

# **Fidelia Assistance**

**Rapport d'expertise portant sur l'impact du projet  
d'aménagement et de l'organisation du temps de  
travail**

**Rapport d'expertise pour le CHSCT de Tours**

16 juillet 2015

## Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
Le contexte de la demande et l'objet de la mission.....	4
Des points de vue contrastés entre les différents acteurs .....	5
<i>Le point de vue de la direction.....</i>	5
<i>Un projet d'accord qui suscite de l'inquiétude chez le CHSCT.....</i>	6
<i>Des difficultés liées à la charge de travail relevées par le service de santé au travail .....</i>	6
Les principes et la méthode d'intervention .....	6
Le déroulement de la mission .....	7
<i>Analyse liminaire - prise de connaissance de la situation des conditions de travail du site de Tours..</i>	7
<i>Analyse qualitative sur le terrain en deux temps .....</i>	8
Le plan du rapport.....	8
<b>Chapitre 1 – Le contexte du projet.....</b>	<b>10</b>
I.1) - L'organisation de l'activité d'assistance et son évolution récente .....	10
1.1.1) - <i>Une activité en progression.....</i>	10
1.1.2) - <i>Une réorganisation récente.....</i>	11
1.2) - Les caractéristiques des effectifs .....	13
1.2.1) - <i>Un effectif relativement stable .....</i>	13
1.2.2) - <i>Une baisse importante des temps partuels .....</i>	14
1.3) - Une dégradation de la qualité de service et des conditions de travail.....	17
1.4) - Santé, conditions de travail et horaires atypiques.....	19
1.4.1) - <i>Contraintes et risques liés aux horaires atypiques.....</i>	19
1.4.2) - <i>Indicateurs de santé.....</i>	20
<b>Chapitre 2) – Un système de planification spécialement adapté aux étudiants .....</b>	<b>21</b>
2.1) - Les trois leviers de la planification actuelle.....	21
2.2) - Un système de co-construction du planning individuel .....	22
2.3) - Une pratique très développée d'échanges d'horaires .....	22
2.3.1) - <i>Une pratique facilitée grâce à un accès direct au planning global .....</i>	22
2.3.2) - <i>Le travail le week-end, un fort enjeu de rémunération .....</i>	23
2.4) - L'absence de délai pour la pose de congés de courte durée .....	24
2.4.1) - <i>Congés de courte durée .....</i>	24
2.4.2) - <i>Congés d'été.....</i>	24
2.5) - Une planification souple mais une livraison tardive des plannings pour les temps partuels.....	25
2.6) - Une équipe de planification locale très réactive .....	26
2.6.1) - <i>Une élaboration du planning semi-manuelle .....</i>	26
2.6.2) - <i>Le garant de l'équité et du respect des règles du Code de travail .....</i>	27
2.7) – Les services Standard, Proximité .....	27
2.7.1) - <i>Standard .....</i>	27
2.7.2) - <i>Proximité .....</i>	28
2.8) - Un système de planification exemplaire mais avec des limites .....	29
<b>Chapitre 3 – Les enjeux du projet d'accord OTT pour les conditions de travail.....</b>	<b>30</b>

3.1) - Le maintien des principales caractéristiques du système actuel mais avec un élargissement des horaires .....	30
3.2) - L'impact de l'accord OTT sur le rythme de travail.....	31
3.2.1) - <i>L'annualisation et la conciliation des temps d'activité .....</i>	32
3.2.2) - <i>La durée quotidienne de travail .....</i>	37
3.2.3) - <i>L'enchaînement des plages de journée et de soirée.....</i>	38
3.2.4) - <i>L'annualisation et le développement des compétences.....</i>	42
3.2.5) - <i>Le travail à horaires fixes hebdomadaires.....</i>	42
3.2.6) - <i>Un effectif restreint du service Standard concerné par le projet d'annualisation.....</i>	44
3.3) - L'impact de l'accord OTT sur l'autonomie et la marge de manœuvre .....	44
3.3.1) - <i>Les indisponibilités : vers un système complexe à gérer .....</i>	45
3.3.2) - <i>La bourse d'échange de PEGASE (InVision) : perfectible.....</i>	47
3.3.3) - <i>Congés de courte durée .....</i>	49
3.4) - L'impact de l'accord OTT sur les délais de prévention.....	49
3.5) - L'impact de l'accord OTT sur la rémunération .....	50
3.5.1) - <i>Le travail le week-end et l'indemnité différentielle.....</i>	50
3.5.2) - <i>Des incertitudes sur le gain de salaire réel.....</i>	51
3.6) - L'accord OTT et l'automatisation des plannings individuels .....	52
3.6.1) - <i>Vers une modélisation des plannings individuels.....</i>	52
3.6.2) - <i>La notion d'équité dans l'attribution des horaires .....</i>	52
3.6.3) - <i>Plusieurs questions en suspens.....</i>	55
<b>En conclusion – Synthèse des points de vigilance et recommandations .....</b>	<b>57</b>
La nécessité d'une information adéquate des salariés.....	57
La prise en compte de la conciliation des temps d'activité .....	58
La question de l'équité.....	59
Des enjeux spécifiques pour la santé concernant le rythme de travail .....	60
Quelques pistes de réflexion .....	60

# Introduction

---

## Le contexte de la demande et l'objet de la mission

Fidelia Assistance compte actuellement environ 1 200 salariés répartis sur 3 sites : Saint Cloud, Nantes et Tours. L'entreprise vient d'élaborer un projet sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail qui comprend un volet d'annualisation du temps de travail pour certaines catégories de salariés. C'est dans ce contexte que le CHSCT du site de Tours, environ 400 salariés, a voté le 26 mai 2015 le recours à une expertise. L'objet de la mission a été défini dans les termes suivants :

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

*Selon les membres du CHSCT, il s'agit d'un projet important car il concerne, d'une part, la grande majorité des salariés de l'entreprise et modifie, d'autre part, de façon substantielle l'organisation du temps de travail.*

*Ce projet important est susceptible d'impacter :*

- 1- les conditions de travail** avec la flexibilité sur la répartition des horaires et des vacances modifiées d'un mois sur l'autre ainsi que sur les volumes de temps de travail qui différeront en fonction de la planification de l'employeur, les charges de travail au regard de la volonté de réduire les périodes de sur-effectif et de sous-effectif.
- 2- l'équilibre vie privée/vie professionnelle** : l'annualisation du temps de travail vise ainsi surtout à apporter une plus grande **flexibilité** au niveau de la gestion de la planification en fonction de la variation de l'activité et des flux téléphoniques. Cette soupleesse accrue risque de se traduire par des contraintes supplémentaires pour le salarié en rendant plus complexe l'adéquation vie privée/vie professionnelle.
- 3- la santé physique** avec l'augmentation des plages horaires (soit 19 plages horaires au lieu des 15 actuelles), les effets du travail posté.
- 4- la santé mentale** avec l'incertitude liée à la répartition des horaires et à la conciliation vie privée/ vie professionnelle ».

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

Le choix des élus du CHSCT s'est porté sur la société ARETE, expert agréé par le ministère du Travail, situé à l'adresse suivante : 3-5 rue de Metz, 75010 PARIS, pour réaliser

cette expertise. « *Les conclusions de l'expertise seront restituées sous forme d'un rapport qui sera présenté par l'expert en séance du CHSCT. Le CHSCT sera alors en mesure de donner un avis éclairé sur la mise en place du projet.*

*La mission confiée à l'expert aura plusieurs objectifs :*

- *comparer et analyser l'organisation du temps de travail actuelle des temps partiels et celle proposée dans le projet.*
- *analyser les conséquences éventuelles sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés.*
- *porter une attention particulière aux risques psychosociaux suivants :*
  - ◆ *L'intensité du travail comprenant les contraintes de rythme ;*
  - ◆ *Les rapports sociaux comprenant l'équilibre effort/récompense, la coopération, la rémunération et la carrière ;*
  - ◆ *La conciliation vie personnelle/ vie professionnelle ;*
  - ◆ *L'insécurité dans le travail.*
- *aider le CHSCT à faire des propositions visant à l'amélioration des conditions de travail et à la protection de la santé des salariés concernés (...) ».*

## **Des points de vue contrastés entre les différents acteurs**

### ***Le point de vue de la direction***

La Direction avance trois arguments majeurs pour expliquer la nécessité d'un accord sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail :

- Les contrats à temps partiel en vigueur ne sont pas conformes au Code du travail. La Direction doit actuellement faire face à plusieurs procès devant les tribunaux prudhommaux à l'initiative des salariés. Au total, elle a plus de 90 procès en cours. C'est pourquoi elle a arrêté provisoirement les embauches de salariés à temps partiel.
- Jusqu'alors, les contrats à temps partiel ont été signés pour une durée de 50% d'un plein temps. Or, la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a instauré un seuil minimal de 24 heures de travail hebdomadaire (70%) afin de lutter contre le temps partiel subi.
- Enfin, un accord d'annualisation du temps de travail s'impose selon la Direction afin de rechercher une meilleure adéquation entre les effectifs et l'activité qui est très fluctuante. Aujourd'hui, elle pâtit d'un sous-dimensionnement à certains moments et d'un surdimensionnement à d'autres (mais rarement au cours de la période récente). Cette situation est source à la fois d'une dégradation de la qualité du service clients et des conditions de travail.
- Les salariés du site de Tours ont des profils diversifiés. Selon la direction, l'accord OTT comprend également une diversité de formules devant permettre à chacun de trouver des horaires adaptés à sa situation personnelle. De plus, le déploiement de l'accord s'accompagne d'une possibilité pour les salariés à temps partiel

d'augmenter leur temps de travail. Il s'agit d'un élément qui est loin d'être négligeable car de nombreux salariés connaissent un temps partiel subi.

### ***Un projet d'accord qui suscite de l'inquiétude chez le CHSCT***

Fidelia Assistance, de culture mutualiste, est une entreprise jeune qui a connu une forte croissance au cours des dernières années. Selon le CHSCT, la croissance a peut-être été trop rapide. Elle s'est accompagnée de plusieurs changements (organisation du travail, régulation automatique des appels, GT unique, etc.) qui ont fortement déstabilisé les salariés. De plus, le sous-dimensionnement actuel dans certains services (Plateaux Techniques) est source d'une dégradation des conditions de travail. Les salariés et leurs représentants sont conscients de bénéficier d'un statut relativement favorable et d'une organisation du temps de travail très souple favorisant un bon équilibre vie privée/vie professionnelle. **C'est précisément cette qualité de vie et cette souplesse que les salariés ont peur de perdre** du fait de l'accord sur l'annualisation du temps de travail et de nouvelles règles régissant la planification.

Plus largement, l'accord OTT interpelle le CHSCT quant aux perspectives et aux orientations de recrutement de l'entreprise. Depuis la création de Fidelia, la direction a largement fait appel à des étudiants avec l'idée qu'une fois les études terminées, ils quitteront l'entreprise. Le poste de chargé d'assistance n'était pas pensé au départ comme un emploi durable. Un grand nombre d'étudiants sont néanmoins restés et occupent aujourd'hui un CDI mais avec peu de perspectives professionnelles sur le site. Leurs besoins quant à l'organisation du temps de travail ont également évolué. À travers l'accord OTT, le CHSCT s'interroge sur le devenir du « modèle traditionnel » de recrutement de l'entreprise.

Plusieurs changements ont eu lieu dont certains n'ont pas apporté l'effet escompté. Face à l'accord OTT, le CHSCT reste d'autant plus dubitatif.

### ***Des difficultés liées à la charge de travail relevées par le service de santé au travail***

L'infirmière en charge des salariés de Tours (1) n'a pas de visibilité précise sur l'impact du projet d'annualisation et aucune demande de consultation spécifique en lien avec ce projet n'a été relevée. De manière plus générale, les difficultés identifiées concernent la charge de travail et le fait de travailler en horaire du soir. Sur ce point, le service de santé au travail souligne que la ligne managériale est impactée au même titre que les chargés d'assistance.

### ***Les principes et la méthode d'intervention***

La démarche d'expertise d'ARETE repose sur plusieurs principes essentiels :

- La prévention des risques professionnels au sein de l'environnement du travail implique de s'interroger sur des éléments fondamentaux tels que la charge et le

---

1) Le médecin du travail en charge du site n'a pas pu être interviewé, étant en congé, mais l'infirmière présente 3 jours sur 5 a été rencontrée.

rythme de travail, l'organisation et la planification du travail, les méthodes de management, le soutien social, l'autonomie ou encore la latitude décisionnelle des acteurs de l'organisation. Dans cette optique, le cabinet ARETE s'appuie sur une **analyse systémique et multifactorielle** de l'analyse des risques.

- La démarche se veut constructive et propice à l'échange avec le CHSCT, la Direction et les acteurs de la prévention des risques au sein de l'entreprise de manière globale. Le CHSCT a donc été impliqué aux différentes étapes de l'expertise afin de suivre son déroulement et d'échanger avec les experts sur les enjeux mis en relief par l'expertise. Deux réunions de suivi ont eu lieu avec les élus : un point d'étape au démarrage de la mission de l'expertise et une réunion préparatoire à la restitution.
- L'objectif est que la démarche aboutisse à l'identification de pistes d'action préventives partagées entre les différents acteurs impliqués.

## Le déroulement de la mission

### *Analyse liminaire - prise de connaissance de la situation des conditions de travail du site de Tours*

La première étape de la mission a consisté à analyser le contexte général du l'entreprise, les objectifs du projet ainsi que la situation des conditions de travail au sein du site de Tours. Elle a été réalisée à l'aide :

- D'une analyse documentaire

La Direction a communiqué pour analyse préalable la documentation suivante en sa possession :

- ◆ Organigramme de la société et du site de Tours
- ◆ Organisation de l'aménagement du temps de travail actuel
- ◆ Projet d'accord sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail (annualisation du temps de travail)
- ◆ Accords d'entreprise relatifs aux conditions de travail (RPS, travail de nuit, contrat de génération)
- ◆ Statistiques de téléphonie pour la période 2014-2015
- ◆ Tableaux d'évolution des effectifs
- ◆ Analyse de l'absentéisme portant sur les 3 dernières années
- ◆ Système d'évaluation du personnel
- ◆ Bilan social des trois dernières années
- ◆ Rapports de la médecine du travail
- ◆ PV des CE et CHSCT portant sur le projet
- ◆ Résultats du baromètre social et du diagnostic RPS
- ◆ Document unique.

- D'entretiens préliminaires avec :

- ◆ La directrice des ressources humaines, Mme Rechsteiner, et le directeur général adjoint, Monsieur Calarco, en charge du projet ;

- ◆ Deux responsables de département, Messieurs Dorizons et Ferton,
- ◆ Le Directeur de la planification des trois sites, Mme Radwanski, et le responsable planification de Tours, Monsieur Chardon ;
- ◆ L'infirmière présente sur le site, Madame Carles.

### ***Analyse qualitative sur le terrain en deux temps***

- **Des entretiens individuels** ont été réalisés avec des salariés des services Technique, Standard et Proximité. En effet, l'étude des impacts du projet sur les conditions de travail des salariés a impliqué d'aller à la rencontre des salariés pour échanger à propos de l'organisation actuelle, de leur métier, de leurs conditions de travail et de l'impact potentiel du projet d'accord sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail ou des risques envisagés. A cette fin, une trentaine de salariés ont été rencontrés, des salariés directement concernés par le projet d'accord d'annualisation et plus largement avec d'autres salariés du site afin de disposer d'une analyse globale des RPS du site. L'échantillon a été composé pour un quart d'encadrants de proximité et pour trois quarts de chargés d'assistance. La sélection des salariés a été effectuée sur la base du volontariat et dans une totale transparence vis-à-vis des personnes sollicitées. La sélection des salariés rencontrés a été effectuée par le cabinet ARETE sur la base d'une liste de salariés en prenant en ligne de compte le critère du temps de travail (temps partiel/temps complet), de l'âge, de l'ancienneté dans le poste et de la diversité des équipes de travail. Deux tiers des salariés faisant partie de l'échantillon ont été sélectionnés parmi des salariés travaillant à temps partiel, un tiers parmi des salariés travaillant à temps complet. Afin de prendre toute la mesure de l'organisation et des conditions de travail au sein des services concernés, nous avons effectué quelques observations de postes de travail.
- **Deux ateliers de réflexion ont été organisés dans un troisième temps** : en partant de l'exploitation des premières données, nous avons souhaité échanger avec les salariés sur notre diagnostic, les faire réagir et affiner certaines analyses.

### **Le plan du rapport**

Ce rapport a été construit autour des trois chapitres suivants :

1. Le contexte du projet
2. Un système de planification spécialement adapté aux étudiants
3. Les enjeux du projet OTT

En conclusion du rapport figure une synthèse des points de vigilance et recommandations.

Nous remercions les élus du CHSCT, les salariés, les représentants de la Direction ainsi que l'équipe de la DRH pour leur disponibilité et le bon accueil réservé durant la conduite de cette expertise.

Paris, le 16 juillet 2015.

# Chapitre 1 – Le contexte du projet

---

Fidelia Assistance regroupe l'ensemble des activités d'assistance du groupe COVEA pour les enseignes GMF, MAAF et MMA. La croissance interne de l'entreprise a donné lieu à la création du site de Tours en 2006 à l'arrivée de la MMA puis de celui de Nantes en 2010 avec la MAAF. Au cours des années récentes, plusieurs changements ont été menés pour s'adapter à ces évolutions.

## I.1) - L'organisation de l'activité d'assistance et son évolution récente

L'assistance technique est prise en charge par les trois sites de Fidelia et se décompose en trois domaines : les demandes de particuliers pour la France ou l'Etranger et celles concernant les flottes d'entreprise. Les équipes basées à Tours gèrent des prestations concernant les contrats d'assurance automobile (service Technique), de santé et multi-risques habitation (service Proximité).

