvrir le prévisionnel
- 2) Elaboration des plannings des collaborateurs
- 3) Mise à disposition des plannings des collaborateurs
- 4) Echange entre les collaborateurs



Consultation PEGASE Planification Jan-Fév 2014

page n° 14



Ce processus de construction du planning repose sur un certain nombre de principes, parmi lesquels figurent le contrôle de l'équité et le maintien de la relation de proximité entre les salariés et les planificateurs.

Cependant, des questions subsistent tant que les recettes ne sont pas terminées :

- Comment seront mis en œuvre ces principes, notamment, le principe d'équité ?
 - La Direction précise que le contrôle de l'équité est manuel et sera effectué par le planificateur.
- Le système exécutera-t-il des contrôles ou bien seront-ils effectués manuellement ?
 - La Direction précise que les enchaînements de plages horaires seront faits par le système.
- Que signifie le maintien de la relation entre CA et planificateurs, dans un contexte où les automatismes prendront le relais des échanges ? quel équilibre sera établi ?
 - La Direction précise que l'activité à faible valeur ajoutée sera automatisée jusqu'à J0 et de j0 à J-2 manuel.
 - ouverture des échanges intersites (élargis aux échanges entre CDI /CDD), n'est pas automatisés. Elle sera réalisée par les planificateurs.

Ces questions ne sont pas uniquement d'ordre technique. Elles conditionnent la charge de travail des planificateurs. L'enjeu est aussi le maintien d'un collectif de travail, qui risque d'être affecté par les nouveaux automatismes.

Une bourse d'échanges

Elle se compose d'une gestion automatisée pour les échanges intrasites et d'une gestion manuelle pour les échanges intersites. La Direction précise que les échanges intersites seront réalisés, dans un premier temps, par les planificateurs ; ils seront automatisés si le volume est important.

III.B.4.c- Deux volets de déploiement



Cycle Projet

► Le projet PEGASE comporte deux volets de déploiement :

□ 1/ Déploiement aux Chargés d'assistances

✓ Temps partiels

- TEMPO : Mise à disposition en production le 15/09/2015
- PEGASE : Mise à disposition en production le 04/12/2015

✓ Temps Complèts

- PEGASE : Mise à disposition en production le 20/11/2015

□ 2/ Déploiement aux planificateurs

✓ Pour cette population le projet a été découpé en 5 lots

	Périmètre	DS	SP	Recette	Mise en production
Lot 0	Technique Temps Complet	09/2014	12/2014	04/2015	06/2015
Lot 1	TEMPO	01/2015	04/2015	06/2015	07/2015
Lot 2	Technique Temps partiel - gestion de l'annualisation	04/2015	07/2015	09/2015	10/2015
Lot 3	Technique Temps partiel - complément gestion de l'annualisation	05/2015	09/2015	12/2015	02/2016
Lot 4	Module d'édition de rapport	06/2015	12/2015	02/2016	03/2016

FIDELIA Assistance - projet

page n°



(cf. Pegase, suivi des jalons du projet)

Ce document précise les dates prévues de mise en production. Les outils à destination des CA à temps partiel doivent être disponibles à partir du 15 septembre 2015 pour Tempo (saisie et traitement des indisponibilités) et février 2016 pour la gestion de l'annualisation, pour les planificateurs.

La lecture de ce planning ne dit rien sur une recette vérifiant l'intégration de l'ensemble : temps complet, indisponibilités et temps partiel. Or, l'outil qui sera mis à disposition des salariés (planificateurs et CA en TC et TP, encadrement) devra traiter des situations réelles. Il est important de prévoir cette étape préalablement à la mise en production. La Direction précise que la recette de septembre sur temps partiel porte sur l'ensemble des contrats TP et TC.

III.B.4.d- Des développements spécifiques et un double impératif : précision et intégration

La précision et la conformité des cahiers des charges à la réalité des processus et des règles, la qualité de ces développements sont décisives pour l'adéquation des outils aux processus mis en œuvre par les CA à temps partiel (comme ceux à temps complet). En effet, ces outils seront les supports de la mise en œuvre des nouvelles formules. Ils seront utilisés par l'ensemble du personnel : planificateurs et CA.

Ces outils modifieront donc les modes opératoires et l'accès des CA à leur planning :

- l'expression des desiderata ne se fera plus par mail.
- Les CA devront saisir directement leurs souhaits de dates sur le système, saisir leurs indisponibilités et souhaits d'échanges.

Pour assurer la mise à disposition d'outils performants et adaptés aux processus d'assistance, le planning de développement, de tests et de recettes doit assurer l'intégration des diverses composantes du planning et des types de contrat. Les tests et recettes doivent vérifier le double niveau de fonctionnement :

- o Fonctionnement de l'outil pour chaque type de contrat,
- o Fonctionnement pour un planning intégré.

III.B.4.e- Une projection de livraison finale au 2^e trimestre 2016

Des questions relatives aux spécificités de planification créées par les nouvelles formules de l'OTT restent en suspens (par exemple, contrôle par période de quatre semaines, contrôle de l'équité). Que se passera-t-il dans le cas où le système ne serait pas opérationnel, ou si un module n'était pas disponible, ou si des erreurs de conception ou de programmation aboutissaient à un fonctionnement différent ? Quelles seront les conséquences de ces dysfonctionnements sur les CA, sur les planificateurs ? Les enjeux portent sur les charges de travail, la faisabilité des plannings et au-delà, les rythmes de vie professionnelle et personnelle de chacun.

A ces questions la Direction répond :

- o Le planning actualisé montre une légère avance.
- o Si retard était constaté, un renfort en effectif viendrait soutenir le personnel du planning.

III.B.4.f- Une condition de réussite opérationnelle : l'apprentissage

Dans le prolongement des développements, des recettes et de la livraison des outils, se situent les phases de découverte et d'apprentissage de ces outils, à la fois en saisie et en exploitation, par les CA comme par les planificateurs. Il s'agit non seulement d'acquérir la maîtrise technique des outils mais aussi d'être en mesure de resituer les logiques et les fonctionnalités dans le contexte du travail.

- o Une formation à cette prise en compte des différents aspects de l'outil dans les processus,
- o Une formation technique,
- o L'encadrement d'une phase d'apprentissage permettant d'accéder à une véritable maîtrise de l'ensemble.

