

17 rue de la Capsulerie
93170 Bagnolet
Tél : 01 49 72 05 82
Fax : 01 43 60 56 68
www.eretra.asso.fr
Courriel : eretra@eretra.asso.fr



Expertise risques graves CHSCT La Poste DOTC Ouest Bretagne

Viviane Folcher Psychologue ergonomiste
Dominique Gosset Ergonomiste
Jean Pierre Léchevin Ergonomiste

novembre 2012

SOMMAIRE

I – Introduction	3
I-1. Rappel de la demande	3
I-2. Mission et méthodologie de l’expertise	3
I-3. Déroulement de l’expertise	4
II- repères historiques et mutations de La Poste.....	6
Une culture originale ancrée dans l’histoire	6
Un recentrage sur des aspects commerciaux	6
Développements de systèmes d’information pour une mesure de la charge	7
Des changements qui ne sont pas sans incidences	7
Des alertes, jusqu’à deux évènements traumatisants successifs	8
Un dialogue grand ?	9
III – De quelle population parle-t-on ?	10
III-1. Caractéristiques de la population	10
III-2. Etat de santé de la population	11
IV – Baisse du trafic - baisse d’activité ?	17
IV-1. Quelle réalité du trafic ?	17
IV-2. Des variations de charge non linéaires	17
IV-3. Evaluation du volume réel du trafic courrier	18
IV-4. Sous évaluation des tournées : des tournées mal pesées ?	19
IV-5. Une formation qui ne prend pas en compte le réel du travail	22
V – Force globale de travail et travail réel	24
V-1. La gestion des absences, un casse-tête pour la hiérarchie de proximité	24
V-2. Une politique de non-remplacement des absences qui n’est pas sans conséquences pour les salariés	29
VI – Des moyens (in)adaptés au travail	33
VI-1. La gestion des systèmes d’information	33
VI-2. Des moyens nécessaires pour le management à distance	35
VI-3. Des moyens pour la distribution	36
VII – Les incidences des réorganisations	41
VII-1. L’élaboration d’une réorganisation	41
VII-2. Les incidences des réorganisations pour les salariés	42
VIII – Travail réel et pouvoir d’agir	46
VIII-1. Pouvoir d’agir	46
VIII-2. Le travail réel à la lumière du pouvoir d’agir	47
Conclusions - recommandations	52

I – Introduction

I-1. Rappel de la demande

Le cabinet *eretra* a été saisi par le CHSCT de la DOTC Ouest Bretagne de La Poste, en date du 14 mars 2012, afin de réaliser une demande d'expertise risques graves.

Dans sa délibération le CHSCT indique :

« Depuis plusieurs mois, le CHSCT de la DOTC Ouest Bretagne a constaté l'existence de plusieurs risques graves. En l'occurrence, dans un contexte organisationnel, ces risques portent atteinte à la santé mentale de l'ensemble du personnel. (...) »

Le dimanche 11 mars 2012, Bruno PEUZIAT, cadre supérieur à la DOTC Ouest Bretagne a mis fin à ses jours au Centre Courrier de Tregunc, en laissant des messages à destination des organisations professionnelles qui mettent en relation son acte dramatique et sa situation de travail (...) »

Le CHSCT constate que ces mécanismes de souffrance dans les Centres de Courriers sont en lien avec les réorganisations en cours, en relation avec des projets nationaux et leurs déclinaisons locales comme celui affectant le personnel d'encadrement (...) Le CHSCT veut comprendre les facteurs dans l'organisation du travail qui favorisent ces mécanismes de souffrances (...) ».

I-2. Mission et méthodologie de l'expertise

L'expertise a pour objectif de répondre à la demande du CHSCT entrant dans le cadre de ses prérogatives. La mission consiste à apporter au CHSCT des éléments lui permettant d'appréhender au mieux les déterminants du travail ayant des conséquences sur la santé des salariés.