### 1.1.1) - *Une activité en progression*

L'évolution de l'activité d'assistance est caractérisée par une forte variabilité : prévisible et anticipée pour la période estivale et celle de fin d'année, imprévisible et conditionnée en grande partie aux aléas climatiques. Selon nos interlocuteurs, l'activité a connu une hausse progressive depuis 2012 jusqu'à aujourd'hui, à l'exception de l'année 2014.

Les données disponibles et communiquées pour la période de janvier à mai 2014-2015 suscitent plusieurs commentaires de notre part (cf tableau page suivante) :

- Une augmentation importante sur les cinq premiers mois de 2015 : plus 9 % d'ouvertures de dossiers et plus 8 % d'appels entrants.
- Le nombre de demandes par mail ou fax (multimédias) a été pratiquement multiplié par trois sur cette période. Dans le même temps, nous observons une augmentation importante du temps moyen d'attente (+ 27 %).

Ces éléments illustrent clairement une **situation de travail tendue avec une dégradation de la qualité de service** puisque le taux d'appels servis en moins de 15 secondes a régressé de huit points sur la même période. Dans le même temps, nous remarquons que le taux d'efficacité subit de fortes variations : à titre d'illustration, il s'élève à 43 % pour le mois de mai 2015 (contre 49 % en mai 2014) et à 64 % en janvier 2015 (contre 86 % en janvier 2014). Ce constat est alarmant compte tenu des conditions météorologiques clémentes de l'hiver 2015 et de leur faible impact, selon nos interlocuteurs, sur le volume d'activité.

### **1.1.2) - Une réorganisation récente**

En avril 2014, une nouvelle organisation a été mise en œuvre pour les services Technique et Proximité, le « GT unique », avec une mutualisation totale des appels entrants inter-sites indépendamment des critères géographiques (France ou Etranger) et de l'enseigne. Le routage des appels est effectué depuis lors selon une logique de compétences (profil A, B, C ou D) (2), mais chaque site traite en priorité les demandes d'assistance d'une enseigne (3). Pour les salariés de Tours, cette réorganisation a eu des impacts spécifiques sur l'activité des chargés d'assistance (CA) « Etranger » : ces demandes étaient, en effet, affectées à une équipe spécifique contrairement aux autres sites de Nantes et de Saint Cloud. Et cette évolution de leur métier est perçue comme une **banalisation de leur expertise et une régression professionnelle**.

La nouvelle organisation du travail a été mise en place, selon la Direction, afin d'assurer une meilleure qualité du service clients. En pratique, cela ne s'est pas traduit dans les faits. Au contraire, les services Techniques ont connu une hausse significative du temps de parage.

Cette situation est aujourd'hui **source d'incompréhension et de dissonance** pour les chargés d'assistance malgré les actions engagées par la Direction depuis deux ans : ces mesures n'ont pas permis, en effet, de résoudre les difficultés liées à la gestion des ressources malgré un meilleur lissage de l'activité entre les plateaux des différents sites. Ce contexte peut conduire à un **manque d'adhésion à l'égard du projet d'annualisation** dont un des objectifs affichés est de contribuer à mieux gérer l'adéquation entre effectifs et évolution de l'activité.

On constate clairement un manque de communication de la part de la Direction (4).

---

2) Les profils A et B gèrent uniquement des appels France. Les profils C : France et Etranger ; les profils D gèrent en plus les demandes concernant des flottes.

3) A savoir, MAAF pour le site de Tours, MMA pour celui de Nantes et GMF pour celui de Saint Cloud.

4) Une analyse détaillée des données de 2012 à 2014 permettrait d'avoir une vision plus représentative de l'évolution de l'activité indépendamment de l'impact des aléas climatiques sur les résultats des taux de qualité de service, en lien avec l'évolution des effectifs.

## Indicateurs de l'activité d'assistance technique

Indicateurs	2014						2015						2015 / 2014
	janv	février	mars	avril	mai	Cumul Janv-Mai	janv	février	mars	avril	mai	Cumul Janv-Mai	
Nb dossiers ouverts hors anos.	80 742	72 647	75 921	73 122	72 557	374 989	87 831	80 492	79 017	80 474	79 297	407 111	9%
Nb multimédias reçus	9 800	9 655	10 285	11 457	12 636	53 833	30 630	27 154	29 250	32 690	32 434	152 158	183%
Appels reçus	169 346	154 327	164 751	162 045	186 869	837 338	189 263	173 431	164 537	178 740	199 283	905 254	8%
Appels abandonnés	4030	3195	6398	12 161	41 111	66 895	16 025	13 551	4 723	15 177	38 081	87 557	-
Appels émis	390 255	365 293	365 466	351 441	348 909	1 821 364	391 648	361 276	332 187	349 892	356 838	1 791 841	-2%
<b>Moyenne</b>												<b>Moyenne</b>	
Tps attente moyen (sec)	22,19	16,01	38,52	77,69	202,34	71,35	87,76	77,04	27,15	78,92	181,46	90,47	27%
Tps attente moyen (min)	0,37	0,27	0,64	1,29	3,37	1,19	1,46	1,28	0,45	1,32	3,02	1,51	27%
Tps attente max (sec)	1227	1303	1806	836	3232	1 680,80	1199	1497	758	1373	1434	1 252,20	-25%
Tps attente max (min)	20,45	21,7167	30,1	13,9333	53,8667	28,01	19,9833	24,95	12,6333	22,8833	23,9	20,87	-25%
Durée cumulée Guide N2 (en heures)			1,24	6,19	124,34	26,35	24,22	18,26		19,16	126,35	37,60	43%
Taux abandons	2%	2%	4%	8%	22%	8%	8%	8%	3%	8%	19%	9%	1%
Taux servis	98%	98%	96%	92%	78%	92%	92%	92%	97%	92%	81%	91%	-1%
Taux servis < 15s	86%	88%	76%	63%	49%	72%	64%	69%	81%	62%	43%	64%	-8%
Taux servis <30s	89%	91%	80%	69%	54%	77%	69%	73%	84%	68%	49%	69%	-8%

Source : données d'activité présentées au CE

## 1.2) - Les caractéristiques des effectifs

### 1.2.1) - Un effectif relativement stable

L'effectif permanent du site de Tours est constitué pour près de 89 % de salariés en CDI (source : fichier effectif de juin 2015). Le recours à de la main d'œuvre temporaire en CDD à temps complet (saisonniers et CDD de surcroît) a permis jusqu'alors à l'entreprise de s'adapter à la variabilité de son activité d'assistance sur les périodes de pic saisonnier. C'est également par ce mode de recrutement qu'une majorité de salariés en contrat précaire ont été embauchés par l'entreprise en CDI à temps partiel alors qu'ils poursuivaient un parcours d'études supérieures.

Répartition de l'effectif en nombre de salariés - Juin 2015				
	Effectif Prox	Effectif Tech	Effectif total	% effectif total
Total CDD TC	2	46	53	11%
Total CDI	29	355	418	89%
Total CDI TC	28	223	274	58%
Total CDI temps partiel	1	132	144	31%
Total CDI à 80 %	1	29	32	7 %
Total CDI à 50 %		99	103	25 %
Total temps complet	30	269	327	69%
Total effectif	31	401	471	100%

Source : fichier du personnel, juin 2015

Les caractéristiques des effectifs actuels de l'assistance permettent de distinguer deux catégories de salariés :

- Une ancienneté moyenne de 6,2 ans pour ceux ayant accédé à un contrat à temps complet après plusieurs années dans l'entreprise. Ce choix a été motivé, selon nos interlocuteurs, par des opportunités économiques locales restreintes en adéquation avec leurs compétences mais également par les avantages sociaux propres à Fidelia (5) et à de bonnes conditions de travail.
- Le profil type du salarié à temps partiel a progressivement évolué avec une moyenne d'âge aujourd'hui de 31 ans. Parmi eux, la part des étudiants a fortement diminué. Ainsi, travailler à temps partiel n'est plus forcément un choix, contrairement à leurs collègues de Saint Cloud, et le temps partiel est davantage subi que

---

5) Ces avantages concernent notamment la part de salaire additionnelle liée à l'intéressement et au 13<sup>ème</sup> mois ainsi qu'aux prises en charge proposées par le Comité d'entreprise.

choisi sur le site de Tours pour les trentenaires, notamment pour les salariés ayant des engagements familiaux.

	Age moyen	Ancienneté moyenne
Fidelia tous sites confondus	34,5	6,1
Fidelia Tours	33,8	5,2
dont effectif assistance en temps complet	35,5	6,2
dont effectif assistance en temps partiel à 50 %	31,1	3,5

Source : fichier du personnel, juin 2015 & bilan social 2014

Pour les années 2012 et 2013, le taux de renouvellement sur CDI des effectifs a été particulièrement élevé sur le site de Tours, comme pour l'ensemble des sites de Fidelia. Pour l'année 2014, le turnover sur CDI est revenu à un niveau normal (5,2 % contre 7 % au niveau national) compte tenu du faible niveau d'embauches en CDI en 2014.

Evolution du taux de renouvellement sur CDI pour le site de Tours			
	2012	2013	2014
Fidelia tous sites confondus	20,8%	18,5%	5,2%
Fidelia Tours	19,2%	18,8%	7,0%

Source : bilan social 2014

Toutefois, cette stabilité liée au statut (contrat à durée indéterminée) demeure relativement précaire pour une partie des salariés puisque près d'un quart travaille à mi-temps. Dans ce contexte, la possibilité offerte par le projet d'annualisation peut être envisagée comme une opportunité.

### 1.2.2) - Une baisse importante des temps partuels

Depuis 18 mois, la Direction a dû mettre fin à la pratique des « avenants » pour les contrats à temps partiel (6) et ne recrute plus en temps partiel tant que le risque de contentieux juridique existe. En conséquence, le **nombre de contrats en temps partiel a fortement baissé depuis deux ans** :

- La proportion de l'effectif en CDI à temps partiel pour le total de l'effectif assistance a baissé de 13 % en 2014 en comparaison avec 2013. Pour le site de Tours, les effectifs de l'assistance technique ont régressé de 15 % en 2014 en comparaison avec 2013.
- Cette restriction des contrats à temps partiel a été compensée par des embauches supplémentaires en CDD à temps complet : ainsi, la proportion de contrats à temps complet a progressé de 11 % pour 2014 en comparaison avec 2013. Pour autant,

6) Avant 2010, des avenants étaient proposés pour les temps partuels avec un passage à temps complet sur des périodes déterminées mais la jurisprudence a pointé sur la non-conformité de ces avenants.

elle ne permet pas de couvrir suffisamment les besoins de la planification (créneaux du soir et lundi matin notamment) sur lesquels sont habituellement positionnés les temps partiels.

### Evolution des effectifs Assistance en ETP – 2012 à 2014

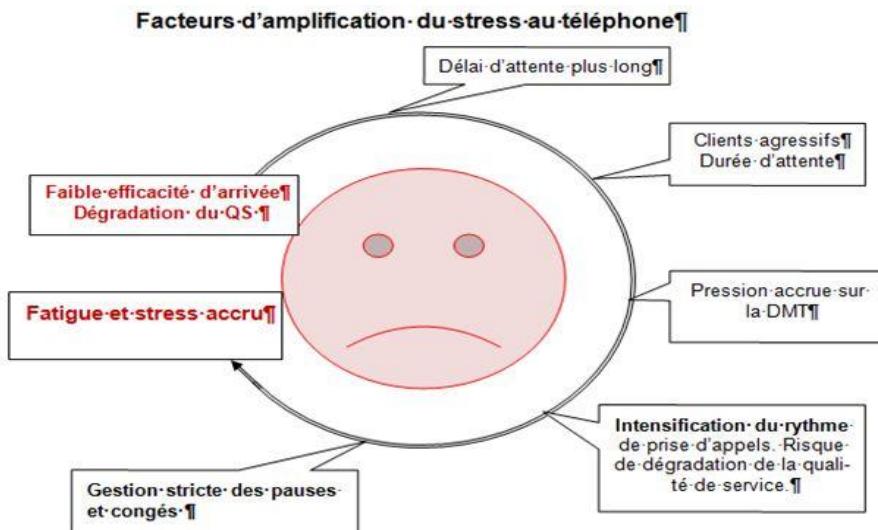
	Effectif au 31/12/2012			Effectif au 31/12/2013			Effectif au 31/12/2014			Total 2014/2013		Total 2013/2012	
	CDI ETP		CDD	CDI ETP		CDD	CDI ETP		CDD	TP	TC (CDD + CDI)	TP	TC (CDD + CDI)
	TC	TP		TC	TP		TC	TP					
<b>Total Assistance</b>	<b>619</b>	<b>131,1</b>	<b>108,5</b>	<b>654</b>	<b>175,6</b>	<b>159</b>	<b>663</b>	<b>153,2</b>	<b>192</b>	<b>-13%</b>	<b>5%</b>	<b>34%</b>	<b>12%</b>
<b>Site de Saint-Cloud</b>													
<b>Total Assurances</b>	<b>253</b>	<b>46,11</b>	<b>24,50</b>	<b>280</b>	<b>53</b>	<b>52,50</b>	<b>278,00</b>	<b>44,03</b>	<b>63,00</b>	<b>-16%</b>	<b>3%</b>	<b>14%</b>	<b>20%</b>
Technique	130	39,70		136	41,10		136	32,40		-21%		4%	
Mixte	41	1,30		40	1,30		35	1,30		0%			
Proximité	35			32	0,80		32	0,80		0%			
Nuit	29	4,51		27	5,32		27	7,43		40%			
Psy	6			4	1		5	0,50		-50%			
Formation interne	12	0,60		13	0,60		14			-100%			
<b>Site de Tours</b>													
<b>Total Assurances</b>	<b>254</b>	<b>61,60</b>	<b>44,50</b>	<b>253</b>	<b>87</b>	<b>48,50</b>	<b>260</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>-13%</b>	<b>11%</b>	<b>41%</b>	<b>1%</b>
Technique	220	60,80		219	86,20		228	73,60				42%	
Proximité	31			27			27	1,60					
Formation interne	3	0,80		7	0,80		5	0,80					
<b>Site de Nantes</b>													
<b>Total Assurances</b>	<b>112</b>	<b>23,40</b>	<b>39,50</b>	<b>121</b>	<b>36,10</b>	<b>58</b>	<b>125</b>	<b>33,20</b>	<b>53</b>	<b>-8%</b>	<b>-1%</b>	<b>54%</b>	<b>18%</b>
Technique	109	23,40		118	36,10		122	33,20				54%	
Formation interne	3			3			3						

Source : Document sur les effectifs présenté au CE & tableau d'évolution des contrats à durée déterminée

### 1.3) - Une dégradation de la qualité de service et des conditions de travail

Dans toute activité de service, la planification constitue un point névralgique, source de multiples enjeux en termes de qualité du service clients et de conditions de travail.

Pour les chargés d'assistance, il existe une relation directe entre le **bon dimensionnement des effectifs** et leurs conditions de travail. En effet, un mauvais taux d'efficacité n'est pas seulement une source de stress en soi mais engendre une série **d'effets négatifs en cascade** provoquant, en premier lieu, une détérioration de la qualité du service clients tel que l'illustre le schéma suivant :



En termes de conditions de travail, les conséquences pour les chargés d'assistance rencontrés sur le site de Tours sont multiples :

- L'augmentation du délai d'attente les confronte à davantage de tensions avec les clients et prestataires comme souligné par ces propos : « *Ils sont déjà énervés quand on décroche. C'est pénible car il n'y a pas de raison particulière. Les gens aiment avoir des explications car ils paient pour cela mais on n'en a pas à leur donner !* » ; « *On passe son temps à dire excusez-nous. C'est minable, on fait dans l'urgence* » (**facteurs de RPS : exigences émotionnelles et qualité empêchée**).
- Un rythme de travail en flux tendu avec plusieurs effets :
  - ◆ Une fatigue engendrée par ce rythme de travail soutenu oblige certains salariés à prendre des « *congés de confort après avoir enchaîné plusieurs jours pénibles* » tel qu'exprimé par un salarié (7). Cette fatigue est également psychique et liée à des exigences émotionnelles plus élevées : « *Le flux tendu, c'est usant à la longue. Il faut de la disponibilité émotionnelle pour être à l'écoute et pour offrir une bonne qualité de service clients. On essaie de faire*

7 ) Cette remarque s'applique notamment pour les TC lorsqu'ils enchaînent des semaines de 6 jours.

*vite, mais le problème est devenu récurrent avec des clients mécontents. Cela me touche beaucoup. Le flux tendu ne permet pas de se recharger entre deux appels* » comme évoqué par un autre interlocuteur.

- ◆ Un travail plus répétitif (**facteur de RPS : perte d'intérêt liée au métier**) puisque la priorité est donnée à la prise d'appels. En conséquence, le nombre de dossiers en attente (passations) est passée, selon nos interlocuteurs, « à un niveau record » (8) puisque les passations ne peuvent pas être traitées au fil de l'eau (phénomène de report de charge).
- ◆ Des possibilités restreintes d'échange entre collègues et de mise à jour des compétences concernant les nouvelles procédures (**facteurs de RPS : perte de maîtrise, manque de développement des compétences**).
- Un risque de désengagement des salariés concernés : la baisse de la productivité depuis une année (source : Direction) est révélateur de ce phénomène. Le parage récurrent conduit à une forme de lassitude généralisée et à des comportements de résistance, visant à se préserver de conditions de travail plus difficiles : aussi, certains chargés d'assistance (CA) choisissent de se mettre en retrait pour effectuer des passations et du multimédia dès que le « bandeau explose » (**facteur de RPS : sentiment d'injustice et risque de tensions relationnelles**).
- Une tolérance moins importante concernant les incohérences relevées dans certaines procédures ou le manque de réactivité de la part des prestataires faisant perdre du temps au salarié (9). Et « *ces petites choses étaient tolérables quand l'activité n'était pas trop soutenue. Aujourd'hui cela nous saute plus aux yeux quand on est sous le stress et dans l'attente* » comme l'a expliqué un de nos interlocuteurs.
- Une gestion plus complexe des congés pour les CA travaillant à temps complet (**facteur de RPS : difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle**).