Sur ces points, le document présentant la formation pourrait être très en retrait des besoins, notamment sur la dimension de prise en compte dans le contexte opérationnel et réel des activités des CA comme des planificateurs.

Il prévoit :

- Pour les CA :
 - o « des sessions de formation de 30 mn sur la visualisation de leur planning et sur la bourse des échanges. »
 - o Il est prévu que cette durée soit revue en fonction des retours des premières formations. La Direction précise que la formation sera au minimum de deux heures par CA.
- Pour les planificateurs :
 - o « une formation de 2,5 jours sur l'outil. »
 - o « La participation à une recette qui dure en moyenne un mois ».

Quelles sont les conditions de ces formations en termes de temps de travail ? La Direction précise que cela sera effectué durant le temps de travail.

De plus, dans la mesure où l'outil Fidelia doit être utilisé pour exprimer ses demandes de planning, comment sera traité ce temps qui ne sera pas du temps de disponibilité des CA pour le traitement des appels ? La Direction précise que cela se fera sur le temps de travail.

III.B.5- Les différentes formules d'horaires du projet d'OTT

Plusieurs formules de temps de travail sont proposées aux salariés à temps partiel. Elles sont déclinées en fonction des options de temps partiel possibles chez Fidelia Assistance :

- Temps partiel à 50 %, le plus répandu actuellement parmi les CA à temps partiel.
- Temps partiel à 70 %.
- Temps partiel à 80 %.

L'OTT affine la notion d'indisponibilités, en distinguant les indisponibilités mineures et indisponibilités majeures et en introduisant la notion de disponibilité partielle. C'est le jour de son positionnement qui détermine si une indisponibilité est mineure ou majeure.

- Les indisponibilités totales mineures :
 - o Par nature
 - o elles ne sont pas garanties mais dépendent de la couverture de l'activité.
 - o Elles sont autorisées les lundis ou lendemains de jours fériés.
 - o Elles sont autorisées toute l'année dans les limites du nombre maximum d'indisponibilités totales de chaque formule.
- Les indisponibilités totales majeures :
 - o Elles sont garanties.
 - o Elles sont autorisées (dans la limite du nombre maximum d'indisponibilités totales de la formule) sur les autres jours de la semaine, durant la période de juin à septembre, de la période de planification de décembre et jour de l'an.
 - o Elles sont aussi possibles durant la période d'été, dans la limite de la garantie partielle de chaque formule.
- Les disponibilités partielles :
 - o Elles doivent correspondre à un début et une fin d'une ou plusieurs plages horaires existantes.
 - o Elles sont soumises à validation sur la période de décembre et jour de l'an.
 - o Le reste de l'année, elles s'imposent à la planification.

Les indisponibilités et disponibilités devront être adressées au plus tard sept semaines avant la mise à disposition du planning.

III.B.5.a- Formule « Annualisation programmée »

Les indisponibilités

Dans cette formule d'annualisation programmée, les indisponibilités sont cadrées sur des périodes de quatre semaines :

- 5 indisponibilités totales, par périodes 4 semaines
- 6 disponibilités partielles. par périodes 4 semaines
- Soit un total de 11

Pour les salariés qui seront à 70 %

Les variations de durée de travail vont de 5 heures à 34 heures avec 16 semaines limitées à 34 heures, réparties sur cinq jours, du lundi au dimanche.

Le restant de l'année, les CA travailleront entre un et quatre jours avec des semaines entre cinq à 27,2 heures.

Pour les salariés restant à 50 %

Les variations de durée de travail vont de 5 heures à 34 heures, avec un maximum de huit semaines à 34 heures.

Le restant de l'année la durée de travail hebdomadaire se situera entre cinq à 20,4 heures, réparties sur un à trois jours du lundi au dimanche.

Le niveau d'activité déterminera le nombre de week-ends travaillés. Le maximum de week-ends consécutifs sera de trois.

III.B.5.b- Formule annualisation au fil de l'eau

Deux options sont proposées :

1. Option régularité

Option régularité pour les salariés à 70 %

La durée hebdomadaire se situe entre 16,8 heures et 30,4 heures, réparties sur trois à cinq jours, du lundi au dimanche.

Option régularité pour les salariés à 50 %

La durée hebdomadaire se situe entre 11,8 heures et 20,4 heures, réparties sur deux à trois jours, du lundi au dimanche.

Les indisponibilités pour l'option Régularité

Dans cette formule, les indisponibilités sont cadrées sur des périodes de quatre (ou cinq) semaines :

- Les salariés travaillant à 70,59 % peuvent faire valoir une (1) indisponibilité totale par semaine
- Les salariés travaillant à 50 % peuvent faire valoir deux à trois indisponibilités totales par semaine, mais dans la limite de dix par période de planification de quatre semaines. Ce droit à indisponibilité est encadré par la règle suivante :
 - o Six indisponibilités totales majeures et quatre indisponibilités totales mineures.
 - o Aucune disponibilité partielle n'est admise.

2. Option Dynamique

Pour les salariés à 70,59 %

La durée hebdomadaire se situe entre cinq heures et 30,4 heures, réparties sur un à cinq jours, du lundi au dimanche.

Pour les salariés à 50 %

La durée hebdomadaire se situe entre cinq heures et 27,2 heures, réparties sur un à quatre jours, du lundi au dimanche.

Le niveau d'activité déterminera le nombre de week-ends travaillés. Le maximum de week-ends consécutifs sera de trois.

Les indisponibilités pour l'option Dynamique

Dans cette formule, les indisponibilités sont cadrées sur des périodes de quatre semaines :

- Les salariés travaillant à 70,59 % peuvent faire valoir cinq indisponibilités (dont cinq accolables) totales par période de quatre semaines de planification. Ils disposent également d'une disponibilité partielle par semaine.
- Les salariés travaillant à 50 % peuvent faire valoir six indisponibilités totales (dont cinq accolables) par période de quatre semaines de planification (cinq totales majeures et une totale mineure). Ils disposent en outre de une à deux disponibilités partielles par semaine, limitées à six partielles par période de quatre semaines de planification.
- Le niveau d'activité déterminera le nombre de week-ends travaillés. Le maximum de week-ends consécutifs sera de trois.