La mission adoptée par le CHSCT a pour objectifs :

« Analyser les situations de travail, évaluer l'implication de l'organisation du travail sur les risques professionnels et identifier les facteurs qui favorisent de la souffrance au travail, établir un pronostic de leurs effets sur les conditions de travail et la santé des salariés ; »

Aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail dans le cadre de ce projet ».

Au regard de l'analyse du travail et de son organisation, le diagnostic et le pronostic demandés par le CHSCT portent sur les activités du personnel d'encadrement et d'exécution.

La prise de connaissance des documents de Bruno Peuziat a permis l'identification de déterminants du travail qui ont contribué à la détérioration des conditions de travail et à un acte irréversible. Ces déterminants sont réinterrogés dans les analyses du travail réalisées dans le cadre de l'expertise.

L'approche par le "travail" est centrale dans notre démarche. Pour appréhender la complexité des situations réelles, l'ergonomie a développé une pratique d'analyse, centrée sur « le point de vue du travail ». Ce terme ne signifie pas seulement qu'il est indispensable de recueillir les opinions des salariés sur leur propre travail, mais que la compréhension du

fonctionnement des organisations de l'entreprise et des espaces passe nécessairement par une analyse de l'activité de travail réel. Le concept d'activité est né du constat d'un écart, toujours irréductible, entre la façon dont on a pensé que le travail devait se réaliser et le travail tel qu'il est réellement réalisé. Les salariés, comme les systèmes techniques, n'ont pas la stabilité que postule l'organisation prescrite. Les dysfonctionnements, les pannes, les aléas viennent perturber le déroulement prévu du travail, et les variations quantitatives et qualitatives de la production ne s'accompagnent pas toutes de moyens spécifiques pour y faire face. De ce point de vue, le travail humain est aussi et surtout « compétence et expérience ». Il est le reflet et la construction d'une histoire : celle d'un sujet actif qui arbitre entre « ce qu'on lui demande » et « ce que ça lui demande ».

I-3. Déroulement de l'expertise

Après un premier rendez-vous le 10 avril et des hésitations de la DOTC à donner son accord pour le pilotage de cette expertise par le CHSCT de la DOTC ou un CHSCT local, l'expertise a démarré le 9 juillet 2012.

Pour mener à bien ces travaux, notre équipe a procédé à :

- Une analyse des documents de l'entreprise permettant de comprendre la situation des conditions de travail actuelles. Cette phase a été complétée par des rencontres avec les partenaires de la prévention dans l'entreprise (président du CHSCT, représentants du personnel, médecin du travail, préventeur, assistante sociale) et divers responsables de différents secteurs au niveau de la DOTC.
- Afin de nous construire une représentation pertinente de la situation actuelle du travail, nous avons réalisé une série d'entretiens avec différents agents ou salariés représentant la plupart des fonctions selon des situations caractéristiques identifiées dans la première phase. Les salariés rencontrés dans le cadre de l'expertise ont été choisis, en concertation avec le CHSCT, de manière à avoir accès à des situations de travail diversifiées.
- Des observations et analyse du travail ont été réalisées sur différents sites et postes de travail selon des situations de travail caractéristiques définies dans le diagnostic.
- Enfin, la rédaction du présent rapport.

Les principales difficultés rencontrées sont :

- Des informations non transmises concernant la gravité des accidents de travail.
- Des cadres n'ont pas souhaité participer aux entretiens.
- Un planning d'entretiens opérationnels maintes fois modifié a été source d'erreurs pour trois salariés, pas tous avertis des derniers changements.
- Le document unique d'évaluation des risques a été demandé dès le 19 mars, 4 colis d'un poids de 20 kg nous sont parvenus à la mi-octobre alors que nous étions dans la rédaction de ce rapport après avoir terminé le recueil des données du terrain.
- Un refus de la DOTC de mettre à dispositions des informations concernant les évolutions et projets en cours ou à venir et la méthodologie mise en œuvre bien que cette démarche soit évoquée aux personnels. Ceci handicape notamment des éléments du pronostic fondés sur le travail réel dans ce présent rapport.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à ce travail, ainsi que les personnes qui ont organisé ces journées d'intervention et informé les salariés de notre venue et de la nature de notre démarche, en premier lieu les membres du CHSCT et son secrétaire.