Comme dans tous les métiers de service, la qualité de service rendue constitue un facteur important de satisfaction au travail et génère un sentiment de fierté (facteur de protection) (10). Pour les chargés d'assistance technique de Fidelia, **cet aspect de leur métier a été malmené au cours des deux dernières années et participe au développement de RPS** (11) : augmentation des exigences émotionnelles avec les clients mécontents ; intensification du travail et qualité empêchée ; perte d'intérêt du métier. Aussi, l'autonomie dont ces salariés disposent dans l'organisation de leur activité et de

8) Avant le passage en GT unique, le nombre de passations s'élevait en moyenne à 400 dossiers. Aujourd'hui il oscille entre 900 les lundis et 500 à 600 les autres jours de la semaine (source : données empiriques recueillies lors de notre intervention).

9) A titre d'exemple, il est impossible de faire figurer un numéro d'assistance dans un SMS, ce qui oblige le client à noter le numéro.

10) MORIN E., 2008, *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, IRSST, rapport R-543, Montréal.

11) Les salariés évoquent également comme facteur de tension le manque de fluidité lié à certains processus de traitement des demandes et ont le sentiment que leurs remontées d'information, notamment via Wikidélia, ne sont pas prises en compte. Toutefois un groupe de travail spécifique sur ce thème est en cours et devrait permettre aux chargés d'assistance d'être davantage impliqués dans la simplification de ces processus en relation avec leurs besoins.

leur temps de travail demeure essentielle pour compenser les effets négatifs engendrés par cette perte d'efficacité (**facteur de protection : autonomie**).

## 1.4) - Santé, conditions de travail et horaires atypiques

### 1.4.1) - Contraintes et risques liés aux horaires atypiques

Le travail en horaires atypiques s'applique à toute organisation du temps de travail située en dehors du cadre de la semaine standard (12). Pour les chargés d'assistance de Tours, le caractère atypique de leur temps de travail repose sur plusieurs critères :

- Les horaires de nuit au-delà de 21h (horaires P/H/S/Z) et jusqu'à 24 h (horaire W)
- Les jours travaillés (week-end et jours fériés)
- Un rythme de travail irrégulier avec l'enchaînement de différentes plages horaires (vacations).

Cette configuration du temps de travail peut avoir plusieurs types d'effets : d'une part, sur la santé physique (13) et mentale, d'autre part sur la vie sociale et familiale. Pour les chargés d'assistance de Tours, c'est ce dernier aspect qui constitue la principale contrainte aujourd'hui quel que soit leur temps de travail : elle impacte la vie familiale pour ceux ayant de jeunes enfants ; la vie sociale et indirectement la santé physique puisqu'il est difficile de pratiquer une activité régulière sportive en club ; la vie amicale tout court en raison du nombre de week-ends travaillés pour les temps partiels. En outre, la fatigue liée à l'enchaînement des vacations pèse davantage sur leur santé au fil des années (14) puisque le temps de repos obligatoire de 11h entre deux vacations ne leur suffit pas toujours pour récupérer (15) tel que l'illustre ce propos : « *on vit au travail pendant 3 jours quand on enchaîne un Z et un horaire du matin. C'est une activité où on parle beaucoup et on a besoin de temps pour se vider la tête* ». Aussi, compte tenu de l'intensification du rythme de travail de ces derniers mois, ce besoin de récupération est encore plus important.

Aujourd'hui, la souplesse dont bénéficient les chargés d'assistance avec le système d'échanges et d'indisponibilités leur permet de reconfigurer leur planning de travail pour s'adapter au mieux à ces contraintes en privilégiant par exemple des horaires du soir ou du matin sur une même semaine. Cependant, ces possibilités demeurent plus limitées pour les CA et les RE travaillant à temps complet notamment en termes de fatigue physique comme l'a évoqué un CA rencontré : « *On n'a jamais le lundi en OFF et enchaîner 4 jours c'est fatigant* ».

12) Source : INRS, fiche ED 5023, mars 2013.

13) Sur ce point, un suivi spécifique pour les CA travaillant en horaires tardifs est réalisé depuis une année par l'infirmière présente sur le site. Il fait partie des indicateurs suivis dans le cadre de l'accord sur les RPS.

14) Ce constat est repris dans le diagnostic RPS effectué en 2013 par le cabinet Cohérences.

15) Par exemple, pour un temps partiel : finir à 23H (horaire Z) et recommencer à 10h le lendemain (horaire I).

### **1.4.2) - Indicateurs de santé**

Parmi les données concernant la santé, l'absentéisme est un indicateur important dans l'analyse des risques psychosociaux puisqu'il figure comme un des rares éléments objectifs pour mesurer des phénomènes de stress et de souffrance liés à une situation de travail donnée. Pour les salariés de Tours, le taux d'absentéisme pour maladie est resté stable au cours des deux dernières années (7 % en 2014 contre 6 % en 2013) (16), y compris pour les effectifs de l'assistance et ceux des plateaux techniques. Nous pouvons supposer que l'autonomie dans la gestion du temps de travail constitue à ce titre un facteur de protection et de maintien dans l'activité malgré les tensions évoquées précédemment. Toutefois, compte tenu des évolutions envisagées dans le cadre du projet d'annualisation, il conviendra d'être particulièrement vigilant sur l'évolution de ces indicateurs :

- **L'absentéisme de courte durée** : dans le cadre d'une activité soumise à de multiples exigences comme les métiers de la relation client, l'absentéisme est un moyen de réguler les tensions liées au métier afin de rendre l'activité soutenable dans le temps. Dans cette perspective, le micro-absentéisme (17) doit faire l'objet d'une attention particulière ; cet indicateur figure dans le suivi proposé par la Direction de l'entreprise.
- **Les demandes d'aménagement d'horaires** en lien avec l'ancienneté et une moins bonne résistance aux effets des horaires atypiques sur le long terme. Selon la Direction présente sur le site, ces demandes ont fortement augmenté au cours des dernières années. Si le nombre d'aménagements accepté relève pour le service de santé au travail de raisons médicales, externes à l'activité de travail, il serait intéressant d'observer également l'évolution du nombre de demandes globales effectuées (acceptées et non acceptées) puisqu'elles peuvent être révélatrices de phénomènes d'usure indépendamment de problématiques médicales majeures.
- **Les demandes de conversion du 13<sup>ème</sup> mois en congés payés en lien avec l'ancienneté et le temps de travail** : selon nos interlocuteurs, le nombre de ces demandes a progressé de 20 % au cours des trois dernières années. Cet élément peut être également révélateur d'un phénomène de lassitude ou de difficultés d'adaptation au rythme de travail.

---

16 ) Ces données sont issues du bilan concernant l'absentéisme présenté aux CHSCT. Ces résultats doivent être mis en cohérence avec les résultats globaux de l'entreprise figurant dans le bilan social 2014, compte tenu des écarts constatés.

17) Notre définition du micro-absentéisme prend en compte les absences inférieures ou égales à 8 jours. La fréquence doit être également prise en compte dans toute analyse sur ce sujet. Fidelia distingue l'absentéisme de moins de 3 jours et de plus de 3 jours, hors longue maladie et invalidités.

## Chapitre 2) – Un système de planification spécialement adapté aux étudiants

---

Différents systèmes de planification coexistent actuellement au sein de Fidelia. Par exemple, les services Proximité et Standard ont des règles propres et sont déjà gérés à l'aide de l'outil de planification PEGASE. Dans ce chapitre, nous analysons principalement le mode de planification actuel des plateaux Techniques.

### 2.1) - Les trois leviers de la planification actuelle

Pour faire face aux importantes fluctuations d'activité (journalières, hebdomadaires et annuelles), Fidelia Assistance a mis en place une organisation du temps de travail et un système de planification des chargés d'assistance à trois « leviers » et avec trois contrats distincts :

- **Contrat temps complet** (34 heures) (18) : les salariés à temps complet, dont le planning varie d'une semaine à l'autre, effectuent surtout les horaires de journée (7h-maximum 20h45). Ils assurent deux horaires du soir par semaine et un week-end par mois.
- **Contrat temps partiel** (17 heures) : ce sont principalement les salariés à temps partiel (étudiants mais pas seulement) qui réalisent les horaires « atypiques » ou plus extrêmes au cours de la journée et pendant la semaine. Ainsi, seuls des salariés à temps partiel assurent des vacations jusqu'à 23h et le plus grand nombre de week-ends (2,5 week-ends par mois contre un pour ceux à temps complet). Afin de mieux absorber les pics d'activité liés à la période estivale et aux vacances scolaires, les temps partiels ont également eu la possibilité de travailler à temps complet pendant une partie de l'année (surtout l'été) grâce à la signature d'un avenant à leur contrat de travail. Cet aménagement constituait un système d'annualisation avant l'heure.
- **Contrat temporaire /CDD** : le recours aux salariés à temps partiel ne suffit pas pour gérer l'ensemble des pics d'activité surtout pendant la période estivale. C'est pourquoi l'entreprise fait également appel à des salariés avec des contrats temporaires.

Ainsi, dans le schéma de planification traditionnel de Fidelia, **la flexibilité et la souplesse du système** sont assurés dans une large mesure par **les temps partiels**. En

---

18) Un projet de réorganisation du temps de travail des responsables d'équipe (RE) sera testé à partir d'août 2015. L'idée est d'instaurer plus de solidarité en termes de pénibilité entre RE avec la suppression d'un horaire (J avec une fin à 19h45) pour les anciens contrats, une règle de comptabilisation de l'horaire Z (1 Z = 2F) différente pour inciter les anciens contrats à effectuer ce créneau tardif, un système d'autogestion des plannings.

contrepartie, les temps partiels ont bénéficié d'un système de planification très original leur apportant également de la souplesse dans la gestion de leur planning.

## 2.2) - Un système de co-construction du planning individuel

Grâce à la possibilité de poser des jours d'indisponibilité avant la finalisation et la sortie du planning, les salariés à temps partiel ont les moyens de **co-construire leur planning individuel**. C'est une des originalités du système de planification de Fidelia et les salariés y sont très attachés.

Actuellement, le nombre de jours d'indisponibilité n'est pas défini, ni limité. Travaillant à temps partiel, les salariés peuvent poser jusqu'à 12 indisponibilités pendant une période de planification (4 à 5 semaines). Les jours d'indisponibilité peuvent être accolés. Certains utilisent beaucoup ce système, d'autres moins. Cette pratique constitue un atout dans la gestion de l'équilibre vie privée / vie professionnelle et cela quel que soit le profil des salariés (étudiant, mère de famille, célibataire, etc.). Nous avons eu de nombreux témoignages dans ce sens lors de nos entretiens :

- « *Sans le système des jours d'indisponibilité, je n'aurais pas pu suivre et réussir mes études* ».
- « *En tant que salarié à temps partiel, je ne dispose que d'un week-end (plein) par mois. J'aime bien pouvoir planifier et choisir mon week-end libre* ».
- « *J'ai une deuxième activité professionnelle, j'ai une meilleure maîtrise de mon emploi du temps grâce à mes jours d'indisponibilité* ».
- « *J'ai des activités sportives une fois par semaine. Avec le système des indisponibilités, je suis sûre de pouvoir disposer de mon mardi soir* ».
- « *Actuellement, on a la possibilité d'accoler 12 jours d'indisponibilité par mois. C'est super. Cela me permet de prendre des vacances sans poser de congés* ».

Les chargés d'assistance transmettent leurs jours d'indisponibilité au service de planification mais sans disposer d'aucune garantie que leurs demandes soient accordées. Nos interlocuteurs sont unanimes pour dire que les refus des jours d'indisponibilité sont aujourd'hui exceptionnels. Un point de vue largement répandu parmi les temps partiels : « *Le planning fait toujours le maximum pour satisfaire nos demandes* ».

## 2.3) - Une pratique très développée d'échanges d'horaires

### 2.3.1) - Une pratique facilitée grâce à un accès direct au planning global

La personnalisation du planning passe aussi par une pratique très développée d'échanges d'horaires. Cela concerne aussi bien les salariés à temps partiel que les salariés à temps plein qui n'ont pas non plus des horaires fixes. Certains recherchent les horaires du matin, d'autres, plus rarement, ceux du soir.

Les modalités d'échanges sont facilitées du fait que l'ensemble des salariés ont un **accès direct au planning global de tous les chargés d'assistance du site de Tours** (fichier Excel). Ils peuvent y accéder à distance, voire sur le téléphone mobile. Un chargé d'assistance nous explique : « *Dès que le nouveau planning sort, j'ouvre le fichier Excel* ».

*cel à la maison et je regarde avec qui je pourrais être susceptible d'échanger mes horaires. L'outil Excel est très pratique pour cela. Il nous permet de sélectionner des groupes de salariés travaillant dans tel ou tel créneau horaire. Après je leur envoie des mails individuels pour leur demander si elles sont intéressées par un échange. Cela prend néanmoins du temps chaque mois». Si le collègue contacté accepte l'échange, le chargé d'assistance envoie directement un mail au service de Planification qui assure la modification au sein de l'outil (19). Ce service assure d'une façon manuelle entre 800 et 1 000 modifications par mois dans l'outil. Les échanges font partie de la culture de l'entreprise. Cette pratique questionne, néanmoins, le service de Planification : « Pourquoi faire tellement d'efforts pour construire un planning équilibré quand, de toute façon, il est complètement modifié derrière ? ».*

Par le biais des indisponibilités et des échanges, certains salariés parviennent effectivement à travailler soit presque exclusivement le matin, soit le soir. Il n'en demeure pas moins que certains horaires sont plus demandés que d'autres. La facilité d'échanger dépend à la fois du jour et du créneau d'horaire demandés.

De telles pratiques de « troc » existent dans de nombreux centres de service, mais plus rarement à l'échelle observée chez Fidelia. Aujourd'hui, il existe peu ou pas de restrictions à la pratique des échanges indépendamment à celles liées aux règles du Code de travail (par exemple, un temps de repos quotidien d'au moins 11 heures consécutives entre deux journées de travail). La plupart des salariés ont parfaitement intégré les règles régissant les échanges.

Le système actuel d'échanges est plébiscité par les salariés à temps partiel car il permet à chacun d'optimiser son planning. Le fait de pouvoir disposer d'une certaine autonomie par rapport au planning constitue un élément essentiel en termes de conditions de travail. De plus, les salariés adhèrent d'autant plus facilement au planning qu'ils disposent d'une marge de manœuvre. Il est significatif que, lors de nos entretiens, la question d'équité apparaît comme un enjeu moins prégnant que ce que nous avons pu constater dans d'autres centres de service. Cela est particulièrement vrai pour les salariés à temps partiel.

### **2.3.2) - Le travail le week-end, un fort enjeu de rémunération**

Le samedi et surtout le dimanche sont nettement mieux rémunérés que les autres jours de la semaine (20). On peut considérer que cela constitue la juste récompense d'une réelle contrainte en termes d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Il permet également aux chargés d'assistance d'échanger plus facilement leur week-end contre d'autres jours de la semaine. Rappelons que la situation est aujourd'hui très contrastée avec un week-end travaillé pour les temps complets et 2,5 pour les temps partiels au sein des plateaux techniques.

---

19) Pendant les week-ends, les modifications sont prises en charge par l'encadrement de proximité.

20) L'écart de rémunération entre un temps complet et un temps partiel n'est pas proportionnel au nombre d'heures travaillées (du fait qu'un temps partiel assure un plus grand nombre de week-ends).

Dans un contexte où les temps partiels sont souvent subis, le fait de travailler le week-end est le seul moyen d'obtenir une rémunération plus importante (possibilités restreintes aujourd'hui pour les temps partiels d'augmenter leur temps de travail). En même temps, la population des salariés à temps partiel ayant fortement changé (désormais il y a une part minoritaire d'étudiants), le fait de travailler le week-end peut également être vécu comme plus contraignant.

## 2.4) - L'absence de délai pour la pose de congés de courte durée

Concernant la gestion des congés, il faut faire la distinction entre les congés d'été et les congés de courte durée pendant l'année.

### 2.4.1) - Congés de courte durée

Aujourd'hui, un salarié peut, en fonction du prévisionnel, poser un jour de congé du jour au lendemain (les salariés ont un accès direct au planning des congés avec la situation des disponibilités). Il n'existe aucun délai de prévenance (les demandes de la veille pour le lendemain représentent une part très significative des congés). Un grand nombre de salariés utilisent cette possibilité (21). Pendant la période dite « basse », les salariés ont également la possibilité de fractionner les jours de congé (1/2 journée).

### 2.4.2) - Congés d'été

La gestion et l'attribution des congés d'été constituent un enjeu tout particulier au sein des centres de service. L'enjeu se situe à trois niveaux : la date butoir pour la demande de congé, la date de réponse de la part du service de Planification (par exemple, réalisation de location de vacances) et la durée de congés octroyée.