III.B.5.c- Annualisation sur la base de 80 %

En préalable, le document de projet souligne que l'effectif pouvant entrer dans cette option relève d'une décision d'ouverture de postes, contrairement à l'option de 70 %, relevant du volontariat. L'option de 80 % est soumise à candidature, laquelle sera examinée en fonction des critères d'ancienneté et d'âge. La Direction a déclaré que 20 postes étaient ouverts en janvier 2016. Cependant, ce chiffre pourra varier dans l'avenir.

La durée de travail moyenne est de 27,20 heures. Elle peut varier entre 20,40 heures et 34 heures. Les plages horaires sont comprises entre 7 h et 23 h. La durée journalière est de cinq heures ou 6 h 48 du lundi au vendredi et de 6 h 48 le week-end.

Le temps de travail est réparti du lundi au dimanche sur trois à cinq jours, avec un rythme d'un week-end complet par période de quatre semaines.

Les indisponibilités pour la formule 80 %

Dans cette formule, les indisponibilités sont cadrées sur des périodes de quatre semaines. Cette formule fait place à une indisponibilité totale par semaine, soit quatre par période de quatre semaines. Elle n'autorise pas de disponibilité partielle.

III.B.5.d- Formule d'organisation hebdomadaire du temps de travail.

Cette formule sera celle dans laquelle devront aller les salariés n'ayant choisi aucune des options proposées et résumées ci-dessus. La durée hebdomadaire s'étend du lundi au vendredi. Elle est applicable pour les CA à 70,59 % comme les chargés à 50 %. La plage de travail s'étend de 7 h 30 à 23 h. Les formules horaires sont fixées à 74,70 % ou à 54,70 % d'un temps complet.

Pour les salariés à 74,70 %

La durée hebdomadaire est de 25 h 40 réparties sur les cinq jours, répartie en trois vacations de 6,80 heures et une vacation de 5 h.

Pour les salariés à 54,70 %

La durée hebdomadaire est de 18 h 60 sera répartie en deux vacations de 6,80 heures et une vacation de cinq heures.

Les indisponibilités pour la formule hebdomadaire

Aucune indisponibilité n'est ouverte aux salariés choisissant cette formule. Les échanges ne peuvent s'opérer qu'au sein d'une même journée et entre plages horaires de même durée.

III.B.5.e- Un choix révisable annuellement

Cette révision n'est recevable que dans les dix semaines précédant la nouvelle période d'annualisation.

III.B.5.f- Une augmentation de facto des effectifs, un fractionnement des présences pour certaines formules (dynamiques)

Ces formules visent à combler les manques d'effectif constatés sur certaines tranches horaires et à réduire les éventuels sureffectifs sur d'autres tranches horaires. L'option de temps à 70 % entraîne une augmentation de la présence sans augmentation des effectifs. Cependant, des limites de plages de 5 heures sont fixées et seront contrôlées par Pégase. L'option dynamique donnera un temps de travail plus difficilement prévisible que l'option régularité (mais accordera plus d'indisponibilités).

Ces formules assurent également une plus grande prévisibilité des effectifs par une régulation ou la suppression sur certaines formules du recours aux indisponibilités. Actuellement, les CA à temps partiel à Nantes disposent de 12 indisponibilités en moyenne (droit d'usage). Selon les formules, les indisponibilités sont réduites et dans la formule hebdomadaire, elles sont supprimées. Ce qui disparaît ou est réduit est la possibilité, pour les salariés, de poursuivre leur mode de vie, de concilier deux activités.

Le raffinement des notions et des conditions d'application des indisponibilités et disponibilités réduit considérablement, selon les formules, la souplesse et les marges de manœuvre à disposition des CA jusqu'à aujourd'hui pour la maîtrise de leur planning et l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

En revanche, en s'appuyant sur une répartition de l'activité entre les trois sites, avec leurs particularités de choix horaires spécifiques à chacun, la Direction s'assure une bonne couverture des besoins en limitant, d'une part, le recours à de nouvelles embauches et, d'autre part, le coût de cette couverture. Ces formules peuvent constituer une réponse – peut-être momentanée – au parcage.

III.C- Les conséquences potentielles et les interrogations

III.C.1- Les conséquences par type de contrat de temps de travail

III.C.1.a- Contrat de temps de travail à 50 %

Sur la base des entretiens qui reflétaient une bonne appréciation des schémas d'horaires actuels, il est important de comparer la situation actuelle au regard du temps de travail et du levier des indisponibilités par rapport aux situations induites par les formules de l'OTT. Les tableaux ci-dessous proposent une synthèse pour chacun de ces deux paramètres (temps de travail et indisponibilités).

Une première différence émerge :

L'apparition de formules à 70 %, à 80 % et une formule fixe fondée sur un rythme hebdomadaire.

Un deuxième constat :

Il se rapporte aux leviers des indisponibilités, chères à la plupart des CA à temps partiel (tous n'utilisent pas les indisponibilités). L'OTT assortit l'utilisation des indisponibilités de restrictions selon les formules et le volume accordé est moindre.

Sur ce registre des (in)disponibilités, apparaît la disponibilité partielle, qui doit correspondre à un début ou fin de plages horaires et suit une double règle :

- La disponibilité partielle est acquise de droit, sauf sur les périodes de fin d'année où elle est soumise à validation.

Globalement, l'éventail des options est large. Les clauses d'utilisation des indisponibilités les rendent complexes à comprendre et donc, rendent ardue une décision. Une telle décision sera d'autant plus ardue qu'il sera difficile pour le CA de se projeter dans l'avenir, sur un fonctionnement dans le temps et des effets sur ses équilibres personnels. Ces formules seront, de plus, difficiles à appliquer dans la vie courante. Elles impliqueront une constante vigilance de la part des CA pour savoir où ils en sont, même avec l'aide du système d'information et de planification (Pégase). Il s'agit, là encore, d'une exigence supplémentaire à l'égard de ce système.

C'est pourquoi il serait utile de faire des simulations de planning avec Pégase sur une durée d'au moins un trimestre pour évaluer sa fiabilité et sa capacité à aider les CA dans leur décision. Cependant, les consultants sont conscients que cette simulation et les échanges qu'elle entraînera avec les CA apporteront un surcroît de charge de travail des planificateurs.

