

# Communication Métier

## Relation Client à Distance (RCAD)



L'UNSA-Ferroviaire a demandé une audience auprès de la Direction sur les sujets RCAD pour évoquer les évolutions de ce service.

### Point 1 : dimensionnement et structuration du Réseau Relation Client à distance

La délégation UNSA-Ferroviaire a interrogé la Direction sur sa stratégie pour la RCAD. La perte récente de certaines charges comme THALYS et VSC (Voyage SNCF.Com), le taux de réponse pour les appels loisirs et certains choix stratégiques pourraient être perçus comme des renoncements et nous interpellent. La délégation UNSA-Ferroviaire a demandé des réponses claires à la Direction sur sa vision de la RCAD afin de répondre aux inquiétudes des agents.

Pour la Direction, une partie de la charge provient de structures internes et l'autre est confiée par d'autres entités comme THALYS, VSC... Pour THALYS, le partenariat avec la Belgique a induit une répartition de la charge entre les différentes entreprises. Le choix pour THALYS d'avoir la main sur sa RCAD a pesé dans leur décision d'internaliser cette charge précédemment assurée par notre réseau.

Pour l'UNSA-Ferroviaire, ce choix est regrettable d'autant plus que nous avons le sentiment que la charge a été tirée globalement vers la Belgique.

Pour la Direction, le choix de Voyages est bien d'avoir une RCAD très largement gérée par la SNCF. Ce choix à un coût ; celui d'intégrer une certaine polyvalence entre les activités de back et de front office, d'atteindre un niveau de qualité de service et d'être capable de traiter un client en 360° avant pendant ou après le voyage. Cela va passer par la création de centres plus importants afin de professionnaliser la RCAD. L'idée est de tendre vers des sites de 70 à 80 personnes. Aujourd'hui, le réseau compte environ 850 agents, ce qui pourrait correspondre à une dizaine de centres. Pour la Direction, ces centres devraient rester rattachés à des établissements Voyages.

La délégation UNSA-Ferroviaire a demandé à la Direction de partager dès à présent avec l'ensemble des personnels la vision cible de la structuration du réseau. Il est contreproductif de laisser planer le doute quant à l'avenir de tel ou tel site. Pour l'UNSA, cette structuration doit surtout prendre en compte la dimension humaine. Il est illusoire de penser que les agents puissent tous accepter une mobilité qui générerait des contraintes supplémentaires.

Pour l'UNSA-Ferroviaire, la RCAD peut et doit être organisée en fonction du positionnement des effectifs. La délégation est revenue sur l'exemple de la région PACA où la fermeture des sites de Toulon et de Nice est programmée afin de réaliser un grand centre sur Marseille. Pour l'UNSA-Ferroviaire, cette stratégie ne prend pas en considération les difficultés que les agents de ces sites vont rencontrer. Il est illusoire de penser que tous vont accepter une mobilité sur le nouveau site.



**Paris, février 2017**

Pour la Direction, la création de ces grands centres va se faire « au fil de l'eau », en cohérence avec la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Il y a un certain nombre de réorganisations en gares ou dans différents services. La création de ces grands centres devrait permettre d'offrir des débouchés pour ces agents qualifiés.

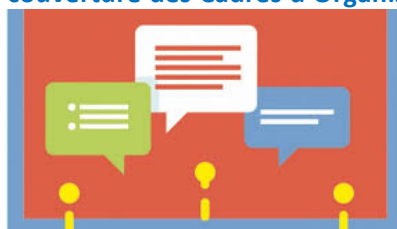
La délégation UNSA-Ferroviaire a précisé à la Direction qu'il était avant tout important d'interroger les agents et de les aider à construire leur projet professionnel. La délégation a aussi attiré l'attention de la Direction sur la perte de sens et de valeurs qui peuvent survenir après la suppression de son poste surtout lorsqu'on a le sentiment de régresser. L'accompagnement et la prise en compte des demandes des agents sont donc essentiels. Nous avons rappelé que dans le cadre du RH00910, l'Entreprise s'est engagée à tout mettre en œuvre pour éviter de recourir aux mobilités contraintes.

En réponse à nos interrogations, la Direction précise qu'il n'y a pas de stratégie de renoncement sur la charge « loisirs » même si elle reconnaît des difficultés à assurer cette charge. Elle estime qu'en 2017, les charges « loisirs et pro » devraient enregistrer une nouvelle baisse. L'Entreprise estime qu'elle devra trouver une réponse en termes d'organisation du travail.

Pour l'UNSA, il conviendra d'améliorer sensiblement le volume d'appels traités car il est assez fréquent que cette charge loisirs soit « délaissée » au profit d'autres files d'appels.