Fidelia Tours : pratique de planification des congés d'été			
	Dépôt des demandes	Date de réponse	Délai
Temps Partiel	1 <sup>er</sup> avril	15 avril	Environ 3 semaines
Temps Complet	Idem	Idem	2 à 3 semaines

La date limite pour les demandes de congés d'été est relativement tardive le 1<sup>er</sup> avril (au sein des grandes entreprises, elle se situe généralement fin février). Toutefois, le service de Planification à Tours est particulièrement rapide pour apporter une réponse aux salariés puisqu'elle est donnée au bout de 15 jours (pour le 15 avril). Pour les temps partiels, la règle est que la planification accorde environ un tiers des congés entre juillet et août (3 semaines). Selon un représentant de la planification : « *Pour les temps partiels, cela se passe plutôt bien, on est arrangeant et on en a certains qui peuvent même poser jusqu'à un mois. Cela n'a rien à voir avec les CDD de surcroît* ». Avec le jeu

21) Indépendamment des congés payés, les salariés bénéficient de congés payés pour enfant malade et congés payés pour parent malade.

des indisponibilités, les temps partiels arrivent également à prendre des vacances sans prendre de congés payés.

Pour les salariés à temps complet, la règle est d'accorder deux semaines de congés en été. Des arbitrages peuvent intervenir pour des temps complets. La planification fait alors un récapitulatif de toutes les demandes y compris sur les trois dernières années en cas de réponses négatives.

Fidelia recourt massivement à des salariés temporaires (22) pendant la période estivale, ce qui explique vraisemblablement que la gestion des congés d'été est un problème moins aigu que dans d'autres centres de services. L'attribution des congés d'été apparaît plus complexe pour les salariés à temps complet que pour les temps partiels.

## 2.5) - Une planification souple mais une livraison tardive des plannings pour les temps partiels

Le système de planification des temps partiels a actuellement deux caractéristiques : d'une part, une souplesse mais une livraison **très tardive du planning** (environ 3 semaines avant seulement) pour le mois suivant (période de planification PP) alors que le planning est fluctuant d'une semaine sur l'autre (cf. tableau ci-dessous). D'autre part, il existe un fort écart entre le délai de prévenance pour les temps partiels et les temps complets : trois semaines dans un cas, deux mois dans l'autre. D'un côté, le délai de prévenance pour la sortie du planning des temps partiels est limité, de l'autre les salariés disposent d'une marge de manœuvre pour influencer le planning à la fois avant sa sortie et après.

Fidelia Tours : présentation des différents délais		
	Temps partiel	Temps complet
Avant la sortie du planning : la pose de jours d'indisponibilité	Un mois Par exemple, fin juin pour le planning du mois d'août	-
Avant ou après la sortie du planning : <b>congés de courte durée</b> en fonction des disponibilités	La veille pour le lendemain	Idem
Après la sortie du planning : <b>échanges</b>	Aucun délai Pas de limitation	Aucun délai Pas de limitation
<b>Livraison du planning</b> pour la période de planification PPR suivante	Environ 3 semaines (le 10 du mois pour la PP suivante)	6 semaines

22) Pour l'été 2015, Fidelia fait appel à 360 saisonniers pour les 3 sites.

## 2.6) - Une équipe de planification locale très réactive

Malgré la mise en place du GT unique, une équipe de Planification reste toujours dédiée à chaque site. Au total, dix personnes sont en charge de la planification des trois plateaux Techniques. Le service à Tours est constitué d'une équipe de quatre personnes dont deux personnes détachées des plateaux Techniques. Chaque mois, avant la sortie des plannings, l'ensemble des données des trois sites sont consolidées et analysées. Par exemple, ce service doit vérifier qu'ils disposent de suffisamment de chargés d'assistance avec tel ou tel profil pour l'ensemble des créneaux horaires.

### 2.6.1) - Une élaboration du planning semi-mécanique

Aujourd'hui, les plannings pour les plateaux Techniques sont élaborés **d'une façon semi-mécanique** à l'aide d'outils Excel. Le processus de planification se déroule en deux phases : prévision et planification stricto-sensu.

La toute première étape consiste à déterminer d'une façon détaillée les flux prévisionnels, le ratio de productivité permettant de calculer **les besoins en ressource**. A titre d'illustration, le service de Planification réalise ses calculs sur la base de 17 appels par jour et par chargé d'assistance. A l'aide d'un calcul relativement simple (23), il peut obtenir des projections détaillées, par tranche horaire, du volume des appels, des temps de traitement et des requis de chargés d'assistance à une semaine, à un mois ou à tout autre délai, mais à condition que le modèle prévisionnel reste fiable et pertinent (24).

Une fois les besoins en ressource établis, le service de Planification élabore le planning à proprement parler. Pour cela, il doit prendre en ligne de compte un ensemble de paramètres :

- Données relatives au personnel : prise en compte de cas particuliers, par exemple, salariés avec des aménagements horaires, senior, femmes enceintes, etc.
- Indisponibilités
  - ◆ Congés, formation
  - ◆ Demande de transformation en congés la moitié du 13ème mois. Sur le site de Tours, les demandes de transformation augmentent (au cours de la période récente) de 20% chaque année.
- Règles de rotation et règles d'équité.

La planification observe une **perte d'effectifs entre 30% et 35% entre le planning tel qu'initialement élaboré et la mise en œuvre effective**. Les raisons sont mul-

---

23) Pour la modélisation des besoins en effectifs, des lois mathématiques existent comme la **loi d'Erlang C**, qui pour un certain volume de trafic (nombre d'appels, durée de traitement), définit la relation entre le niveau de service (taux d'appels servis avec moins de N secondes d'attente) et l'effectif requis. Le besoin en effectif constitue ainsi le fruit d'un **compromis** entre le niveau de service souhaité et le taux d'activité des chargés d'assistance dans le traitement des appels.

24) Les aléas climatiques (tempête, neige, verglas, canicule, etc.) ont un fort impact sur l'activité du centre de Tours. C'est pourquoi le service s'est équipé d'un outil statistique Coventeo (du groupe Covéa) permettant de modéliser le risque lié à l'aléa climatique.

tiples (modifications apportées au planning après sa sortie, pose de congés au dernier moment, mais aussi absence, formation, etc.)

### **2.6.2) – Le garant de l'équité et du respect des règles du Code de travail**

Le fait que la planification soit actuellement quasi-manielle a une double signification : facteur de charge de travail (une importante charge de saisie) mais aussi un facteur de qualité quant à l'élaboration des plannings. Les plannings individuels sont tous faits « à la main » par le service de Planification qui contrôle aujourd'hui d'une façon systématique, par exemple :

- La répartition des horaires tardifs (S, Z) donnant droit à des majorations de salaire
- L'enchaînement des vacations du soir et du matin.

Le service n'étant que partiellement automatisé (de nombreuses applications Excel), il peut se permettre de faire du sur mesure sans créer une « usine à gaz ». Par exemple, sur le site de Tours, les femmes enceintes bénéficient d'une planification à la carte et personnalisée pendant les derniers mois de grossesse (25).

Demain, un certain nombre de règles de planification seront gérées d'une façon automatique par l'outil PEGASE (InVision). Ainsi, le service de Planification pense ne pas pouvoir assurer demain un contrôle d'équité concernant la répartition des vacations aussi développé qu'aujourd'hui. Comme nous l'analyserons plus en détail ci-après, le choix et la qualité de la modélisation du futur outil (PEGASE) seront fortement structurants pour les conditions de travail (dont la question d'équité).

## **2.7) – Les services Standard, Proximité**

### **2.7.1) – Standard**

Le standard de Tours comprend 18 salariés en CDI et 2 CDD de renforts. De plus, tous les ans, il y a du renfort pour l'été (5 au total en 2015). Parmi les salariés en CDI, 10 travaillent à temps complet et 8 à temps partiel.

Formule	Durée /horaires	Mode de rotation	WE travaillé	Délai pré-venance
Temps complet	34 h sur 5 jours 7h-21h Lundi au dimanche 6,8 par jour	Rotation sur 10 semaines, Cycles fixes 4 horaires différents	1,5 en moyenne	Délai environ 3 semaines
Temps partiel Semaine	17h sur 5 jours 8h15 - 11h39 14h21 - 17h45	Horaires fixes 2 pers le matin 2 pers l'après-midi	Aucun Ni jours fériés	-
Temps partiel Week-end		10 jours par mois	3 week-ends/4	-

25 ) Cette disposition a été négociée par les OS avec la Direction dans le cadre de l'accord égalité hommes-femmes.

Le système de planification du Standard a principalement les spécificités suivantes :

- Les salariés à temps complet ont des cycles de rotation de 10 semaines qui sont fixes d'une période à l'autre. « *Les horaires sont gravés dans le marbre* » nous explique un interlocuteur. Cela donne aux salariés de la visibilité sur leur planning prévisionnel car les cycles d'horaires sont toujours les mêmes. Sinon, le planning est distribué avec un délai de prévenance de 3 semaines (le 10 du mois pour le mois n+1).
- Les temps partiels ont des horaires fixes soit de « semaine », matin ou après-midi, soit de « week-end ». La formule semaine ne comporte aucune vacation de week-end, ni de jours fériés. La rémunération de la formule « Semaine » est inférieure à celle du week-end, mais elle semble convenir tout à fait à certaines catégories de salariés sauf sur un point. Les temps partiels du Standard ne bénéficient d'aucun jour d'indisponibilité. De plus, aucun échange n'est possible entre les horaires du matin et de l'après-midi. Les horaires sont fixes et non échangeables.
- Par contre, les temps partiels week-ends et les temps complets ont la possibilité d'échanger (également entre eux).
- L'établissement du planning n'est pas géré par le service de la Planification, mais pris en charge directement par les responsables du Standard dont une équipe est installée à Tours et l'autre à St Cloud. Depuis plus d'un an, le Standard utilise l'outil de planification PEGASE (InVision).

### 2.7.2) – Proximité

Le service de Proximité de Tours (assistance habitation, complémentaire santé, aide au domicile) regroupe environ 30 salariés. Ils sont polyvalents et traitent chacun en moyenne entre 30 et 40 appels par jour. Les grandes caractéristiques de l'organisation du temps de travail sont :

- Une organisation du temps de travail sur 4 jours par semaine, soit 8h30 par jour
- Des salariés qui travaillent presque exclusivement à plein temps (sauf mi-temps thérapeutiques) ;
- Les rotations se déroulent du lundi au dimanche. Les jours de repos varient d'une semaine à l'autre. Si le samedi est travaillé, le salarié bénéficie de 2 jours « off » consécutifs. Si tout le week-end est travaillé, le salarié bénéficie de 3 jours « off » consécutifs.

Formule	Durée /horaires	Mode de rotation	WE travaillé	Délai prévenance
Temps complet	34 h sur <b>4 jours</b> 8h – 20h45 8h30 par jour L au D	4 horaires différents Si travail le S alors 2 jours « off » consécutifs Si travail le WE alors 3 jours « off » consécutifs	Mini. 1 WE / mois, Et mini. 1 samedi/mois	6 semaines (à valider)
Temps partiel	Pas de temps partiel (sauf deux cas de mi-temps thérapeutique)			

Le service Proximité se distingue ainsi par une très forte amplitude horaire 9h30 (dont 1h déjeuner/dîner) qui peut être une source de fatigue pour certaines catégories de salariés.

Depuis un an environ, la planification est gérée à l'aide de l'outil PEGASE. Un contrôle est surtout effectué par rapport à la répartition équitable du nombre de week-ends et de jours fériés travaillés, car ce sont des éléments qui influencent la rémunération.

## 2.8) - Un système de planification exemplaire mais avec des limites

Peu de systèmes de planification offrent autant de marges de manœuvre et de possibilités d'initiative que celui de Fidelia (surtout pour les temps partiels sur les plateaux Techniques). A ce titre, il est exemplaire. Néanmoins, le faible délai de prévenance constitue un des points négatifs du système actuel. Il est confronté à la fois à un problème qu'on peut qualifier de conjoncturel ou passager et à un problème structurel.

- **Une difficulté « conjoncturelle »** : l'arrêt des recrutements des temps partiels a déséquilibré le modèle de planification tel que conçu initialement. Il s'est traduit par une inadéquation entre les effectifs et la charge de travail et cela surtout sur le créneau du soir (20h45 – 23h). Le passage d'un salarié de temps partiel à temps complet ne permet pas non plus de résoudre ce problème, les horaires de 23h étant réservés aux temps partiels. Globalement, rappelons-le, cela s'est traduit par une dégradation des conditions de travail.
- **Une difficulté structurelle** : ce modèle de planification, spécialement conçu pour les étudiants, rencontre aujourd'hui des limites. La population de temps partiel ayant fortement changé, les aspirations et les besoins ont évolué. C'est surtout la rémunération du week-end qui les retient mais avec une forte contrainte au niveau de l'équilibre vie privée, vie professionnelle.

## Chapitre 3 – Les enjeux du projet d'accord OTT pour les conditions de travail

---

C'est l'accumulation de plusieurs facteurs qui place certains salariés en situation de fragilité ou de bien-être au travail. C'est pourquoi il est nécessaire d'adopter une approche multifactorielle pour analyser l'impact du projet OTT sur l'organisation et les conditions de travail. La prévention des facteurs de risques implique, en effet, de s'interroger sur des éléments fondamentaux tels que l'impact du projet sur le rythme de travail, sur l'autonomie et la marge de manœuvre des salariés, sur l'équité et la justice organisationnelle, sur la rémunération (reconnaissance), sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Nous allons analyser plus en détail ces différents points :

### **3.1) - Le maintien des principales caractéristiques du système actuel mais avec un élargissement des horaires**

L'accord OTT reprend les principaux traits caractéristiques du système de planification actuel basé sur les « piliers » : temps pleins, temps partiels et les salariés temporaires. La logique du système reste la même. Les temps pleins gardent les horaires de travail les plus classiques avec une limitation de l'étendue des horaires du soir et un nombre restreint de vacations le week-end. Les temps partiels assurent la couverture la plus large des horaires du soir, pendant les week-ends et les congés. Les temporaires sont toujours prévus pour faire face aux pics d'activité pendant certaines périodes de l'année et pour remplacer des salariés de Fidelia partant en congé.

Il est significatif que le projet d'accord ne concerne pas les salariés à temps complet. De même, l'accord ne s'applique pas à l'encadrement de proximité (RE). Les services Standard et Proximité gardent dans les grandes lignes leurs spécificités actuelles.

Les principaux facteurs de changement apportés par l'accord sont les suivants :

- Une modulation du temps de travail pour les salariés à temps partiel comportant différentes formules (un point que nous analysons plus en détail ci-dessous),
- Une introduction de deux nouveaux temps de travail pour les temps partiels : 70% et 80% mais en nombre restreint (20 postes à 80% pour les 3 sites).
- La mise en place de l'accord d'annualisation, prévue début 2016, avec l'outil de planification PEGASE qui se substitue en partie aux outils actuels (surtout Excel).

Bien que de création récente (2006), de nombreuses pratiques au sein de l'entreprise (en relation avec la planification) ne sont pas formalisées par écrit mais reposent sur des us et coutumes. Selon un représentant de la direction, « *l'accord aura pour mérite de mettre à plat la planification, supprimer certaines pratiques n'ayant aucune justification économique et formaliser plus clairement les pratiques* ».

Un grand nombre de salariés interviewés sont intéressés par une formule de temps de travail à 70% (prescrite par la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013) (26) avec comme objectif de chercher à obtenir ultérieurement un plein temps. La déception a été grande chez une partie des chargés d'assistance qui avaient cru, dans un premier temps, lors des discussions sur l'OTT, que l'accès au temps partiel TP 80% serait d'un accès plus large. De plus, l'accord prévoit que le TP 80% sera réservé en priorité aux temps partiels alors que des salariés à temps complet sont également intéressés.

La portée de la loi relative à la durée minimale des contrats des temps partiels a partiellement été remise en cause par **l'ordonnance du 29 janvier 2015**. La durée minimale s'applique à tous les salariés embauchés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, mais elle n'a pas d'effet rétroactif ; tout au plus les salariés embauchés avant cette date bénéficieront **d'un accès prioritaire** en cas d'un emploi disponible.

Ainsi, on peut lire sur le site du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue Social : (extrait)

*« (...) Sont ainsi prévues par l'ordonnance du 29 janvier 2015 les dispositions suivantes : pour le salarié dont le contrat à temps partiel comporte une durée du travail inférieure au seuil minimal et qui souhaite voir son temps de travail augmenté à cette hauteur, l'ordonnance instaure **un droit d'accès prioritaire** à un contrat fixant au moins une durée de travail de 24 heures, ou, le cas échéant, à la durée définie conventionnellement. Comme le précise le Rapport au Président de la République, cette mesure « revient à rendre possible le refus de l'employeur en cas d'absence d'emploi disponible, selon les mêmes modalités que celles prévues en cas de passage du temps partiel au temps complet, définies à l'article L. 3123-8 du Code du travail et désormais complétées par la présente ordonnance (...) ».*

La direction de Fidelia a pris l'engagement suivant : tous les salariés à temps partiel, qui signent l'accord d'annualisation et qui en expriment le souhait, auront le droit d'augmenter leur temps de travail à 70%, quelle que soit la date de l'embauche. Au-delà de cette date, cet engagement n'est plus valable et c'est le Code de travail qui s'appliquera. Les salariés dont les contrats sont antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2014 bénéficieront d'un droit d'accès prioritaire pour un temps partiel à 70%. Toutefois, le passage ne constitue plus un droit. **Ces éléments ne sont pas clairement explicités dans l'accord d'annualisation. Compte tenu de l'enjeu pour les salariés, ce point mérite de figurer dans les dispositions générales de l'accord.**

### 3.2) - L'impact de l'accord OTT sur le rythme de travail

Les risques pour la santé en lien avec un rythme de travail atypique s'apprécient en fonction de plusieurs dimensions : l'amplitude horaire d'une journée de travail et la durée des coupures (travail morcelé), les enchaînements de différentes plages horaires

---

26) Cette dernière a instauré un seuil minimal de 24 heures de travail hebdomadaire afin de lutter contre le temps partiel subi. Plusieurs exceptions sont prévues à la loi : les exceptions de plein droit (par exemple, intérim), l'exception conventionnelle, les exceptions sur demande du salarié (par exemple, afin de lui permettre de cumuler plusieurs activités).

au cours d'une même semaine et les variations sur l'année avec des semaines hautes et des semaines basses d'activité. Cette irrégularité du rythme de travail comporte plusieurs facteurs de risques pour la santé physique (troubles du sommeil et de la digestion, troubles cognitifs) et mentale liée à la désorganisation de la vie sociale et familiale.

