

Beaucoup de comm' pour rien

Depuis The Boson Project, l'échec monumental de l'OTT et avant le projet phare Performance de Stéphane Raymond, la direction a pris conscience d'un enjeu majeur à Fidelia : la communication. Dans un style résolument plus moderne que son prédécesseur, Christophe Bardet se déclare disponible et désireux de retrouver un contact direct avec les salariés. Pour ça, il a trois méthodes : les « coffee party », la ligne verte et les communiqués (écrits et vidéos). Quelle est la stratégie derrière ce déploiement de communication inédit dans notre entreprise ?

COFFEE PARTY

Le concept est simple : une dizaine de salarié, tous départements confondus, retrouve le DG dans une cafétéria. Café gratuit pour tout le monde et discussion sans tabou. C'est sans doute la mesure la plus moderne du pack « communication ». La direction juge qu'il s'agit d'un vrai succès.

« À chaque fois, les échanges ont été riches, intenses et chaleureux. Un vrai succès des coffee party qui montre une convergence globale des points de vue. »

Réponse Question DP St-Cloud Février

Derrière cette réussite affichée se cache une autre réalité. Beaucoup de participants se retrouvent frustrés des échanges. Leurs questions restent souvent sans réponses et ils se sentent parfois manipulés, voire instrumentalisés par le DG. Derrière ce gros mot se cache en réalité tout le sens de ce genre de communication. On organise des moments de dialogue assez factices pour ensuite se vanter d'avoir oeuvrer pour la confiance mutuelle, tout ça en occultant complètement le fond. Car dans le bilan que la direction fait des coffee party, elle se contente de formules vagues et positives, sans nuance, et conclue même en disant qu'après avoir parlé avec le DG, les salariés pensent comme lui... Tout l'intérêt pour la boîte est de pouvoir dire : regardez, on parle avec les salariés, on est direct et transparent avec eux, ils nous comprennent et sont d'accord avec nous. Un peu éloigné de la réalité, non ? Sans doute.

LIGNE VERTE

Une ligne téléphonique où vous pouvez joindre votre directeur ou son adjointe, sans problème ? Et vous avez sans doute deviné à quoi ça sert. Quand on lui demande combien d'appels il reçoit, le DG rend honneur à sa réputation de franc-parleur : il ne reçoit qu'un ou deux appels à chaque fois, parfois aucun. Et sur ce point, il reconnaît ce que représente la ligne verte : une posture.

« Il s'agit d'une posture, dans le bon sens du terme. Ça veut dire que je suis à la disposition des salariés, s'ils ont besoin de moi. Même s'ils n'appellent pas. »

Christophe Bardet au cours d'une fameuse Coffee Party

VIDEOCAST

Là encore, on tente le pari de la modernité. Des vidéos où notre DG se met en scène pour nous raconter la vie de l'entreprise et les grands enjeux qui s'annoncent. Sauf qu'en une fois, il manque du fond dans le discours de notre directeur. Dans sa vidéo de février par exemple, il nous annonce l'officialisation de l'UES, que c'est une bonne nouvelle même si ça en inquiète quelques uns. Rien de très neuf. Que le réseau et le juridique sont dans le projet de réorganisation de Covea. Idem. Que le technique va mieux suite aux embauches. Bon... Pas vraiment la nouvelle du mois. L'honnêteté, quand elle concerne l'évident, n'a rien de courageux. Derrière la mise en scène amateuriste et le discours un peu vide, on retrouve le même principe que pour les coffee party : la posture. Ici encore, le but est de dire qu'on l'a fait. On est transparent, on parle avec les salariés, on ne leur cache pas les choses puisque tous les 2-3 mois, on leur fait une vidéo rien que pour eux. La forme donc, rien que la forme.

Avec le projet Performance, cette méthode montre un autre objectif : l'avant-dernière vidéo met en scène le directeur des assistances et le directeur général qui cherchent à vous vendre leur projet. Avec tous les éléments de langage qui vont avec ce genre de comm' : ils expliquent comment tout ce qu'ils font marche et comment tout ce qu'ils vont faire va marcher, tout ça pour votre bien-être. Le but est bien de vous convaincre, malheureusement, pas avec des faits, mais comme on en a désormais l'habitude, avec des promesses et des certitudes. Comme pour le projet GRP, la cellule vigilance...

À la CGT, nous pensons que vous valez mieux que ça. Que la communication doit être au service du salarié et non un outil de propagande destiné à le convaincre que tout va bien. On vous prend suffisamment pour des ### comme ça...