	Actuellement	Dispositions OTT
OPTION Annualisation « programmée »		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacances de 5 heures ou 6,80 heures lundi ou vendredi Mardi mercredi jeudi 5 heures Week-end : vacances de 6,80heures 12 jours par mois, pour 73,61 heures, 74,40 en heures payées 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacances de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> 8 semaines à 34 heures, Vacations du lundi au dimanche En dehors de cette période de 8 semaines : entre 1 et 3 jours, du lundi au dimanche, avec des semaines entre 5 h et 20,4 h 3 week-ends par période de 4 semaines Maximum de 3 week-ends consécutifs, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs. En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs.
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles Pas de garantie Limite selon les besoins du service. 	<ul style="list-style-type: none"> Été : <ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales 1 disponibilité partielle, par semaine maxi 3 sur 4 semaines Année : <ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales 1 à 2 disponibilités partielles par semaine Maxi 6 sur 4 semaines.
OPTION Annualisation « au fil de l'eau Régularité»		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacances de 5 heures Week-end : vacances de 6,80 heures 12 jours par mois, pour 73,41 heures 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacances de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 11,8 heures et 20,4 heures 2 ou 3 jours, du lundi au dimanche. En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs.
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles, Pas de garantie Limite selon les besoins du service. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 à 3 indisponibilités totales par semaine, limitées à 10 par période de planification de 4 semaines (6 majeures et

		mineures par périodes de 4 semaines • Aucune disponibilité partielle.
OPTION Annualisation « au fil de l'eau Dynamique »		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacances de 5 heures Week-end : vacances de 6,80 heures 12 jours par mois, pour 73,41 heures 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacances de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 5 et 27,2 heures 1 à 4 jours du lundi au dimanche 3 week-ends par période de 4 semaines maxi. Maximum de 3 week-ends consécutifs. 14 jours maxi sur 4 semaines
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles, Pas de garantie Limite selon les besoins du service.	<ul style="list-style-type: none"> 6 indisponibilités totales dont 5 accolables par période de 4 semaines (5 indisponibilités totales majeures et 1 indisponibilité totale mineure 1 à 2 disponibilités partielles dans la limite de 6 par période de planification de 4 semaines.

La formule régularité à 50 % de temps complet laisse entrevoir une difficile anticipation des jours de travail, sauf pour les week-ends, et une réduction des leviers permettant de maîtriser quelque peu son planning.

La formule Dynamique comporte une forte amplitude de temps de travail avec des leviers de maîtrise supérieurs à la formule régularité mais inférieurs aux possibilités actuelles.

III.C.1.b- Contrat de temps de travail à 70 %

	Actuellement, (sur la base du contrat TP à 50 %)	Dispositions OTT
OPTION Annualisation « programmée »		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacances de 5 heures Week-end : vacances de 6,80heures 12 jours par mois, pour 73,41 heures 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacances de 0h à 20,40h La semaine sans 	<ul style="list-style-type: none"> 8 semaines à 34 heures, sur 5 jours, répartis du lundi au dimanche Vacations du lundi au dimanche Le reste de l'année : entre 1 et 4 jours, du lundi au dimanche, avec des semaines entre 5 h et 27,2 h. En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche

	vacation exceptionnelle.	est ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs.
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> • 12 possibles, • Pas de garantie Limite selon les besoins du service.	<ul style="list-style-type: none"> • Eté : <ul style="list-style-type: none"> ◦ 5 indisponibilités totales ◦ 1 disponibilité partielle, maxi 3 sur 4 semaines • Année : <ul style="list-style-type: none"> ◦ 5 indisponibilités totales ◦ 1 à 2 disponibilités partielles par semaine et Maxi 6 par période de 4 semaines.
OPTION Annualisation « au fil de l'eau Régularité »		
Temps de travail hebdomadaire	<ul style="list-style-type: none"> • En semaine : vacations de 5 heures • Week-end : vacations de 6,80 heures • 12 jours par mois, pour 73,41 heures • 2,5 week-ends. • Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification • 0 à 3 vacations de 0h à 20,40h • La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • De 16,8 à 30,4 heures • Sur 3 à 5 jours du lundi au dimanche. • En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs. •
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> • 12 possibles, • Pas de garantie Limite selon les besoins du service.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 indisponibilité totale par semaine, soit 4 indisponibilités totales par périodes de planification de 4 semaines. • Aucune disponibilité partielle.
OPTION Annualisation « au fil de l'eau Dynamique »		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> • En semaine : vacations de 5 heures • Week-end : vacations de 6,80 heures • 12 jours par mois, pour 73,41 heures • 2,5 week-ends. • Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification • 0 à 3 vacations de 0h à 20,40h • La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • De 5 à 34 heures, réparties entre la semaine entre lundi et le dimanche, • Sur 1 à 5 jours. • En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> • 12 possibles, • Pas de garantie • Limite selon les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 indisponibilités totales par périodes de planification de 4 semaines

	du service.	<ul style="list-style-type: none"> 1 disponibilité partielle par périodes de planification de 4 semaines.
--	-------------	--

III.C.1.c- Tableau comparatif de la situation actuelle et des formules à 50% et 70 %