### **3.2.1) - L'annualisation et la conciliation des temps d'activité**

Tel que présenté par la Direction de l'entreprise, le projet d'annualisation doit permettre une meilleure optimisation des ressources en fonction de l'activité (flux téléphoniques) tout en accompagnant l'évolution dans le temps des contraintes des salariés et couvrir l'ensemble des besoins différenciés d'un site à un autre en fonction de la typologie des effectifs.

Pour le site de Tours, les contraintes des chargés d'accueil assistance sont multiples :

- Pour les temps complets, compte tenu du profil des salariés, il s'agit de concilier les contraintes liées à l'éducation de jeunes enfants mais également, dans certains cas rencontrés, d'envisager une reconversion ou une évolution professionnelle après plusieurs années au sein de Fidelia. Dans les deux cas de figure, le travail à temps partiel (70 ou 80 %) avec des plages horaires hebdomadaires fixes, sans horaires en soirée pour les salariés avec charge de famille, permettrait de mieux concilier leurs différents temps d'activité (professionnels et extra-professionnels). La Direction n'est pas fermée à cette possibilité. Néanmoins, cette catégorie de salarié n'est pas concernée par la formule programmée avec des plages hebdomadaires planifiées ou ne sera pas prioritaire sur la formule programmée à 80 % (cf p. 30 de l'accord).
- Pour les temps partiels, le travail à temps partiel a conduit une partie de ces salariés à exercer une seconde activité (temps partiel subi) ou leur a permis tout simplement de développer une autre activité (temps partiel choisi). Quelle que soit leur motivation, financière et/ou personnelle, cette catégorie de salariés doit également composer avec des contraintes liées à un engagement familial ou associatif.

En fonction de ces contraintes, les formules d'annualisation proposées (cf tableau ci-après) rencontrent plusieurs limites en lien avec l'exercice d'autres activités :

- **La formule programmée est adaptée aux profils étudiants.** Elle est censée reproduire la pratique des avenants à temps complet proposés dans le passé aux temps partiels mais avec une différence liée à la variabilité de la durée hebdomadaire sur les périodes basses d'activité (27). Sur les périodes hautes, la cadence imposée sera particulièrement élevée avec une activité centrée sur la prise d'appels impliquant une charge mentale importante. Hors période scolaire, l'imprévisibilité du planning sera difficilement compatible avec certains parcours d'études (stages de longue durée effectués en master, par exemple, pouvant se dérouler sur ces périodes de congés). Tout l'enjeu pour ces salariés résidera dans l'adéquation des semaines programmées avec leurs besoins : en cas d'arbitrage, les chargés sans

---

27) Cette variabilité en période basse est identique à celle de la formule dynamique.

contraintes familiales ne seront pas prioritaires (28). Dans quelle mesure ces obligations seront prises en compte en amont de la transmission du planning. Disposeront-ils d'une visibilité de leur propre planning d'études dans le délai imposé de 3 mois avant le début de la période de référence pour se positionner en conséquence ? Cette contrainte limitera sans aucun doute le choix de passer à 70 % pour bénéficier de plus de flexibilité.

- **Les formules au fil de l'eau :**

- ◆ **L'option régularité** : le rythme de travail hebdomadaire des formules au fil de l'eau à 70 %, est pratiquement équivalent à celui d'un temps plein (18 vacances contre 21 pour un temps complet) mais avec un salaire inférieur. Cette situation fait apparaître clairement une situation d'inégalité entre temps complet et temps partiel en lien avec le rythme de travail imposé par un TP à 70 %.

Pour les CA ayant développé une **seconde activité avec un rythme régulier** (29), la **formule régularité à 50 % semble privilégiée**. Ils ne choisiront pas d'abandonner leur seconde activité pour augmenter leur temps de travail à 70 % pour des raisons financières (gain financier insuffisant versus double activité) ou personnelles (développement personnel dans une autre activité), mais aussi en raison des possibilités restreintes de pose d'indisponibilités (30) couplé à un manque de visibilité sur les semaines hautes et basses.

- ◆ **L'option dynamique** : cette modalité est la plus flexible du projet avec un temps de travail hebdomadaire très aléatoire (entre 1 et 5 jours ; de 5 h à 34h ; 14 vacations par mois à 50 %). Elle correspond majoritairement à des profils de salariés sans contraintes familiales ou liées à une double activité régulière comme l'illustre ce propos : « *passer à 70 % avec la formule la plus libre, cela me plaît. Cela fait partie de pourquoi j'aime travailler ici et cela me permet de ne pas avoir de la routine* ».

En contrepartie de cette flexibilité, les formules dynamiques bénéficieront d'un nombre plus important d'indisponibilité avec la possibilité de les accorder. Toutefois, **nous nous interrogeons sur la justification de cet écart en comparaison avec la formule régularité pour laquelle la conciliation des différents temps d'activité semble plus prégnante**.

- **La formule à 80 %** : le nombre limité de week-ends (1 week-end par mois) et le nombre restreint d'horaires de soirée (maximum de 3 par semaine) permettra une meilleure conciliation avec la vie privée et familiale. Toutefois, l'amplitude des vacations horaires reste identique aux autres formules (vacations A à Z) avec un temps de présence plus important. Ce paramètre constitue un facteur potentiel

---

28) L'arbitrage sera, en effet, réalisé sur la base de la règle d'octroi des congés payés d'été (foyer monoparental avec enfant(s) de moins de 15 ans, couple avec enfant(s) de moins de 15 ans, salarié dont le conjoint travaille dans une entreprise qui ferme à une période déterminée ou qui doit prendre ses congés à date fixe, femmes enceintes).

29) Par rythme régulier, nous entendons une moyenne d'heures réalisées chaque semaine ou mois équivalent à un mi-temps, sans forcément d'horaires réguliers. Dans ce travail, une part de travail non rémunérée et consacrée au maintien de la clientèle.

30) Demain, il sera difficile d'obtenir une garantie d'indisponibilités sur des semaines complètes puisque les lundis sont considérés comme des indisponibilités mineures.

d'aggravation de la pénibilité, en lien avec les enchaînements d'horaires journée et soirée.

	Formule à 80 %	Formules à 70,59 % d'un temps complet TC		
		Annualisation programmée	Fil de l'eau « régularité »	Fil de l'eau dynamique
Plages horaires	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)
Durée quotidienne	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)
Durée hebdomadaire	27,20 h en moyenne <b>Minimum</b> : 20,40 H <b>Maximum</b> : 34h  Lundi au dimanche, sur 3 à 5 jours	<b>Période haute</b> : 34h Lundi au dimanche, sur 5 jours  <b>Période basse</b> : 5 à 27,2 h Lundi au dimanche, sur 1 à 4 jours	<b>Minimum</b> : 16,8 h par semaine <b>Maximum</b> : 30,4 h Lundi au dimanche, sur 3 à 5 jours	<b>Minimum</b> : 5 h par semaine <b>Maximum</b> : 34 h Lundi au dimanche, sur 1 à 5 jours
Variation horaire mensuelle	81,6 h à 136h	20h à 136 h	67,2 h à 91,2 h (max sur 3 semaines consécutives)	30h à 102 h (max sur 3 semaines consécutives)
Nombre de vacances/mois maximum	16 vacations	16 vacations	18 vacations	18 vacations
Nombre de semaines hautes	Non renseigné	16 semaines (4 mois) en TC sur 28 semaines prédéfinies	Non renseigné	Non renseigné
Nombre de WE travaillés par mois	1 week-end par mois	3 week-ends par mois, pas plus de 3 week-ends consécutifs	3 week-ends par mois, pas plus de 3 week-ends consécutifs	3 week-ends par mois, pas plus de 3 week-ends consécutifs
Nombre d'horaires de 5h	1,5 plage de 5 h maximum en moyenne annuelle, maximum de 2 par mois	3 plages de 5h maximum en moyenne annuelle	5 plages de 5h maximum en moyenne annuelle avec maximum de 6 par mois	5 plages de 5h maximum en moyenne annuelle

	Formules à 50 % d'un TC		
	Annualisation programmée	Fil de l'eau « régularité »	Fil de l'eau dynamique
Plages horaires	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)	7h-23h (24h en période estivale avec accord des salariés)
Durée quotidienne	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)	5 ou 6,8 h (6,8 h exclusif les WE)
Durée hebdomadaire	<b>Période haute (temps plein : 34h)</b> Lundi au dimanche, sur 5 jours 8 semaines <b>Période basse</b> Lundi au dimanche, sur 1 à 3 jours De 5h à 20,4h	Lundi au dimanche, sur 2 à 3 jours Minimum : 11,8h par semaine Maximum : 20,4 h	Lundi au dimanche, sur 1 à 4 jours Minimum : 5h par semaine Maximum : 27,2h
Variation horaire mensuelle	20 h à 136 h (période haute)	47,2 h à 81,6 h	20h à 108,8h
Nombre de vacances/mois maximum	12	12	14 (+ 2 / situation actuelle)
Nombre de semaines hautes	8 semaines par an à TC	Non renseigné	Non renseigné
Nombre de WE travaillés par mois	3 week-ends par mois, pas plus de 3 week-ends consécutifs	3 week-ends par mois, pas plus de 3 week-ends consécutifs	3 week-ends par mois, pas plus de 3 week-ends consécutifs
Nombre d'horaires de 5h	3 plages de 5 h maximum en moyenne annuelle (*)	5 plages de 5h maximum en moyenne annuelle avec maximum de 6 par mois	5 plages de 5h maximum en moyenne annuelle

(\*) les moyennes sont individuelles

Pour les salariés à temps complet, les horaires de fin de soirée et le nombre de week-ends travaillés sont limités (1 par mois) et permettent de compenser en partie les impacts des horaires atypiques sur leur temps social personnel, hors contexte professionnel de Fidelia. Pour les salariés à temps partiel, **le rythme de travail aléatoire imposé par les différentes formules proposées associé aux contraintes spécifiques des horaires atypiques** (vacations en soirée et le week-end) **sont difficilement compatibles avec une seconde activité régulière**. De manière globale, ils présentent un risque de dégradation de la vie sociale et familiale. Ce type d'organisation est incompatible avec une approche fondée sur le compromis temporel (31).

Afin d'optimiser la conciliation entre les différents temps d'activité, il conviendrait de préciser certains éléments et/ou d'apporter des garanties supplémentaires :

Afin d'optimiser la conciliation entre les différents temps d'activité, il conviendrait de préciser certains éléments et/ou d'apporter des garanties supplémentaires :

- **Formules programmées :**
  - ◆ Prendre en compte les contraintes spécifiques des étudiants devant effectuer des stages de longue durée dans le positionnement des semaines hautes et leur accorder plus de souplesse en cours de période d'annualisation.
  - ◆ Informer les salariés des règles d'arbitrage qui seront prises en compte par rapport à des quotas concernant les semaines hautes (cf. page 37 de l'accord).
- **Formules au fil de l'eau** : préciser si les semaines hautes seront planifiées sur les périodes de congés scolaires et le mois de mai (traditionnellement en sous-effectif de par les soldes de congés à opérer, notamment pour les temps complets) et les quotas ?
- **Sur les périodes hautes**, l'harmonisation des plages horaires soirée/journée sur chaque semaine permettrait de limiter les risques liés à la santé (cf partie 3.2.3).
- **Pour les parents de jeunes enfants** (0 à 14 ans), des garanties spécifiques pourraient être apportées en contrepartie des week-ends et soirées travaillés. A ce titre, ce critère pourrait être pris en compte concernant les ouvertures de postes à 80 % (32).

### **3.2.2) - La durée quotidienne de travail**

Plusieurs éléments doivent être pris en compte en termes de risques : la durée quotidienne de travail et l'amplitude de la journée de travail.

La plage de programmation quotidienne ne sera pas modifiée dans le cadre du projet et maintiendra la possibilité d'étendre l'horaire de fin à minuit sur une période déterminée pour les salariés volontaires (horaire W). Concernant la durée des vacations, la Direction a pris plusieurs engagements : maintenir les plages de 6,8 h les week-ends et

---

31) Cette approche est portée par l'Anact (Travail et Changement n° 355 : *la conciliation des temps, une question à plusieurs dimensions*, juin 2014).

32) Les critères d'âge et d'ancienneté seront pris en compte en cas d'arbitrage face à un nombre trop important de candidatures sur cette formule.

fixer un nombre maximum de plages de 5h par période de planification (PP) afin de limiter les déplacements domicile-travail. Cette norme varie fortement en fonction du temps de travail et de la formule concernée.

La moyenne actuelle de plages de 5 h est de 4 par mois. Dans le cadre du projet, cette proportion pourra être nettement plus élevée en fonction de la formule choisie (jusqu'à 6 par mois ou PP pour la formule Régularité) (cf tableau ci-dessus). Précisons également qu'un nouvel horaire de 5h a été créé (Y), il est sans majoration de salaire, ce qui augmente mathématiquement les possibilités d'être soumis à une plage de 5h. En outre, la notion de moyenne annuelle individuelle laisse une **part d'incertitude sur le nombre maximum de ces plages programmées par PP** pour les formules programmées et au fil de l'eau dynamique. Il y a donc un risque de concentrer les horaires du soir de 5h (Y, P, H, S) sur un nombre limité de semaines correspondant aux pics d'activité.

Pour la formule optionnelle avec des plages horaires hebdomadaires fixes, une seule plage de 5 h sera positionnée par semaine.

### **3.2.3) - L'enchaînement des plages de journée et de soirée**

L'enchaînement des plages horaires sur une semaine (lundi au dimanche) repose aujourd'hui sur plusieurs critères : une moyenne de 1 à 2 horaires de soirée (S, Z) par semaine (4 à 6 par mois) ; 3 samedis et 2 dimanches travaillés par mois ; 3 à 4 jours consécutifs par semaine. Pour les chargés d'assistance en temps partiel et les responsables d'équipe, certains enchaînements sont particulièrement éprouvants (cf partie 1.4) même si les dispositions réglementaires sont respectées (33) via le contrôle de cohérence effectué par le service planification. Plusieurs exemples communiqués par les salariés permettent d'illustrer ce constat :

- *Exemple 1* : fin à 23h (Z) avec enchaînement sur deux horaires successifs du matin (I à 10h30 puis B à 8h00).
- *Exemple 2* : fin à 23h00 (Z) avec enchaînement sur un horaire d'après-midi (F à 13h00) puis un horaire du matin (B à 8h00).
- *Exemple 3* : travailler deux jours le week-end en horaires du soir (fin à 23h) et débuter le lundi matin à 10h30 (I).
- *Exemple 4* : finir le vendredi d'un week-end non travaillé en horaire de soirée (entre 21h30 et 23h00) limitant ainsi les possibilités de partir en week-end ou de profiter pleinement de ce week-end.

Pour l'ensemble des formules annualisées, un seuil maximum de trois week-ends (3 samedis et 2 dimanches) par période de 4 semaines a été fixé, ce qui correspond à la pratique actuelle. Pour la Direction, ce nombre devrait être inférieur (2 par mois en moyenne) sans perte estimée de salaire (cf partie 3.5) compte tenu des besoins liés à l'activité. Indépendamment des aspects financiers, cette restriction du nombre de

---

33) Les dispositions réglementaires prévoient : 11h de repos consécutif entre deux vacations et un à deux jours de repos consécutifs ou non par semaine.

week-ends travaillés permettrait d'améliorer la conciliation vie privée et vie professionnelle des chargés d'assistance et limiterait les échanges ou la pose de congés.

La situation sera différente concernant les horaires de soirée puisque les critères de prise en compte des horaires du soir changent en fonction des formules proposées (cf tableau ci-après). **Pour les formules « Dynamique » et « Annualisation programmée », la moyenne du nombre d'horaires de soirée est annuelle contrairement à la formule « Régularité », et ne comporte pas de seuil maximum par semaine.** Or, plus la période de référence est longue (année versus semestre), plus les écarts seront importants d'une semaine à l'autre, d'un mois à l'autre. En théorie, on peut donc s'attendre à une **concentration des plages de soirée sur les semaines hautes nettement supérieure à la situation actuelle** dans la mesure où il n'y a pas de maximum indiqué.

Le principal enjeu portera ici sur la capacité du nouveau système de planification à prendre en compte ces paramètres sur les périodes de haute activité, en particulier sur les semaines consécutives à temps plein des chargés en annualisation programmée ainsi que sur celles des chargés en formule dynamique (4 à 5 vacations sur 3 semaines consécutives). Avec la mise en place du nouvel outil de planification, les chargés de planification continueront à contrôler le nombre d'horaires tardifs réalisés par CA (S, Z), afin de limiter la pénibilité liée à cette variabilité des horaires couplée à celle d'une activité téléphonique. Toutefois, le service de Planification n'aura vraisemblablement pas les moyens de réaliser des contrôles systématiques sur, par exemple, l'enchaînement des horaires de journée et de soirée. Cela n'est pas le but recherché avec l'automatisation. Comme nous analyserons plus en détail ci-dessous (cf partie 3.6), la qualité de la future planification dépend en grande partie du paramétrage et de la modélisation de l'outil PEGASE. A ce stade, rien ne nous garantit que l'automatisation accrue de la planification permette une meilleure prise en compte par exemple de l'enchaînement des horaires.

