

## AVIS CFTC – Projet SMART – CHSCT 12 octobre 2017

La CFTC regrette que ni la Direction GSD, ni la Direction RH n'ait jugé utile et nécessaire en amont de ce projet de procéder à une analyse factuelle des charges de travail par poste (Conseiller, Lead Agent, Team Leaders), actuelles et celles projetées dans la nouvelle organisation SMART, notamment pour appréhender les aspects de stress et des RPS (Risques Psycho Sociaux).

Cet élément nous paraît fondamental pour apprécier les effectifs nécessaires à délivrer le service clients conformes à nos engagements, et à mesurer les effets du projet, sur la santé et les conditions de travail de nos collègues pour les prévenir comme l'entreprise en a la responsabilité et l'obligation.

Les élus CFTC ont voté à l'unanimité la réalisation de l'expertise réalisée par le Cabinet Technologia, et sont particulièrement alertés par les conclusions présentées concernant ce projet :

Les experts dans leur rapport mettent en évidence des lacunes dans le projet actuel :

- Insuffisance de la définition des rôles et responsabilités des différents acteurs, du conseiller voyage, des différents rôles de coachs, des référents, des portes parole qui doivent être clairement détaillés dans des fiches de poste, et comment ces rôles interagiront entre eux.
- Absence de définition claire de la notion d'autonomie laissée à chaque rôle, dans le sens de la « marge de manœuvre » laissée aux salariés, en lien direct avec l'organisation concrète du travail, la classification des emplois, et la rémunération. Pour la CFTC, le projet SMART met en œuvre une « responsabilisation » et une « individualisation » que la Direction maquille en autonomie, complètement à l'encontre du travail d'équipe et de collaboration qui est pourtant mise en avant.
- Manque de visibilité sur les effets du projet SMART sur les modalités d'évaluation des collaborateurs entre les différents rôles (PC et OL) et la transcription dans Workday, mais aussi les conséquences de ces évaluations (scorecard) et de primes (incentive) déclinés en adéquation avec cette nouvelle organisation du travail. A plus long terme, ses conséquences sur l'évolution salariale et de carrière des collaborateurs restent aussi à préciser.
- Aucune évaluation des charges de travail, passées, présentes et futures, qui semble absolument incompatible avec l'obligation faite à la direction de prévention des risques sur la santé physique, psychique et mentale de ses salariés.
- L'insuffisance avérée en formation sur ce projet, tant dans le contenu des modules présentés qui font appel à des références personnelles perçues comme intrusives, que dans les modalités de délivrance au poste de travail, qui à ce jour a abouti à entretenir voire augmenter les inquiétudes plutôt qu'y répondre
- Absence totale de l'accompagnement prévu : qui quand comment sur quelle durée avec quels moyens qui permettra « d'apprendre en marchant », les éléments communiqués tardivement par la Direction et qui n'ont pas pu être pris en compte par les experts relèvent d'un plan de communication « a minima » et ne saurait constituer un plan d'accompagnement au changement réaliste et concret. Les éléments communiqués par la Direction en urgence ce jour pour répondre au constat du rapport nous paraissent « cosmétiques » pour arracher un avis rapide du CHSCT.
- Les conséquences individuelles de la suppression du rôle de Lead Agent, qui générera de fait une modification substantielle du contrat de travail et de la rémunération, soumise à chaque salarié en révision de leurs avenants.
- 

*Cette communication syndicale présente la position de la CFTC représentant l'intérêt des salariés GBT et ne se substitue pas à celles desdites instances au sein desquelles elle est présente*

Par ailleurs, la CFTC s'est rapprochée de collègues d'autres pays passés en mode SMART pour recueillir leur perception sur la transition, qui a pour nous une valeur illustrative. Les réponses de nos collègues malheureusement confortent les constats du rapport : *« aucun accompagnement, les employés GSD sont jetés à l'eau et la Direction compte uniquement sur leur conscience professionnelle, leur attachement à l'entreprise, à leur métier et aux clients, pour qu'ils surnagent dans SMART. Le contrôle et la pression sur les TC est augmenté, les Coaches n'ont pas toujours une claire compréhension de ce qui relève de de chaque rôle, et donc tout le monde est sous pression. Les questions restent sans réponses, aucun feedback des réunions de concertation, finalement tout le monde se sent abandonné, alors qu'au départ ils sont plutôt favorables au projet. C'est dommage par manque d'accompagnement de rebuter des gens qui adhéraient positivement au projet ».*

Pour la CFTC, ces lacunes ou insuffisances doivent et peuvent être comblées afin de garantir le succès de SMART, au bénéfice partagé de GSD et du business GBT, des clients et des salariés.

Pour ce faire au regard des alertes mises en avant par le rapport, la demande initiale de la CFTC était la mise en place d'une phase Pilote comme préconisé par les Experts.

La CFTC a pris acte du refus absolu de la Direction d'accepter cette phase Pilote.

En conséquence, la CFTC demande expressément que la mise en oeuvre du projet SMART soit reportée à minima au terme du déploiement complet de CISCO, c'est-à-dire au plus tôt à Avril 2018.

Dans cet intervalle, en adéquation avec l'approche collaborative intrinsèque à la philosophie d'« holocratie » sur laquelle la Direction s'appuie, la CFTC demande que le CHSCT soit associé étroitement au suivi du projet et son déploiement pour clarifier, affiner, proposer, répondre avec les salariés du GSD aux « manques » du projet, notamment de procéder à une évaluation de la charge de travail réelle, et donc la possibilité d'adapter le plan de déploiement sur la base d'une mesure factuelle.

Le projet SMART est ambitieux et innovant, il doit permettre à GBT de se différencier et de créer un avantage concurrentiel ouvrant l'opportunité de gagner de nouveaux clients en améliorant la qualité de nos services en rendant nos conseillers autonomes et responsables. **POUR GARANTIR LE SUCCES DE SMART** l'adhésion pleine et entière de ses acteurs (TC, TLs, Lead agents) est incontournable, La Direction doit donc se donner les moyens d'un déploiement dans l'esprit même d'Holocratie c'est-à-dire « ceux qui savent sont ceux qui font ».

Cette démarche a pour objet d'améliorer le projet pour faciliter l'adhésion du plus grand nombre, et donc le succès du projet même.

En parallèle, la CFTC demande que soit mis en place un groupe de travail spécifique pour la définition des fiches de poste concrètes et factuelles, permettant aux salariés de s'approprier positivement leur contribution à la nouvelle organisation, sans négliger le lien avec la classification, la rémunération, et bien sur l'évolution professionnelle et l'obligation du maintien de l'employabilité notamment des Teams Leaders, en lien avec le comité de pilotage GPEC

En conclusion, la CFTC rappelle ici la Direction à son obligation légale d'anticiper et prévenir les risques pour la santé physique, mentale et psychique de ses salariés, et qu'au regard des alertes notamment sur les risques psycho sociaux, la responsabilité pleine et entière de la Direction sera engagée.

*Cette communication syndicale présente la position de la CFTC représentant l'intérêt des salariés GBT et ne se substitue pas à celles desdites instances au sein desquelles elle est présente*