TOI AUSSI ADHÈRE À LA CGT !

NOM:
PRÉNOM:
POSTE:
SITE:

Bon à remettre à un de tes élus



FIDELIA

JUILLET-AOUT-SEPT 2016

PERFORMANCE

LES SALARIÉS PASSÉS AU CRIBLE

Edito

par Isabelle Goitia et Corinne Kerisit

Le projet « Performance » initié par la direction des assistances mérite qu'on lui consacre ce numéro spécial. Sous ce vocable à la mode se trame la mise en place d'un dispositif de contrôle renforcé des chargés d'assistance, standardistes et rédacteurs dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Le sujet n'est pas nouveau. En 2011, le rapport Exton préconisait déjà la mise en place de tableaux de bord pour accroître la performance individuelle et collective des salariés. L'objectif était clair : augmenter la productivité du travail. L'action du CHSCT a heureusement permis d'alléger ces tableaux de bord. Cinq ans plus tard, Christophe Bardet veut alourdir sensiblement les tableaux au moyen de nouveaux indicateurs quantitatifs et comparatifs. L'objectif est toujours économique mais l'approche est plus subtile. La direction utilise « The Boson Project » pour faire dire aux salariés ce qu'ils n'ont pas réellement dit. Quand les salariés expriment légitimement leur besoin de reconnaissance et d'équité, la direction comprend qu'ils réclament plus de contrôle et d'indicateurs d'évaluation ! Joli tour de passe-passe pour justifier la mise en place d'un dispositif dont la seule finalité est d'accroître le rendement individuel des salariés. La multiplication des indicateurs quantitatifs, les rencontres trimestrielles entre responsables et salariés pour parler chiffres et moyennes comparatives n'ont qu'un seul but : instaurer un climat de contrôle permanent afin de conditionner mentalement les salariés aux fortes exigences de productivité de COVEA (objectif : +10% de compétitivité).

La direction commet une erreur en voulant appliquer chez Fidelia les mêmes méthodes d'évaluation que dans les centres d'appels ou autres Carglass cies. Comment envisage-t-elle sérieusement de restaurer la confiance en soumettant toujours plus les salariés à la pression du chiffre et des comparaisons avec les collègues ? Comment envisager, dans ces conditions, des relations sereines entre les salariés et leurs managers ? Nous ne sommes pas des robots travaillant à la même cadence. Nous voulons garder le droit à la différence et à l'autonomie dans le travail.

Nous voulons une évaluation intelligente basée sur un rapport de confiance et non pas sur la suspicion. Le projet de la direction laisse penser que les salariés, aujourd'hui, ne seraient pas performants. C'est un comble quand on sait dans quelles conditions souvent laborieuses et pénibles les salariés ont dû gérer l'activité ces derniers temps. Faut-il rappeler toutes les mauvaises décisions ou mauvais projets qui ont sérieusement compliqué la vie des salariés ?

Ce n'est certainement pas à la direction de donner des leçons de performance.

Nous vous laissons découvrir dans le détail ce projet dont nous devinons déjà les effets pervers : individualisation du travail au détriment du collectif, uniformisation des modes de travail, perte d'autonomie dans l'organisation du travail.



« Le clou qui dépasse appelle le marteau » Proverbe japonais

PERMANENCE DES ÉLUS SUR PERFORMANCE ET 6ÈME JOUR

ST-CLOUD : LUNDI 18 JUILLET DE 10H À 16H AU LOCAL DP/CHSCT
TOURS : JEUDI 14 JUILLET DE 9H À 19H AU LOCAL SYNDICAL
NANTES : MERCREDI 20 JUILLET DE 9H À 19H AU LOCAL SYNDICAL

PERFORMANCE : LE PROJET DÉTAILLÉ PAR SERVICE

Dès le 1er octobre, le projet Performance viendra changer profondément les méthodes de management à Fidelia. Alors que la direction s'enlise dans un discours prônant la confiance à tout va, les faits vont clairement dans l'autre sens. Aujourd'hui, la règle est dans la confiance, demain elle sera dans le contrôle. A vous de vous faire une opinion.