Aussi, il faut rester vigilant sur le déploiement de l'outil. Si l'automatisation accrue du planning se traduit par des régressions, les risques potentiels sont importants pour la santé physique et mentale des chargés d'assistance : fatigue physique avec des effets habituellement relevés chez les salariés travaillant en horaire atypique : difficultés d'endormissement et manque de sommeil favorisant des troubles cognitifs (baisse de la performance et de la vigilance) ; troubles de l'appétit en lien avec la prise irrégulière des repas. Et lorsque la santé d'un salarié est fragilisée, sa capacité à réguler les tensions liées à une période d'activité intense diminue ce qui contribue à augmenter sa charge mentale (34).

---

34) La charge mentale fait référence à l'ensemble des opérations mentales effectuées par le salarié : efforts de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention et de minutie, accomplissement de tâches de traitement d'informations, mais aussi **pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, délai, qualité d'exécution**, à l'obéissance aux ordres de la hiérarchie et à la gestion des relations avec les collègues et la clientèle. Elle se traduit par une « *baisse de la performance* (principalement du point de vue de la qualité), *une apparition de symptômes de fatigue*, *une augmentation des risques d'incidents ou d'accidents*, *une insatisfaction accrue pour les opérateurs...* » (Sperandio J.C, 1980).

Compte tenu de ces éléments, il faut rester particulièrement attentif sur l'enchaînement des horaires de journée et de soirée sur les périodes de haute activité, et effectuer un suivi particulier durant une période transitoire de test. De plus, la mise en place de plannings hebdomadaires avec des horaires de journée ou de soirée serait plus adaptée en termes de rythme de travail et de préservation de la pénibilité sur les périodes de pic.

## Critères de répartition des horaires du soir

Type de formule	Situation actuelle	Accord OTT	
<b>Au fil de l'eau « option régularité »</b>			
Temps partiel 50%	4 à 5 horaires S et Z par mois (par PP)	Max 6 horaires du soir maximum (P, H, G, S, Z) en <b>moyenne</b> par PP appréciée sur six mois	
		Max 2 par semaine	
Temps partiel 70,59%	Non existant actuellement	Max 8 horaires du soir (P, H, G, S, Z) en <b>moyenne</b> par PP appréciée sur six mois	
		Max 3 par semaine	
Temps partiel 80%	Non existant actuellement	Max 8 horaires du soir (F, Y, J, P, H, G, S, Z) en <b>moyenne</b> par PP appréciée sur six mois	
		Max 3 par semaine	
<i>Enchaînement de formats hauts et bas (page 63 de l'accord) :</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour les salariés à 70,59%, pas plus de 3 semaines consécutives glissantes à 5 vacations.</li> <li>– Ce point n'est pas abordé pour les formules à 50 et 80 %.</li> </ul>			
<b>Au fil de l'eau « option dynamique »</b>			
Temps partiel 50%	4 à 5 horaires S et Z par mois (par PP)	Max 6 horaires du soir (P, H, G, S, Z) en <b>moyenne annuelle</b> par période de planification (PP)	
		Pas de maximum par semaine	
Temps partiel 70%	Non existant actuellement	Max 6 horaires du soir (P, H, G, S, Z) en <b>moyenne annuelle</b> par période de planification (PP)	
		Pas de maximum par semaine	
<i>Enchaînement de formats hauts et bas (page 63 de l'accord) :</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour les salariés à 50%, pas plus de 3 semaines consécutives glissantes à 4 vacations maximum et 2 minimum.</li> <li>– Pour les salariés à 70,59%, pas plus de 3 semaines consécutives glissantes à 5 vacations maximum et 2 minimum.</li> </ul>			
<b>Annualisation programmée</b>			
Temps partiel 50%	4 à 5 horaires S et Z par mois (par PP)	Max 6 horaires du soir P, H, G, S, Z en <b>moyenne annuelle</b> par période de planification (PP)	
		Pas de maximum par semaine	
Temps partiel 70%	Non existant actuellement	Max 6 horaires du soir P, H, G, S, Z en <b>moyenne annuelle</b> par période de planification (PP)	
		Pas de maximum par semaine	
<i>Enchaînement de formats hauts et bas (page 22 de l'accord) :</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour les salariés à 50%, le nombre de semaines à 34 heures est fixé à 8 sur l'année</li> <li>– Pour les salariés à 70,59%, le nombre de semaines à 34 heures est fixé à 16 sur l'année</li> </ul>			

Source : projet d'accord OTT et annualisation

### 3.2.4) - L'annualisation et le développement des compétences

Le morcellement actuel du temps de travail des chargés d'assistance en temps partiel comporte plusieurs inconvénients en termes de développement des compétences. Tout d'abord, leur participation aux réunions mensuelles d'équipes reste très aléatoire (présence une fois sur deux en moyenne). Avec le rythme de travail soutenu des derniers mois, les temps d'apprentissage au poste de travail (écoute flottante des collègues, échanges avec les pairs, consultation des nouveautés sur Wikidélia) sont limités et c'est précisément lors de ces réunions que des échanges sur les pratiques ou des informations sur les nouvelles procédures peuvent avoir lieu. Ensuite, ils sont très rarement mobilisés sur des missions annexes effectuées principalement en journée (tutorat, formation, reporting pour leur management). Ainsi, ils ne peuvent pas valoriser leur expertise et la transmettre (**facteur de protection : sens du travail**) et cette situation favorise le manque de reconnaissance comme l'illustre ce propos d'un chargé d'assistance : « *Quand on est à temps partiel, on manque de considération* ».

Au regard de ces éléments, l'annualisation du temps de travail aura des impacts diversifiés en fonction du rythme de travail choisi par les chargés d'assistance :

- L'augmentation du temps de présence (passage à 70 ou 80 %, soit 4 à 6 jours de plus par mois) devrait participer à une meilleure implication des temps partiels et de diversifier davantage leur activité (**facteur de protection : développement d'un sentiment d'appartenance et enrichissement du métier**). Toutefois, compte tenu du rythme de travail en dents de scie lissé sur une année, cet avantage profitera à ceux ayant choisi la formule « régularité » 70 % ou programmée 80 %, avec un temps de présence moyen hebdomadaire plus important (cf tableau de synthèse, partie 3.2.1).
- Les opportunités d'apprendre et de développement des compétences sont restreintes aux horaires de journée. L'augmentation potentielle des horaires de soirée et/ou leur concentration sur certaines périodes limitera d'autant plus les CA positionnés sur les formules les plus flexibles (Annualisation programmée et Dynamique).

Dans une optique de prévention, il faudra veiller à **programmer des temps d'apprentissage et de développement des compétences dédiés dans les plannings** (formation, tutorat, one to one avec le manager, autoformation) des chargés d'assistance à temps partiel, en particulier pour ceux positionnés sur les formules les plus flexibles.

### 3.2.5) - Le travail à horaires fixes hebdomadaires

Indépendamment de la modulation, l'accord OTT prévoit une organisation du temps de travail fixe. Elle concerne les salariés à temps partiel « semaine » travaillant du lundi au vendredi inclus et relevant du service « Standard » et les salariés à temps partiel faisant partie du service « Technique » et notamment ceux qui ne souhaiteront pas opter pour une annualisation du temps de travail.

L'importance de la pratique des échanges horaires montre qu'une partie non négligeable des salariés cherchent systématiquement des horaires de travail soit du matin, soit du soir. Un chargé d'assistance l'exprime ainsi : « *Je passe chaque mois un temps considérable pour échanger mes horaires. C'est une perte de temps. Je rêve d'avoir des horaires fixes le matin et de ne plus travailler autant le week-end pour avoir une vie sociale normale. Mais, est-ce que je pourrai me le permettre ?* »

La formule fixe préconisée par la Direction répond, mais seulement en partie, à l'attente des chargés d'assistance qui souhaitent regrouper leurs de travail soit le matin, soit l'après-midi.

#### *Une part d'incertitude par rapport aux horaires*

Les plages horaires de travail quotidiennes sont comprises entre 7h00 et 23h00 du lundi au dimanche. Dans l'annexe 10 de l'accord OTT, la direction donne des exemples de différentes formules d'organisation du temps de travail. Certaines permettent effectivement de concentrer le travail uniquement le matin y compris le samedi. A ce stade, l'entreprise n'a pas encore communiqué sur le nombre de postes qui seront effectivement ouverts pour cette modalité. Le salarié doit faire part à la Direction de trois choix classés par ordre de préférence. Si plusieurs salariés se trouvent en concurrence sur une même formule, une procédure d'arbitrage est prévue. **Le choix de formule s'accompagne ainsi d'une part d'incertitude non négligeable.**

Afin d'éviter des déceptions, voire des frustrations éventuelles, il est essentiel que la Direction communique sur le nombre de postes qui sera ouvert dans telle ou telle formule afin que le salarié puisse postuler avec un minimum d'information sur ses chances d'aboutir.

#### *Une clarification nécessaire concernant le travail du dimanche*

Nous pouvons constater que le travail du dimanche n'est proposé dans aucune des formules pour les horaires fixes. Cela semble en contradiction par rapport à l'accord OTT où il est précisé que les horaires sont compris entre 7h et 23h. Ces choix d'organisation ont également des répercussions financières pour les salariés. S'ils sont exclus du travail de dimanche (toujours en s'appuyant sur les exemples donnés en annexe), les horaires fixes représenteront un manque à gagner. **La Direction devra apporter une clarification sur ce point.**

La planification des jours et plages horaires sont fixes et identiques d'une semaine sur l'autre. L'accord précise que « *les échanges doivent s'opérer entre les plages horaires de même durée et uniquement au sein d'une même journée* ». Ayant opté pour des horaires fixes, les salariés concernés ne peuvent se prévaloir d'aucun jour d'indisponibilité totale ou partielle.

Il est précisé dans l'accord que le salarié pourra revoir son choix du système d'annualisation pour la période suivante. L'entreprise a pris l'engagement d'accepter ces changements à temps de travail équivalent. **L'accord OTT pourra également stimuler que les salariés ayant opté pour une formule fixe auront la possibilité de modifier leurs formules.**

### **3.2.6) - Un effectif restreint du service Standard concerné par le projet d'annualisation**

Au sein du service Standard de Tours, seule une minorité des salariés est concernée par l'accord OTT. Il s'agit des temps partiels Week-end qui représentent actuellement, parmi les effectifs permanents, quatre personnes sur dix. Ils travaillent 10 jours par mois dont 3 week-ends sur 4.

A l'instar des temps partiels des Plateaux Techniques, ils pourront opter demain soit pour une annualisation programmée, soit pour une annualisation au fil de l'eau, telle que résumée sur le tableau ci-dessous.

Annualisation du temps de travail des salariés à temps partiel du standard			
	Programmée	Au fil de l'eau	
	TP « week-end » à 70,59 %	TP WE à 70,59 %	TP à 46 %
Durée hebdomadaire de travail	<b>Période haute</b> : 34 h 5 jours du lundi au dim. <b>Période basse</b> : 3 ou 4 jours du vendredi au lundi	<b>Période haute</b> : 34 h <b>Période basse</b> : 13,6 h 2 à 4 jours du vendredi au lundi + 1 autre jour semaine pour atteindre 70,59 %	0h à 27,2 h 0 à 4 jours du lundi au vendredi
Nombre de vacances /mois	Période haute : 18 vacances max. à 34h		
Durée de vacation	6h80		6h80
Plages horaires	7h-21h	7h-21h	7h-21h
Week-end/mois	<b>Période haute</b> : 1,5 WE <b>Période basse</b> : 3 WE	3 WE / mois	3 WE / mois

### **3.3) - L'impact de l'accord OTT sur l'autonomie et la marge de manœuvre**

Les salariés à temps complet s'appuient actuellement sur 3 leviers pour adapter leur planning selon leurs propres contraintes : les indisponibilités, les échanges et les congés de courte durée. Ils disposent ainsi d'une réelle marge de manœuvre pour adapter le planning selon leurs propres considérations. L'accord OTT maintient les principes tout en modifiant d'une façon significative les conditions de mise en oeuvre.

### **3.3.1) - Les indisponibilités : vers un système complexe à gérer**

D'un système actuel d'une grande simplicité (35), la gestion des indisponibilités, telle que prévue par l'accord OTT, deviendra beaucoup plus complexe et cela pour plusieurs raisons :

- **Une différenciation du nombre de jours d'indisponibilités** selon la formule d'annualisation choisie par le TP (cf. tableau ci-après). En schématisant, plus la formule est flexible, plus le salarié disposera d'un nombre plus important de jours d'indisponibilité. Dans certaines formules, les indisponibilités seront nettement réduites par rapport à la situation actuelle (cf. Option Régularité 70%) ce qui se traduira par une perte de souplesse et de qualité de vie.
- **Une différenciation accrue au niveau de la nature des indisponibilités :**
  - ◆ Indisponibilités totales majeures (jours garantis)
  - ◆ Indisponibilités totales « mineures »
  - ◆ Disponibilités partielles avec 2 variantes : période estivale et hors période estivale
  - ◆ Disponibilités avec ou sans la possibilité d'accorder les jours.

Une des innovations de l'accord est que certains jours sont garantis, d'autres restent conditionnels. Bien que les refus de la part du service de Planification soient aujourd'hui exceptionnels, le fait de garantir des jours d'indisponibilité peut rassurer certains salariés d'autant plus que le nombre sera délimité.

- **Une concomitance de plusieurs règles** va régir les modalités d'application des indisponibilités. Ces dernières sont décrites en détail dans l'accord, ainsi que dans l'annexe 4. A titre d'illustration, l'annexe 4 (page 59 de l'accord) précise : « *(..) les indisponibilités totales « mineures » sont validées selon les règles suivantes :* »
  - ◆ *Si le taux de couverture de l'activité de la société FIDELIA Assistance le permet totalement > validation de l'ensemble des demandes.*
  - ◆ *Si le taux de couverture de l'activité de la société FIDELIA Assistance ne le permet pas intégralement > refus de l'ensemble des demandes.*
  - ◆ *Si le taux de couverture de l'activité de la société FIDELIA Assistance le permet partiellement > validation partielle réalisée en tenant compte des indisponibilités « mineures » déjà acceptées depuis le début de la première période de référence par comparaison d'un ratio individuel (nombre d'indisponibilités mineures acceptées/nombre d'indisponibilités mineures posées ..) ».*

---

35) Dans le système actuel, le nombre d'indisponibilités n'est pas limité. En contrepartie, les jours ne sont pas non plus garantis. En pratique, les refus de la part de la planification restent exceptionnels.

Les indisponibilités : formules annualisation à 70,59 %			
Annualisation « au fil de l'eau », pages 24, 25 de l'accord OTT			
Type d'indisponibilité /par mois	Annualisation programmée	Option « régularité »	Option dynamique
Indisponibilités totales « MAJEURES » garanties	5 jours garantis par mois accolables ou pas (hors période estivale)	4 jours garantis par mois	5 jours garantis par mois, accolables ou pas
Indisponibilités « MINEURES »			
Disponibilités « PARTIELLES »	Max 6 par mois (1 à 2 par semaine) Max 3 période estivale	Aucune	4 partielles par mois (1 par semaine)
<b>Sous-total</b>	<b>Entre 8 et 11 jours par mois (selon la période de l'année) dont 5 jours garantis</b>	<b>4 jours garantis</b>	<b>9 jours dont 5 jours garantis</b>

Source : Projet Accord OTT

Les indisponibilités : formules annualisation à 50%			
Annualisation « au fil de l'eau »			
Type d'indisponibilité /par mois	Annualisation programmée	Option « régularité »	Option dynamique
Indisponibilités totales « MAJEURES » Garanties	5 jours garantis par mois accolables ou pas (hors période estivale)	6 jours garantis par mois	5 jours garantis par mois, accolables ou pas
Indisponibilités « MINEURES » Non garanties		4 par mois	1 par mois
Disponibilités « PARTIELLES »	Max 6 par mois (1 à 2 par semaine) Max 3 par mois période estivale	Aucune	6 par mois (1 à 2 par semaine)
<b>Sous-total</b>	<b>Entre 8 et 11 jours par mois (selon la période de l'année) dont 5 jours garantis</b>	<b>10 jours dont 6 jours garantis</b>	<b>12 jours dont 5 jours garantis</b>

Source : Projet Accord OTT

Inutile de dire que la gestion et le suivi de ce dispositif seront complexes. Il est significatif que l'entreprise se dotera d'un nouveau logiciel (Tempo) qui sera interfacé avec PEGASE (InVision) pour gérer les indisponibilités et les compteurs individuels.

Le fait de maintenir la pratique des indisponibilités (bien que réduite) est incontestablement positif (équilibre vie privée/vie professionnelle). On peut regretter **la complexité du dispositif** telle que définie par l'accord. Les risques se situent à deux niveaux :

- Pour les salariés, la complexité des règles peut rapidement devenir source de frustration, voire de tension : conflits sur l'interprétation des règles. De plus, compte tenu de la complexité, les risques d'erreurs au niveau de l'application sont également plus grands.
- Pour le service de Planification, la gestion des indisponibilités risque demain de devenir une source de surcharge de travail et de contrainte supplémentaires au niveau de l'optimisation des ressources.

