

AVIS DE LA CFDT SUR LE PROJET DE REORIENTATION ET DE RENFORCEMENT DU SERVICE CLIENT France (dit « *CUSTOMER SERVICE* »)

Saint-Gobain Abrasifs France dans son **projet** semble vouloir réorganiser la globalité du service au Client dans une configuration Européenne.

Selon l'entreprise, cela va dans le sens d'un positionnement nécessaire, car attendu par le Client.

Cette étape approfondi le sujet de « l'univers clients », et change la perspective des opérations relationnelles déjà en place.

C'est en tous cas ainsi que la CFDT interprète ce projet et le nouveau positionnement des postes créés.

Passons en revue les divers questionnements sur cette réorganisation.

Pourquoi réorganiser ce service?

L'entreprise semble avoir pris conscience d'un déséquilibre entre son environnement et son organisation et de la nécessité de réaliser un changement.

Un service bien organisé est non seulement un service performant, mais surtout un service économiquement viable.

Cependant, une réorganisation est souvent le fait d'un petit quelque chose qui fait qu'un service ne tourne pas rond.

Nous nous posons donc un certain nombre de questions :

- Y-a-t-il eu une étude prospective qui aurait fait émerger des dysfonctionnements de la précédente organisation ? Si oui, lesquels et pourquoi ?
- Quelle pourrait être la nature de cet éventuel déséquilibre ?
- Quelles sont les raisons profondes de cette réorganisation : un souhait de la Direction, une nécessité qui vient du client ou une contrainte technique ?
- La réorganisation du back office pourrait-elle être mise à mal par une partie du personnel, qui pourrait y voire une mise en péril de la relation client ?
- Si l'on réorganise, c'est en général pour s'améliorer, pour répondre à des dysfonctionnements ou à de nouveaux besoins. Quels sont les objectifs visés par cet exercice :
 - accroître la qualité ou la quantité de services aux clients (les clients se plaindraient-ils d'un manque de performance et d'efficacité du service, y aurait-il une forte croissance de l'activité prévisible qui rende cette restructuration indispensable) ?
 - réduire les délais de traitements ?
- S'agit-il plus simplement d'une économie d'échelle testée à un moindre niveau avant une restructuration plus profonde de l'entreprise ?

Quoi qu'il en soit, cette réorganisation nécessitera la prise en compte de nouvelles méthodes de travail : quels seront les moyens donnés aux équipes, aussi bien en Pologne qu'en France, pour travailler (besoins en motivations, formations, outils,...) ?

Pour être accepté tant sur la forme que sur le fond, l'objectif doit être clair et compréhensible pour les salariés. Va-t-il s'agir, par exemple :

- De réduire le temps de traitement pour les clients,
- D'assurer la croissance de l'activité,
- De réduire l'absentéisme,
- ... ?

Préparer avant de réorganiser

Avant de se lancer pour réorganiser un service, il est important de bien connaître toutes les données de la problématique et d'aller au-delà des apparences du constat.

L'entreprise semble vouloir se donner le temps de la mise en place.

C'est pourquoi **nous recommandons de faire réaliser un diagnostic approfondi par un cabinet d'experts** afin de récolter toutes les données utiles à la transformation. Les éléments récoltés permettront d'affiner les objectifs et surtout d'étayer la communication vis-à-vis des salariés.

Un diagnostic pourrait révéler par ailleurs d'autres dimensions non prévues au préalable et qui pourront être traitées lors de la réorganisation.

Nous appelons donc à une phase de préparation méticuleuse, en prenant le temps de l'analyse, de la communication et de la concertation.

En réfléchissant à la réorganisation, on dessine une nouvelle structure. Cela passe par une réflexion sur les métiers, les process et les règles de management.

Nous recommandons, en plus d'un tableau des compétences pour définir qui fait quoi, de réaliser un tableau des compétences acquises pour adapter les savoir-faire aux besoins. Comme toutes les conditions ne seront peut-être pas réunies à l'instant T, ce sera aussi l'occasion de revoir le plan de formation.

Il sera important de pérenniser le changement et de consolider les actions qui seront engagées. La mise en place de la réorganisation ne signifiera pas pour autant que tout sera figé dans la nouvelle configuration.

C'est pourquoi **nous recommandons de communiquer régulièrement avec les salariés concernés, notamment s'il est décelé des profils de symptômes d'anxiété et/ou de stress.** Pour faire disparaître ces appréhensions, les salariés doivent avoir confiance dans ce projet et donc, dans l'entreprise.

Nous allons maintenant passer en revue les impacts, selon la CFDT, de ce projet.

Nous ne pensons pas que ce projet ne changera rien au niveau des pratiques métiers car ce ne serait « qu'un » changement d'organisation de l'entreprise.

Nous nous interrogeons sur les futures étapes pour faire évoluer le modèle (quid des postes créés à termes, déploiement d'autres réorganisations ?), et aurions aimé connaître l'accompagnement propre aux salariés concernés, aussi bien en France, qu'en Pologne.