TECHNIQUE :

À partir du 1er octobre, les chargés recevront un tableau de bord plus complet et surtout avec des indicateurs de comparaison : les médianes et les déciles. En gros, vous serez comparés les uns aux autres, sur la base de vos chiffres d'activités. Et tous les trois mois, obligatoirement, vous serez amenés à en discuter avec votre manager, que vos chiffres soient bons, mauvais, ou toujours les mêmes. De la même manière, vous aurez droit à une double écoute tous les trois mois, où votre RE (ou un autre) vous écoutera pendant 1h, tout en remplissant une grille avec 36 cases à cocher (qui ressemble étrangement à un script). Ajoutez une revue de dossier tous les six mois et vous avez la recette du projet Performance : le contrôle continu. Comme au lycée.

PROX / MIXTE / NUIT :

Sur les trois services, le même principe : faire en sorte que le chargé et le RE se rencontrent souvent, très souvent, comme au technique. Mais la spécificité de ces trois services, c'est la mise en place de la qualification du temps de retrait. Quand vous serez en retrait, il faudra choisir entre 3 options : missions annexes (pour ce qui concerne le travail aujourd'hui effectué en log off), dossiers complexes et « autres » (qui concerne un peu tout le reste). Flicage ?

GESTION :

Pour le service Gestion, pas de qualitatif. Il a été jugé suffisant de mettre en place des tableaux de bord plus fournis (34 indicateurs !) pour évaluer le rendement des rédacteurs du service. En revanche, même rythme, puisque tous les trois mois, les salariés rencontreront leur manager pour discuter chiffres. Pas de revue de dossier, pas de double écoute. Rien que du chiffre.

STANDARD :

En plus de la double écoute et du tableau de bord comparatif (19 critères), les standardistes vont avoir le privilège d'un nouveau projet : Call-back & Tchat. Un test sur un service client où les standardistes vont devoir rappeler des sociétaires et les aider à remplir leurs déclarations de sinistres sur internet. Le test ne sera effectué qu'avec les standardistes de Tours. Et pour le moment, rien de prévu quant à l'évaluation des salariés pour ce service. Pour le moment.

4

DOUBLE
ÉCOUTES PAR
AN
(? la première
année)

+

2

REVUES DE
DOSSIER PAR
AN

+

4

ENTRETIENS
TABLEAU DE
BORD
PAR AN

+

3

Entretiens
Trajectoire
Professionnel
Formation

=

13

ENTRETIENS
PAR AN

AVIS
DÉFAVORABLE
DES 3 CHSCT

Qu'est-ce que le travail prescrit ? Qu'est-ce que le travail réel ?

Le travail prescrit concerne les consignes et procédures données par l'employeur au salarié. Il fixe un objectif et des tâches. Par exemple : répondre à des appels, appliquer les termes d'un contrat, garantir une qualité de service...

Le travail réel relève de tout ce qui est mis en œuvre par le salarié pour y arriver : réflexion, compétences, créativité, gestion des imprévus qu'impose la relation client... Pour résumer, son savoir-faire et son savoir-être.

Le sens du travail, donc la motivation du salarié, réside dans sa capacité à organiser de manière autonome son travail réel afin de répondre aux objectifs prescrits. Et c'est dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel que réside la valeur ajoutée du salarié. En instaurant les écoutes et en augmentant les contrôles, les grilles et les indicateurs, la Direction va standardiser la manière de faire et nier la valeur ajoutée de chacun, et, plus largement, la pluralité de nos compétences qui assurent aujourd'hui un taux de satisfaction de 96%.

Le manque de temps et l'augmentation de la charge de travail des responsables d'équipe vont générer un effet pervers en privilégiant le quantitatif (lecture rapide) au qualitatif (accompagnement, dialogue, écoute...). Privilégier le contrôle du travail prescrit, au lieu de valoriser le travail réel.

Sans atteindre le sur-contrôle, nous pensons qu'une juste évaluation est possible si elle se construit avec le salarié et si elle ne porte pas que sur des indicateurs chiffrés : entre-aide, qualité relationnelle, motivation, créativité, force d'initiative...

Les Brèves qui en disent long...

Conseil d'administration du 8 mars

FIDELIA, UN PETIT VILLAGE GAULOIS ?

Au conseil d'administration du 8 mars dernier, M.Bardet présente un document comparant Fidelia au village gaulois d'Astérix et illustrant subtilement ses propos de dessins tirés de la BD.

Dans le texte voici ce que ça donne : Au "village Fidélien", on ne peut "s'empêcher de pratiquer...la castagne...en oubliant parfois qu'à l'extérieur du village, le monde avait tendance à changer..." Et le document montre un village isolé cerné par les camps romains "Digital-Revolutum", "Covea-Maximum" et "Bancassurum". Hilarant. Nous rappelons à Cesar que dans Astérix, les gagnants sont toujours les Gaulois.