### ***3.3.2) - La bourse d'échange de PEGASE (InVision) : perfectible***

L'accord OTT en tant que tel reprend dans les grandes lignes les possibilités d'échanges offertes actuellement aux TP mais également aux TC (36). Toutefois, le déploiement de la bourse d'échange de PEGASE (37), qui interviendra d'une façon concomitante avec la mise en place éventuelle de l'accord, sera structurante pour les modalités des échanges (38).

#### ***La bourse d'échange : une approche moins proactive que les mails***

L'envoi de mails à des collègues bien ciblés en fonction du planning (ou des échanges directs) est considéré comme une démarche beaucoup plus efficace que celle de la bourse d'échange. Ce constat est également confirmé par des observations réalisées dans d'autres entreprises. L'explication est simple. Avec la bourse d'échange, vous « postez » une demande d'échange pour tel ou tel créneau à l'ensemble des salariés. La démarche est plus anonyme. De plus, il faut ouvrir l'application pour prendre connaissance des demandes (absence de pop-up ou d'alerte). Si un salarié n'a pas de souhait particulier pour modifier son planning, il n'a aucune raison d'ouvrir la bourse d'échange. En pratique, le déploiement de la bourse se traduit par le maintien de procédures en double (mails, contact direct). Ainsi, la bourse d'échange est surtout utilisée comme un outil d'enregistrement permettant une réduction de tâches de saisie pour le service de Planification. Par ailleurs, l'importance des échanges interpersonnels explique également que les échanges d'horaires entre salariés de différents sites sont difficiles à faire fonctionner.

---

36) L'annexe 3 du rapport définit les règles communes applicables aux échanges d'horaires et/ou jours de travail entre salariés

37) La bourse d'échange est un progiciel développé par la société **InVision Software**, dont la maison mère est située à Ratingen en Allemagne. Elle a été créée en 1995.

38) Rappelons que le Standard et le service de Proximité de Tours utilisent déjà la bourse d'échange depuis plus d'un an.

### *Des possibilités d'échanges quel que soit le profil*

Les possibilités et les droits d'échange sont paramétrables dans l'outil (bourse d'échange PEGASE). Fidelia a opté pour des possibilités d'échange relativement larges. Ainsi, un salarié peut échanger avec un collègue quel que soit son profil (à condition qu'il ait la même amplitude horaire sur la journée). Pour les chargés d'assistance, cela a le grand mérite d'optimiser les possibilités d'échanges et de placer l'ensemble des salariés sur un pied d'égalité. Toutefois, pour la Planification, c'est un casse-tête supplémentaire. Il lui incombe de garantir la présence de salariés avec tel ou tel profil sur l'ensemble des horaires. Or, le planning peut être modifié suite à des échanges avec des répercussions également au niveau des conditions de travail (sous-effectif sur certains profils C et D par ex.). Des salariés peuvent se trouver en sous-effectif pour faire face à tel ou tel type d'appels.

Certaines restrictions sont néanmoins apportées aux possibilités d'échanges dont certaines s'expliquent par des contraintes techniques et d'autres par des choix de l'entreprise.

- Contraintes techniques
  - ◆ Les échanges doivent s'opérer entre les plages horaires de même durée.
  - ◆ Par exemple, au sein du service Proximité, des échanges ne peuvent pas avoir lieu via la bourse d'échange avec des salariés ayant un statut atypique (mi-temps thérapeutique, congé parental). Ces demandes sont traitées par le service de Planification.
- Choix de l'entreprise
  - ◆ Un CDD de renfort, un CDD saisonnier et un salarié permanent ne peuvent pas échanger leurs horaires au motif que dans le passé cela s'est traduit par un déséquilibre au niveau des effectifs (par exemple, manque de salariés expérimentés le soir).
  - ◆ Dans la formule fixe applicable au Plateau Technique (en dehors de la modulation), les échanges doivent s'opérer entre les plages horaires de même durée et uniquement au sein d'une même journée.
  - ◆ Au sein du Standard, les salariés à temps partiel fixe semaine ne peuvent pas réaliser d'échanges.

### *Des faiblesses ergonomiques*

La bourse d'échange comporte un certain nombre de faiblesses ergonomiques, voire fonctionnelles :

- Des lourdeurs au niveau de la procédure : émetteur et bénéficiaire doivent valider tous les deux (c'est également une des raisons pour laquelle l'outil est plus ou moins abandonné dans certaines entreprises).
- Dans la version standard de l'outil InVision, le salarié a un accès uniquement à son planning individuel mais pas de vision globale sur le planning du service. Or, dans une démarche proactive, cela est indispensable. Afin de remédier à cette lacune, Fidelia a réalisé un développement spécifique. Les salariés ont désormais accès au

planning du service via Wikidelia. Cela constitue un progrès, mais avec pour conséquence que les salariés doivent jongler au quotidien entre plusieurs applications et plusieurs mots de passe : bourse d'échange, wikidelia et intranet RH.

- Lisibilité de certains écrans : le masque du planning individuel, tel qu'il a été conçu, ne permet pas de connaître exactement les créneaux horaires. Nécessité de rechercher cette information dans le planning général.
- Accès à distance : les salariés de la proximité ont des difficultés à accéder à l'application depuis leur domicile.

#### *Contrainte de délai imposée par l'outil*

L'accord précise (dans son annexe 3) que « *(..) Les demandes d'échanges doivent être validées via la bourse d'échange ou par l'encadrement pour les demandes en deçà du délai de J-2 pour un échange au jour J. A défaut de validation de l'échange, celui-ci est considéré comme non avenu et chaque salarié concerné conserve son horaire d'origine* ». L'explication est simple, la bourse d'échange ferme automatiquement 48h avant le jour J.

Il est essentiel de mesurer les limites de l'outil afin de mettre en place des procédures dégradées permettant de contourner les difficultés et d'évaluer la charge de travail afférente qui incombera demain à la fois au service de Planification et à l'encadrement de proximité.

#### **3.3.3) - Congés de courte durée**

Les congés ne font pas partie du périmètre de l'accord. Les règles actuelles s'appliqueront à l'identique demain.

#### **3.4) - L'impact de l'accord OTT sur les délais de prévenance**

Le délai de communication des plannings constitue un élément essentiel pour pouvoir bien gérer l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Avec l'annualisation et la fluctuation plus importante au niveau des horaires, ce point devient encore plus important. Au sein des Plateaux Techniques, le planning des salariés à temps partiel leur est livré actuellement avec un délai de prévenance uniquement de 3 semaines. Suite à la mise en place de l'accord OTT, il sera prolongé d'une semaine. Ce nouveau délai restera toujours inférieur à celui dont bénéficient les salariés à temps complet (actuellement 6 semaines) (39). En parallèle, le délai dont disposeront les salariés pour adresser au service de la Planification leurs jours indisponibilités va se rallonger de 7 semaines contre 4 actuellement.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'accord OTT apporte des changements peu significatifs dans ce domaine.

---

39) Il est vrai qu'un planning sur une période plus longue a l'avantage de permettre aux salariés de mieux s'organiser, mais il a pour contrepartie d'être sujet à plus de modifications. Ces corrections impliquent une surcharge de travail pour le service de planification.

Délai de communication/prévenance pour les plannings				
Délai	Temps partiel		Temps complet	
	Actuel 2015	Accord OTT	Actuel 2015	Accord OTT
Avant la sortie du planning : délai pose <b>indisponibilités</b>	4 semaines	7 semaines	-	-
<b>Livraison planning :</b>				
Plateaux Techniques	3 semaines	4 semaines	6 semaines	6 semaines
<b>Congés courte durée</b>	Aucun délai	Idem	Aucun délai	Idem
<b>Echanges d'horaires</b>	Aucun délai	Bourse: 48 h Mail : aucun délai		
<b>Au fil de l'eau : changement de formule</b>	Pas de quotas, possibilité de changer de formule chaque année			
Ann. « programmée » Communication Période	Communication 12 semaines avant la fin de la période d'annualisation N du calendrier pour l'année N+1 : des semaines « hautes » (34 heures) et « basses » (inférieures à 34h)			

### 3.5) - L'impact de l'accord OTT sur la rémunération

Plus de 30 % de l'effectif de Fidelia Tours travaille aujourd'hui à temps partiel dont 25 % de l'effectif à mi-temps. Pour une majorité d'entre eux, ce temps partiel est subi et perdure depuis plusieurs années puisqu'il « *faut au moins 5 ans d'ancienneté avant de pouvoir espérer obtenir un temps plein ; la Direction a été claire sur le sujet à l'embauche* » nous a-t-on expliqué à plusieurs reprises. Dans ce contexte de précarité financière, le projet offre la possibilité d'augmenter sa rémunération mensuelle par une augmentation du temps de travail (70 à 80 %) et de bénéficier d'un salaire lissé sur l'année. Par conséquent, la motivation pour adhérer à l'annualisation repose en grande partie sur ces aspects péculiaires. Concernant le volet financier du projet, plusieurs éléments méritent d'être soulignés.

#### 3.5.1) - Le travail le week-end et l'indemnité différentielle

Tout d'abord, la part de salaire majoré repose majoritairement aujourd'hui sur les 2,5 week-ends effectués par mois (entre 100 et 200 € de majoration par mois selon nos interlocuteurs). Selon la Direction, la mise en œuvre de l'annualisation devrait limiter le nombre de week-ends travaillés (2 en moyenne) en fonction des besoins de l'activité (40). Pour compenser ce risque de perte financière, une indemnité différentielle sera versée à chaque salarié sans limitation de durée ; cette indemnité ne s'applique pas à la

40) Le nombre maximum de week-ends est stipulé dans les différentes formules mais il n'y a pas de minimum indiqué dans chaque modulation proposée ; ce point devra être clarifié.

formule programmée à 80 % pour laquelle un seul week-end par mois a été programmé.

Cette indemnité sera calculée individuellement en prenant en compte le nombre réel de week-ends effectués par le CA et son ancienneté. Dans le même temps, un seuil minimum a été fixé concernant le montant de la somme versée mensuellement au salarié afin de lui garantir le maintien de son salaire actuel si le nombre de week-ends planifiés est inférieur à cette moyenne (41). En l'état, cette mesure offre toujours la possibilité d'effectuer davantage de week-ends par le biais des échanges. La recherche d'équité entre salariés et le choix de maintenir une part de salaire majorée quelle que soit l'évolution de l'organisation sont des points positifs dans cet engagement pris par la Direction qu'il convient de souligner.

### **3.5.2) - Des incertitudes sur le gain de salaire réel**

Toutefois, plusieurs incertitudes demeurent concernant le gain de salaire réel dont pourraient bénéficier les chargés d'assistance avec un passage à 70 ou 80 %. Les simulations qui leur ont été présentées ont été réalisées sur la base d'une ancienneté de cinq ans et ne sont pas représentatives de leur niveau de salaire (une majorité des temps partiels a, en effet, une ancienneté de 3 ans). Ces différentes situations relevées lors de notre intervention permettent d'illustrer le manque de visibilité des salariés sur les aspects financiers liés à l'accord :

- **Rémunération à 80 % et abandon d'une seconde activité** : « *J'aimerais bien me rapprocher le plus possible du temps complet et donc j'aimerais passer à 80 %. Mais j'ai besoin de savoir combien je vais gagner, aussi sur les horaires du soir. Ça me permettrait de ne plus avoir de second job !* ».
- **Temps de travail, rémunération et choix entre 70 et 80 %** : « *mon objectif, c'est de gagner plus, mais je me demande si ça vaut vraiment le coup de travailler plus et de passer à 80 % plutôt qu'à 70 %. La Direction a donné la moyenne lissée : ça devrait porter à 30 % pour un 70 %, mais pour le 80 %, ça ne ferait que 3% de plus que le 70 %, car il y a moins de soirs. Mais pour le 80%, il y a plus de primes en proportion, bref c'est à voir* ».
- **Travailler plus pour gagner moins ?** « *Je vivrais très mal de travailler plus à 70 % tout en gagnant pareil à cause de moins de week-ends, ce ne serait pas motivant* ».

Pour pouvoir se positionner clairement sur le choix d'une formule, les salariés ont besoin de disposer d'éléments clairs et précis concernant l'évolution de leur salaire en fonction de chaque formule. Cette simulation devra prendre en compte les paramètres liés à l'ancienneté et intégrer le différentiel entre part majorée actuelle et part majorée prévisionnelle, compte tenu des nouvelles dispositions relatives à la rémunération des week-ends travaillés. La Direction s'est engagée à communiquer ces informations dès lors que l'accord sur l'annualisation aura été signé.

41) Ce seuil est calculé en fonction d'une cible de référence, à savoir : une moyenne de 30 samedis et 22 dimanches correspondant à la moyenne constatée sur les 3 dernières années (cf page 64 de l'accord), après application d'un ratio d'abattement congés payés et absences : - 16,66 % pour le samedi, -8,33 % pour le dimanche.

### 3.6) - L'accord OTT et l'automatisation des plannings individuels

#### 3.6.1) - Vers une modélisation des plannings individuels

Lors du déploiement de l'accord OTT, les plannings individuels, qui sont actuellement gérés d'une façon manuelle, seront automatisés demain à l'aide de l'outil PEGASE (In-Vision). Par contre, le service de Planification continuera à gérer comme aujourd'hui la partie prévision avec des outils Excel (cf schéma ci-après). Cette automatisation accrue est loin d'être neutre au niveau des conditions de travail.

D'un point de vue technique, elle se traduira par une intégration de données actuellement disponibles sur des supports distincts. L'application s'appuiera à la fois sur des règles de planification (accord OTT), les indisponibilités contenues dans l'application « Tempo » et le « profil » du salarié tel que décrit dans les fiches employés (42) d'InVision (nature du contrat, temps de travail, rotation d'horaires, etc.). Le croisement de ces différents paramètres (règles de planification, informations relatives au « profil » du salarié, etc.) permet d'établir différents modèles horaires (ou journées types). **Le système de planification sera ainsi basé sur un ensemble d'algorithmes très complexes.** Cela signifie également qu'une fois les modèles établis, le changement d'un ou plusieurs paramètres est susceptible de modifier la cohérence d'ensemble et de nuire aux possibilités d'optimisation.

Si l'outil permet une automatisation de l'élaboration des plannings individuels (facteur de gain de temps), le service de planification ainsi que le manager de proximité aura toujours la possibilité de les modifier manuellement. **La question est de savoir jusqu'où Fidelia souhaite-t-elle pousser l'automatisation ?**

#### 3.6.2) - La notion d'équité dans l'attribution des horaires

L'outil PEGASE (InVision) applique strictement les règles de planification telles qu'elles sont implémentées dans l'outil. Dans ce sens, l'automatisation des plannings individuels assure l'équité parmi les salariés dans l'attribution des horaires. **Toutefois, en dehors des règles de distribution, la planification par l'outil est arbitraire.** C'est pourquoi il est essentiel de savoir, par exemple quelle définition a été donnée pour l'horaire du soir ? A titre d'illustration, dans la plupart des formules, il est précisé que le salarié ne doit pas faire plus de X horaires du soir (P, H, G, S, Z). Est-ce que cela signifie que l'outil attribue d'une façon arbitraire un horaire P, H ou Z ? En termes de conditions de travail et de rémunération, cela n'est pas neutre. Aujourd'hui, le service de Planification effectue des contrôles manuels sur l'attribution équitable, par exemple des horaires S et Z. Demain, des règles de distribution spécifiques seront-elles établies pour ces deux horaires ou bien la Planification continuera-t-elle à réaliser des contrôles de cohérence d'une façon manuelle ?

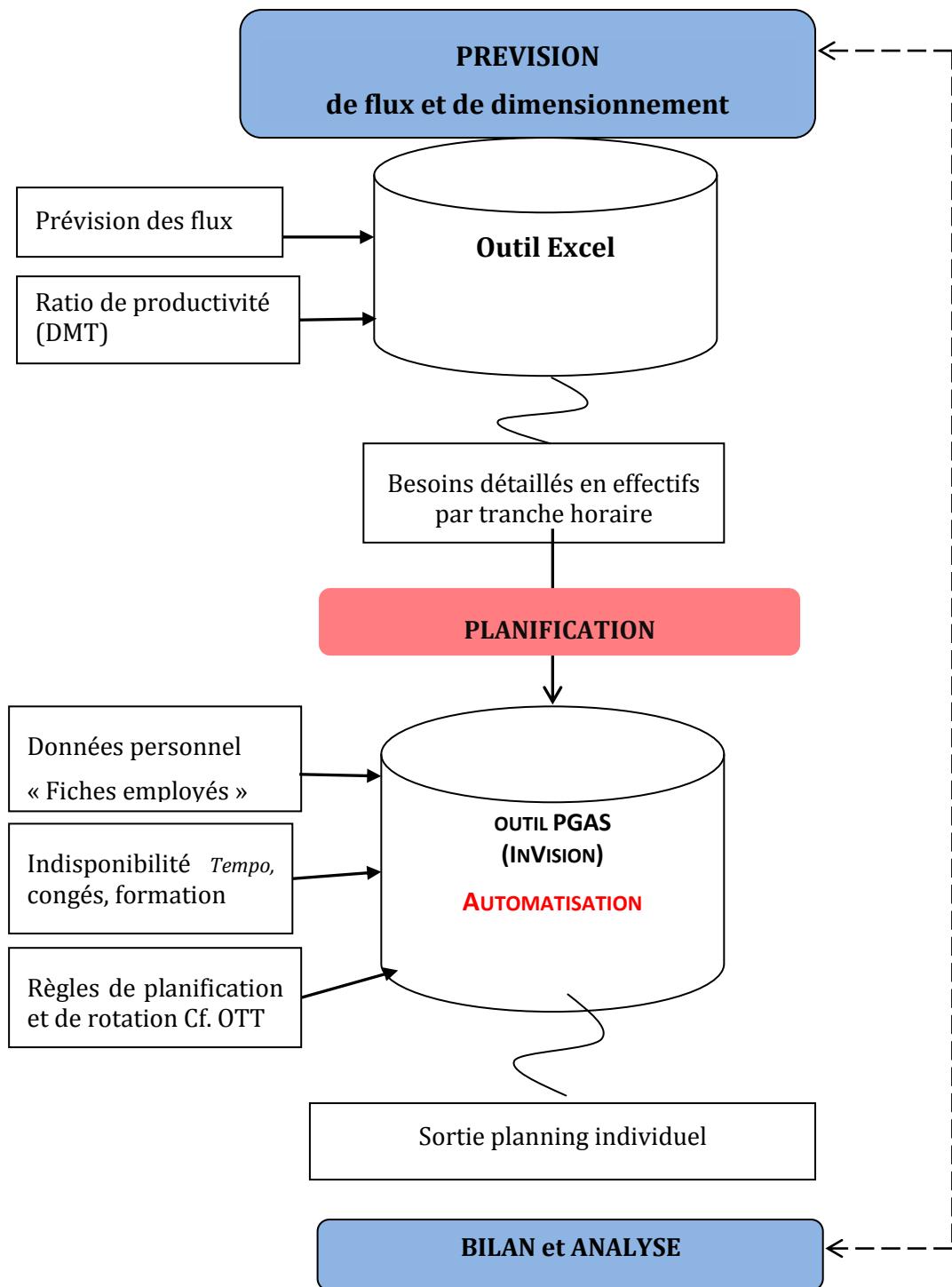
Avec InVision, il est important de préciser d'emblée que, bien qu'il soit en théorie possible d'obtenir un résultat similaire à ce qui est planifié actuellement en termes de

---

42) La planification implique une mise à jour permanente du « profil » des salariés dans les « fiches » employés de l'outil.

prise en compte de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, en pratique cela sera difficile à assurer. La multiplication des règles de planification dans l'outil peut constituer un frein à l'optimisation des ressources en fonction de l'activité.