Ceci étant dit, nous pointons positivement l'évolution des salariés qui se sont vu ouvrir des perspectives professionnelles avec les fonctions proposées dans leur progression de carrière.

En ce qui concerne le transfert du Travail vers la Pologne, ce changement pourrait paraître anecdotique au regard des éléments fournis, mais pour la CFDT cela correspond à une véritable vision économique de la Direction.

C'est pour la CFDT l'occasion de revendiquer la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire intégrant la médecine du travail, la RH, le CHSCT (futur CSSCT), la Direction Opérationnelle et un responsable HSE.

Cette équipe en identifiant les problématiques de transversalité ainsi que sur les changements qui percutent le sens du travail de nos collègues, pourrait grandement par ses préconisations faciliter l'accompagnement au changement... et faciliter la réussite des projets de la Direction.

Dans une logique d'un « univers client » France, le transfert d'une partie de nos activités vers la Pologne implique que les conditions de la réussite passent par un accompagnement des changements auprès de ces salariés. Dans ce domaine, nous n'avons pas ou très peu d'informations.

La culture relationnelle avec nos clients est très forte au sein de SGAF, de ce fait elle mérite une attention particulière dans la structure Polonaise.

Au final, en dehors d'une logique d'économie d'échelle, nous ne voyons pas la pertinence de ce projet de restructuration.

Dans la logique d'un projet qui met le client au centre, nous ne comprenons pas la séparation d'un même client en une personne physique et une personne morale. Avec ce projet, le client semble, plutôt qu'au centre, balloté de droite et de gauche.

Une autre chose préoccupe la CFDT : cette restructuration provoquera une perte de technicité et/ou de polyvalence en France.

C'est pour la CFDT l'occasion d'une mise en garde renouvelée

Ce projet de réorganisation va impacter nos collègues et peut-être perturber pour certains d'entre eux leur projet professionnel, aussi bien en France, qu'en Pologne.

Que ce soit sur les tâches délocalisées hors de France ou sur les nouveaux postes, de nombreuses interactions vont s'ajouter aux tâches déjà à accomplir.

Exemples :

- *Sur la demande de situation du traitement d'un avoir*

SITUATION ACTUELLE : appel au service litige : info communiquée avec dans quelque cas une demande d'info complémentaire au service finance.

APRES DELOCALISATION Appel au service Client qui s'informe auprès du « BO Pologne », voir revient vers le service finance France

CONSEQUENCE : augmentation du délai de réponse accentué par une forte probabilité de ne pas avoir l'information instantanément.

- *Sur la charge de travail du poste de « chargé de développement commercial sédentaire ».*
-

La présentation ne fait aucune mention des interactions nécessaires avec les RDS. Le périmètre étant multi-division la coordination générera forcément des flux considérables (téléphoniques et courriels).

CONSEQUENCE : Malgré le démarrage progressif auquel on peut s'attendre, le vaste champ d'action fait craindre une très importante charge de travail ainsi que son intensification sur de nombreux postes périphériques.

Nous vous mettons en garde sur « l'effet désespérant » que pourrait avoir cette réorganisation.

Nous vous demandons d'être attentifs à ce que leur changement éventuel de hiérarchie ne soit pas vécu comme une remise en question de leurs compétences.

En effet, dans ce type de configuration, au moment des entretiens, il n'est pas rare pour les salariés de s'entendre dire d'un nouveau manager " je ne vous connais pas, attendez l'année prochaine pour que je fasse suite à votre demande".

Nous demandons que dans les réponses données, place soit faite à la formation et à la reconnaissance des acquis.

Il nous faut maintenant aborder « l'outillage » nécessaire pour réussir cette évolution de l'organisation. Nous avons déjà eu l'occasion de vous alerter sur la perception d'une dégradation du service délivré par l'informatique (Support 44).

Hors, la disponibilité de l'outil informatique conditionne la disponibilité et l'efficacité des équipes face aux clients.

De même aujourd'hui, faute d'outil informatique abouti, le regard de chaque gestionnaire sur son client bute sur l'horizon de la seule information qu'il a de lui : le contrat qu'il est en train de traiter.

Vous nous avez informés d'un vaste chantier informatique 4.0.

Nous demandons donc que ce projet stratégique attendu soit préalable au projet de réorganisation que vous envisagez.

Il n'y aurait aucune autre motivation qu'une économie d'échelle dans votre stratégie si ce projet de réorganisation voyait le jour avant même que l'outil informatique soit à la hauteur des enjeux pour notre entreprise.

La CFDT porte à votre attention que notre travail aura été rendu difficile par la conceptualisation d'un projet qui n'a pas, selon nous, été suffisamment travaillé avec les partenaires sociaux en amont notamment dans les problématiques et constats.

En l'état, la CFDT émet un avis défavorable à ce projet.

Elle demande à la Direction de prendre en compte les remarques et demandes que nous avons formulées et d'y apporter si ce n'est des réponses immédiates, à minima, des pistes de réflexions.

La délégation CFDT au CCE