	Actuellement	Dispositions OTT Formule 50%	Dispositions OTT Formule 70%
OPTION Annualisation « programmée »			
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacations de 5 heures ou 6,80 heures lundi ou vendredi Mardi mercredi jeudi 5 heures Week-end : vacations de 6,80heures 12 jours par mois, pour 73,61 heures, 74,40 en heures payées 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacations de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> 8 semaines à 34 heures, Vacations du lundi au dimanche En dehors de cette période de 8 semaines : entre 1 et 3 jours, du lundi au dimanche, avec des semaines entre 5 h et 20,4 h 3 week-ends par période de 4 semaines Maximum de 3 week-ends consécutifs, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs. 	<ul style="list-style-type: none"> 8 semaines à 34 heures, sur 5 jours, répartis du lundi au dimanche Vacations du lundi au dimanche Le reste de l'année : entre 1 et 4 jours, du lundi au dimanche, avec des semaines entre 5 h et 27,2 h. En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs.
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles Pas de garantie Limite selon les besoins du service. 	<ul style="list-style-type: none"> Eté : <ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales 1 disponibilité partielle, par semaine maxi 3 sur 4 semaines Année : <ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales 1 à 2 indisponibilités partielles par semaine Maxi 6 sur 4 semaines. 	<ul style="list-style-type: none"> Eté : <ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales 1 disponibilité partielle, maxi 3 sur 4 semaines Année : <ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales 1 à 2 indisponibilités partielles par semaine et 6 par période de 4 semaines. Maxi 6 sur 4 semaines.
OPTION Annualisation « au fil de l'eau Régularité »			
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacations de 5 heures Week-end : vacations de 6,80 heures 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 11,8 heures et 20,4 heures 2 ou 3 jours, du lundi au dimanche. En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de 	<ul style="list-style-type: none"> De 16,8 à 30,4 heures Sur 3 à 5 jours du lundi au dimanche. En fonction de l'activité : 3 week-
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles, Pas de garantie Limite selon les besoins du service. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 à 3 indisponibilités totales par semaine, limitées à 10 par période de planification de 4 semaines (6 majeures et mineures par périodes de 4 semaines Aucune disponibilité partielle. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 indisponibilité totale par semaine, soit 4 indisponibilités totales par périodes de planification de 4 semaines. Aucune disponibilité partielle.
OPTION Annualisation « au fil de l'eau Dynamique »			
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacations de 5 heures Week-end : vacations de 6,80 heures 12 jours par mois, pour 73,41 heures 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacations de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre 5 et 27,2 heures 1 à 4 jours du lundi au dimanche 3 week-ends par période de 4 semaines maxi. Maximum de 3 week-ends consécutifs. 14 jours maxi sur 4 semaines 	<ul style="list-style-type: none"> De 5 à 34 heures, réparties entre la semaine entre lundi et le dimanche, Sur 1 à 5 jours. En fonction de l'activité : 3 week-ends maxi, par période de planification de 4 semaines, samedi-dimanche ou samedi isolé, dans la limite de 3 week-ends consécutifs.
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles, Pas de garantie Limite selon les besoins du service. 	<ul style="list-style-type: none"> 6 indisponibilités totales dont 5 accolables par période de 4 semaines (5 indisponibilités totales majeures et 1 indisponibilité totale mineure 1 à 2 indisponibilités partielles dans la limite de 6 par période de planification de 4 semaines. 	<ul style="list-style-type: none"> 5 indisponibilités totales par périodes de planification de 4 semaines 1 disponibilité partielle par périodes de planification de 4 semaines.

III.C.1.d- Contrat de temps de travail à 80 %

	Actuellement	Dispositions OTT
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacances de 5 heures Week-end : vacances de 6,80 heures 12 jours par mois, pour 73,41 heures 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacances de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> 4 semaines successives à 27,20h Variation entre 20,40 heures et 34 heures Journées de 5 h ou de 6,80 du lundi au vendredi Journées de 6,80h le samedi et dimanche sur 3 à 5 jours, répartis du lundi au dimanche, un week-end par période de 4 semaines de planification.
Indisponibilités	<ul style="list-style-type: none"> 12 possibles, Pas de garantie Limite selon les besoins du service. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 indisponibilité totale par semaine, du lundi au vendredi, soit 4 indisponibilités totales par périodes de planification de 4 semaines. Aucune disponibilité partielle.

Cette formule affiche une certaine régularité et une meilleure prévisibilité du temps de travail. Cependant, du fait des jours travaillés, elle est très peu ouverte aux indisponibilités. Le salarié peut choisir son jour d'indisponibilité, totale majeure.

III.C.1.e- Organisation du temps de travail hebdomadaire

	Actuellement	Dispositions OTT
Durée du travail 74,70 %		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> En semaine : vacances de 5 heures Week-end : vacances de 6,80 heures 12 jours par mois, pour 73,41 heures 2,5 week-ends. Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification 0 à 3 vacances de 0h à 20,40h La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> 25,40 heures par semaine 3 vacances de 6,80 heures et 1 vacation de 5 heures du lundi au dimanche Jours et plages horaires fixes et identiques d'une semaine à l'autre.
Indisponibilités		<ul style="list-style-type: none"> Aucune indisponibilité ni disponibilité. Echanges restreints aux plages

		horaires de même durée.
Durée du travail 54,70 %		
Temps de travail hebdomadaire/mensuel	<ul style="list-style-type: none"> • En semaine : vacations de 5 heures • Week-end : vacations de 6,80 heures • 12 jours par mois, pour 73,41 heures • 2,5 week-ends • Sur le mois 8 jours de 6,80h et 4 jours de 5 heures en planification • 0 à 3 vacations de 0h à 20,40h • La semaine sans vacation est exceptionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • 18,60 heures par semaine • 2 vacations de 6,80 heures et 1 vacation de 5 heures • Jours et plages horaires fixes et identiques d'une semaine à l'autre.
Indisponibilités Echanges	Echanges non limités	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune indisponibilité ni disponibilité • Echanges restreints aux plages horaires de même durée.

III.C.2- Des effets sur les rythmes du travail des salariés à temps partiel

Certaines formules imprimeront un rythme de travail en rupture avec le rythme actuel : soit plus soutenu, soit plus étalé dans le temps. Ce changement peut comporter un risque sur la santé si le rythme impliqué par la formule se révèle insoutenable pour le salarié.

Les CA devront adapter leur rythme personnel (vie privée) à ce nouveau rythme professionnel.

Par ailleurs, il a été fait mention à de nombreuses reprises d'un questionnement sur la possibilité dans certaines formules de prendre des congés en été.

III.C.3- Des effets sur la confiance au travail

Il a été fait mention, dans certains entretiens, d'un sentiment de trahison concernant les rapports de confiance entre la Direction et certains salariés :

« C'est très agaçant. Quand j'ai signé mon CDI, je ne savais pas que mon contrat était illégal. J'ai confirmé mon intérêt pour un TC et on m'a dit que tout le monde y arrive mais on ne sait pas en combien de temps. Et puis juste après, l'accord de 2009 a été dénoncé. Donc plus de TC... [...] La direction profite de ça pour nous retirer tous les avantages de l'ancien accord ».

Les membres de la mission souhaitent attirer l'attention de la Direction et des IRP sur ce point, car en situation de travail, la dégradation de la confiance s'accompagne généralement d'une dégradation de la santé des travailleurs. Le lien entre les deux éléments peut ne pas paraître très clair au premier abord, sauf si l'on se souvient que la confiance est un élément central dans les mécanismes de coopération. Quand l'une se dégrade, les autres ne tardent pas à faire de même. Or, sans coopération, la santé au travail devient très difficile à sauvegarder. Les développements qui suivent ont vocation à apporter des éléments de réflexion aux membres du CHSCT, de manière à les encourager à lutter contre tout ce qui pourrait accroître la méfiance chez les salariés de Fidelia.