## Fidelia à Tours - Processus de planification



Aujourd’hui, il y a une forte proximité entre le service de Planification à Tours et les chargés d’assistance. Nous avons eu plusieurs témoignages indiquant que la Planification, dans la mesure du possible, « *cherche à rendre service* ». Un étudiant explique « *si vous les prévenez, ils essaient de faire des efforts pour répondre au mieux* ». Demain, il est peu probable que le service planifiera des cas particuliers. Le service de Planification ou le manager aura toujours la possibilité de faire des ajustements a posteriori (après la sortie du planning). Cela n’est pas le but recherché avec l’automatisation.

Afin d’assurer un maximum d’équité entre salariés (une équité totale n’est pas possible selon un représentant de la Planification), **il est essentiel de connaître les critères de paramétrage de l’outil ou les éléments de modélisation** (cf. expression des besoins, cahier des charges). De même, il est essentiel de réaliser un **test en conditions réelles au sein des Plateaux Techniques, avant le déploiement de l’outil**, afin de contrôler notamment l’équité au niveau de l’attribution des horaires.

### 3.6.3) - Plusieurs questions en suspens

Le service de Planification reste aujourd’hui dans l’expectative par rapport à l’impact de l’accord OTT et du déploiement de l’outil sur leurs propres conditions de travail. Dans quelle mesure l’accord OTT va-t-il réellement se traduire par une meilleure adéquation des effectifs par rapport à l’activité ? Quelle sera l’incidence demain de la multiplication des formules et de l’introduction de différents types d’indisponibilités (par exemple, jours d’indisponibilité totale garantis) ? Dans quelle mesure, le système de planification sera-t-il réellement plus flexible et plus adaptable qu’aujourd’hui ?

A ces différentes questions, le service de Planification a actuellement peu de réponses. Tout d’abord, les salariés n’ont pas encore réalisé leur choix quant à la formule d’annualisation. Ensuite, ils prévoient que les changements techniques et organisationnels vont se traduire à la fois par des allégements de tâches (par exemple, saisie) mais aussi par la création de tâches nouvelles (contrôles de cohérence, ajustements du planning a posteriori) mais sans connaître leur importance respective. Enfin, il faut prendre en ligne de compte un temps d’apprentissage pour bien maîtriser les potentiels de l’outil. Aujourd’hui, ils travaillent avec des outils élaborés en interne (de type Excel) et parfaitement maîtrisés et demain ils devront gérer la planification avec un progiciel, mais adapté aux spécificités de Fidelia.

On observe actuellement dans un grand nombre d’entreprises avec des multi-sites, une centralisation de la planification (optimisation des ressources et centralisation des compétences). Selon un représentant de la Direction, **Fidelia souhaite garder une équipe de planification au sein de chaque site**. Ce choix nous semble positif car il offre aux salariés un service de proximité rendant ainsi plus facile une adaptation des plannings par exemple pour une prise en compte de cas particuliers. Une équipe de planification « au niveau local » est également utile pour gérer les demandes de congés et les demandes ne pouvant pas être gérées par la bourse d’échange. Ces tâches pourraient également être partagées par les managers de proximité.

Le CHSCT doit rester vigilant sur les conditions de travail de l'équipe de planification qui va jouer un rôle clé dans la phase de transition entre l'actuel et le futur mode de planification. La mise en place du nouveau système sera consommatrice de temps. De plus, seul un dimensionnement correct permettra au service de Planification de rester à l'écoute des salariés, de réaliser les contrôles de cohérences nécessaires afin d'assurer une amélioration continue de la planification.

## En conclusion – Synthèse des points de vigilance et recommandations

---

En l'état, le projet d'accord vient formaliser et encadrer, de manière précise, des pratiques garantissant jusqu'alors une souplesse dans la gestion du temps de travail de chaque chargé d'assistance. L'innovation majeure repose dans la mise en place de l'annualisation et donc d'une flexibilisation accrue du temps de travail des temps partiels, tout en leur permettant d'augmenter leur temps d'activité au sein de l'entreprise. L'enjeu financier est donc majeur pour ces salariés soumis à la précarité et soucieux d'améliorer leurs conditions de vie. Pour autant, la balance entre avantages et inconvénients liés au projet demeure confuse pour les salariés à temps partiel et il leur est difficile aujourd'hui de se positionner.

Dans le même temps, le projet d'annualisation, qui ne concerne que les salariés à temps partiel, creuse encore l'écart entre les temps partiels et les temps pleins sur la flexibilité et les variations des horaires de travail. A l'origine, ces disparités étaient pleinement assumées par les salariés de part et d'autre car elles correspondaient à des modes de vie et à des contraintes extra-professionnelles distinctes. La part des étudiants étant désormais minoritaire chez les temps partiels, ce système « dual » rencontre actuellement des limites car les temps partiels sont en grande partie subis (sur le site de Tours). Le présent accord, qui reprend dans les grandes lignes les caractéristiques du système actuel, ne répond que très partiellement à cette problématique.

### La nécessité d'une information adéquate des salariés

D'une manière générale, l'information des salariés sur leurs droits constitue un facteur important de la préservation de leurs conditions de travail. Ce droit à une information claire et précise concerne aujourd'hui plusieurs aspects :

- **Concernant les impacts prévisionnels de l'accord sur leur rémunération :** il convient de veiller à ce que l'accord sur le temps de travail puisse être accessible, et que chaque salarié soit en mesure de l'apprécier à sa juste valeur. Pour ce faire, il s'agira de mettre à disposition des salariés les informations suivantes :
  - ◆ Le passage de 50% à 70% n'est pas de droit mais un engagement maintenu ponctuellement par la Direction. Depuis l'ordonnance du 29 février 2015, le passage d'un temps partiel de 50 % à 70 % n'est pas de droit pour les salariés ayant été embauchés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014. Tous les salariés qui signent l'accord d'annualisation auront le droit d'augmenter leur temps de travail à 70%, quelle que soit la date d'embauche. Au-delà de cette date, cet engagement ne serait plus valable et c'est le Code du travail qui s'appliquera. Les salariés concernés ne bénéficieront alors que d'un droit d'accès prioritaire pour un temps partiel à 70%. Ces éléments ne sont pas clairement explicités dans

l'accord d'annualisation. **Compte tenu de l'enjeu pour les salariés, ce point mérite de figurer dans l'accord.**

- ◆ Une simulation personnalisée des gains de rémunération en tenant compte des paramètres liés à l'ancienneté et intégrant le différentiel entre part majorée actuelle et part majorée prévisionnelle, compte tenu des nouvelles dispositions relatives à la rémunération des week-ends travaillés.
- Concernant le choix de telle ou telle formule  
Le nombre de postes prévisionnels qui seront ouverts dans telle ou telle formule afin que le salarié puisse postuler avec un minimum d'informations sur ses chances d'obtenir son choix.
- **Concernant l'adéquation des effectifs à l'activité** : la restriction des effectifs à temps partiel ne constitue pas une raison suffisante pour les salariés pour expliquer le rythme de travail en flux tendu qu'ils subissent depuis plus d'une année. Ce constat est propice, comme nous l'avons signalé, au développement de RPS ; il conditionne leur adhésion à ce nouveau projet de réorganisation et leur engagement dans le travail, compte tenu des impacts et des efforts qu'il exige par ailleurs en termes de flexibilisation du temps de travail. Par conséquent, une **communication claire et régulière** par les managers du site devra être mise en œuvre sur :
  - ◆ l'adéquation des effectifs par rapport à l'évolution de l'activité. Cette information doit être systématiquement relayée par les responsables d'équipe lors des réunions d'équipe mais également lors des points individuels qui sont effectués avec les chargés d'assistance n'ayant pas pu assister à ces échanges collectifs.
  - ◆ le passage des salariés à temps partiel de 50% à 70% pourrait, selon des estimations réalisées par la Direction, se traduire par la création de 40 emplois en équivalent temps plein. Est-ce que cela sera suffisant ?
  - ◆ Quelle que soit la qualité d'un système de planification, une adéquation correcte entre les effectifs et la charge de travail constitue **un prérequis** pour assurer de bonnes conditions de travail. D'où la nécessité d'une vigilance particulière de la part du CHSCT.

### La prise en compte de la conciliation des temps d'activité

La conciliation entre les différents temps d'activité (familiaux, sociaux, seconde activité rémunérée ou études longues) constitue une préoccupation essentielle pour la majorité des salariés à temps partiel et repose sur la flexibilité dont bénéficient les chargés d'assistance. Avec le projet, cette flexibilité sera limitée pour les salariés ayant des engagements réguliers à respecter en raison d'un nombre restreint d'indisponibilités, notamment pour la formule « régularité », et du délai d'anticipation des demandes d'indisponibilités qui a été augmenté (7 semaines contre 4 actuellement). En outre, selon des pratiques constatées au sein du service Proximité, au sein duquel l'outil PEGASE (InVision) a été déployé depuis un an, la réalisation des échanges à distance via l'outil est plus complexe à opérer lorsque les salariés ne sont pas sur leur lieu de travail. Cela interroge également sur la nécessité d'un meilleur accompagnement au niveau du déploiement de l'outil.

## La question de l'équité

Avec une réduction de la marge de manœuvre dont disposent actuellement des salariés à temps partiel (réduction du nombre d'indisponibilités) et une moindre possibilité de co-construire leur planning, la question relative à l'équité risque de devenir plus sensible demain et être source éventuelle de tension.

Pour la Direction, cette question recouvre plusieurs dimensions : des règles identiques à l'ensemble des salariés concernant la gestion des indisponibilités, une rémunération plancher pour les week-ends quel que soit le nombre planifié (43). Dans le contexte de cet accord et au regard des conditions de travail, cette notion comporte de notre point de vue des paramètres complémentaires :

- **Un droit au changement de formule identique pour tous** : l'accord OTT pourra également stipuler que les salariés ayant opté pour une formule fixe ont la possibilité de modifier leurs formules (44).
- **Un droit au développement des compétences et à la reconnaissance des temps partiels** : avec l'annualisation, cette problématique risque de perdurer pour les formules les plus flexibles (fil de l'eau dynamique et programmée), compte tenu de la variabilité de leur temps de présence hebdomadaire. Aussi, il faudra veiller à programmer des temps d'apprentissage et de développement des compétences dédiés dans les plannings (formation, tutorat, one to one avec le manager, auto-formation) de ces salariés.
- La complexité du dispositif d'indisponibilité risque de créer des tensions liées à l'interprétation des règles. Quels garde-fous seront mis en place ?
- La justification des différents niveaux d'indisponibilité formule régularité à 70%.
- **L'équité et l'automatisation des plannings individuels**

L'outil PEGASE applique strictement les règles de planification telles qu'elles sont implémentées dans l'outil et assure de ce fait l'équité dans l'attribution des horaires. En dehors des règles de distribution, la planification par l'outil est arbitraire. Bien qu'il soit en théorie possible d'obtenir un résultat similaire à ce qui est planifié actuellement en termes de prise en compte de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, en pratique cela est difficile à assurer.

Aussi, Il est essentiel de connaître les critères de paramétrage de l'outil et les éléments de modélisation. Il est important de réaliser **un test** en conditions réelles au sein des Plateaux Techniques, avant le déploiement de l'outil, afin de contrôler notamment l'équité au niveau de l'attribution des horaires.

---

43) La perception de l'équité repose sur la comparaison entre rétributions et contributions (justice distributive) et sur l'estimation de la justice des procédures utilisées (justice procédurale) (Steiner, 2001).

44 ) Pour les formules d'annualisation, ce changement est renouvelable chaque année.

## Des enjeux spécifiques pour la santé concernant le rythme de travail

Des aménagements spécifiques existent pour les salariés seniors, les femmes enceintes et ceux souffrant de pathologies médicales ouvrant droit à des aménagements d'horaires. Toutefois, les conséquences liées à un rythme de travail irrégulier ont également des conséquences sur la santé des salariés, ces impacts augmentant avec l'ancienneté dans le métier. **Demain, comment ces cas particuliers seront-ils pris en compte par le service de Planification ?** Jusqu'à quel point, la Direction souhaite-t-elle pousser l'automatisation des plannings individuels ? Dans quelle mesure la Planification aura-t-elle les moyens demain de prendre en ligne de compte, par exemple l'enchaînement des plages horaires de journée et de soirée, notamment sur les périodes identifiées de haute activité ? Autant de questions qui sont déterminantes pour les conditions de travail.

## Quelques pistes de réflexion

Pour terminer, nous suggérons au CHSCT des pistes de recommandations concrètes pour améliorer la prise en compte des conditions de travail dans le projet d'accord :

1	Elaborer un projet de mise en œuvre de l'accord qui prévoit toutes les étapes d'une démarche projet : information des salariés, mise en place d'outils de suivi, mise en œuvre de l'accord, bilan d'expérience de la période transitoire/de test.
2	Elaborer un support d'information à remettre à tous les salariés avec l'accord en apportant des réponses notamment aux questions pointées ci-dessus (cf nécessité d'une information adéquate des salariés).
3	<p>Suivre <b>l'évolution trimestrielle</b> d'indicateurs relatifs à l'évolution des conditions de travail et les risques pour la santé et les actions correctives :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'évolution des effectifs à celle de l'activité (suivi des indicateurs classiques de téléphonie, évolution du taux de parage) par tranches horaires</li><li>• Des indicateurs objectifs de santé en lien avec l'ancienneté et le temps de travail (absentéisme supérieur à 3 jours et inférieur à 3 jours ; évolution de la durée moyenne des AT ; demandes d'aménagements d'horaires ; demande de conversion du 13<sup>ème</sup> mois en congés payés ; taux de turnover sur CDI, etc.)</li><li>• Ces indicateurs pourront être mis en lien avec les résultats du baromètre annuel de travail dans lequel des questions spécifiques concernant la perception de la charge de travail et du rythme de travail pourront être ajoutés.</li></ul>

4	<p>Connaître les critères de paramétrage de l'outil ou les éléments de modélisation (cf. expression des besoins, cahier des charges).</p> <p>Pour la bourse d'échanges : mesurer les limites de l'outil afin de mettre en place des procédures dégradées permettant de contourner les difficultés et d'évaluer la charge de travail afférente qui incombera demain à la fois au service de Planification et à l'encadrement de proximité.</p> <p>Réaliser un test en conditions réelles au sein des Plateaux Techniques, avant le déploiement de l'outil, afin de contrôler notamment l'équité au niveau de l'attribution des horaires.</p>
5	<p>Veiller au bon dimensionnement de l'équipe de planification (rôle clé dans la phase de transition entre l'actuel et le futur mode de planification). Seul un dimensionnement correct permettra au service de Planification de rester à l'écoute des salariés, de réaliser les contrôles de cohérence nécessaires (enchaînement des vacations journée et soirée, nombre d'horaires de soirée programmés, week-ends), afin d'assurer une amélioration continue de la planification.</p>
6	<p>Analyser avec la Direction la possibilité de mettre en place des plages horaires fixes par semaine (matin ou soir) en période haute d'activité (objectif : limiter la fatigue physique et la charge mentale).</p>
7	<p>Analyser la possibilité de garanties spécifiques pour les parents en charge de jeunes enfants en contrepartie des horaires atypiques (conciliation vie privée et vie professionnelle)</p>
8	<p>Après une période de test, il sera utile d'analyser le bienfondé d'un maintien ou non des différentes typologies d'indisponibilité, source de complexité pour la Planification.</p>
9	<p>Suivre l'évolution des ouvertures de postes à 70 et 80 % et leur accessibilité aux contrats à temps complet (évolution des critères de priorité à envisager dans un second temps en fonction des contraintes de double activité ou contraintes familiales)...</p>