Boson : le rapport secret

SOYEZ CONTENT, ÊTRE FLIQUÉS, C'EST CE QUE VOUS VOULIEZ !

Quand la direction présente son projet Performance en affirmant qu'il répond au souhait exprimé par "une très large majorité" des salariés dans le rapport Boson, forcément, les élus CGT demandent l'accès au fameux rapport. Réponse sans appel de la direction: NON. Et dire que ce projet Performance est censé ramener "la confiance" en toute "transparence"...

Projets annulés

BELLE PERFORMANCE !

Après la mise au placard du projet "Entretien Annuel d'Evaluation", la remise en question du GT Unique, l'arrêt de la Cellule Vigilance, la suspension du projet "chargé en mission" et le fiasco GRP, à quel projet le tour ? Le projet performance tient le bon bout ...

Projet Performance

THE BOSON PRETEXT

Afin de justifier la mise en place de la démarche « performance », la direction fait sa propre interprétation du rapport Boson. Là où les salariés ont manifesté leur aspiration à une reconnaissance plus équitable, la direction prend un tout autre chemin : celui de l'égalité de traitement. « Équité » et « égalité » ne relèvent pas de la même définition : si le premier induit la reconnaissance des spécificités de chacun, le second tend à traiter les salariés de manière égale, uniforme. La Direction obtiendra certainement des résultats productivistes à court terme, mais nous devinons déjà le long terme : nivellation de la polyvalence et de l'investissement, entraînant la démotivation des salariés.

Congé déménagement à Tours

LE PRÉVISIONNEL, C'EST SACRÉ

A Tours, un salarié se voit refuser sa journée déménagement au motif que le prévisionnel ne le permet pas ! Avant de tomber malade, assurez-vous que le prévisionnel le permet.

Fin du process GRP

GROS RATAGE PRÉVISIBLE

Quand la direction nous "vendait" son projet pour que les chargés "vendent du GRP", nous lui expliquions que ce système avait été testé dans d'autres sociétés d'assistance et que ça ne marchait pas. La direction montait sur ses ergots de coquelet, affirmant qu'elle allait réussir là où les autres avaient échoué. Chapeau l'artiste !

Aménagement du plateau Mixte à St-Cloud

TOUS POUR UN, MAIS PAS UN POUR TOUS

Au Mixte, les chargés disposent du plus petit espace de travail de la société. Mais pour la direction c'est encore trop grand ! Pour agrandir le bureau individuel d'un directeur, elle veux restreindre encore plus l'espace de travail de toute une équipe. Belle leçon d'équité !

Activité du week-end

LE DIMANCHE, ÇA DEBRAYE...

Depuis la mise en place des contrats fixes, la direction a décidé de vider les effectifs des week-ends pour combler le manque en semaine. Résultat les week-ends : ça parque ! Le guide d'alerte de niveau 2 est très souvent affiché, notamment le dimanche soir. C'est pourquoi les chargés en Z le dimanche ont décidé de débrayer régulièrement jusqu'à ce que la direction embauche de nouveaux TP pour venir combler les week-ends.

Négociation Télétravail

TÉLÉTRAVAIL TRÈS CIBLÉ

La direction a décidé que le télétravail concerneait uniquement les chargés du technique et seulement les sites de St-Cloud et de Nantes. Pourquoi ? Parce que c'est comme ça.

Conseil d'administration du 8 mars

TABLEAU DE BORD POUR TOUS

Face aux actionnaires, M.Bardet déroule son plan d'action visant à restaurer la confiance chez Fidelia : il annonce à son actif 6 séances d'immersion, 5 séances de prise d'appel, 10h de téléphone vert, 8 coffee parties, 5 déjeuners cadres, 2 lettres DG et 3 Videocast. A chacun son tableau de bord..

Vol de vélo à Nantes

PAS DE SOLUTION, PAS DE PROBLÈME !

Combien de vélos devront encore être volés avant que la direction ne réagisse ? Est-ce de l'indifférence ou du laxisme ? On nous répond que le local n'étant pas destiné à notre usage exclusif rien ne peut être fait. Ah si... une caméra factice a été posée. Nous invitons la direction à contacter Nantes Métropole qui apporte une aide jusqu'à 4 000 € afin d'inciter les entreprises à créer des stationnements, des abris, des casiers... voire à sécuriser l'existant !