La confiance ne constitue pas un état statique, mais la cristallisation temporaire d'un équilibre entre différentes tensions travaillant les dimensions affectives, cognitives, éthiques et relationnelles qui la caractérisent (voir plus bas). En second lieu, la confiance ne constitue pas seulement une ressource, dont certains éléments ont des effets protecteurs pour la santé (Oksanen *et al.*, 2008). Elle forme également un ressort à l'action, une disposition. A cet égard, le sociologue allemand Niklas Luhmann ([1989] 2001) distingue deux formes de confiance : la confiance assurée (immédiate, tranquille, routinisée) et la confiance décidée (comportant une part de risque pour celui qui accorde sa confiance).

Ces deux formes de confiance engagent donc un rapport à l'action différent. La confiance assurée forme une disposition à ne pas questionner l'« ordre des choses », au risque de vivre en permanence dans une incertitude angoissante et paralysante. De son côté, la confiance décidée consiste davantage en une disposition au pari. Cette disposition au pari dépend notamment de la confiance en soi de l'individu, acquise et stabilisée – ou pas – au fil de sa trajectoire sociale, grâce aux marques de confiance dont il a été gratifié, et aux supports collectifs disponibles pour l'étayer.

La confiance, envisagée comme modalité dynamique de rapport au monde engage donc des dimensions :

- affectives : optimisme de moyen (en la bonne volonté et les compétences d'autrui envers mes attentes), filtre affectif lié aux affinités sociales, et bienveillance (altruisme, empathie, écoute) ;
- cognitives : réducteur cognitif (baisse du nombre de possibilité d'interprétations des faits, prévisibilité), crédibilité, et savoirs (connaissances des règles de métier, des règles de fonctionnement de l'organisation, des individus, etc.) ;
- éthiques : loyauté, intégrité, réciprocité, délégation (placer sa confiance en quelqu'un revient à lui reconnaître une légitimité spécifique sur laquelle on fait reposer son propre jugement).

Le degré et la nature des liens entre confiances assurée et décidée varient selon les configurations et, pour Luhmann, le défaut de confiance assurée conduit au repli sur soi, au désintérêt, à la défection, tandis que le manque de confiance décidée inhibe l'action. Plus généralement, ce double rétrécissement de la confiance est néfaste au déploiement de la créativité et de la curiosité, indispensables à tout engagement subjectif inhérent au travail, tout comme il contribue à empêcher le déploiement des différentes formes de coopération. En effet, « la confiance se bâtit sur la capacité des sujets de montrer qu'ils connaissent les règles et qu'ils les respectent ; qu'ils sont aussi capables de tricher avec les règles, mais pas de n'importe quelle manière, parce que la règle ne peut jamais se réduire à une stricte application. La règle est évolutive et bénéficie de la contribution active et renouvelée de ceux qui travaillent ensemble. » (Dejours et Gernet, 2012, p. 85).

Dejours et Gernet considèrent que les fondements de la confiance se trouvent dans cette activité déontique, puisque les règles « ont pour fonction de stabiliser ce sur quoi les sujets peuvent travailler ensemble et aboutir à la formation d'une équipe ou d'un collectif de travail » (*ibid.*). De fait, un défaut de confiance entre pairs provoque toujours des difficultés dans la réalisation des activités : problèmes pour s'intégrer au collectif de travail (valeurs, dispositions pratiques), difficultés à échanger (autour des règles de métier en place, des nouvelles idées), et difficultés à résister (tricheries, solidarité). Si ces problèmes s'expriment parmi un nombre limité de collègues, un travailleur peut continuer à prendre des risques avec une partie du collectif de travail, bien que sa confiance décidée se restreigne vis-à-vis des autres. En revanche, si les difficultés concernent l'ensemble des travailleurs, la confiance assurée est alors elle aussi atteinte : tout ce qui fait l'importance du collectif, de ses dispositions et de ses valeurs se trouve déstabilisé. Avec pour conséquences fréquentes l'apparition de pathologies de la solitude (syndromes dépressifs, par exemple) et de surcharge (troubles musculo-squelettiques), en raison de l'isolement des individus face à un travail dont le sens leur échappe peu à peu.

Mais la coopération entre pairs n'est pas la seule concernée. En effet, un défaut de confiance avec les supérieurs hiérarchiques conduit à des difficultés à déléguer, une hausse du contrôle et de la surveillance, et plus globalement une recrudescence des pratiques d'infantilisation. Là encore, l'engagement subjectif des travailleurs se trouve empêché. Par ailleurs, si l'institution accepte, voire encourage ce type de fonctionnement, la confiance assurée ne peut durablement se maintenir, puisque les subordonnés sont renvoyés à une position d'individus indignes d'elle, rompant la réciprocité nécessaire aux relations de confiance. Enfin, lorsque la coopération transverse (entre travailleurs et usagers) subit également des ratés en raison d'une dégradation de la confiance, la qualité de la relation de service s'en trouve amoindrie. C'est ce que l'on observe depuis plusieurs années avec la hausse des phénomènes d'agressivité, de mépris des deux côtés du guichet (Moreau *et al.*, 2010). Autant d'éléments qui risquent de peser sur la qualité du service fourni aux sociétaires.

III.C.4- Des conséquences qui vont au-delà de la vie professionnelle

Il est utile de citer ici une analyse proposée par un cabinet proposé à l'unanimité par le comité de pilotage et validé par la Direction :

« Rappelons que les horaires actuels présentent un double risque : celui de l'impact sur la personne dans sa vie sociale et celui de la perturbation du biorythme. L'optimisation de cet équilibre passe par des recherches d'amélioration concernant les points suivants :

- Une meilleure régularité dans les plannings pour réduire, voire supprimer les passages d'horaires "du matin" à des horaires "du soir".
 - La limitation des périodes de travail en horaires de soirée et de week-end.
 - Une amplitude de travail sur la journée moins importante (quand il y a lieu).
 - Le libre choix des personnes : les possibilités de pouvoir choisir son planning et de changer de formule, de pouvoir revenir à ses horaires précédents.
 - La refonte ou la réduction des horaires étendus des responsables d'équipe.
- Comme nous l'avons déjà indiqué, la problématique d'aménagement du temps de travail au bénéfice des salariés est très corrélée à celle de la gestion des flux des appels téléphoniques : il apparaît qu'un contrat gagnant-gagnant doit être

possible pour à la fois optimiser au bénéfice de l'entreprise la gestion des flux d'appels et optimiser au bénéfice des salariés la diminution des contraintes de rythme et des horaires choisis.» (Rapport sur les RPS, Cabinet Cohérences, juin 2013, p.26).