## Point 2 : organisation du travail

La délégation UNSA-Ferroviaire a questionné l'Entreprise sur l'organisation du travail dans les centres du réseau (notamment sur l'organisation de la présence encadrement 7/7, l'organisation de cette présence opérationnelle) Quel impact sur les effectifs « d'encadrement », l'organisation du travail suite à l'engagement de former les agents à 3 activités maximum, la clarification de la notion d'activité, l'utilisation des agents en opérationnel, de la réserve, l'affectation du personnel, la couverture des Cadres d'Organisation (CO) et les points sur les journées non couvertes ?



**Sur la présence encadrement :** l'Entreprise a une vision à terme d'assurer une présence en continu de l'encadrement DPX et ADPX sur les gros sites. Pour la Direction, il y a un réel besoin d'avoir une présence d'encadrement sur la totalité de l'amplitude des centres, y compris le weekend. Les « encadrants » relevant des qualifications D, E et F seraient concernés par la mise en œuvre de cette présence opérationnelle. La Direction précise que la situation de chaque site sera regardée afin de déterminer les besoins en termes d'encadrement. Sur la taille des équipes, la Direction nous confirme sa volonté de tendre vers des équipes de 15 agents, ce qui porterait le nombre de DPX à environ 5 par gros centres.

Pour l'UNSA-Ferroviaire, la création de ces gros centres doit s'accompagner par le déploiement d'effectifs en nombre suffisant tant pour les personnels en charge de la relation client, que pour les ACM et les Managers.

L'UNSA-Ferroviaire salue la volonté de réduire la taille des équipes afin que les managers puissent consacrer plus de temps pour le management de celles-ci mais cela ne doit pas se traduire par une augmentation des sollicitations externes comme les astreintes. Cela ne doit pas se faire au détriment des ACM qui sont par définition des agents hautement qualifiés assurant des missions de monitorat et d'appui auprès des autres agents. Chacun a donc son rôle à jouer dans l'organisation de ces nouvelles entités. L'UNSA-Ferroviaire revendique en outre la création d'au moins un référent formation dans chacun des centres afin de mieux répondre aux besoins de formations.

Sur la définition d'activités : la Direction estime que la montée en compétence du réseau passe par la professionnalisation des agents et donc la maîtrise des produits sur lesquels maintenir des compétences. Elle nous confirme son souhait de ne former les agents qu'à un nombre défini de produits.

Suite à notre demande, elle s'est engagée à définir de façon plus précise ce qui est repris comme une activité spécifique et ce qui correspond aux gestes métiers de « téléconseiller RCAD ».



Sur l'utilisation du personnel: Pour la Direction, avec l'hypervision, il n'y aura plus de notion de réserve à terme sur les centres du réseau. Sur le périmètre RCAD, l'hypervision va déterminer en pré opérationnel la charge et les ressources nécessaires. Elle gèrera aussi en opérationnel, avec les managers des sites, les absences éventuelles ainsi que les mesures à mettre en œuvre (délogage d'agents ou report de certaines activités...).Toujours selon les dirigeants du réseau, l'hypervision pourrait prendre la main sur l'activité des personnels en opérationnel en dehors des périodes de présence des managers

La CPS reste, quant à elle, à la manœuvre concernant l'utilisation du personnel et les établissements restent les garants de la bonne utilisation de la main d'œuvre et du respect de la réglementation. En dernier ressort, ce sont encore les établissements qui décident de l'utilisation du personnel, notamment en cas de réserve mixte intervenant sur RCAD et en gares ou boutiques. La Direction du réseau considère que les non tenus restent acceptables tant que la qualité de service est au rendez-vous.

Pour l'UNSA-Ferroviaire, la création de l'hypervision ne doit pas remettre en question le management opérationnel assuré par les managers ou les ACM. Il est essentiel d'instaurer un dialogue entre hypervision et les responsables de sites. La gestion des agents ne peut être réalisée sans consultations des « encadrants locaux ». L'UNSA-Ferroviaire a alerté la Direction sur l'effet négatif de la suppression de cette notion de réserve et donc des primes pour les agents qui verraient d'un mauvais œil une nouvelle perte de rémunération.

### Point 3 : Hypervision

Actuellement, le site de l'hypervision est constitué d'un dirigeant et de six opérateurs. Cette structure est encore en cours d'évolution et devrait être étoffée pour répondre à une présence opérationnelle calée sur les amplitudes d'ouverture des centres de la RCAD. L'hypervision doit travailler avec les encadrants des sites afin de mettre en œuvre la meilleure stratégie pour répondre à la charge. Chaque site doit communiquer ses contraintes à l'hypervision pour une meilleure prise en compte des difficultés.



