

Diagnostic Risques Psycho Sociaux

Présentation synthétique

CHSCT
21 novembre 2017



Convergence vu par M. THOME

Juin 2015 : Mise en place du projet « **Convergence, une culture commune** »

Pierre THOMÉ Directeur Général - CHUBB France, septembre 2016

« Notre ambition est d'asseoir notre position parmi les leaders de la sécurité incendie en France, et ce en restant fidèles à notre mission « Nos produits et services protègent les personnes et les biens contre les incendies, ils sauvent des vies. »

Afin de nous démarquer sur un marché extrêmement concurrentiel et de répondre aux attentes de nos clients, nous avons lancé un programme baptisé "Convergence".

Ce programme est une étape importante de la construction de l'entreprise réunie Chubb France, qui va permettre à nos marques Chubb et SICLI d'opérer en commun, en s'appuyant sur des applications innovantes interfacées entre elles. Autres piliers du programme, Chubb France se dote d'une offre de contrats multi-activités et développe une qualité de service plus rigoureuse.

Dans la continuité de notre stratégie, le programme Convergence permet à Chubb France d'innover, de devenir plus agile, plus réactive et davantage orientée vers le client../..

Convergence nous concerne tous et tous ensemble nous réussirons ce beau challenge ».

Éléments de contexte

Juin 2015 : Site pilote du projet Convergence : Marseille

Janvier 2017 : Déploiement du projet Convergence sur les Agences de la région Méditerranée : Aix en Provence, Montpellier, Sophia-Antipolis

10 mars 2017 : le CHSCT Réseau émet un droit d'alerte pour danger grave et imminent concernant la santé mentale et physique de l'ensemble des salariés des agences de la région Méditerranée en lien direct avec le déploiement de Convergence

14 mars 2017 : droit de retrait des Commerciaux et Technico Commerciaux Sicli et Chubb de l'agence d'Aix et Sophia Antipolis sur l'utilisation de l'outil UNICOM en l'état. Alerte danger grave et imminent

7 avril 2017 : enquête DGI DIRECCTE, et mise en demeure RPS

24 avril 2017 : mise en demeure RPS par la DIRECCTE; **demande d'évaluation des RPS liés à la mise en place du projet Convergence**

Notre analyse initiale : Le « GLUAU » du projet CONVERGENCE

VOLONTE DE
LA
DIRECTION

AMELIORER :

1. Le commerce
2. La qualité de service
3. L'organisation

ADAPTEE ?

NOTRE AMBITION

ÊTRE LE CHOIX N° 1 DES CLIENTS EN MATIÈRE
DE SÉCURITÉ INCENDIE EN FRANCE

FONCTIONNELS ?



ECHEC ?

CLIMAT SOCIAL QUI SE
REGIDIFIE - RPS

Alertes -
Droit de
retrait - DGI
- Mise en
demeure

INITIALEMENT : DEUX HYPOTHESES DE TRAVAIL

Pilotage du
changement ?

Ressources (moyens
humains, matériel...)

Missions,
communication

Prise en compte de
la dimension
« Métier »

Quels impacts
sur : ?

Les individus :
stress, burn-out

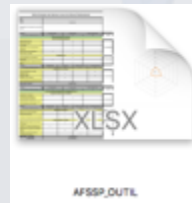
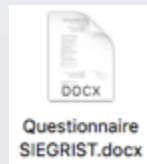
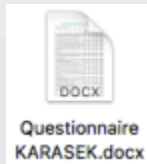
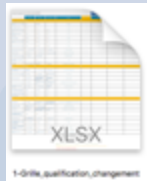
Le collectif :
violences internes,
conflits

Le travail : perte
temporaire
d'efficacité

LA METHODOLOGIE D'INTERVENTION



Diagnostic opératoire flash



Le diagnostic en chiffres

Pré-diag (diag opératoire flash) : Score **61/77**

4 mois (juillet à Octobre 2017) dont **1,5** mois pour le quantitatif

6 réunions de groupe de travail

QUESTIONNAIRES : **41,25%** de taux de retour

9 rencontres avec les « travailleurs » dont **4** analyses de postes et participation à

1 réunion hebdomadaire

30 entretiens individuels réalisés + **2** avec CHSCT

Caractérisation du changement : qualification du projet CONVERGENCE par le groupe de travail du 04/07/17

	Evaluation	Résultat cotation	Commentaires
Axe 1 : Origine du projet, enjeux et ampleur			
<input type="checkbox"/> Changement ou projet initié au niveau	2 - National	2	
<input type="checkbox"/> Changement ou projet	2 - Subi	2	
<input type="checkbox"/> Niveau d'adhésion des IRP au projet	3 - Faible	3	IRP pas contre le projet mais impacts important sur les collaborateurs
<input type="checkbox"/> Enjeux économiques et financiers	3 - Forts	3	TRES FORTS
<input type="checkbox"/> Enjeux RH QVT	3 - Forts	3	Outil qui est censé fluidifier le travail
<input type="checkbox"/> Enjeux en termes de qualité de service	3 - Forts	3	Baisse des litiges - Amélioration de la facturation
<input type="checkbox"/> Délais prévus de mise en œuvre	3 - Courts	3	6 mois au national
<input type="checkbox"/> Périmètre de mise en œuvre	3 - Tous les secteurs	3	Sauf l'installation (3/4 des effectifs)
<input type="checkbox"/> Effectifs touchés	3 - Presque tous les salariés	3	Inslal "touchée" par ricochet
<input type="checkbox"/> Participation d'acteurs externes	1 - Projet interne	1	Rupture du flux d'informations/ NON collaboratif
<input type="checkbox"/> Capitalisation /Evaluations - benchmark possibles	1 - Oui	1	A l'étranger aussi
<input type="checkbox"/> Visibilité	1 - Interne à l'organisme	1	

	Evaluation	Résultat cotation	Commentaires
Axe 2 : Nature de la transformation conduite			
<input type="checkbox"/> Modification de la structure organisationnelle	2 - tout ou partie du réseau	2	
<input type="checkbox"/> Postes et emplois (suppression)	2 - Quelques postes	2	Aussi lié aux pôles
<input type="checkbox"/> Outils et systèmes	2 - Adaptation des outils existants ou nouvelle logique des procédures informatiques	2	Niveau 2-3 ? A vérifier sur l'analyse de l'activité - Echanges autour des outils => Mutations techno
<input type="checkbox"/> Pratiques métiers, processus	3 - Modification forte des pratiques de travail	3	Moins en clientèle/ des procédures ont changé en parallèle / temps de réalisation des tâches qui a augmenté
<input type="checkbox"/> Procédures de contrôles, reporting	3 - Augmentation significative	3	Processus plus rigoureux
<input type="checkbox"/> Transformation des relations avec le client ou le partenaire	2 - Moyenne	2	En augmentation (à cause du temps de réactivité pour répondre aux demandes). Pb de compréhension des docs pour le client
<input type="checkbox"/> Evolution culturelle, risque de conflits de valeurs	1 - Faible	1	Entraide - A l'écoute les uns des autres - Solidarité

Axe 3 : Impacts humains

<input type="checkbox"/> Compétences	3 - Projet requérant une acquisition importante de nouvelles compétences	3	Outil pas compliqué à utiliser mais outil moins intuitif - A vérifier sur les observations en fonction des métiers
<input type="checkbox"/> Variété des activités	1 - Variété préservée ou améliorée	1	Plus de variété
<input type="checkbox"/> Autonomie	3 - Réduction forte de l'autonomie	3	Au niveau des ADV l'autonomie s'est améliorée (responsabilisation), pour les commerciaux NON
<input type="checkbox"/> Modification des rôles ou des modalités d'exercice du management (ex à distance)	3 - Fort	3	
<input type="checkbox"/> Collectif de travail	1 - Sans impact sur les relations entre collègues	1	Relations d'entraide
<input type="checkbox"/> Conditions de travail / équilibre vie personnelle-vie professionnelle	3 - Forte	3	
<input type="checkbox"/> Impacts sur les rémunérations (perspectives de carrières et rétributions)	3 - Forts ou négatifs	3	Changements des critères d'attribution des commissions
<input type="checkbox"/> Accueil du projet par les salariés	1 - Adhésion possible	1	
	Total	61	

Résultat < 53 : la nature du changement (projet) est à faible enjeu/risque et ne laisse pas présager de difficultés particulières.

54 < Résultats < 65 : la nature du changement (projet) est à enjeu/risque. Il est donc nécessaire de cibler les moyens sur les sujets les plus critiques

66 < résultats : la nature du changement est à fort enjeu/risque.