Ces observations avaient porté sur le fonctionnement actuel, qui pourtant était considéré favorablement par les CA. Elles ne peuvent être que réitérées pour le projet OTT. Le présent rapport explicite les effets des formules sur les temps de travail, la réduction des leviers (indisponibilités) à disposition des CA pour maîtriser leur temps de travail et hors travail.

III.C.5- Au détriment des salariés TP

Le projet présente pour les CA à temps partiel un certain nombre d'inconvénients :

- Selon les formules choisies (dynamique), le risque est qu'ils soient concentrés, dans certaines périodes, sur une activité de décroche. Ces périodes de fort volume d'appels deviennent de plus en plus fréquentes, les déclenchements de guide de niveau 2 s'étendent maintenant sur des tranches horaires inhabituelles. Pour la Direction, ce risque n'existe pas dans la formule en régularité.
- Le projet risque de créer un plafond de verre matérialisé par les contrats à 80%, rendant inaccessible le temps complet, alors que ce temps complet avait été, implicitement, compris dans l'embauche. La Direction rappelle que, dans le projet, des ouvertures de temps complet sont envisagées.
- En diminuant les recours aux indisponibilités, il réduit la compatibilité avec une activité extérieure, pouvant aller jusqu'à la remise en cause de l'une de ces activités. La Direction rappelle la possibilité de l'option fixe qui donne une bonne prévisibilité du temps de travail.
- La sous-estimation du nombre de week-ends dans l'OTT va provoquer une perte de revenu pour certains CA. Certes, avec le projet OTT, la Direction met en place une prise en charge des taxis à partir de 22 h 30 au lieu de 23 h et le déclenchement de la majoration des heures à partir de 20 h 45 au lieu de 21 h 30. Mais les CA ne sont pas en mesure d'anticiper les effets des formules horaires sur leurs revenus. Une perte de revenu peut provenir du mode de calcul de l'indemnité différentielle qui se base sur une moyenne de dimanches et samedis effectués. En effet, certains salariés effectuent actuellement tous leurs week-ends et se situent donc à un niveau supérieur à cette moyenne.
- Il risque de se produire le développement d'inégalités salariales entre TP « anciens » et « nouveaux » (pas d'indemnité compensatrice pour ces derniers) qui risque, à terme, d'alimenter les sentiments d'injustice et les tensions entre salariés.
- Certains CA se posent la question du rapport de force inégal entre DRH et salarié lors de la signature de l'avenant à son contrat. La Direction assure que les services RH feront tout ce qu'il faut pour présenter les formules de la manière la plus « objective » possible.

III.C.6- Conclusion : hausse de l'absentéisme, risques d'exit définitif et conflictualité

Alors que l'on note, dans les données sociales, un taux d'absentéisme moyen (i.e. toutes catégories de salariés confondus) progressant de plus de 3 % entre 2012 et 2014, l'absentéisme des salariés d'Assistance croît lui de plus de 17 %, les CDI étant surreprésentés dans cette hausse, différentiel qui n'est pas anodin. Malheureusement, les données fournies par le bilan social ne permettent pas de connaître la ventilation par motif d'absence pour l'Assistance, ni de distinguer les trois sites. On ne peut donc que proposer une analyse très incomplète de ces données.

Notons tout d'abord que ce sont les arrêts maladie de courte durée (inférieure à trois mois) qui représentent le motif le plus fréquent d'absence, et ce sur l'ensemble de la période (près de la moitié des journées d'absence annuelles). Ces absences ont par ailleurs crû de 25% entre 2013 et 2014. Si l'on excepte les jours d'absence pour maternité (qui représentent le deuxième motif d'arrêt – environ 25% pour 2014, en progression de 21% par rapport à 2013), on note que les accidents du travail et de trajet (+84%) et les absences injustifiées (+55%) connaissent la plus forte hausse, tout en restant à des niveaux absolus modestes (respectivement environ 1 et 2% des jours d'absence en 2014). Or, arrêts maladie de courte durée, accident du travail et absences injustifiées sont généralement le signe de problèmes importants en matière d'organisation du travail, aussi bien effets que causes de difficultés et d'insatisfaction pour les salariés. Visiblement, les conditions de travail actuelles pèsent donc sur la santé et le moral des salariés de Fidelia, et l'on en retrouve la trace dans les évolutions temporelles des indicateurs.

Le projet d'OTT tel qu'il est perçu actuellement augmente par ailleurs le risque de démissions chez certains CA, en particulier pour les salariés qui ont dû trouver un second emploi – sur incitation de Fidelia parfois. Cela fait donc courir le risque d'une perte de compétences.

Ces deux dynamiques négatives ne manqueront pas de peser sur les salariés demeurant en poste, et leur niveau d'engagement au travail.

En outre, il faut rappeler que les jours de grève ont fortement augmenté entre 2013 et 2014 (multiplié par plus de 20 et par environ cinq avec 2012). Certes, suite à la grève de mai 2014, huit TP ont été transformés en TC à Nantes, mais les TP n'ont pas été remplacés, ce qui n'a donc pas profondément modifié les choses, du point de vue des CA rencontrés.

Enfin, certains salariés, pourtant initialement opposés à cette idée, ont commencé à réfléchir à constituer un dossier aux Prud'hommes lorsqu'ils ont vu comment les négociations sur l'OTT se déroulaient. La conflictualité sociale à Fidelia semble donc prendre des formes diverses qui auront un impact important si la Direction ne remédie pas aux principales sources d'inquiétude et d'insatisfaction.

-IV- Propositions

IV.A- Des préalables organisationnels

IV.A.1- Améliorer le fonctionnement des outils actuels

Les outils informatiques (applications, réseau...) semblent constituer un frein à la réalisation des activités des Chargés d'Assistance.

Une étude devrait permettre d'identifier les causes et apporter les remèdes, à la fois techniques (dimensionnement des ressources, corrections éventuelles des applications) et organisationnelles (enchaînement des activités, modalités d'utilisation des outils).