### Point 4 : les outils

L'UNSA-Ferroviaire a fait remonter depuis un certain temps les difficultés rencontrées avec les outils de la RCAD, et surtout le manque d'interaction entre eux. Ceci se traduit par des contraintes supplémentaires pour les opérateurs, et notamment des saisies multiples d'une même information. La délégation a insisté sur la charge mentale que pouvaient engendrer ces multiples opérations avec la gestion simultanée des clients en ligne.

Avec la mise en place de la NRC, la gestion des doublons pour les fiches clients pose aussi de grosses difficultés car les opérateurs n'ont pas la possibilité de les supprimer. Le logiciel de dédoublonnage promis par la Direction ne semble pas apporter les effets attendus. Enfin, ces opérations augmentent la durée de communication, ce qui peut générer des irritants pour la clientèle.

La Direction nous confirme que la convergence des outils est bien prévue. Le logiciel AKIO va migrer dans ONICS fin 2017, pour ICAR (Accès plus). Il n'y a pas encore de calendrier. Pour la gestion des fiches clients, la Direction nous confirme que le sujet a été compliqué. En janvier, la base de données comportait encore 2 millions de doublons pour 8 millions de clients. À ce jour, la suppression des doublons mails et téléphone a été réalisée. Dans quelques temps, on passera à une logique de compte client avec plusieurs adresses mail possibles.

### Point 5 : Reconnaissance

La délégation UNSA-Ferroviaire avait interpellé la Direction sur les conséquences de la suppression d'IMPEC et le remplacement par la Prime lors de la table ronde du 22 septembre. Un certain nombre d'agents se retrouvent lésés, ce qui peut être un facteur de démotivation. Beaucoup d'agents avaient déjà subi une baisse de leur rémunération en raison de la polyvalence des missions au sein de la RCAD et de leur utilisation, voire la spécialisation sur des produits « hors vente » (perte d'avis et rémunération sur carte...).

Pour l'Entreprise, le remplacement d'IMPEC par la Prime répondait à une logique de récompense de l'ensemble de l'activité. La prime est aussi variable et peut aller jusqu'à 600 euros. La part additionnelle de 150 euros s'ajoute à la Prime sous forme de « stim locale ».

L'Entreprise s'engage à transmettre les CO des différents sites de la RCAD ainsi que la répartition des différentes requalifications. Comme le demande l'UNSA-Ferroviaire, le principe d'avoir un « référent formation » par gros sites est aussi validé afin que celui-ci assure la montée en compétence des agents par le biais de formations, coaching et rendez-vous qualité. La qualification de ce poste n'est pas encore arrêtée (QD ou QE).

Pour l'UNSA-Ferroviaire, il faut aller plus loin en termes de reconnaissance avec notamment la détermination d'un ratio de qualification B et C par centre ainsi qu'un schéma type d'organisation (CO de référence).

### Point 6 : Rex G30

La délégation UNSA-Ferroviaire a demandé à la Direction les retours qu'elle avait sur la mise en œuvre de la garantie 30 minutes.

Pour la Direction, ce service rencontre un véritable succès auprès des clients. Cependant, la qualité de service reste insatisfaisante puisqu'elle est de l'ordre de 20%. Il y a très peu d'agents sur cette file et les temps de conversation sont très longs. Le produit est en difficulté par rapport à la promesse client. L'Entreprise a promis une réponse sur deux jours alors qu'elle arrive en réalité à 5/7 jours. De plus, le numéro de téléphone gratuit est détourné par la clientèle. Certains calages doivent être faits ou ont été faits. La promesse à deux jours a été retirée. La G30 va être intégrée au 3635 classique. Nancy et Chambéry qui ont été pilotes pourraient s'occuper des demandes de niveau 2. Des clients IDTGV appellent la G30. Le formulaire en ligne va donc être modifié afin de mieux informer la clientèle éligible.

La délégation UNSA-Ferroviaire a demandé la communication du plan d'action défini à la suite de ce REX à l'ensemble des personnels de la RCAD.



### Point 7 : Prime de langue

La délégation UNSA-Ferroviaire a dénoncé l'empressement avec lequel certains directeurs d'établissements ont supprimé les indemnités pour connaissances de langues étrangères en s'appuyant sur le fait que le réseau était structuré en conséquence avec des files loisirs anglais, espagnol et italien. À la lecture des statistiques fournies en CPC, il s'avère que le taux de réponse est très faible et ne répond en aucun cas à une véritable prise en compte des attentes de la clientèle étrangère.

La Direction reconnaît les difficultés avec les files loisirs en langues étrangères sans pour autant faire d'ingérence dans les décisions prises par les établissements.