LES RESULTATS DE L'ANALYSE DES QUESTIONNAIRES

RESULTATS GLOBAUX





LES REpondANTS

14

MONTPELLIER

20

PROVENCE

11

MARSEILLE

10

VAR IMMO

9

COTE D'AZUR

Nb de questionnaires



64

75

80



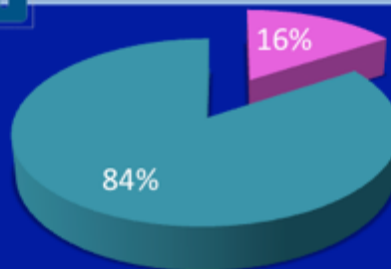
41,29%



10



54



TECHNICIEN

37



ENCADR/MANAG

7



ADMINISTRATIF

6

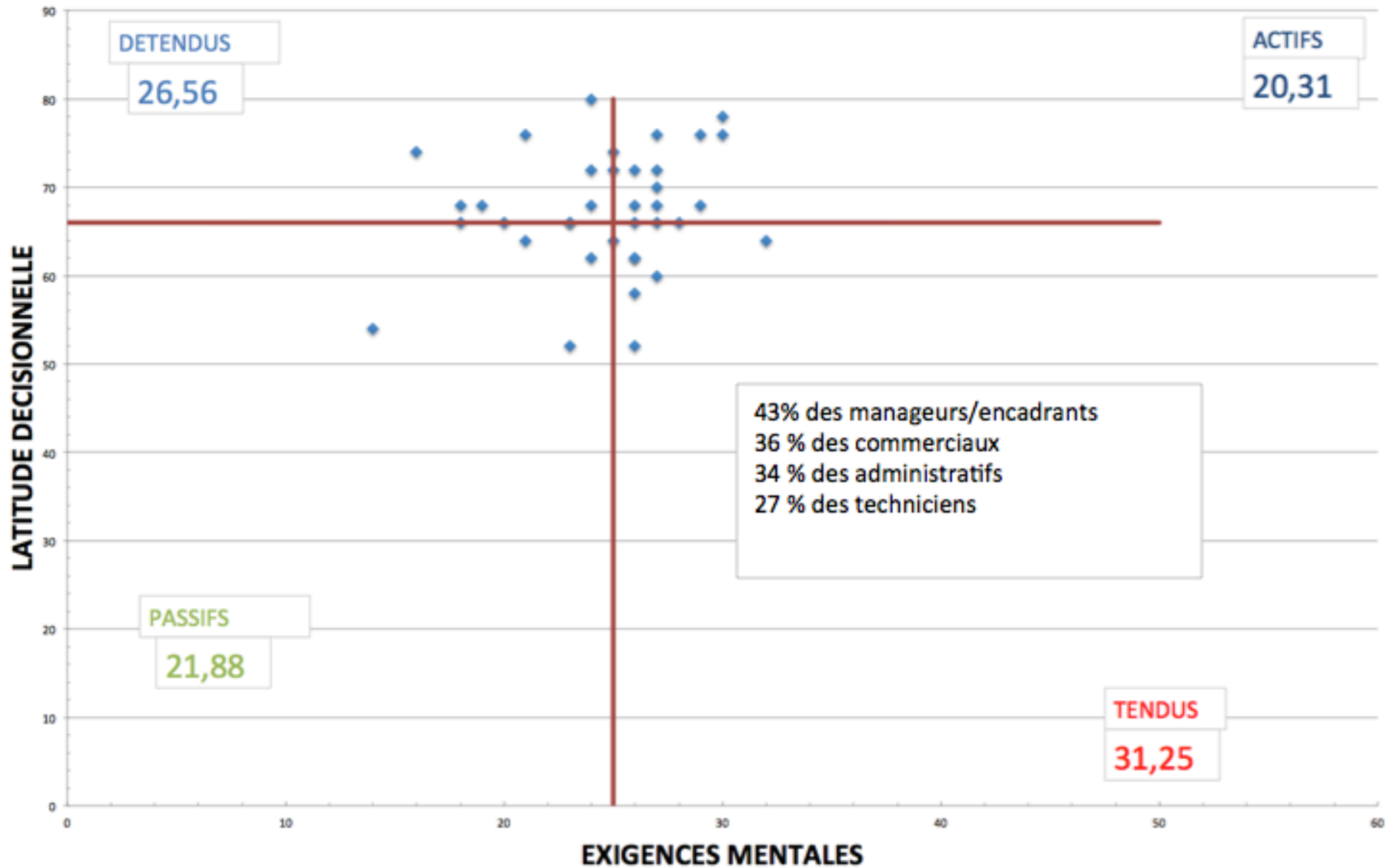


COMMERCIAL

14

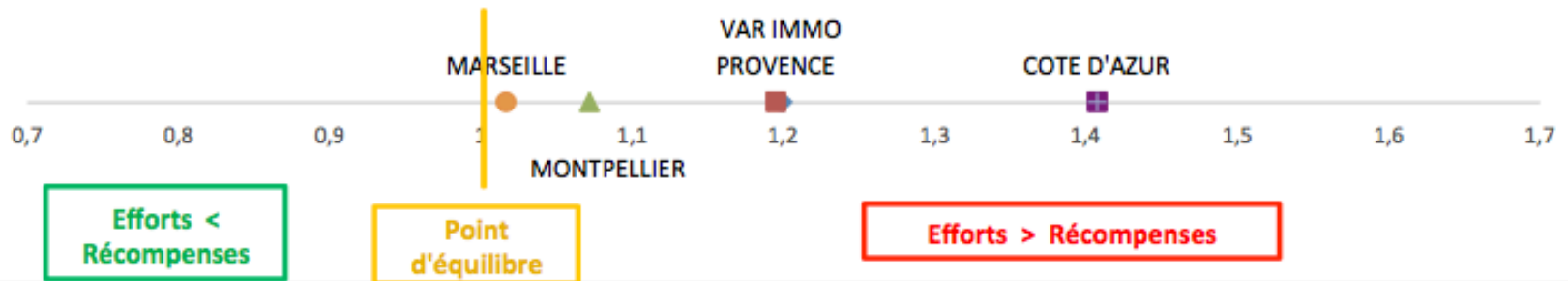
LES METIERS

KARASEK : représentation graphique

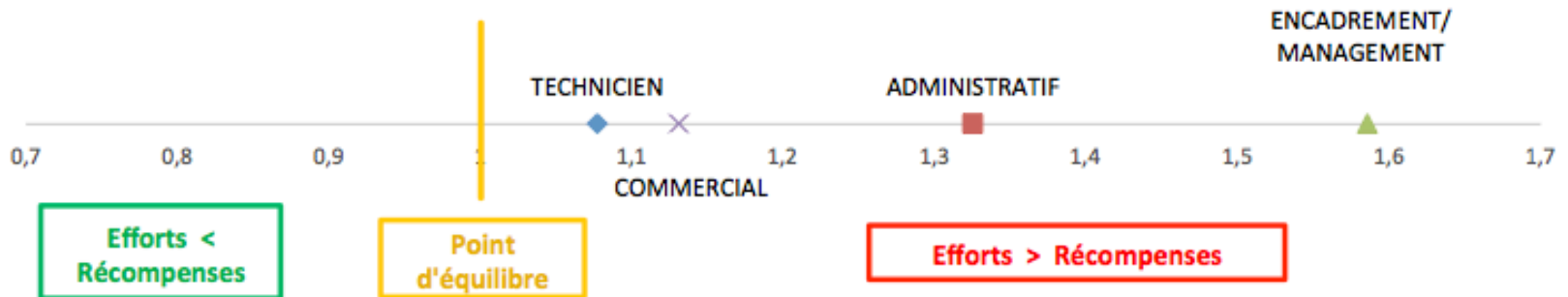


SIEGRIST : représentations graphiques

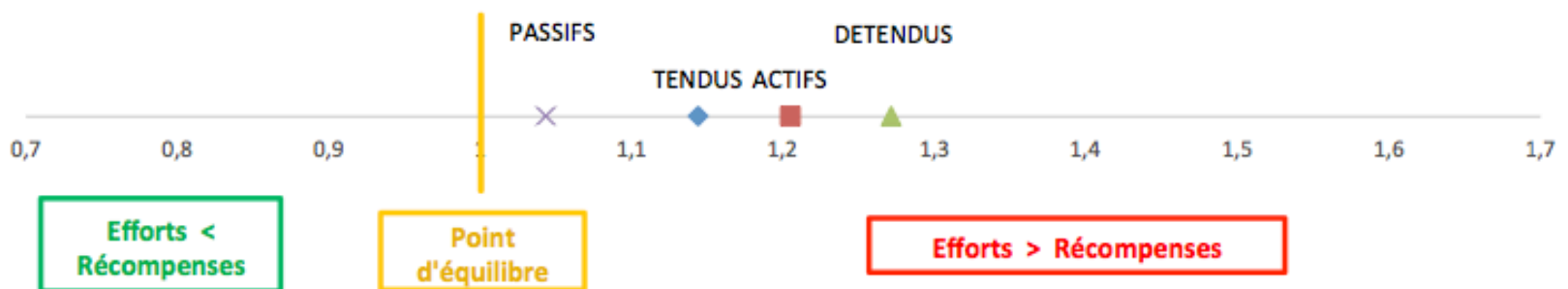
Siegrist - Equilibre efforts-récompenses / Secteur de rattachement