IV.A.2- S'assurer du fonctionnement intégré de Pégase et de son évolutivité

En préalable à tout changement d'organisation, il convient de s'assurer du plein fonctionnement des outils informatiques. Pour cela, il convient de rechercher l'origine des problèmes identifiés par les utilisateurs et s'assurer que les nouveaux modules ou développements mis en œuvre ne représentent pas une cause de ralentissement pour le système :

- Problèmes de logiciels,
- Problèmes de réseau,
- Problèmes liés au matériel.

IV.B- Sur la méthode du projet OTT

En préalable à la mise en œuvre de l'OTT, proposer une évaluation des formules et ouvrir aux suggestions.

Proposer une aide au choix, telle que décrite *supra*. Cette aide au choix ne pourra se faire sans une équipe de renfort au service Planning.

Permettre aux CA de visualiser les effets de ces formules sur leur rythme de travail futur, et sur leur revenu.

Intégrer aux discussions préalables la question des temps d'échange entre collègues et des temps de lecture des procédures (pour la Direction, le retrait étant explicitement un temps disponible pour notamment prendre connaissance des nouvelles procédures).

IV.C- Sur les formules


























Plusieurs pistes peuvent être explorées :









- Sur la base du nouveau calcul d'effectifs, tel que décrit en IV.A.1, évaluer la faisabilité technique, opérationnelle et légale d'une mensualisation glissante, dans les mêmes conditions qu'elle se pratique aujourd'hui.
- Modifier les formules horaires actuelles et les contrats pour les rendre légaux.
- Conserver des marges de manœuvre pour les CA, dans la définition de leur planning au moyen des indisponibilités.
 - Augmenter le nombre d'indisponibilités, autant que possible
 - Assouplir les règles calendaires relatives aux indisponibilités
- Modifier la formule hebdomadaire en introduisant de la souplesse et des possibilités d'indisponibilités.
- Certaines de ces préconisations impliquent une augmentation des effectifs permettant de redonner de la flexibilité à l'organisation et des marges de manœuvre aux salariés.

IV.D- Concernant le développement de Pégase

S'assurer du fonctionnement de Pégase en mode intégré : temps complet, temps partiel, indisponibilités et disponibilités, échanges, interface entre le portail et Pégase.

-V-
Tableaux de synthèse

Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
<ul style="list-style-type: none"> - Outils actuels, freins à la productivité attendue - Développements en cours pour les applications de planification, de demande d'indisponibilité et d'échanges 	<ul style="list-style-type: none">  Pression, irritabilité, ayant des effets dans les relations avec les appelants  Travail empêché.  Retard dans la livraison des outils  Alourdissement des activités effectuées en travail manuel  Difficultés de réaliser les activités  Difficultés d'atteindre les objectifs  Fatigue et tension. 	<ul style="list-style-type: none">  Etudier les causes de ces dysfonctionnements (matériel, logiciel, procédures)  Apporter les remèdes adaptés aux causes  Vérifier le fonctionnement intégré des outils et la conformité aux processus.  Effectuer les tests et recettes unitaires et d'intégration  Évaluer et contrôler la charge de travail induite par le travail manuel subsistant pour les planificateurs (par exemple sur contrôle d'équité)  En déduire un effectif nécessaire.
<ul style="list-style-type: none"> - Surcharge récurrente de travail - Difficultés actuelles dans la réalisation de l'activité : <ul style="list-style-type: none"> o Allongement des périodes de Surcharge o Environnement bruyant o Difficulté de mise à jour des procédures o Fatigue 	<ul style="list-style-type: none">  Perte d'intérêt au travail  Fatigue et tension  Irritabilité  Réduction de l'entraide  Conflits entre collègues et avec les responsables  Réduction de la qualité de service  Possibles effets sur l'image de Fidelia auprès des sociétaires. 	<ul style="list-style-type: none">  Améliorer l'adéquation charge/ressources, par un travail sur l'anticipation, sur la connaissance précise du contenu des activités par tranche horaire  Réduire les taux d'occupation en ouvrant des plateaux
<ul style="list-style-type: none"> - Confiance altérée entre les salariés et la Direction 	<ul style="list-style-type: none">  Scepticisme à l'égard des projets de la Direction. 	<ul style="list-style-type: none">  Renforcer l'écoute, la communication  Associer les représentants du personnel et les salariés à la conception et à la mise en œuvre des projets, notamment celui portant sur l'organisation du temps de travail, mais aussi sur les outils et plus globalement sur les conditions de travail.

<p>- Inadéquation pour de nombreux salariés des formules de temps de travail par rapport à leurs objectifs</p>	<p> Difficulté de se positionner sur une formule</p> <p> Perturbations de l'équilibre vie privée / vie professionnelle</p> <p> Répercussions sur la vie privée</p> <p> Répercussions sur le travail</p>	<p> Réviser les formules</p> <p> Ouvrir des groupes de travail</p> <p> Proposer une aide au choix</p> <p> Accroître les indisponibilités selon les formules et en assouplir les règles</p>
--	---	--

-VI-
Annexes

VI.A- Annexe I : Lexique des Sigles et Termes spécifiques employés

CA : chargé d'assistance
RE : responsable d'équipe
TC : temps complet
TP : temps partiel

VI.B- Annexe II : Bibliographie

Dejours C., Gernet I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, no. 13, pp. 75-91.

Gollac M. (dir.), Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux (2011) : <http://www.college-riesquespsychosociaux-travail.fr/site/Rapport-College-SRPST.pdf>.

Luhmann N. ([1989] 2001), « Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives », *Réseaux*, no. 108, pp. 15-35.

Molinier P. (2003), *L'énigme de la femme active. Egoïsme, sexe et compassion*, Paris, Payot.

Moreau S., Guyot S., Langevin V., Van de Weerd C. (2010), *Quand travailler expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences physiques*, Note scientifique et technique 288, INRS.

Oksanen T., Kouvonen A., Kivimäki M., Pentti J., Virtanen M., Linna A., Vahtera J. (2008), « Social capital at work as a predictor of employee health : multilevel evidence from work units in Finland », *Social science & Medicine*, no. 66, pp. 637-649.

Rolo D., Le Lay S. (2015), « Rendre service ou vendre du service ? Souffrance éthique et suicide au travail au sein d'un centre d'appels téléphoniques », in C. Dejours, *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard.