



CHSCT CEIDF Siège et Réseau

Présentation du rapport d'expertise sur
la première étape du projet « Esprit de Service »

23 juin 2017

Sommaire

Le contexte de la mission	3
Méthodologie et réalisation de la mission	9
Analyse critique du projet	12
Le déploiement du projet « Esprit de Service » vu du terrain	28
Des plans d'action et des transformations de l'organisation du travail	38
La problématique de pérennisation du projet	44
Préconisations	46

Le contexte de la mission

Le contexte de la mission : la demande d'expertise (1/5)

➤ L'histoire de la demande d'expertise :

Un projet mis en place en l'absence d'information-consultation

- Séances extraordinaires des 2 instances les 25/11 et 12/12/2016.
 - Présentation par le chef de projet d'« Esprit de Service » et transmission d'un Powerpoint de présentation
- Délibérations et votes d'une expertise « projet important »
- Contestation judiciaire par la direction de ces demandes d'expertise :
 - Du point de vue de la direction, il ne s'agirait pas d'un « projet important »: de « simples changements culturels », aucun impact sur les conditions de travail
 - Du point de vue des élus, ce projet intervient dans un contexte marqué par une problématique de charge de travail, de sous-effectif. Il y aurait donc un risque d'augmentation des contraintes et exigences qui pèsent sur les personnels pour réaliser leur travail et atteindre les objectifs de performance prescrits. Ils craignent une dégradation des conditions de travail pouvant engendrer des risques en santé et sécurité
- Jugement en faveur des CHSCT CEIDF Réseau et Siège en avril 2017

➔ Démarrage de l'expertise CHSCT sur le projet important « Esprit de Service » au 5 mai 2017

- *Notons que le projet « Esprit de Service » a, depuis sept. 2016 été déployé sur les périmètres du Siège et du réseau auprès de certaines agences et services (vague 1). Une nouvelle « vague » a débuté*
- *Notons que les élus aux CHSCT CEIDF Siège et Réseau n'ont pas demandé la suspension du déploiement du projet le temps de réalisation de l'expertise*

Le contexte de la mission : la demande d'expertise (2/5)

➤ La demande d'expertise

- Établir un diagnostic :
 - sur la manière dont le projet a été mis en place dans ses déclinaisons locales
 - sur les impacts du projet, sur les conditions de travail des salariés, les risques en santé et sécurité
- Aider chacun des CHSCT à formuler des propositions d'actions ayant pour objectif la prévention effective et pérenne de ces risques

➤ Le périmètre de l'expertise et le périmètre du projet

- 80 agences principales et 9 direction commerciales pro (Réseau)
- 33 services dont 24 à la DS2C (Siège)
- Soit 1292 salariés (862 Réseau / 430 Siège)

➔ Le périmètre de l'expertise:

- 6 agences
- 4 services
- Un questionnaire transmis à l'ensemble de la population cible de la vague 1 du projet « Esprit de Service »

Le contexte de la mission : un projet mis en place dans un contexte fragile (3/5)

➤ Des problèmes structurels déjà identifiés et connus de la direction

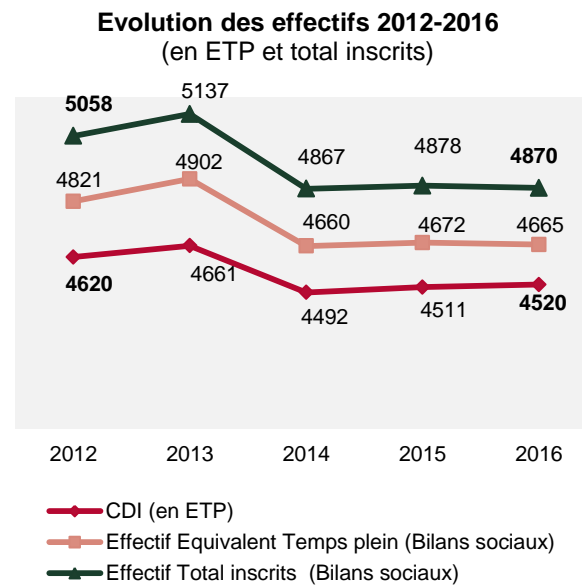
▪ Des salariés fragilisés par des réorganisations successives: une instabilité organisationnelle qui

- suscite un sentiment d'insécurité au travail et de l'incertitude sur les manières de réaliser son travail
- alimente une méfiance vis-à-vis des projets / de la direction
- fragilise les solidarités horizontales et les repères au travail
- favorise les comportements de retraits et la démotivation

▪ Un faisceau de signes interrogeant l'état de santé des salariés

- Une diminution des effectifs depuis 2011
- Un turn-over important
- Des démissions et des recrutements complexes
- Un absentéisme élevé

(en rouge: les modalités de calcul de ce taux ont été modifiées en 2014, recalcul pour 2013)



ABSENTEISME						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
			9,61%	9,55%	9,26%	9,11%
10,93%	11,35%	11,03%	(11,05%)	(10,70%)		
source: rapport ORSEU BDD, 2014			Source : bilans sociaux 2014-2016			

Le contexte de la mission : un projet mis en place dans un contexte fragile (4/5)

➤ **Des conséquences sur les facteurs de risques en santé au travail:**

- Charge de travail: glissements de tâches, consommation d'heures supplémentaires
- Injonction à la polyvalence
- Difficultés à trouver des disponibilités pour des formations « hors murs », pour les temps d'échanges informels sur le travail
- Sentiment de déséquilibre contribution-rétribution, démotivation, Épuisement

➤ **Des facteurs aggravants la pression sur les effectifs:**

- « règles » d'organisation qui complexifie les situations de travail des salariés présents : arrêt de certains remplacements (Siège)
- Des « entrants » qu'il faudrait accompagner mais qui requièrent du temps en matière de montée en compétence
- Une perspective d'avenir à la CEIDF altérée en matière d'évolution des effectifs: suppressions de postes et non remplacements, disparition programmée de certaines filières métiers

Le contexte de la mission : un projet mis en place dans un contexte fragile (5/5)

➤ Le contexte marqué par l'instabilité du Service Santé au Travail

- Depuis 2011 jusqu'à 2017 un turn-over important des médecins du travail
- L'expression de tensions autour du SST:
 - Au sein des instances représentatives du personnel sur l'indépendance de la médecine du travail
 - De la part des salariés, en particulier du Siège, qui manifestent de la défiance vis-à-vis de la gestion des « inaptitudes » à la CEIDF.
- Une activité à flux tendu:
 - un « retard non résorbable » signalé dès 2013 dans le suivi médical des salariés (*3000 visites périodes en retard en mars 2016*)
 - Une charge de travail qui entrave d'autres pans de l'activité du SST en matière de prévention des risques en santé
 - Une participation limitée aux CHSCT
 - Une limitation des visites de site / études de postes / études métrologiques....
 - Un investissement limité dans les projets de réorganisations qui sont mis en place à la CEIDF

Méthodologie et Réalisation de la mission

Une approche systémique et globale

Le salarié est un individu qui a son histoire dans une entreprise qui a connu des vagues de réorganisations et de multiples projets sur le relation client et sur les outils et process de travail.

Il a un statut, une qualification, un parcours, des expériences et compétences, un niveau de rémunération, des aspirations et perspectives professionnelles.

Il intervient dans un contexte, sur une situation de travail au sein d'un collectif de travail en agence/en service et est en interaction avec des partenaires spécifiques et des publics différenciés d'un site à un autre.

➔ **Tous ces éléments combinés constituent ses conditions de travail, elles influencent son rapport au travail et impactent positivement et négativement sa santé.**

La mise en œuvre de tout projet n'est pas dissociable du contexte global dans lequel celui-ci s'inscrit.

➔ **Une approche qui compartimenterait les choses (approche de l'organisation, des risques professionnels, de la qualité du et au travail, etc...) risquerait de manquer les causes des risques et des dysfonctionnements et freinerait la prévention de ceux-ci.**

Méthodologie: une approche systémique et globale sur le travail (1/ 2)

➤ Les outils méthodologiques mobilisés

- Une étude documentaire
- Des entretiens institutionnels et des entretiens individuels et collectifs avec le salariés
- Des observations de situations de travail
- Un questionnaire
- Des points d'étapes avec les représentants du personnel aux CHSCT du Siège et du Réseau

Au total 100 salariés ont été rencontrés (institutionnels, Siège et Réseau)

Entretiens institutionnels (13 salariés)

Pdt. CHSCT, Représentants de la DRH,
Médecin du travail, Assistant social
Chef de projet et référents projets et 5 Ambassadeurs

13 entretiens individuels

Entretiens et observations périmètre du Réseau (51 salariés)

Agences de Saint-Lazare / de Meaux Centre / de Mantes Castor,
Agences d'Antony / de Saint-Denis
Agence de Gambetta « hors site »

14 entretiens individuels
7 entretiens collectifs
2 séquences d'observation

Entretiens périmètre du Siège (36 salariés)

Service PCE et Recherche
Services Crédits, Services Successions 1 et 2
Service Monétique Acquéreur et Fraude

8 entretiens individuels
8 entretiens collectifs

Méthodologie: une approche systémique et globale sur le travail (2/2)

- Le questionnaire administré à la population cible « vague 1 », soit 1292 salariés
 - 368 répondants, 321 questionnaires exploités

	Échantillon répondants	Population cible vague 1
RESEAU	52%	67%
SIEGE	44%	33%
SIEGE		
Cadre manager	11%	2%
Cadre (non manager)	27%	23%
Non cadre	61%	75%
RESEAU		
Cadre manager	35%	21%
Cadre (non manager)	7%	9%
Non cadre	57%	70%

Salariés du Siège plus mobilisés pour répondre au questionnaire que ceux du Réseau

Sur-représentation des cadres, en particuliers des cadres managers du Réseau dans les répondants

Analyse critique du projet

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : introduction (1/16)

- **Une analyse basée essentiellement sur les documents fournis et les recueillis auprès de la direction**

- **« Analyse critique » : Dépasser la simple description synthétique**
 - Comprendre sa genèse et ses principaux axes
 - Caractériser sa déclinaison au sein de la CEIDF
 - Fondements théoriques
 - Démarche adoptée
 - Éléments de contenus et méthode
 - Effets attendus et produits par les méthodes et moyens choisis
 - Limites
 - Conclusion du premier examen

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : Genèse et principaux axes du projet (2/16)

- **Inscription dans le Plan Stratégique 2014-2017 « Grandir Autrement »**
 - Simplification des organisation et recherche d'efficience
 - Managers « acteurs essentiels »
 - Préparation aux « évolutions des métiers »

- **Traduction stratégique et opérationnelle**
 - **Constat** : insatisfaction croissante des clients ; volatilité des clients ; montée en puissance des banques en lignes ; recherche de la concurrence en matière d'expérience client positive ; besoin de simplification des modes de fonctionnement
 - **Objectifs** : redéfinir et diffuser une culture de service impliquant tous les acteurs de l'entreprise et améliorer les relations client et au sein de l'entreprise
 - **Ambition** : sur cette base, devenir à 3/5 ans être reconnu pour sa performance commerciale et la satisfaction des ses clients
 - **Moyens** : mettre en place un projet évolutif, « *Esprit de Service* », articulante un nouveau « modèle de service », des « projets de service » et des « projets d'adaptation », pour beaucoup orientés digitalisation

Analyse critique du projet « Esprit de Service »: Genèse et principaux axes du projet (3/16)

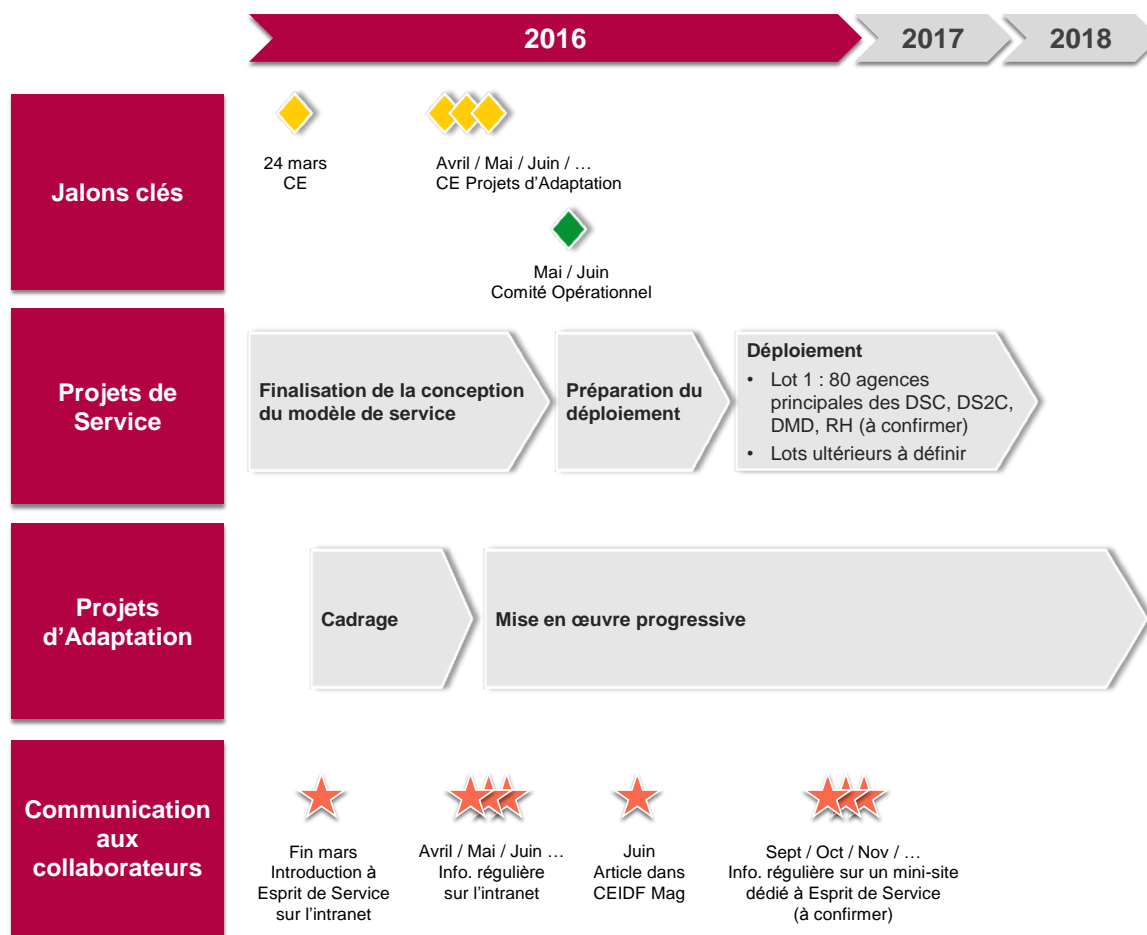
- **Ensemble cohérent et coordonné, projeté sur une assez long terme, d'ampleur nationale, avec déclinaisons régionales et échanges entre régions**

→ **Lancement opérationnel d'Esprit de Service avant l'Été 2016**

→ **Projets de Service** : formations & construction des plans d'actions Esprit de Service au 2ème semestre pour les agences DSC, la DS2C, et une partie des équipes RH, DMD, PRO & GP ; planning des déploiements ultérieurs à définir

→ **Projets d'Adaptation** : mise en œuvre progressive, à compter du 3ème trimestre. A mesure du cadrage détaillé des chantiers, présentation des Projets d'Adaptation au CE

→ **Communication régulière et pédagogique sur Esprit de Service**, pour contribuer à la diffusion de la culture de service et informer sur l'état d'avancement de la mise en œuvre

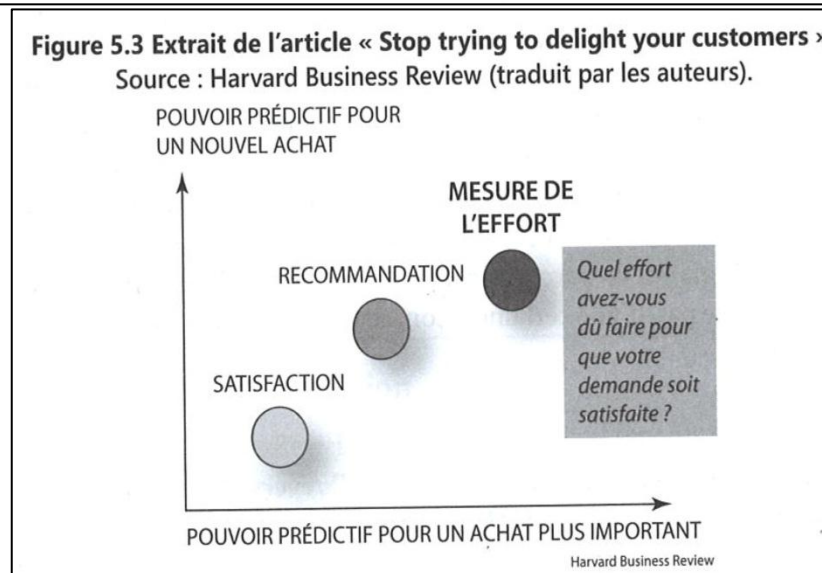
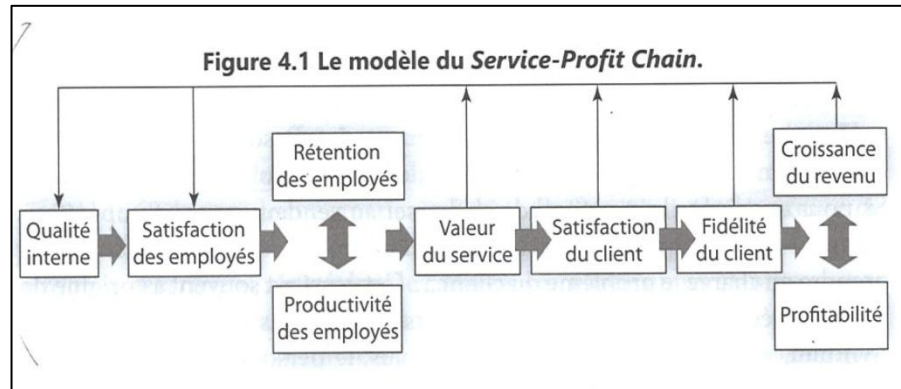


Analyse critique du projet « Esprit de Service » : déclinaison au sein de la CEIDF (4/16)

- **Initialisation et pilotage du projet en 2015** par les directions Qualité et Etudes, Pilotage et Satisfaction Clients, sous l'égide du Directoire, avec l'appui de deux prestataires « Académie du Service » et « Exton Consulting »
- **Un projet global CEIDF** = Siège + Réseau (455 agences + DCPA) impactant les 4520 CDI ETP → choix de procéder en 5 « vagues » de mise en œuvre du projet (lancements de sept. 2016-fin 2018)
- Impliquer en **1^{ère} vague** les directions régionales et secteurs commerciaux au Réseau et les services du siège orientés productivité et orientés « clients » en tant qu'interlocuteurs privilégiés du Réseau.
 - ➔ Vague 1 vise 80 agences principales, 9 DCPA, 24 services la DS2C, DRH et Marketing impactant 1292 salariés
 - ➔ *Effet d'entraînement sur autres services/agences*
- **Equipe projet, direction et prestataires ont travaillé sur :**
 - Le modèle de service : fondements et explicitation
 - La méthodologie de diffusion du modèle
 - La démarche d'accompagnement et les moyens matériels et humains associés
 - Sa mise en œuvre et son séquençage sur la CEIDF
- **Lancement et pilotage en parallèle du volet « Projets d'Adaptations »** (liste actuelle de 8 projets)

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : Fondements théoriques du projet (5/16)

- Un modèle de relation client qui résulte de la combinaison de travaux sur la « chaîne de valeur » et sur le management de la relation client, l'« expérience client », en rupture avec un marketing plus « agressif »



→ Une satisfaction client qui dépend de la satisfaction des collaborateurs



Effets imbriqués des processus, outils, canaux d'accès, de l'organisation et de la « *Symétrie des attentions* »



→ Une satisfaction client qui dépend de ses efforts produits pour obtenir ce qu'il souhaite

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : La démarche adoptée (6/16)

➤ « *Projet de Service* », « propriété » de l'équipe

- Un diagnostic, individuel puis collectif, des situations rencontrées (relations clients intra-entre pris et client), décentralisé au niveau de chaque équipe, pour construire un « plan d'actions » avec un « *droit à l'erreur* » affiché
- ➔ outillage : grilles d'analyse, outils d'aide à son organisation (« Kits »)

▪ Combinaison :

- **Démarche participative et locale** : appropriation par le manager et le membres de l'équipe
- « **Attitudes** » : être « *accueillant, bienveillant, efficace et responsable* », « *signature comportementale* » de l'entreprise appliquée à tous types de relations
- « **moments-clés** » et « **dimensions** », co-construits par la CEIDF et « **Académie du Service** » : aide au diagnostic et à l'élaboration du plan d'actions
- « **Promesse et engagement de coopération** », qui doivent guider le comportement la réflexion sur le diagnostic et le plan d'action

➤ **Pérennisation de la démarche, itérative** : suivi, retours d'expérience (Rex) et renouvellement des actions menées et des « *Petits Bougers* »

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : la démarche adoptée (7/16)

➤ Des « Projets de Services » décentralisés, mais pas isolés

- Des managers autonomes dans la conduite de leurs projets, mais qui sont appuyés par leur N+1 et par des « *Ambassadeurs* » (en vague 1: 15 + 8 DRA), travaillant collectivement, interfaces avec les pilotes du projet, pour le suivre et l'ajuster (contenu et déroulement)

Voici une définition (*coupée par nous*) de cette fonction :

C'EST

1. **Référent/garant de la méthode Facilitateur**
2. **Soutien EDS hors du lien hiérarchique** qui protège son indépendance
3. **Observateur pour** les actions, les rôles et les comportements
4. **Lanceur d'alerte** sur des décisions, comportements, pratiques mettant la démarche en difficulté et provoquant l'inconfort des collaborateurs – après en avoir préalablement discuté avec le manager concerné
5. **Transmetteur** d'expériences
Accompagnateur bienveillant, attentif et exigeant des managers
6. **Référent de la symétrie des attentions**

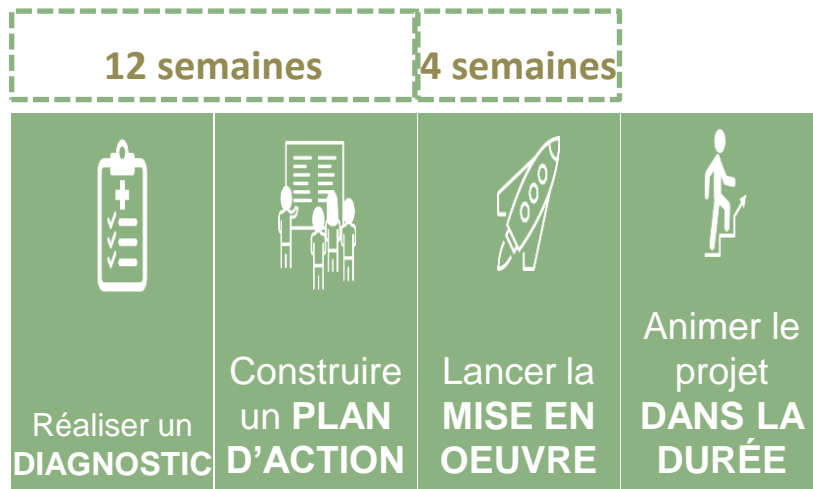


CE N'EST PAS

1. **Une fonction** à qui la hiérarchie délègue la mise en place de la démarche
2. **Un acteur qui prend des décisions hiérarchiques.** Il ne se met pas à la place de la responsabilité managériale)
3. **Une personne** qui renseigne la hiérarchie sur ce qu'il se passe sans en avoir préalablement informé le manager concerné
4. **Un juge** qui dit si c'est bien ou pas.
5. **Un remplaçant** qui peut occuper un poste vacant dans l'équipe.
6. **Un acteur rigide** qui vient sans cesse rappeler la loi ou l'orthodoxie.
7. **Une fonction en plus** mais un acteur au cœur de la démarche.
8. **Une boîte aux lettres qui fait passer des messages**

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : la démarche adoptée (8/ 16)

➤ « *Projet de Service* » et articulation avec les « *Projets d'Adaptation* »



Formations

Appui méthodologique de l'ambassadeur

Animation dans la durée

Un projet de service par équipe



8 projets d'adaptation

→ Qu'est ce qu'un projet de service ?

C'est la mise en œuvre opérationnelle du modèle de service. Le projet de service assure leur passage dans l'action.

→ Qui le construit ?

Chaque manager construit son projet de service avec son équipe. Entre 2016 et 2017, toutes les équipes de la CEIDF vont être amenées à construire leur projet de service.

→ Comment se construit le projet de service ?

En 12 semaines, l'équipe est d'abord amenée à s'interroger sur ses pratiques, puis à construire un plan d'actions. La mise en œuvre de ce plan d'action est ensuite suivie dans la durée.

Poursuite du déploiement de MyFlow

Evolution des parcours clients

Evolution des sites métiers de l'Intranet de la CEIDF

Simplification du processus « Réclamations »

Professionnalisation de la gestion des mails

Adaptation des plans de formation & parcours métier

Adaptation des outils de pilotage & tableaux de bord

Renforcement de la coopération

Définition Direction : « *Projets de service et projets d'adaptation grâce auxquels le modèle de service va devenir progressivement une réalité ressentie et vécue par chacun d'entre nous* »

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : la démarche adoptée (9/16)

➤ **Éléments de contenu et de méthode:**

On voit clairement l'inspiration de la démarche promue par « *Académie du Service* », même si elle a pu être adaptée par la Direction de la CEIDF

- Choix global adopté d'établir une continuité entre « expérience collaborateur », « expérience client » et travail sur la « digitalisation »
- L'ensemble des notions, concepts et leviers d'« *Académie du service* », aux appellations souvent déposées, se retrouve de manière très similaire dans ceux du projet « *Esprit de Service* » :

- | | | |
|---|------------------------------------|---------------------------|
| ▪ « <i>Ambition</i> » | « <i>Promesse</i> » | « <i>Attitudes</i> » |
| ▪ « <i>Signature comportementale</i> » | « <i>Symétrie des Attentions</i> » | « <i>Petits Bougers</i> » |
| ▪ « <i>Boussole de la relation client</i> » | « <i>Boussole du management</i> » | « <i>Ambassadeurs</i> » |

Un type de démarche participative, appuyé sur ces notions, que l'on retrouve sur d'autres interventions qu'au sein de la CEIDF

➤ Ceci n'a rien de surprenant, pour trois raisons :

- « *Académie du Service* » semble avoir travaillé sur une méthodologie affinée au gré de ses interventions
- L'enjeu de transformation est profond : il faut y engager la totalité du corps social et des individus qui le composent ;
- Les managers ont un rôle pivot et auront la double tâche de piloter la transformation tout en se transformant eux-mêmes

Analyse critique du projet « Esprit de Service »: Effets produits par les méthodes et moyens choisis (10/16)

➤ **Enjeu essentiel**

- Emporter l'adhésion de tous, à tous les niveaux, concernant les constats, les objectifs, les modèles de service à faire naître et vivre, les modes de fonctionnements nécessaires pour y parvenir

➤ **Moyens possibles - Conviction et mise en mouvement par :**

- Une communication sur un mode purement argumentatif rationnel ;
- Processus itératif avec appui opérationnel de groupes de travail, coordonnés, avec REX et partage des actions validées avec le terrain
- ➔ *Risque : conduite d'un changement en profondeur pouvant entrer en conflit avec les cultures de métiers et pratiques ancrées (modes d'organisation, de management, prescriptions et modèle de la relation client actuels)*

➤ **Moyens adoptés - Déploiement d'un dispositif combinant :**

- Communication argumentée sur les constats, enjeux ➔ motifs du changement de modèle et des conséquences sur l'ensemble des dimensions du travail
- Formation interactive très didactique en cascade poussant à une forte implication des managers dans leur propre transformation – recherche d'effet similaire chez les collaborateurs.
- Production conséquente de supports de formation et de « kits » d'aide, différenciés selon les niveaux hiérarchiques et l'appartenance au réseau ou au siège
- Dispositif d'accompagnement poussé au plus près des managers (« Ambassadeurs »)
- Déclinaison immédiate et accompagnée de la démarche de transformation managériale et de la mobilisation des équipes dans la mise en place du nouveau modèle
- Pilotage centralisé, mise en autonomie accompagnée des managers et des équipes, dans la durée
- Prise en compte des contraintes locales dans la mise en œuvre de la démarche

Analyse critique du projet « Esprit de Service »: Effets produits par les méthodes et moyens choisis (12/16)

➤ Une similarité dans les moyens de mobilisation des managers

- Structure et contenu similaire des supports de formation :
 - Points récurrents : constats, objectifs, « symétrie des attentions », management en « 4D », « moments-clés », « dimension », « promesse », « engagement de coopération », « attitudes ».
 - Développements insistant sur le manager en tant que sujet, qui doit s'identifier immédiatement à sa propre personne comme déjà transformée :
 - Promesses de foi - « promesse », « nous nous engageons à »
 - *Utilisation très répétitive de formulations basées sur la mise en exergue de verbes d'actions conjugués à la première personne*
 - Développement sur l' « autonomie » induisant que c'est le sujet qui est producteur de sa propre autonomie
 - Insistance sur les types conduites « rencontre », « désengagement », « naturel », « évitement » comme caractéristiques du sujet qui les produit
 - La description d'un « posture de coach » qui ramène aussi à une relation de sujet à sujet
- Ceci, lors des formations, fait l'objet de mise en scène de soi, devant le groupe de participants, ou d'identification, avec l'intervention d'acteurs d'« Académie de Service » et des jeux de rôles : les prises de positions et actes posés, même dans un cadre où la parole est donnée comme libre, sont publiques et répétitives.
- De même, lors de la démarche de mise en œuvre du projet, l'accompagnement produit aussi un effet de continuité dans cette dynamique de transformation, par la répétition des contacts – bienveillants – avec les « Ambassadeurs », mais aussi devant et avec les équipes

Analyse critique du projet « Esprit de Service »: Effets produits par les méthodes et moyens choisis (13/16)

- **Pour les collaborateurs** - Structure et contenu similaire des supports de formation mais allégés et différenciés sur deux points :

Une présentation spécifique des « engagements et principes d'actions » qui ne sont plus des exemples – comme c'est le cas pour les managers



A leur suite, un questionnaire , conjugué à la première personne, au présent suggérant une adhésion acquise et une liberté d'action :

« Qu'ai-je envie de faire évoluer? » ; « que puis-je proposer ? »

On retrouve, par ailleurs, comme pour les managers :

- Effets de mise en scène de soi et de prise de position publique, lors des formations, avec ceux d'identification produits par les jeux de rôle et les représentations d'acteurs
- Effets répétitifs de participation, de prises de position, devant l'équipe et le manager, lors de mis en œuvre du projet.

Engagements et principes d'actions

- ▶ Du lundi au vendredi de 9h à 17h, prendre en charge dans la ½ journée 100% des demandes, avec un accusé de réception
- ▶ Transmettre la demande au bon interlocuteur si je ne suis pas le bon destinataire
- ▶ Envoyer des demandes complètes et bien formulées

- ▶ Informer systématiquement des étapes et des délais
- ▶ Informer en cas de blocage et de report des délais
- ▶ S'assurer que l'on a bien répondu à la demande

- ▶ Expliquer, donner du sens à la règle
- ▶ Communiquer sans jargonner
- ▶ Partager, vulgariser son expertise

- ▶ Renseigner et mettre à jour sa fiche annuaire
- ▶ Mettre sa signature dans les emails
- ▶ Ne pas appeler avec un numéro masqué
- ▶ Mettre en place une permanence tournante au sein de l'équipe pour assurer la continuité de service

Analyse critique du projet « Esprit de Service »: Effets produits par les méthodes et moyens choisis (14/16)

- **Un effet d' « engagement » au sens de la psychologie sociale, par des facteurs connus :**
 - La **liberté proclamée** : relative car lien de subordination mais produite par l'affichage de l'« autonomie », l'appropriation prescrite des « projets de service, la liberté de parole et encouragée par les ateliers d'écritures des « expériences clients » ou à travers la formulation « qu'ai-je envie de... », citée plus haut.
 - La **mise en relief des conséquences de l'acte du sujet** : s'engager dans « Esprit de Service », c'est survivre économiquement, donner plus de sens à son travail, et d'en améliorer les conditions.
 - **Choisir un acte de coût élevé** : accepter de s'engager dans un « contrat » avec un « Ambassadeur », dans le but de transformer sa propre manière d'être au travail, de changer ses pratiques, alors qu'on est soumis par ailleurs à des contraintes fortes, constitue un acte coûteux, comme prendre la responsabilité de mener à terme la démarche.
 - **Rendre l'acte le plus visible possible** : par la participation aux formations, la mise en scène de soi lors de celles-ci, mais aussi par la manière dont chacun s'expose, dans le travail d'équipe sur le projet. Sa signification est explicite : redondance dans l'exposé des « attitudes », du management en « 4D » et le retour en arrière est rendu difficile, puisque ces « attitudes » sont opposables à quiconque ne les respecterait pas. La fréquence et la ritualisation du travail sur « Esprit de Service » permettent, par construction, la répétition de l'acte.
 - Les **justifications d'ordre externe n'apparaissent pas**, puisqu'il existe un « *droit à l'erreur* » et qu'il ne s'agit pas non plus de procéder à un « concours » dans la mise en place du projet. **Avancer des explications internes**, peut passer par la recommandation de « célébrer les réussites du projet de service », en tant que résultante des qualités de l'équipe et de ceux qui la constituent (puisque c'est « leur » projet).

Analyse critique du projet « Esprit de Service »: Limites identifiables (15/16)

- **Pour les auteurs de l'« Académie du Service », « la Symétrie des attentions » est centrale** et elle « ne prend son sens que par la conviction profonde des dirigeants et l'établissement de preuves concrètes de sa mise en œuvre, et ce à tous les niveaux de l'organisation. Elle ne s'opère que si des preuves concrètes de son impact s'établissent durablement, par la satisfaction des collaborateurs et des clients »
 - Invisibilité des difficultés structurelles, connues → **on vise le sujet, ou au mieux l'équipe, puis leurs interactions**
 - Problème des « dimensions » : inversion d'ordre des priorités induites entre Siège et Réseau
 - « Symétrie des attentions » couvre les « dimensions » 1^{er} et 2^e parmi 7 pour le Siège
 - Elle couvre les deux dernières « dimension » (9^e et 10^e) pour le Réseau → **quid de l'« expérience collaborateur » ?**
 - Renforcement de effet de priorisation dû à l'effet des « référentiels » managers et collaborateur, orienté sur l'ancien modèle de service
 - La présentation des « engagements et principes d'actions », induit la perception qu'il s'agit d'actions à mener prioritairement, sur lesquelles ont est précisément « engagés » - et dont la nature peut prêter à confusion avec la notion de « *Petits Bougers* »
- Les **effets d'« engagement »** exposés plus haut ne sont pas systématiques, mécaniques, ni nécessairement durables, surtout si les résultats attendus par les « collaborateurs » n'adviennent pas.
- **Risque identifié : concrétisation du projet sous forme de possibilité d'une « expérience multicanal » pour le client, amélioration durable de l'« expérience collaborateur » et donc à terme échec possible des bénéfices de l'articulation « expérience client » / « expérience client » / « digitalisation »**

Analyse critique du projet « Esprit de Service » : conclusions du premier examen (16/16)

- « Esprit de Service » est donc un programme, sur plusieurs vagues, intriquant des sous-projets, touchant l'ensemble des dimensions du travail : plus qu'un projet ponctuel, c'est un projet structurel dynamique, au long cours, portant sur l'ensemble des salariés de la CEIDF
- C'est aussi une démarche et on a pu montrer comment :
 - Son ampleur, sa conception et sa réussite nécessitent l'implication très durable de l'ensemble des salariés
 - Elle introduit, pour que le modèle fonctionne, une transformation assez radicale des modes de management au sein de la CEIDF
 - Elle pousse l'adhésion des salariés, de fait, au moyen de techniques et principes d'« engagement », au sens de la psychologie sociale
 - Elle n'est pas sans lacune : elle favorise un travail de terrain sur des axes concrets, mais la mise en débat des difficultés récurrentes et la recherche de défaillances organisationnelles pouvant placer les salariés en situation d'échecs répétés n'apparaissent pas
- Projet, à large spectre, dans son contenu, sa durée et l'effectif qu'il touche, qui vise à une **transformation structurelle des conditions concrètes de réalisation du travail des managers et des collaborateurs**, devant réussir grâce à leur engagement, déployant des moyens conséquents en termes d'outils informatiques – la digitalisation, autre vecteur essentiel de la démarche – et d'accompagnement d'un processus itératif de changement des modes de fonctionnement de la CEIDF
- **Risque : Absence des modalités de traitement des problèmes ou défaillances existants qui pourraient entraver sa mise en œuvre.** Il est donc légitime de s'interroger sur le succès à terme de ce projet et sur ses effets en matière d'amélioration des conditions de travail des salariés de la caisse

Le déploiement du projet « Esprit de Service » vu du terrain

1. Le déploiement concret du projet sur le terrain
2. Perception et réception du projet par les salariés
3. Susciter l'adhésion sur des principes et des valeurs pour favoriser le changement...

1. Le déploiement du projet : des disparités de situations sur le plan du déroulement concret d'« Esprit de Service » (1/ 4)

➤ Un rythme de déploiement très inégal d'un site à un autre

- Des configurations de départ différenciées qui impactent le déroulement du projet
- Un processus à l'arrêt dans certaines agences
 - *20% des managers répondants au questionnaire indiquent avoir suspendu le déploiement du projet sur leur site et 70% ne pas avoir tenu les délais de mise en œuvre*

➤ Des problématiques structurelles qui interfèrent avec le déploiement du projet

- Instabilité des équipes, effectifs incomplets, turn-over des équipes et des managers
- Epuisement des équipes et de leurs encadrants
 - Arrêts maladie, burn out, démissions, licenciements
 - Des équipes fragilisées et des directions d'agence déstabilisées
- Un phénomène de violence externe dans des agences qualifiées de « sensibles/difficiles »
- Des agences fermées pour travaux et des équipes délocalisées durant le projet

1. Le déploiement du projet : une mise à contribution des équipes (2/4)

- **Un processus mené à terme avec une mise à contribution variable des équipes**
 - Une mobilisation des outils proposés qui varie selon les équipes
 - **La phase de diagnostic**
 - Diagnostic individuel / collectif / les deux
 - L'ensemble des dimensions abordées / seulement quelques unes (*p.61, résultats questionnaire*)
 - Utilisation de divers procédés pour élaborer le diagnostic : tests sensoriels, appels et visites mystère, boîte à idées, questionnaire délivré aux partenaires, vidéo...
 - **La construction du plan d'actions**
 - Actions proposées soumises au vote
 - Désignation d'un pilote ou binôme référent par action
 - Une mise en œuvre partielle / totale du plan d'actions (démarche arrêtée, plan d'actions pas abouti, actions stoppées)

Pour tous :

- un investissement conséquent pour les équipes et leurs managers en temps et en énergie avec un calendrier de déploiement très serré et des étapes à boucler à des dates butoir
- Des difficultés dans l'animation de la démarche pour de nombreuses équipes, avec des salariés qui considèrent ES terminé et qui ne se rappellent pas les dimensions sur lesquelles ils ont travaillées

1. Le déploiement du projet : Conduire et animer le projet sur le terrain (3/4)

➤ **Des variations dans la conduite et l'animation du projet**

- Des managers de managers impliqués ou non dans l'animation auprès des équipes
 - Des interventions ou non des DSC sur le réseau
- Des encadrants de proximité qui se mettent en retrait de l'animation
 - Afin de faciliter la liberté de parole des équipes
- Différents niveaux d'appropriation de la démarche
 - Démarche de type participatif : des actions « coproduites » / un rappel des limites du projet
 - Un style plus descendant et autoritaire : des actions « imposées » par le management

➤ **Une conduite de projet chronophage et complexe à gérer au quotidien**

- Le gel de plages de temps conséquentes, hebdomadaires, avec l'ensemble de l'équipe / des contraintes du travail qui ne se desserrent pas pour autant
- Dans un contexte de sous-effectif, parfois en gardant l'agence ouverte au public
- Avec un calendrier de déploiement difficile à tenir
- Un projet difficile à faire vivre dans la durée :
 - Avec des équipes qui considèrent la démarche terminée
 - Des encadrants qui se retrouvent seuls une fois l'accompagnement des ambassadeurs arrivé à terme
 - Des exigences du quotidien qui reprennent le dessus

➔ ***des réalisations fragiles à l'épreuve du temps et du quotidien***

1. Le déploiement du projet : des managers accompagnés pour déployer le projet, des salariés formés (4/4)

➤ **Le rôle essentiel des ambassadeurs dans la conduite de projet**

- Un pool d'ambassadeurs formés par Académie du Service et qui « incarnent le dispositif » selon la direction
- Disponibilité, soutien, aide à la prise de recul sur sa pratique
- Conseils en matière de méthode d'animation, appui sur le contenu du kit, outils méthodologiques
- Un accompagnement adapté à chaque manager selon ses besoins
- Des ambassadeurs très investis dans leur posture d'accompagnant

➤ **Un dispositif de formation délivré par Académie du Service**

- Des formations qui ne répondent pas toujours aux attentes des managers
 - Des formations non mixtes Siège-Réseau contrairement aux salariés
 - Des formations considérées comme trop longues, redondantes par certains
 - Des attentes non satisfaites relatives aux marges de manœuvre du manager dans le déroulement du projet et surtout à comment faire vivre le projet dans la durée
- La mixité des formations Siège-Réseau appréciée des équipes plus que leur contenu
 - Possibilité de rencontrer les collègues
 - Échanges sur les modes opératoires
 - Identifier un interlocuteur afin de résoudre une difficulté
 - Comprendre les contraintes qui pèsent les activités des uns et des autres

≠ **L'aspect infantilisant des jeux de rôles et outils du management visuel (« top et flop ») dénoncés par certains salariés.**

La conclusion des journées de formation par la direction mal vécue par des salariés : la question des effectifs supprimée de leur diagnostic car considérée « hors sujet » par la direction

2. La perception et la réception du projet: des disparités (1/4)

- **Un continuum de perceptions allant de l'engouement à l'indifférence jusqu'au rejet du projet**
 - **Un projet « de plus » qui ne traite pas les « vrais » problèmes**
 - Des projets qui s'empilent sans répondre aux difficultés récurrentes du travail
 - Une perte de temps et d'argent / une fin de non-recevoir à leur demande de moyens
 - Le sentiment amer d'avoir « joué le jeu », mais de ne pas avoir été entendus... comme dans certains projets antérieurs (Label Réseau)
 - **Un projet qui relève de l'évidence**
 - Des professionnels qui considèrent qu'ils font déjà de « l'esprit de service »
 - Un simple rappel de règles de bon sens, d'évidences professionnelles
 - **Un projet qui crée des attentes, mais qui ne se donne pas les moyens d'y répondre**
 - Une adhésion au projet : la promesse de sortir d'une vision axée sur « le chiffre / le délai »
 - Des petites évolutions positives via des « actions simples à mettre en place » (fluidification des relations)
 - De grandes espérances, mais des résultats décevants
 - Des salariés désabusés qui ont le sentiment d'avoir été trompés dans leurs attentes
 - Un projet incompatible avec les configurations actuelles des agences et services

➔ ***La nécessité de régler les problèmes de fond comme préalable à toute conduite de projet***

2. Le perception et réception du projet: un projet qui constitue une exigence du travail supplémentaire (2/4)

- **Un risque d'injonctions contradictoires**
 - Des problèmes structurels non résolus / de nouvelles exigences fixées par le projet

- **Concilier « bâtonnite » / « délais de traitement-écouler des stocks de dossiers » et qualité de service ?**
 - Pression commerciale et réactivité + nouveaux objectifs qualitatifs d'ES dans un contexte de contraintes fortes = de nouvelles exigences émotionnelles et relationnelles
 - Quid du conseil, de la conformité, de l'accueil, du temps pour « travailler » ses portefeuilles clients / tenir les objectifs de vente, etc.

- **Une injonction à trouver par soi-même et à son échelle des solutions**
 - Les salariés doivent résoudre par eux-mêmes les dysfonctionnements qu'ils ont identifié dans leur diagnostic / endosser la responsabilité de la réussite ou l'échec du plan d'actions sans moyens supplémentaires => *des salariés qui se sentent piégés*
 - **Changer les salariés plutôt que modifier l'organisation du travail**
 - ➔ Un modèle de management qui psychologise les rapports de travail : les salariés deviennent des individus qui s'engagent réciproquement au travers de « promesses » = une occultation du contexte de travail, des ressources nécessaires au travail et des rapports de domination au travail

2. Le perception et réception du projet : un projet qui esquive un débat essentiel (3/4)

- **Une démarche participative dont le cadre exclut d'emblée certains sujets importants pour les salariés**
- L'absence de débat sur la définition des mots-clés d'« Esprit de Service » : une occasion manquée de confronter collectivement les points de vue des professionnels sur ces objets de conflit du travail
 - Qu'est-ce qu'un travail « efficace » et la « satisfaction client » en agence, dans un service support? Placer un produit / analyser la demande / conseiller le client?
 - Que recouvre la notion de « responsabilité »? Atteindre les objectifs quantitatifs / Veiller à la conformité des dossiers? Etc...
- La question de la « qualité » au cœur d'« Esprit de Service » n'a pas été mise en discussion avec ceux qui font le travail
- Une confrontation pourtant essentielle pour construire sa santé au travail : qu'est-ce que le « travail bien fait »?
 - « Sur-qualité » / « bâcler » les dossiers
 - En finir avec le double discours « bâtonnite » / « qualité »
 - L'importance de la stabilité des équipes dans la satisfaction client

➔ Un projet d'ampleur (moyens, temps, énergie, nombre d'acteurs mobilisés), mais qui ne règle pas les problèmes du travail

2. Le perception et réception du projet: une corrélation mal comprise entre projets d'adaptation et modèle « Esprit de Service » (4/4)

- Un modèle « Esprit de Service » qui repose sur **2 leviers** :
 - les **projets de service**
 - les **projets d'adaptation (8 projets)**
 - ➔ Seuls les projets de service font l'objet d'une démarche participative / les projets d'adaptation sont menés uniquement par la direction
 - ➔ Mais leur lancement est concomitant
 - ➔ Une évolution notable des outils de travail soulignée par les salariés, mais sans faire le lien avec « Esprit de Service »

- Pourtant ces nouveaux outils ont des **conséquences sur les manières de travailler : intensification et complexification du travail**
 - « **digitalisation** »
 - « **rationalisation et simplification** » des circuits et procédures de travail concourent à :
 - Accélérer le rythme du travail
 - Supprimer des tâches à faible valeur ajoutée, auparavant prises en charge par des opérateurs

L'ambiguïté relative au statut des projets d'adaptation nécessite d'être levée par la direction / l'information-consultation du CHSCT doit être complète et s'opérer avant toute mise en œuvre d'un projet

Susciter l'adhésion sur des principes et valeurs pour favoriser le changement... (1/1)

- **Un projet et une conduite du changement qui mettent en avant des mots-clés, valeurs et principes qui emportent « naturellement » l'adhésion**
 - L'accueil La bienveillance
 - L'efficacité La responsabilité
 - La « symétrie des attentions » : empathie, écoute, intercompréhension
 - Principe du participatif / collaboratif / délibératif

➔ *leviers d'une construction positive de l'image de soi au travail, supports d'une éthique relationnelle et communicationnelle*

- **Un projet et une conduite du changement qui « engage » les salariés et « enrôle » les subjectivités....** *Des salariés qui « attendent de voir » mais « jouent le jeu »*

➔ *Un projet qui « enrôle » afin que les salariés contribuent « volontairement » aux objectifs de l'entreprise tout en limitant les risques de résistance et en abaissant les seuils d'analyse critique des individus au travail*

- **Un projet (projets de service & projets d'adaptation) qui modifie les conditions de travail, les manières de réaliser le travail et de s'investir dans celui-ci**

➔ *à moyens constants... les salariés porteront le « poids » du changement... ce qui suscite des risques en santé importants*

Des « plans d'action » qui transforment les conditions de travail

1. Des transformations dans la répartition des tâches
2. Des transformations des process de travail et des modalités de délégation
3. Des modifications dans les interactions et usages des outils de communication
4. La mise en place de dispositifs favorisant la montée en compétences
5. Des transformations progressives des modes et techniques de management / pilotage

1. Des transformations dans la répartition des tâches (1/5)

- **Au Réseau** : des agendas réorganisés et régentés :
 - Répartition et fixation de plages de temps de travail dit « hors vente »
 - Systématisation de la rotation sur des plages « accueil » au guichet ou en renfort
 - Fixation de plages de « rendez-vous clientèle pro »
 - **Des conséquences**
 - une perte d'autonomie sur l'organisation de son temps de travail
 - le sentiment de déclassement pour certains salariés
 - une augmentation des exigences du travail (réaliser ses objectifs prescrits dans un temps commercial réduit)
 - une polyvalence un morcèlement augmenté des temps consacré au « contrôle » par le RGC. Une disparition programmée de la filière métiers non commerciaux en agence qui s'accélère
 - un accroissement, pour les « entrants », des possibilités de montée en compétences (« quitter le guichet »)
- ➔ *Améliorer la gestion des flux et le service client en optimisant l'usage de la main d'œuvre et réorganisant le temps de travail*
- **Au Siège**: un tableau de répartition des tâches modifié ou enlevé....
 - **Des conséquences**:
 - Une injonction appuyée à la polyvalence ... sans la reconnaissance... une polyvalence qui pallie la problématique du rapport déséquilibré charge /effectif
- ➔ *Sous couvert d'« Autonomiser » et « Responsabiliser » les équipes en enlevant le TRT le projet tend à flexibiliser la main d'oeuvre*

2. Des transformations des process de travail et des modalités de délégation (2/5)

➤ Des process de travail révisés

- Réactualisation et clarification des savoirs formels
 - Concernant des procédures : sur les remises de moyens de paiement et plafonds au Réseau par ex.
 - Standardisation et harmonisation des pratiques et des outils
 - Établissement de formulaires types ou « guides » de réponse
 - Uniformisation des pratiques d'information client : délivrance carte Tempo et discours au client (Réseau)
 - Modification de certaines procédures et pratiques professionnelles
 - Révision de formulaires et outils de travail : les contrats pro (Siège)
 - Révision des modalités d'entretien client : gestion demande de prêt (Réseau)
- ➔ *Des conséquences positives & négatives : facilitation du travail et sécurisation des salariés, mais également rigidification des pratiques, atteintes à l'autonomie procédurale, diminution des marges de manœuvres*
- ➔ *Des salariés « mis au travail » pour repenser / actualiser les outils de travail... c'est fédérateur, mais sans moyens complémentaires et sans aménagement de leur charge de travail ou de leurs objectifs prescrits...*

➤ Clarification des modalités et pratiques de délégation

- Une thématique délaissée dans le déploiement du projet (41% des salariés répondants au Réseau et 47% au Siège indiquent n'avoir pas réalisé cette « dimension », p.102)
- ➔ *Un enjeu fort: éviter les situations marquées par des injonctions paradoxales et des risques légaux pour les salariés. Prévenir les RPS: exigences émotionnelles, conflits de valeurs, insécurité, manque de soutien*

3. Des modifications dans les interactions et usages des outils de communication (3/5)

➤ **Avec le client: modifier les pratiques de gestion des sollicitations multicanal**

- Le décroché téléphonique : injonction forte à la prise d'appel entrants
- La gestion des mails : injonction forte à réduire les délais de traitement
- La gestion de la « file d'attente »: réorganisation et collectivisation de l'accueil client
- L'appel sortant : injonction forte à réduire les délais de traitement (éviter les allers retours autour des pièces manquantes Siège/Réseau en contactant directement le client)

➔ *Les salariés sont enjoins à manifester envers le client une attitude « accueillante », de l'hyperdisponibilité, une grande réactivité, de l'« efficacité » et à personnaliser le conseil et les propositions produits..... Tout en réalisant un nombre de ventes – la « bâtonnite » - inchangés et en gérant les « shows conso »*

➤ **Avec les collègues et les partenaires : personnaliser la relation, fluidifier les échanges**

- signature des mails, accusés de réception, message d'absence, document « qui fait quoi », etc.
- Des consignes de travail inversées : le décroché téléphonique et la valorisation des échanges directs comme levier de facilitation du travail

➔ **Réseau et Siège** : *Des exigences du travail augmentées (injonction à faire « plus et mieux », objectifs quantitatifs, qualitatifs et temporels, charge de travail et charge mentale, morcèlement du temps de travail) avec des moyens alloués pour faire le travail inchangés*

4. La mise en place de dispositifs favorisant la montée en compétences (4/5)

➤ Des dispositifs réactualisés

- Réinstaurer les binômes de travail (COFI/COFI, COCO/COCO) pour permettre la montée en compétences de juniors et l'échange sur les pratiques
- Dégager les « entrants » du guichet pour permettre une prise en charge client / montée en compétence
- Réinstaurer les formations « par immersion » dans le cadre d'échanges réseau/Siège pour favoriser l'intercompréhension des pratiques professionnelles et l'anticipation des besoins des partenaires dans le travail

➤ Les freins

- Les effectifs. Lorsque les salariés sont en formation
 - Leurs collègues doivent gérer les instances / les files d'attentes / les appels, ce qui constitue une charge supplémentaire ponctuelle
 - Lorsque les salariés « forment » des collègues, comme lorsqu'ils les remplacent en cas d'absence, le système de reconnaissance fait défaut et leur charge de travail n'est pas réévaluée.
 - La pression temporelle et commerciale : objectifs quantitatifs et temporels maintenus, opérations « show conso »
- ➔ *Au travers de certains de ces dispositifs la polyvalence pourrait être favorisée permettre l'autoreplacement au sein d'une équipe en cas d'absence (maladie, congés...). Il s'agirait alors, encore une fois, de mobiliser la main d'œuvre comme variable d'ajustement plutôt que de vraiment viser la montée en compétence et sa reconnaissance sur le plan de l'évolution professionnelle et salariale pour le « formé » et le « formateur/tuteur ».*

5. Des transformations progressives des modes et techniques de management / pilotage de l'activité (5/5)

- **La « symétrie managériale »** *NB: Une dimension qui semble avoir été laissée de côté dans le travail individuel et collectif lors du déroulement des projets de service. Il ne nous a pas été signalé d'action ou de « petits bougers » sur cette dimension.*
- **Extension et valorisation du management visuel (MV)**
 - Introduction concrète du MV au Réseau: balbutiement autour de l'outil
 - Des managers qui « animent » difficilement les panneaux, un mode de management qui reste très descendant, des salariés qui les investissent peu
 - Extension, approfondissement et valorisation du MV au Siège
 - Des managers qui s'approprient l'outil, un mode de management qui cherche à enrôler les salariés, des salariés avec des opinions et usages contrastés
- **Évolution des modes et outils de pilotage**
 - Des outils de suivi de l'activité individuelle et collective qui s'affinent, tableaux de suivis des indicateurs satisfaction-qualité (suivi des indicateurs décroché téléphonique, stock de mails sans réponses, etc.)
 - Des managers dont les rôles de « contrôleur & challenger » s'intensifient, mais qui doivent également adopter des postures favorisant le collaboratif et la « bienveillance » :
 - Une charge de travail, une complexification du travail et des injonctions fortes sur des managers parfois déjà sous pression (*au Réseau en particulier*)
- **Une évolution des modalités d'évaluation des performances : les indicateurs « qualité-satisfaction » révisés dans les référentiels? la composition de la part variable révisée?**

La problématique de pérennisation du projet « Esprit de Service »

La problématique de la pérennité du projet ES (1/1)

➔ Deux types de difficultés appellent la vigilance du CHSCT :

- Maintenir la dynamique du projet suite à la 1^{ère} vague
- Le risque qu'ES ne se transforme en une couche supplémentaire d'exigences du travail (complexification, charge de travail, pression temporelle, émotionnelles)

➤ Le risque de désillusion des salariés

- S'investir sans obtenir de retour
 - De fortes attentes des salariés qui risquent d'être déçues sans effets positifs rapides
- L'expérience d'un projet précédent qui n'a pas abouti
 - Un parallèle fait avec Label et l'absence de suite données aux travaux auxquels ils ont contribué

➤ Un projet qui semble avoir du mal à s'inscrire dans la durée

- Un déploiement en 5 vagues quand la 1^{ère} s'essouffle déjà
 - Des salariés qui ont peu de visibilité sur le modèle global et qui considèrent la démarche terminée
 - Ce qui rend l'animation dans la durée délicate pour les managers qui soulignent le risque élevé que « le projet ne prenne pas ».
- La nécessité de retours concrets en termes de conditions de travail
 - Un risque d'essoufflement / des problèmes structurels qui doivent être entendus et résolus
 - Des « contre-signes » envoyés par la direction en contradiction avec « Esprit de Service » / climat de peur au sein des équipes

Préconisations

Préco 2. Pour une information et une consultation complète et loyale au CHSCT

* art. L.64614-9 du Code du travail : le CHSCT doit recevoir de l'employeur toute information qui lui est nécessaire pour exercer ses missions

→ informer ou informer consulter sur les PA et sur les résultats Rex et évolutions du dispositif ES d'une vague à l'autre

Préco 3. Réajuster la conduite de projet en tenant compte des dysfonctionnements repérés

* Résoudre les problèmes structurels identifiés avant d'envisager la poursuite du projet (vague 3 et suivantes)

- assainir la situation en réévaluant les effectifs
- s'attacher à une évaluation sérieuse de la charge
- mettre fin aux formes d'insécurité de la situation de travail voire au travail
- accompagner les salariés dont les métiers sont en voie de disparition et les entrants en poste

Préco 4. Envisager d'autres leviers pour atteindre la satisfaction client : mettre en débat la question de la qualité au / du travail

- Agir sur les conditions de travail des salariés
- Des effectifs renforcés et stabilisés
- La valorisation des tâches et activités sans valeur productive directe dans les parcours professionnels et dans l'entreprise (Réseau en particulier)
- Mettre au jour la question de la « bâtonnite / délais de traitement/gestion des « stocks » de dossiers » pour en finir avec les injonctions contradictoires

Préco 5. Accompagner les transformations technologiques

- Former aux nouveaux outils
- Tenir compte du temps d'appropriation par les salariés / temps d'ajustement & stabilisation des outils lors des phases de démarrage
- Suivre et accompagner les « projets d'adaptation »

Préco 6. Pour une politique de prévention primaire

- Donner les moyens nécessaires au SST

- Privilégier une approche primaire de la prévention plutôt que tertiaire
 - « combattre les risques à la source » (art.L.4121-2)

 - « éviter les risques » - « évaluer les risques qui ne peuvent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité la sécurité et protéger la santé physique et mentale » (art. L.4121-2)