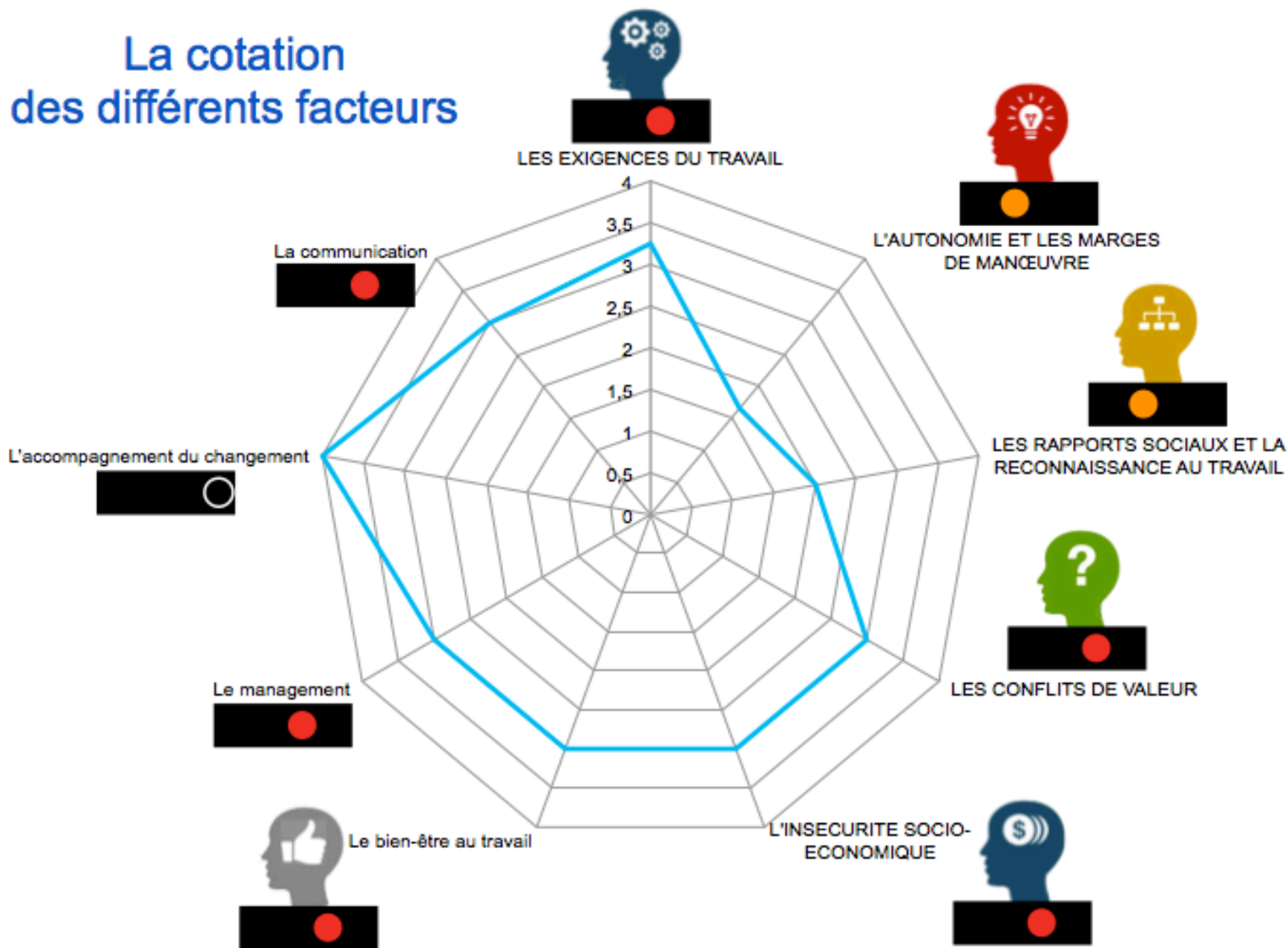
Siegrist - Equilibre efforts-récompenses / Métier



Siegrist - Equilibre efforts-récompenses / Profil KARASEK



La cotation des différents facteurs





LES EXIGENCES DU TRAVAIL

Sentiment de débordement : il faut toujours aller vite et plus vite qu'avant et on ne sait pas à quel moment ça va s'arrêter.

Ajouts de nouvelles tâches : Pour les assistantes de nouvelles tâches sont venues se rajouter et le temps de certaines tâches à augmenter. Sur la vente « on a gagné du temps ». A ce jour l'équilibre n'est cependant pas rétabli

Pour les techniciens le nombre de tâches à réaliser n'a pas forcément augmenté mais les dysfonctionnement augmentent les tâches à réaliser

Disponibilité constante des outils : Les Commerciaux - Technicien - Mangeurs ont les outils de travail avec eux et chez eux.

Les synchronisations sont chronophages et se font en dehors des temps d'intervention

Le stockage du matériel à la maison peut avoir un impact et un empiètement sur la vie familiale.

Un flou règne sur les éléments d'assurance en cas d'incident en relation avec du matériel stocké.

Difficultés de conciliation entre travail et hors travail

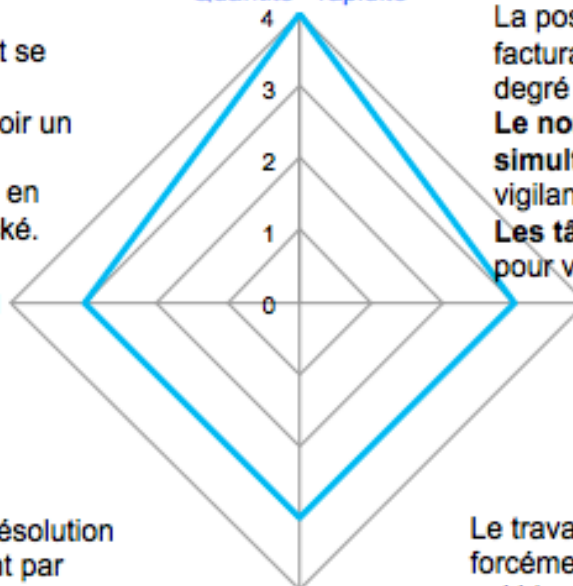


Le facteur proximité accentue le temps de résolution des dossiers contrairement au fonctionnement par pôles.

Pour l'activité Chubb : **Les outils convergence fonctionnent et sont adaptés** en ce qui concerne la tarification. Pour les ajouts ou informations complémentaires les commerciaux travaillent avec les outils de bureautiques classique



Quantité - rapidité



Morcellement, prévisibilité



La capacité d'attention et de concentration s'est accrue

significativement. Par exemple, il est maintenant impossible de revenir en arrière. La possibilité d'avoir des montants de facturation erronés et des bugs augmente le degré de vigilance à mobiliser.

Le nombre de tâches à traiter en simultané oblige à un contrôle et une vigilance plus importante

Les tâches sont plus denses notamment pour valider les contrats sur la partie chubb.

Complexité - intensité



Le travail dans sa globalité n'est pas forcément ralenti mais un maillon de la chaîne qui bloque et l'installation ou pose chez le client ne se fait pas.

Absence de réponses claires sur le « qui fait quoi » : Il existe, par exemple, un flou dans l'évolution des tâches administratives, leurs répartitions auprès des collaboratrices(eurs).



L'AUTONOMIE ET LES MARGES DE MANOEUVRE

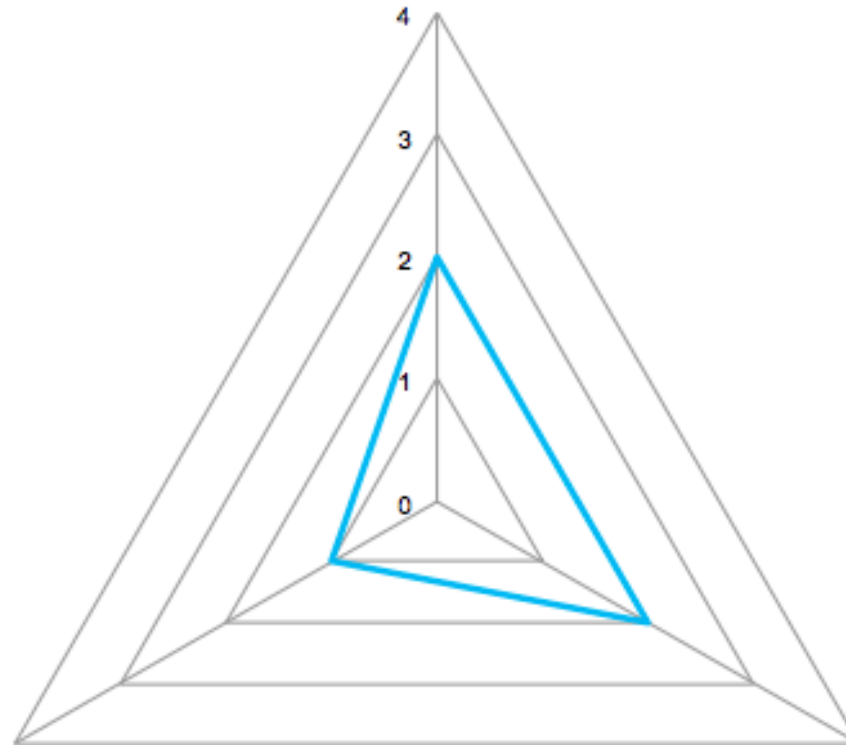
Désapprendre/réapprendre :
sur les 3 outils en permanence
et à chaque modification

**Développement de savoirs
faire de préservation :**
obligation de mettre en œuvre
des bidouilles/astuces pour
contourner ce que l'outil ne
permet plus de réaliser.

Développement des compétences



Latitude ou marges de manoeuvre



Ecart avec le travail réel : Pilotage de l'intervention par l'outil qui n'est pas le reflet de l'activité réelle

Sentiment de perte de la plus value du rôle de l'humain au travail ; Le travail est guidé par l'outil. Les prises de décisions sont soumises au processus à suivre dans l'outil

Écarts de pratiques/sentiment d'iniquité : Chubb peut encore utiliser l'ancien outil mais pas l'activité portable

Impact sur l'appropriation de l'outil : l'outil étant en constante évolution, le temps passé à se le réapproprier est pénalisant

Diversité des activités : Les tâches sont différentes mais elles sont récurrentes

Répétitivité des dysfonctionnements : qui entraîne de la lassitude et du découragement

Utilisation actuelle des compétences



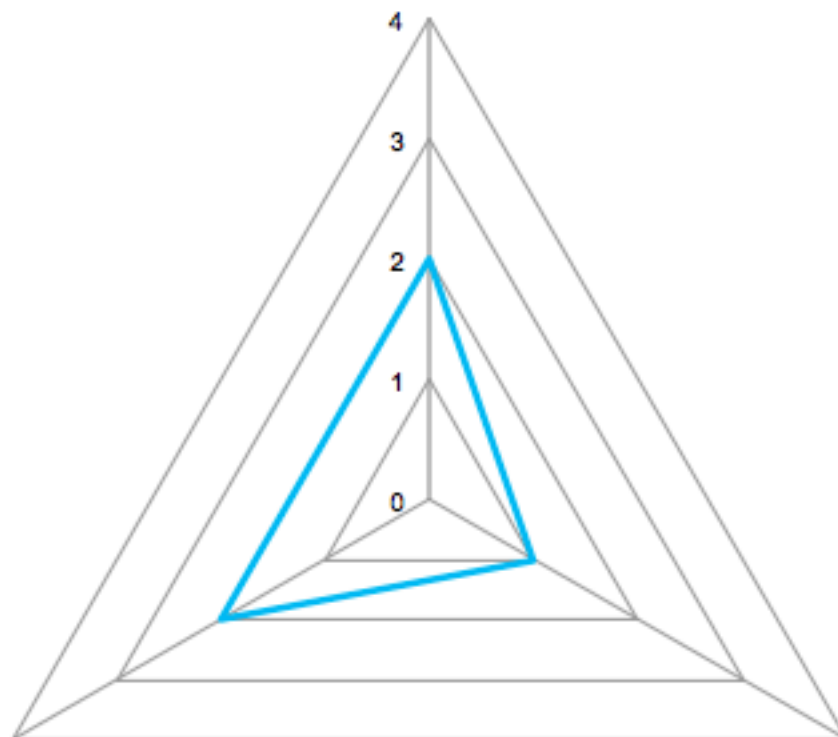


RAPPORTS SOCIAUX ET RELATIONS AU TRAVAIL

Pour le groupe de travail, le manque de reconnaissance s'apparente au **manque de respect du travail accompli**.
On entend pas souvent « c'est bien »



Reconnaissance/respect/estime



Soutien social Professionnel

Besoin de transparence : Enquêtes MFA dont le retour n'est pas accessible



Soutien social Emmotionnel

L'art et la manière de faire passer les messages La forme pourrait être améliorée lors de la passation de consignes, informations ou instructions
Le relationnel était plus convivial avant la mise en place de l'open space.



LES
CONFLITS DE
VALEUR

Perte du sens du métier de commercial : Le pricing est incohérent avec les réalités du terrain. Difficulté pour adapter le contrat à l'Industrie dont les process sont très cadrés.

Augmentation du volume des plaintes clients : Du fait des temps de procédures et de réponses, le client n'est pas renseigné correctement. Cet impact est plus important sur les sédentaires. Le manque d'écoute et de concertation de l'équipe projet convergence avec les gens du terrain sur les exigences et problématiques des clients.



L'INSECURITE
SOCIO-
ECONOMIQUE

Impact sur la rémunération : Problématique sur la rémunération variable mais surtout sur le devenir du portefeuille client.

Attrition et perte de clients en relation avec les points évoqués précédemment.

Crainte pour l'avenir de l'entreprise : Risque financier pour le collaborateur et donc pour l'entreprise.

Perspective de carrière faible : Possibilités d'évolution existante mais fenêtre de tir pas très large.

Politique de recrutement : « On est démarché par la concurrence »



LE BIEN ETRE
AU TRAVAIL

Sentiment d'essoufflement : le fait de faire remonter des problèmes, de ne pas voir les améliorations attendues et de ne pas avoir d'information sur la façon dont sont traités les problèmes entraîne un découragement et une démotivation.

Impact négatif sur la situation de travail : les collaborateurs évoquent le terme « d'impasse » pour qualifier l'évolution du projet Convergence et les activités de travail qui en découlent.

La communication



Existence d'une communication descendante régulière sur les évolutions :

Le management évoque un blocage des boites mails des techniciens du au manque d'actualisation des mots de passe par leurs soins.

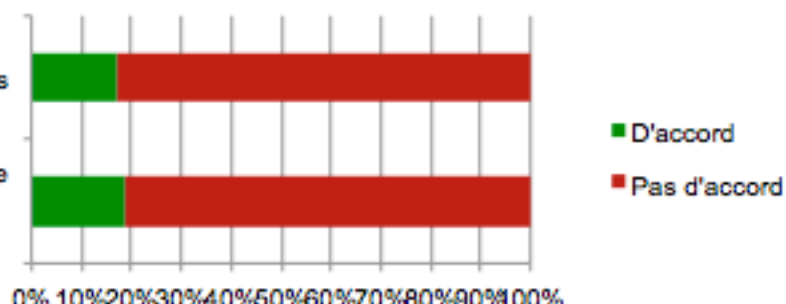
Un Prescrit non défini : Le manque de définition des process vient appuyer la perception du manque de communication et les "tensions" qui peuvent se créer entre les différents services

L'accompagnement du changement



C19 - Les contraintes et difficultés sont bien prises en compte dans les décisions du projet Convergence

C14 - Votre avis a été demandé lors de la mise en place des outils du projet Convergence



Pas d'information sur l'organisation du déploiement du projet

L'équipe projet n'est jamais venue rencontrer les collaborateurs de la Région. Certains utilisateurs évoquent être plus « compétents » que la hot-line.

Le management



Le traitement des remontés de "bugs" : n'est pas effectuée de la même manière en fonction du niveau auquel on s'adresse.

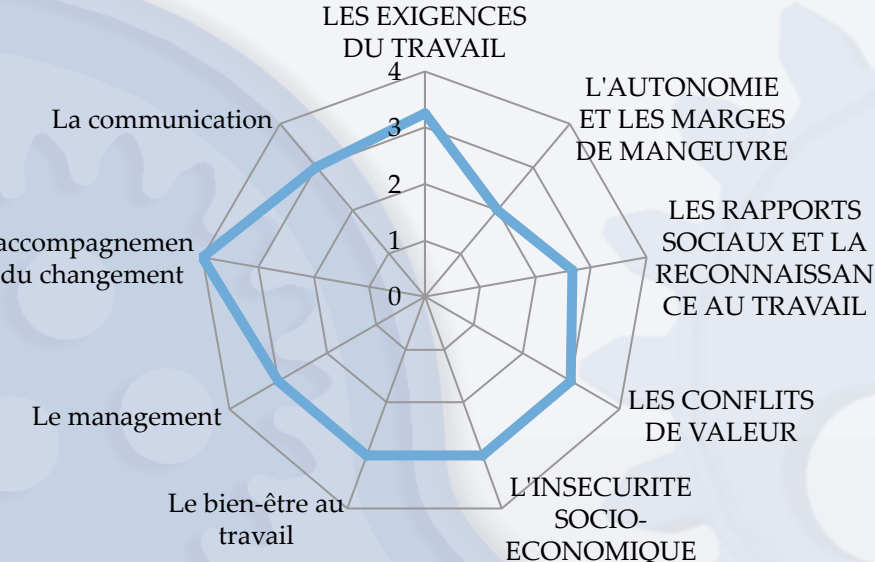
Questionnement sur la Compétence technique des concepteur des différents logiciels : Des Bugs qui génèrent des bugs

LES RESULTATS DE L'ANALYSE DES QUESTIONNAIRES

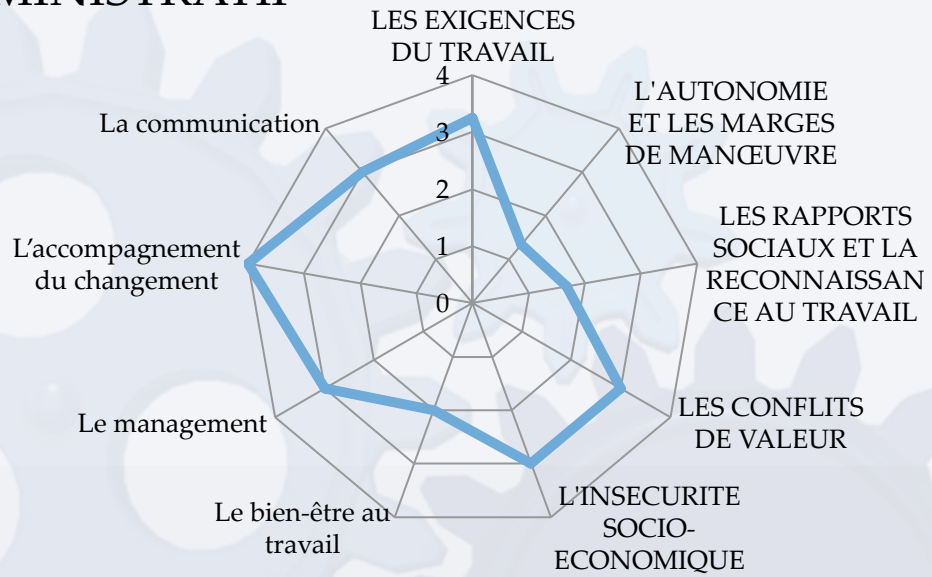
LA COTATION DES FACTEURS DE RISQUE PAR METIER



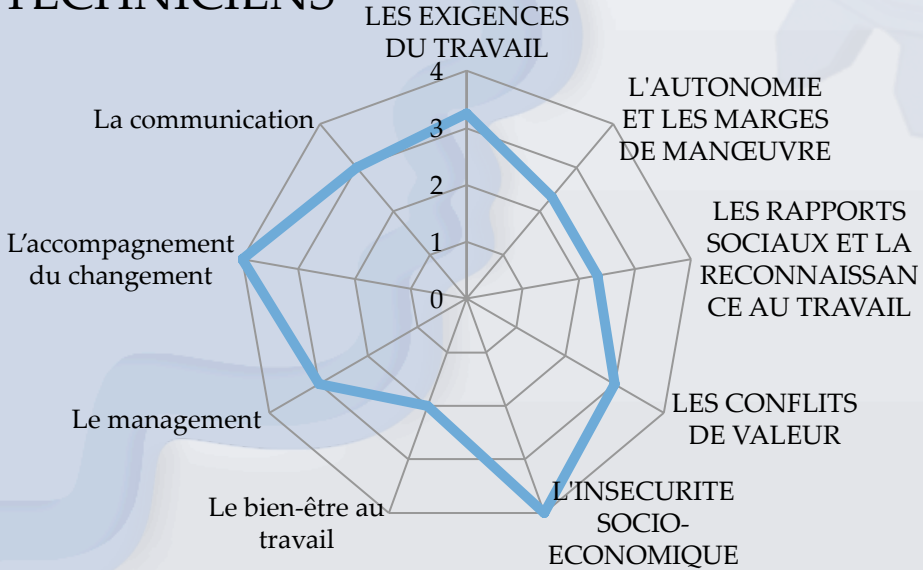
COMMERCIAUX



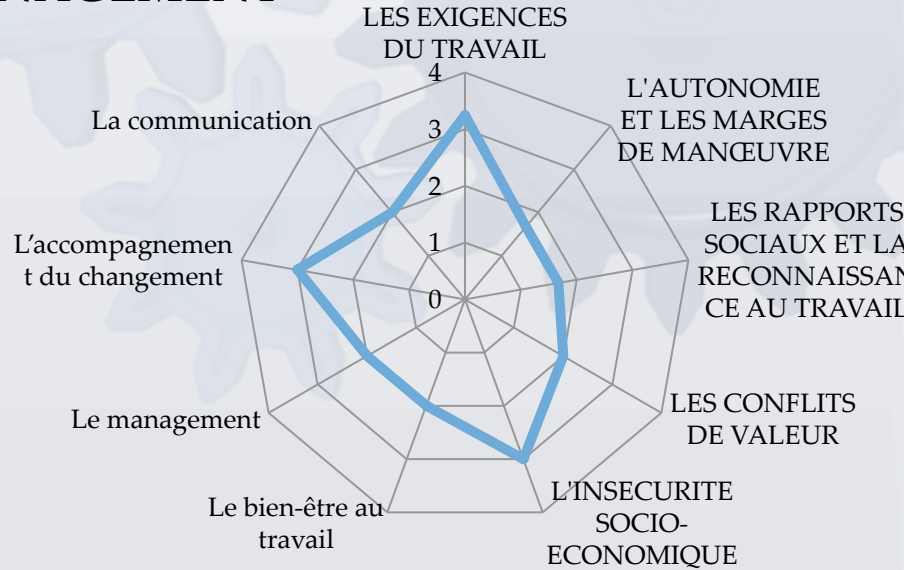
ADMINISTRATIF



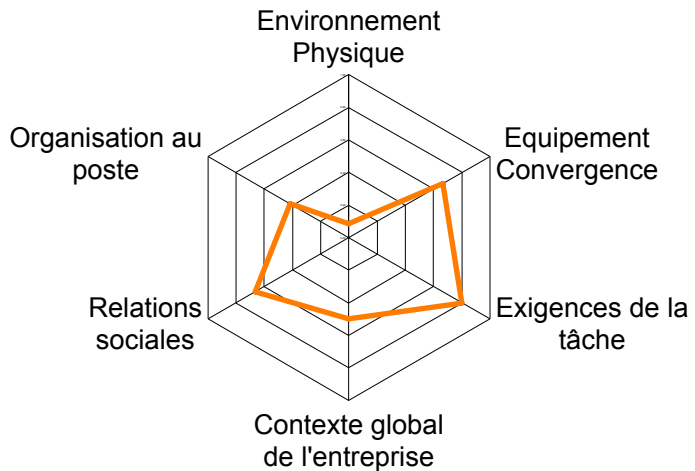
TECHNICIENS



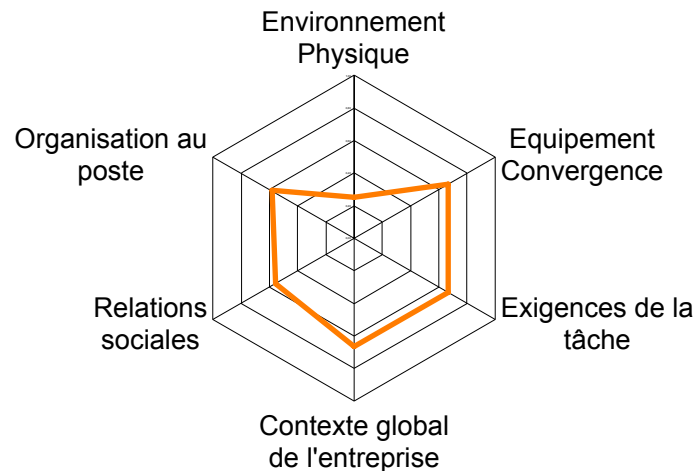
MANAGEMENT



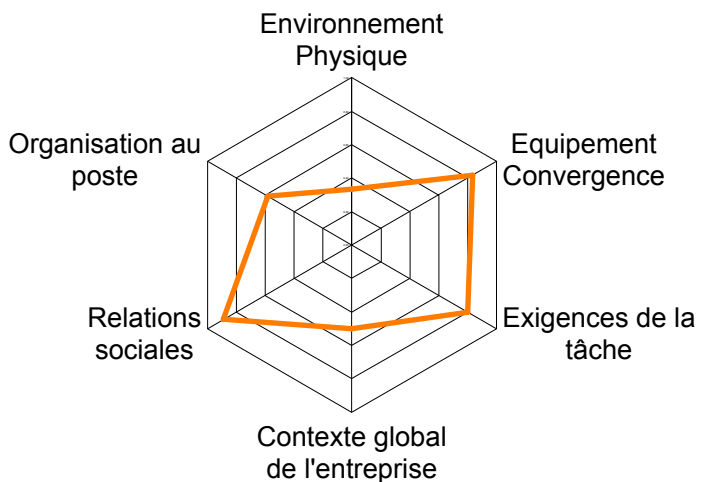
Commercial



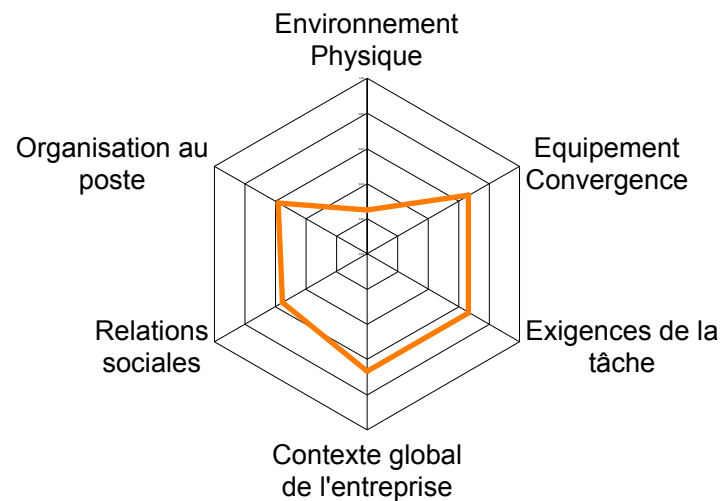
Administratif



Technicien système/portable



Management



QUELQUES ELEMENTS EVOQUES SUR LE TERRAIN

ELEMENTS GENERAUX :

Opacité sur de l'organisation du déploiement du projet

Sentiment de déconnexion entre le management du projet et le terrain

Début d'affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise

Absence d'ouverture de la direction Générale au dialogue, à l'esprit critique et à la réflexion collective

METIER :

Perte de sens au travail (technicien ou techno-commercial ?)

Mise en concurrence des salariés

Perte d'efficacité et de temps (données perdues lors du transfert, temps de synchronisation longs...)

Lourdeur et mauvaise adaptation des process au travail réel (trop de pages à parcourir sur les Smartphones pour saisir les informations)

Fonction Métier envahie par des tâches de gestion et d'administration

OUTILS :

Process faiblement ou non stabilisés et non aboutis

Inadaptation des applicatifs de part les nombreux bugs qui même lorsqu'ils sont résolus entraînent d'autres bugs

Changements des applicatifs vécus comme permanents

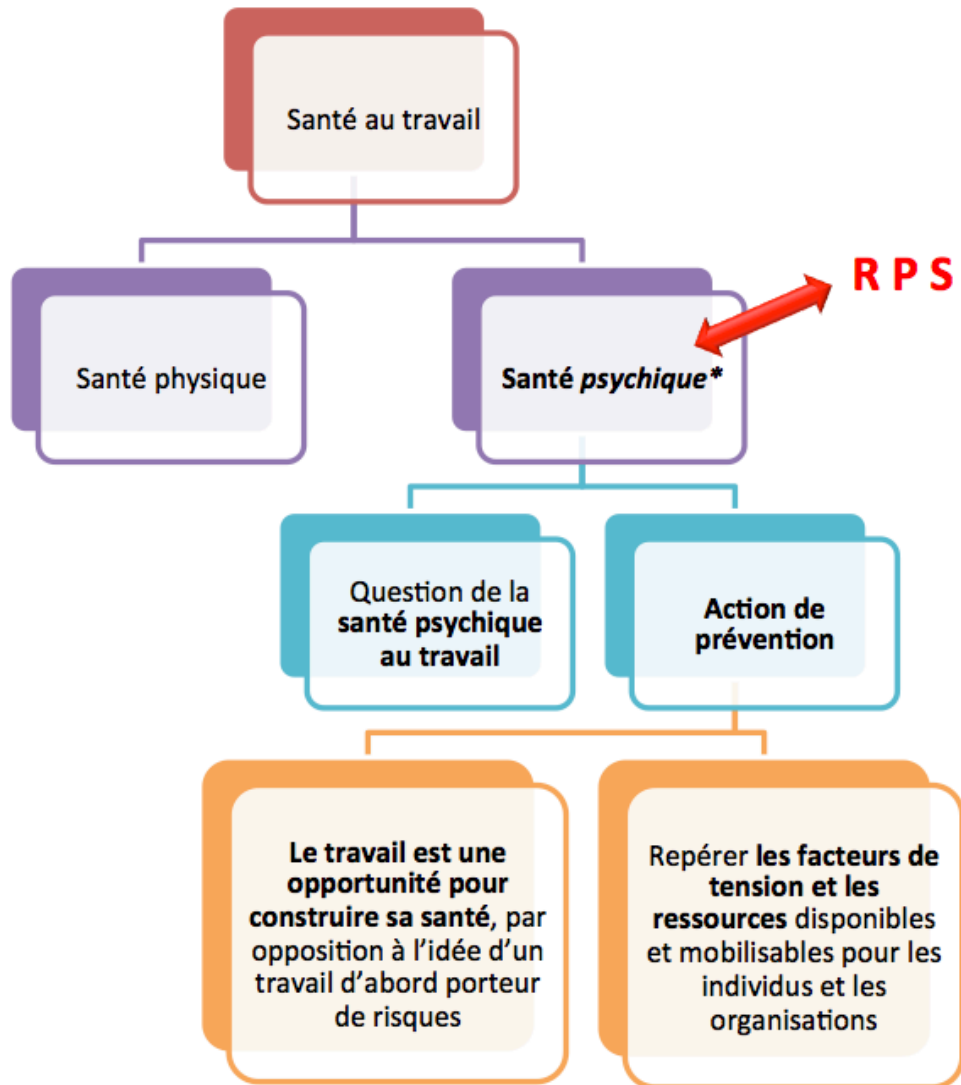
Mauvaise ergonomie des postes de travail (Smartphone et écrans trop petits)

EFFETS INDUITS :

Prise en compte trop faible de l'implication donnée par les salariés

Dégradation des relations avec certains clients

Santé au travail et RPS : de quoi parle-t-on ?



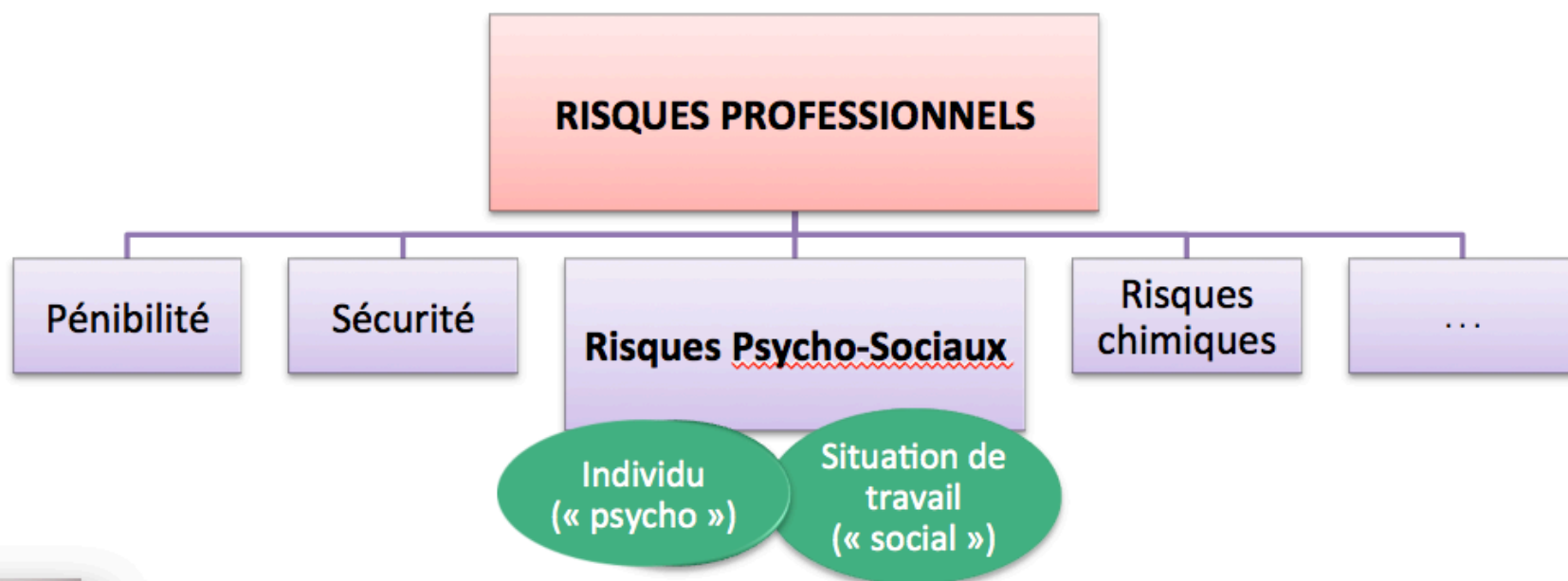
DÉFINITION

La **santé mentale** ou **santé psychique** est plus que l'absence de troubles mentaux ; elle est une composante essentielle de la santé :

« **la santé est un état de complet bien-être physique, mentale et social qui permet de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté** ». Source : *Organisation Mondiale de la Santé*

Le travail a des effets positifs sur la santé mentale des salariés ; **en plus de fournir un revenu, le travail favorise les contacts sociaux, le développement d'habiletés et l'estime de soi.**

Santé au travail et RPS : de quoi parle-t-on ?



DÉFINITION



« Psychosocial »

Le terme renvoie à la *Psychologie Sociale* qui étudie scientifiquement la manière dont les pensées, les sentiments et les comportements des personnes peuvent subir l'influence des autres, de leur présence.

LES RESULTATS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

RESULTATS GLOBAUX





LES INTERVIEWÉS

13

AIX EN Pce

7

MONTPELLIER

10

SOPHIA Antipolis

Nombre d'entretiens individuels



30

26



4



2

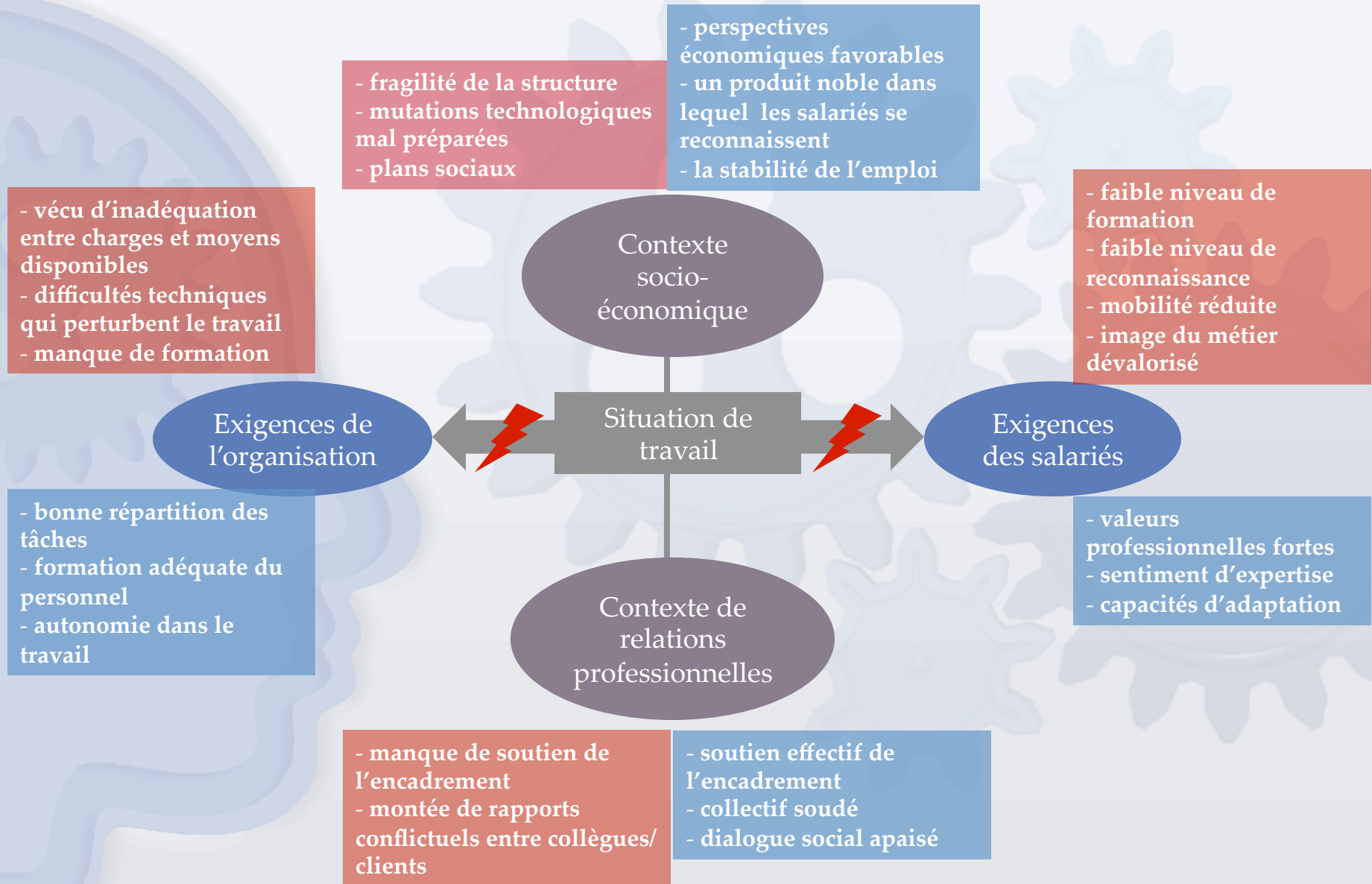


28



2 entretiens téléphoniques

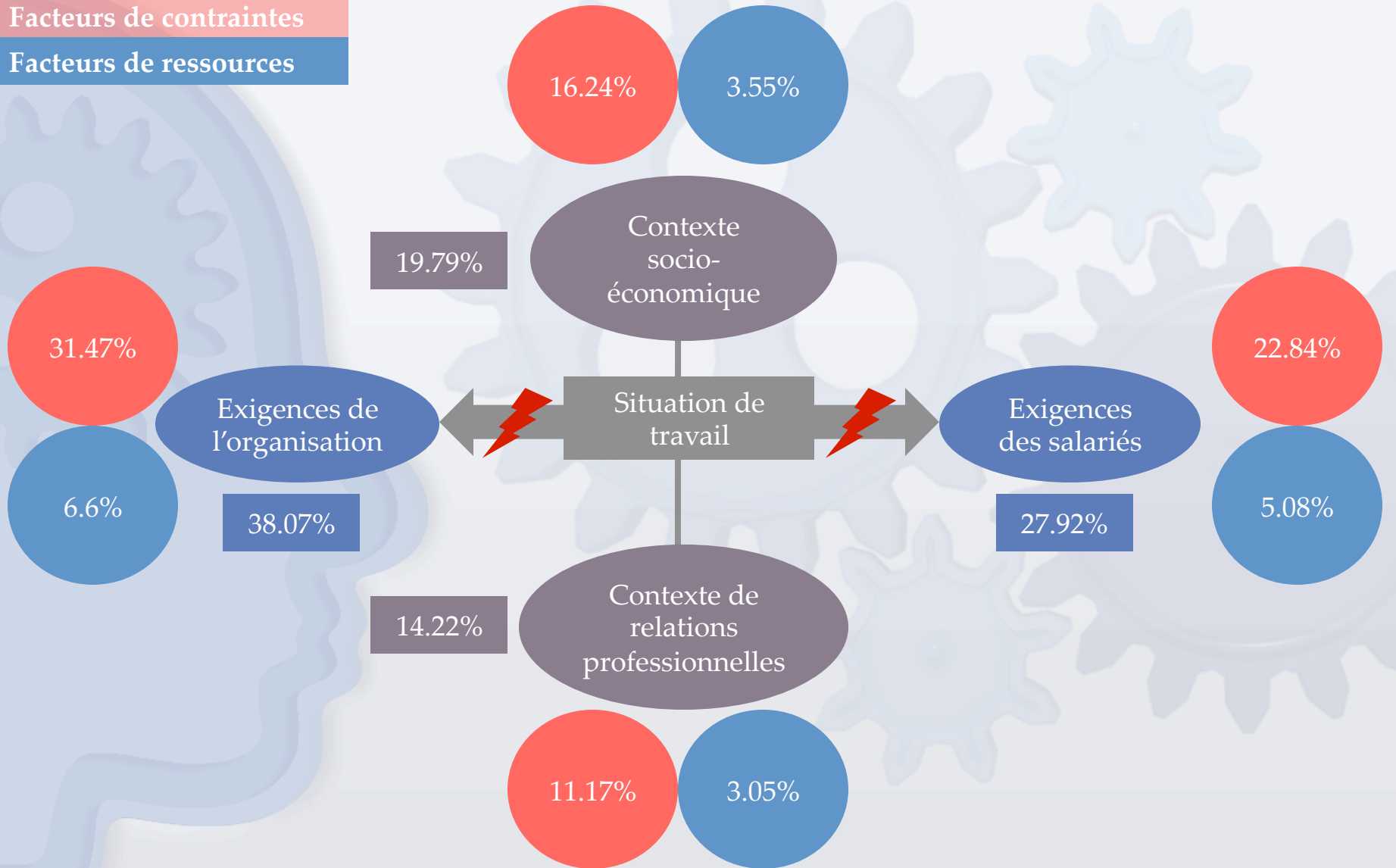
EXPLOITATION DES ENTRETIENS - MODELE C2R, RESEAU ANACT-ARACT



ANALYSE DES ENTRETIENS

Facteurs de contraintes

Facteurs de ressources



31.47%

Exigences de l'organisation

6.6%

38.07%

Autonomie dans le travail
Présence de management
Améliorations de l'outil

Situation de travail

Problèmes techniques qui perturbent le fonctionnement donc la production du service : moyens non adaptés aux tâches
Problèmes techniques depuis 2 ans avec très peu de résolution de problèmes
Qualité empêchée
Ressenti d'un manque de confiance de la Direction envers les techniciens et commerciaux (conditions tarifaires, logiciel dans véhicules...)
Manque de personnel (Assistants + techniciens qui partent)
Manque de formation

23 points Mettre en place un groupe de travail avec Développeurs et du personnel métiers

20 points Plus(+) de communication sur QUI FAIT QUOI permettrait de diminuer la surcharge de travail, de se répartir plus convenablement le travail, de savoir à quel moment on a besoin d'être formé

18 points Mettre en place une commission de suivi à Cergy avec des personnels terrain experts qui connaissent les métiers, les problèmes, les besoins des clients, pour pouvoir mutualiser les idées et les remarques. Les développeurs doivent se déplacer, venir sur le terrain, pour être en situation de travail réel

16 points Liens avec les développeurs : il faut qu'ils fournissent un outil plus simple (avec moins de process), plus complet (convention...), plus fluide (gros devis, gros parc), plus performant (pas de perte de temps, adapté aux métiers, avec une base, une nomenclature spécifiques)

13 points Reprendre les fonctionnalités des outils précédents pour mettre en évidence ce que ça recouvre/non, les ajouts d'action

11 points Suspension du logiciel sur la partie Sicli le temps de le développer correctement, si toutes les solutions envisagées ne parviennent pas à être efficaces

8 points Motiver les Assistantes pour qu'elles restent ; présence d'une formatrice du Pôle Data qui soit la référente ; formaliser les processus avec des modes opératoires écrits pour les Assistantes qui pourraient aussi être accessibles par internet

8 points Au lieu de mener tout de front (sur les 3), peut on faire étape par étape, donc réduire l'ambition et faire progressivement ; ou bien travailler sur les 3 mais en hiérarchisant les bugs (ce qui se fait déjà mais pas au courant)

6 points Mieux communiquer sur tous ces aspects ; et savoir ce qui est faisable dans les demandes, et ce qui n'est pas faisable

6 points Les moyens financiers sont ils suffisants pour la résolution des problèmes techniques ?

4 points Dimensionner les ressources de l'équipe projet

2 points Revoir le rôle de référents et le temps dédié sur le sujet, avec une notion de mobilité au sein de leur région

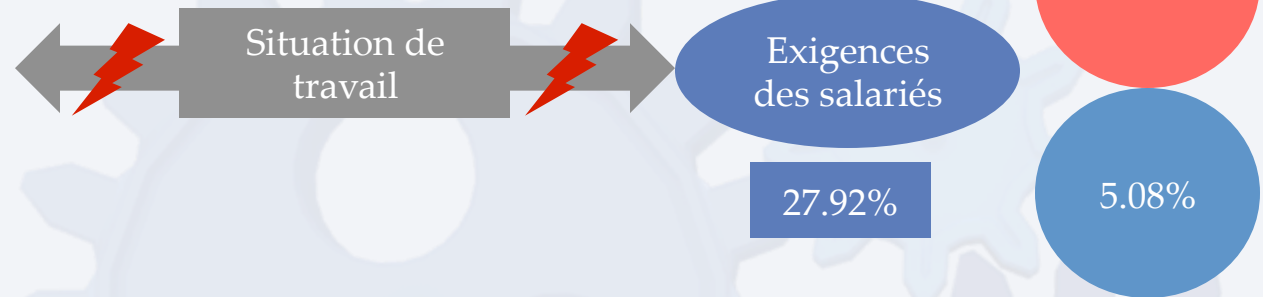
0 point Renforcer la communication pour que tous les acteurs aient l'information

0 point Comme les techniciens font moins de contrats (les commerciaux peuvent en faire maintenant), il faut une compensation financière comme des challenges, ou une revalorisation du point, une valorisation de la qualité du travail

0 point Accompagner le changement lié aux processus :

0 point Formation initiale de techniciens : après utilisation sur le terrain, formation sous forme de questions-réponses

+ de souplesse et de support du Pôle Data ; moins de rigidité d'esprit, plus de réactivité



Indépendance
Participation active à la résolution des problèmes techniques
Liberté d'organisation
Qualité de service rendu
Valeurs professionnelles fortes
Goût et investissement pour le travail en lui-même
Développement des compétences (Assistants)

Dévalorisation du métier (principalement pour les Commerciaux)
Sentiment de mal-être profond accompagné d'une baisse de la motivation pour faire face et d'un sentiment d'abandon
Pas de reconnaissance sur les efforts fournis depuis 2 ans
Manque de connaissances et de formation sur les outils
Départ de nombreux techniciens

13 points Bilan d'évaluation du niveau d'assimilation de l'outil et de compétences pour toutes les personnes qui utilisent Convergence, avec une méthode qui ne soit pas vecteur de stress (face à face avec la personne référente/formatrice de l'outil ; séminaire avec évaluation par petits groupes dans une ambiance conviviale)

11 points Renforcement de la reconnaissance symbolique pour les Assistantes : financière ; ou une journée de repos

7 points Revalorisation financière de l'activité technicien

5 points Est-ce qu'on peut faire quelque chose en parallèle de la résolution technique, pour soutenir ? Formation à l'écoute active des managers, peut être formé par un psychologue

5 points Peut être renforcer ou revoir le système d'écoute actuel

3 points Renforcement de la reconnaissance symbolique; la mise en place, avec la durée et les dysfonctionnements. Le management doit être plus actif dans ce sens. Exemples : mails de remerciements à tous, réunion tous les 6 mois de remerciements...

2 points Communication du management vers les équipes pour la reconnaissance, les remerciements

1 point Nécessité du QUI FAIT QUOI pour répondre à la notion de mal être

1 point Pour le développement et l'acquisition des compétences, faire des binômes

C'est le dysfonctionnement technique qui est au cœur de tout le mal être ; redite des solutions vues dans le 1^{er} volet

19.79%

Contexte
socio-
économique

16.24%

3.55%

Situation de
travail

Projet accueilli
positivement à son
lancement
Croyance-espoir d'un
outil futur performant
Stabilité de l'emploi

Le client n'est pas au cœur du projet = confrontation entre sens du projet et culture de l'entreprise
Erreurs stratégiques de départ : lancement sans étapes, outil pas au point, manque de communication et donc d'appropriation du projet par le personnel, manque de formation
Direction Nationale désavouée pour le manque de reconnaissance de ses erreurs stratégiques et son incapacité à régler les problèmes (sentiment de compassion et pas d'agressivité).
Directions non communicatives = sentiment de non traitance des problèmes
Direction Régionale qui fait ce qu'elle peut mais qui ne maîtrise pas les décisions
Changements mal accompagnés
Absence de méthode d'accompagnement au changement
Départ de salariés à la concurrence
Image désastreuse de l'entreprise auprès des clients
Baisse de l'image de l'entreprise sur le marché
Baisse du chiffre d'affaires

13 points Redonner de l'autonomie aux Assistants et commerciaux et un mode correction qu'ils n'ont pas aujourd'hui

13 points Retrouver des process qui s'adaptent aux clients

9 points Allègements des process de validation des devis Unicom,

6 points Alléger les process ; fusionner les process client

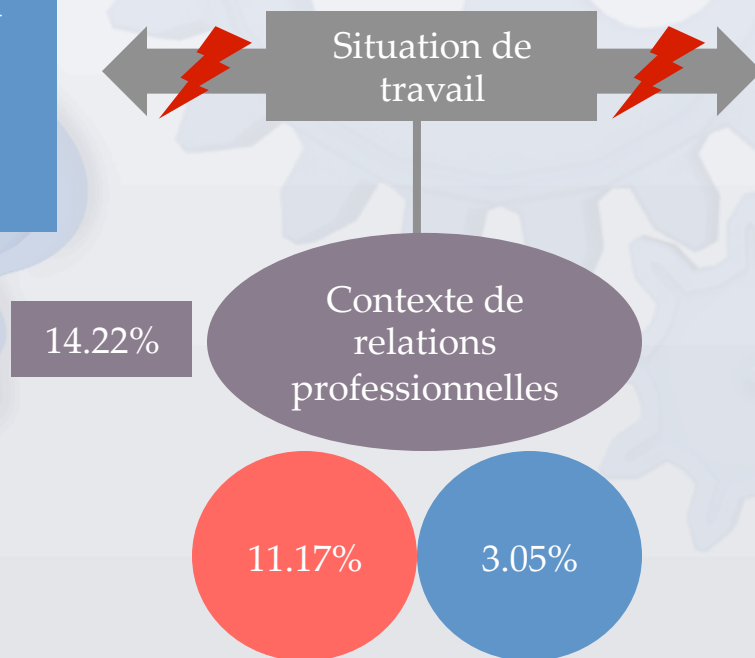
1 point Rendre les rapports des clients « lisibles » : faire plusieurs

0 points Mise en place d'un service qui reprenne tous les contrats et qui les remette à jour

0 points Alléger les process d'enregistrement des sous traitants

Entraide entre collaborateurs
Excellent relationnel avec les clients
Bon relationnel entre le personnel
Appui de l'encadrement technique

Dégradation dans la relation Client : perd ses repères, ne fait plus confiance, part à la concurrence
Difficultés entre management et terrain
Insuffisance de l'appui de l'encadrement technique



12 points Faire état de la réalité au client

7 points Se former à la gestion des tensions avec les clients

6 points Escalader au N+1 la résolution d'un problème avec le client

5 points Formation sur les RPS

4 points Communication plus conviviale et pédagogique

4 points Anticiper auprès des clients avant que ça prenne des proportions trop importantes

4 points Par rapport à la plateforme téléphonique : formation des permanents