Le rapport s'articule autour des axes suivants :

- Des repères sur l'évolution de La Poste
- Une analyse de données sociales
- Une analyse sur l'évolution du trafic et de l'activité
- Une analyse sur la force globale de travail et des incidences sur le travail
- Une analyse de l'(in)adéquation des moyens
- Une analyse sur des incidences des réorganisations
- Une analyse sur le travail réel et le pouvoir d'agir
- Conclusions et recommandations.

II- repères historiques et mutations de La Poste

Une culture originale ancrée dans l'histoire

Depuis toujours La Poste joue un rôle particulier dans la société, et dispose d'une identité forte dans notre pays. Elle a développé des liens étroits auprès des millions d'usagers qu'elle dessert tous les jours. Ces liens créent un sens particulier de l'engagement des postiers et constitue un élément historique donnant sens au travail de ceux qui réalisent la mission.

La Poste ne peut faire fi de son contexte historique et sociétal avec son ancrage dans l'ensemble du territoire français même si, comme opérateur historique pour le courrier, elle connaît depuis plusieurs décennies de profondes transformations induites par des évolutions technologiques et réglementaires au niveau européen avec l'ouverture au privé de marchés publics.

Le courrier a longtemps été le métier dominant, exercé sous monopole. Au début des années 2000, la dérèglementation du marché du courrier et la montée en puissance des nouvelles technologies avec le mouvement de dématérialisation du courrier ont été une rupture à l'évolution de l'activité.

La Poste a été transformée en établissement public en 1991, puis en société anonyme à capitaux publics en 2010. Elle est devenue une entreprise exerçant ses activités dans un système concurrentiel.

Un recentrage sur des aspects commerciaux

Le modèle économique d'origine a été remis en cause, de nouvelles stratégies de développement sont mises en œuvre. L'objectif a été, d'une part optimiser les activités traditionnelles pour accroître la productivité et la qualité de service, et d'autre part identifier des relais de croissance et diversifier en conséquence le portefeuille d'activités.

En 2003, La Poste met en œuvre d'une part un volet économique qui s'est traduit par plusieurs grands projets industriels, favorisant la modernisation et aussi la diversification qui a conduit au modèle multi-métiers, d'autre part un volet social sur des engagements sur un modèle social qui garantit la qualité de l'emploi, des missions de service public sur l'ensemble du territoire. Le chantier Responsabilisation du Management a consisté notamment à une organisation par métier : courrier, colis, services financiers et Enseigne.

Dans ce cadre, La Poste a engagé une série de grands projets destinés à optimiser les activités traditionnelles et à favoriser le développement de nouvelles : le programme CQC (« Cap Qualité Courrier ») destiné à réorganiser la chaîne de distribution, le développement d'un réseau européen de colis, la création de la Banque Postale en 2006 et la modernisation du réseau de bureaux de poste (programme « Cap Relation Clients, Espace Service Clients »).

Les gains de productivité sont depuis 2001 de 3,4 % par an en moyenne, ce qui s'est traduit par une diminution de près d'un quart de l'effectif en dix ans, pour être à 246 000 en 2011¹. La baisse des flux de courrier a été compensée partiellement par la montée en puissance du colis et l'augmentation des activités bancaires.

La réduction des flux de courrier se poursuit et est évaluée au niveau national à 30 % à l'horizon 2015.

¹ Rapport de la Commission du Grand dialogue de la Poste septembre 2012

Le métier « Courrier » redéfinit progressivement une offre autour de nouveaux produits et services auprès des clients, en appui d'une centration dans l'organisation sur la « relation-client ».

Une politique d'objectifs de vente fixés aux facteurs se développe et vient percuter les valeurs de professionnels centrés sur le « rendre service », mais aussi comme relevant de la concurrence avec leurs collègues de l'Enseigne. L'institution vend de plus en plus de prestations contractualisées (exemple réglage de la TNT, distribution de publicité, collecte de papier à recycler, etc.), ce qui vient percuter pour des professionnels la culture d'entreprise avec la réalisation de missions de service informelles que remplissaient jusqu'ici les facteurs (veille des personnes âgées, menus services).

Le recentrage sur les aspects commerciaux, sans cesse justifié par un contexte nouveau d'ouverture de la concurrence, s'accompagne de réorganisations à cadencement élevé tous les 18 mois, La Poste est entrée dans une période de transformation, celle du changement continu.

Développements de systèmes d'information pour une mesure de la charge

Ces mouvements se sont accompagnés du développement de nombreux systèmes d'information. Les plus cités pour la distribution sont « Géopoint » où sont notifiés des caractéristiques des points de distribution et leurs quantités, « Pildi » où sont saisis quotidiennement les flux de plis, ou encore Method qui contribue à une estimation de la charge à partir d'extraction des bases de données citées précédemment. Accompagnés de multiples tableaux Excel, ces outils concourent à une planification théorique de la charge selon des moyennes et des standards.

L'utilisation de ces outils et méthodes s'apparente à l'école de gestion d'entreprise dite Lean (littéralement : maigre, sans gras, dégraissé) qui s'intéresse à la performance (productivité, qualité). Les tenants du Lean recherchent la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages. Le Lean vise à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, des pertes, à la simplification des processus en augmentant la fluidité, la flexibilité et l'agilité dans l'objectif d'accroître la valeur pour le client et ainsi contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Des changements qui ne sont pas sans incidences

La conduite du changement est accompagnée de formations pour les cadres, qui s'appuient notamment sur le modèle de la courbe du deuil d'Elizabeth Kübler-Ross ou intitulées « la vallée du changement ».

Des cadres comme Bruno Peuziat réagissent à ce type de formation par des alertes² :

« Je suis fermement décidé à ne conduire aucun collègue ni collaborateur à penser que son attitude fut-elle à l'immobilisme, est suicidaire, que refuser le changement amène à creuser sa propre tombe³, ou qu'une phase de « dépression » peut être incontournable dans une conduite de changement de projet ou d'organisation »

² Mail de Bruno Peuziat au Dr Legoffe le 09/01/2011

³ Référence à un outil pédagogique où sont utilisés une souris et son baluchon « Celui qui refuse le changement creuse sa tombe »

Comme le décrit le rapport de la Commission du Grand dialogue ⁴ :

« Les gains de productivité, la rationalisation des effectifs et la norme du CDI ont débouché sur des organisations du travail beaucoup plus tendues qu'auparavant. En l'absence d'intérimaire et de CDD, les organisations sont en effet calculées au plus juste et le temps disponible pour la communication managériale et l'échange avec les supérieurs hiérarchiques s'en est trouvé limité. Par ailleurs, les personnes en situation d'invalidité ou les agents ayant un mandat de représentant de personnel sont souvent comptabilisés dans les effectifs, ce qui crée un décalage entre les effectifs théoriques et la main d'œuvre dont disposent réellement les managers. Dans ces conditions, un surcroît de travail ou l'absence d'un collègue ont des conséquences immédiates sur le collectif, qui ne dispose pas de « mou » pour absorber la différence. Cette situation générale recoupe bien les témoignages des postiers, qui déplorent souvent que la tension sur les effectifs rend difficile la formation continue ou déborde sur la vie de famille, du fait de l'imprévisibilité des horaires effectifs au cours de la semaine. D'un point de vue structurel, cette tension paraît inévitable compte tenu du cadre d'emploi ».

Les progrès de l'automatisation ont réduit les tâches de tri, ce qui a mécaniquement entraîné une augmentation de la part des tâches de distribution dans la journée des facteurs. La conséquence pratique la plus sensible est que les facteurs travaillent plus longtemps à l'extérieur qu'auparavant.

Un autre changement important est la mise en place de la « sécabilité » : pour que la variation du volume de courrier et les absences inopinées n'entraînent pas théoriquement une variation de l'activité des postiers, le principe de l'attribution exclusive d'une tournée à un facteur a été remis en cause ; désormais, la tournée d'un facteur absent peut être « découpée » et distribuée aux facteurs présents. Les jours forts, notamment en fin de semaine, les facteurs d'équipes « roulant » réalisent une tournée. Les jours faibles, les facteurs titulaires peuvent voir leur tournée augmentée d'un certain nombre de points de distribution supplémentaires (15 % maximum théoriquement).

Le résultat est un lissage de l'activité et une adaptation permanente des équipes. Cette nouvelle organisation permet de ne pas calibrer les effectifs en fonction des pics de trafic, mais plutôt sur une moyenne. Il va de soi que cela entraîne des changements ; dans certains cas, le facteur change souvent et les nouveaux clients, anciens usagers, ne voient pas toujours la même personne ; les journées tendent à se prolonger, ce qui pose la question des heures supplémentaires et de leur comptabilisation et rémunération.

Des alertes, jusqu'à deux évènements traumatisants successifs

En 2010 déjà, des médecins de prévention de La Poste alertent sur des dégradations de la vie au travail à partir d'indicateurs dont ils sont témoins : suicides, taux d'absentéisme, accidents du travail et maladies professionnelles, situations d'épuisement physique et psychique, etc.

Dans ce début d'année 2012, La Poste connaît le suicide sur le lieu de travail de deux de ses collaborateurs, dont celui de Bruno Peuziat, dans des conditions qui bouleversent l'entreprise.

Cela marque nombre de salariés que nous avons rencontrés. Un tournant lié à l'impact de ces évènements au sein de l'entreprise, tout d'abord parce que dans certains cas des liens d'interconnaissance, professionnels et parfois amicaux, existaient avec les personnes qui se sont suicidées, mais aussi parce qu'il existe un sentiment d'appartenance commune (même entreprise, même type de pressions subies, même métier parfois, ...) qui peut alors interroger les salariés sur leur capacité à résister ou leur fragilité.

⁴ Source : Rapport de la Commission du Grand dialogue de La Poste septembre 2012

Un dialogue grand ?

La Poste décide alors de lancer un « Grand Dialogue » sur la vie au travail avec l'objectif de renforcer la cohésion sociale et le bien-être au travail. 125 000 postiers y participent.⁵

Le rapport de la commission du Grand dialogue remis le 11 septembre 2012 préconise quatre priorités :

- Le pilotage resserré et solidaire de la transformation. Il est de la responsabilité première du Groupe de définir, de conduire et d'évaluer la mise en œuvre de sa stratégie de transformation ;
- Un desserrement temporaire de la gestion des effectifs ;
- L'évolution du modèle social du Groupe, en faveur d'une plus grande capacité d'adaptation ;
- Une implication de tous les acteurs dans une logique de co-construction : direction, organisations syndicales et actionnaire.

Huit chantiers sont proposés sur différentes thématiques : dialogue social, management, organisation du travail et conduite au changement, santé et sécurité au travail, modèle social, reclassement, fonction RH et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La mise en œuvre par La Poste des préconisations du rapport de la commission est annoncée dès le 12 septembre 2012.

⁵ Source : communiqué de presse Groupe La Poste du 12 septembre 2012 Gouvernance et qualité de vie au travail

III – De quelle population parle-t-on ?

Dans chaque étude qui porte sur l'analyse de l'activité de travail et l'analyse des risques, il est essentiel de réaliser une étude statistique de la population et de ses caractéristiques (effectif, âge, ancienneté), dans la mesure où ces dernières représentent un déterminant essentiel dans l'analyse de l'activité de travail.

De la même manière, une politique de prévention ne peut être efficace qu'en appui sur des indicateurs (statistiques dans un premier temps) relatifs à l'état de santé de cette population (absentéisme pour maladie, accidents du travail, maladies professionnelles, etc.). Cette analyse statistique devant être complétée par une analyse de l'activité de travail, seule capable de situer dans l'organisation du travail les éléments, contraintes, dysfonctionnements, qui sont à l'origine des dangers et des risques. En effet, il n'y a pas d'analyse des risques sans analyse de l'activité de travail.

Afin de réaliser l'analyse de la population, nous nous sommes ici appuyés sur les documents suivants :

- «
- *Données de répartition de la population par âge, sexe, classe,*
- *Bilans SST 2007 à 2011,*
- *Rapports annuels d'activité des médecins du travail 2010 et 2011.*

III-1. Caractéristiques de la population

Evolution de l'effectif

Le tableau suivant présente l'évolution de l'effectif de la DOTC au cours des 5 dernières années.

	2007	2008	2009	2010	2011
Fonctionnaires	2322	2255	2153	2021	1896
Salariés	1428	1485	1448	1427	1394
Total	3750	3740	3601	3448	3290
CDD (moyenne annuelle)	220	182	168	194	184

On peut voir ici que **l'effectif permanent de la DOTC est en baisse constante depuis ces cinq dernières années**, l'effectif total ayant été réduit de 12,3% en 5 ans.

Le recours au CDD suit la même tendance à la baisse, de manière encore plus importante (-16,4%).

Cette réduction d'effectif concerne principalement les fonctionnaires (-18,3% en 5 ans), les salariés étant quant à eux nettement moins impactés (-2,4% sur la même période).

Répartition de l'effectif par sexe et catégorie

Le tableau suivant présente la répartition de l'effectif de la DOTC en 2011, par catégorie et par sexe.

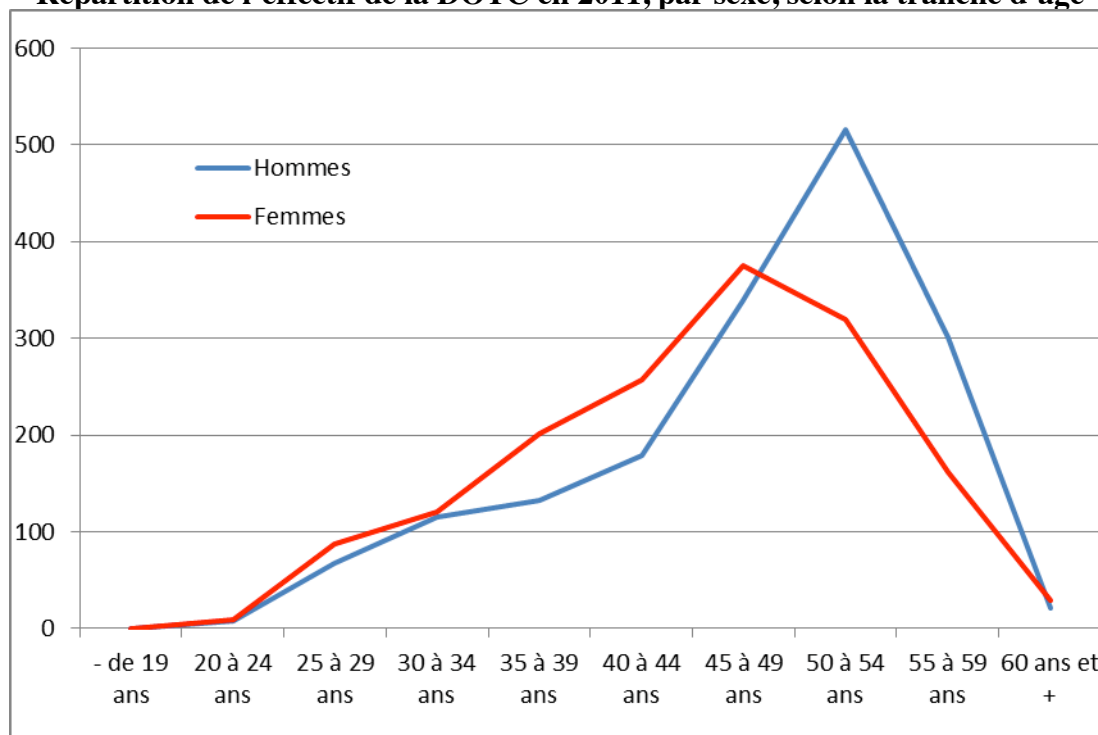
	Classe I	Classe II	Classe III	Cadres sup	Total
Hommes	59%	27%	10%	5%	1680
Femmes	69%	23%	5%	2%	1559

La répartition de l'effectif total par sexe est assez équilibrée, les hommes représentant 52% de l'effectif.

On note toutefois une répartition différente du genre en fonction de la catégorie professionnelle. Ainsi, les postes de classe III et de cadre supérieur sont majoritairement tenus par des hommes (70%), tandis que les femmes sont quant à elles plus nombreuses à occuper des postes de classe I.

Répartition de l'effectif par tranche d'âge

Répartition de l'effectif de la DOTC en 2011, par sexe, selon la tranche d'âge



La répartition de l'effectif selon la tranche d'âge montre une population relativement âgée : 42% de l'effectif a plus de 50 ans. Cette tendance est encore plus marquée pour la population masculine de la DOTC, où 70% de l'effectif a plus de 45 ans et la moitié plus de 50 ans.

Du fait du format différent des données concernant l'âge de la population en 2007 et 2011, il n'est pas possible de comparer directement l'évolution de celui-ci. Ces données permettent toutefois d'entrevoir un vieillissement notable de la population : en 2007, l'âge moyen était de 44,9 ans, tandis qu'en 2011, 64% des salariés ont 45 ans ou plus.

Cet âge moyen de la population, relativement élevé, est à considérer pour l'activité des facteurs, car il nécessite des conditions de travail adaptées à cet âge et ses caractéristiques.

III-2. Etat de santé de la population

Absentéisme pour maladie

L'absentéisme pour maladie est un critère très important à suivre pour l'entreprise. En effet, un taux d'absentéisme pour maladie qui augmente, c'est le signe que la santé des salariés se dégrade, c'est une alerte dont l'entreprise doit tenir compte. C'est ensuite sur la base de ce signal d'alerte que l'on peut, par l'analyse de l'activité réelle de travail, mettre en évidence le lien entre conditions de travail et ses conséquences pour la santé des salariés.

Le tableau suivant présente les données de l'absentéisme pour maladie, en nombre de jours par agent de la DOTC, pour les quatre dernières années.

	2008	2009	2010	2011	2012
Absentéisme (jours par agent)	14,33	13,50	13,76	14,66	15,70 ⁶

Après une baisse entre 2008 et 2009, on voit que l'absentéisme est en augmentation depuis ces 4 dernières années (+9% entre 2009 et 2011, +16% si la tendance des premiers mois de 2012 se poursuivait).

Au-delà de cette augmentation, on peut également remarquer une modification de la répartition de ces absences, en fonction de leur durée.

	2009	2010	2011
Absences de moins de 7 jours	14%	12%	11%
Absences de 7 à 30 jours	28%	26%	20%
Absences de plus de 30 jours	58%	62%	69%

Ainsi, on peut voir en 2009 une prédominance des absences longues. Cette tendance s'est accentuée sur les trois dernières années, les absences de moyenne et courte durée étant en baisse, tandis qu'en 2011, 69% des absences s'avèrent être de longue durée (30 jours et plus). Cette augmentation est d'autant plus importante du fait de l'augmentation du nombre de jours d'absence par agent sur la même période. **Ainsi, entre 2009 et 2011, les absences de plus de 30 jours ont augmenté de près de 30%.**

L'absentéisme de longue durée pose la question centrale des déterminants de la dégradation de l'état de santé des opérateurs. A ce titre, les mesures prises (DESSP et Grand dialogue) sont à examiner à la lumière de l'état de santé des opérateurs.

Accidents du travail

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Accidents du travail	375	352	402	385	385	330
Accidents avec arrêt	206	189	256	213	243	188
Nombre de jours d'absence par agent	NC	NC	NC	NC	3,27	3,13

Le nombre d'accidents du travail à la DOTC au cours des dernières années est élevé, l'indice de fréquence étant de 54,1 en 2011, malgré une baisse comparativement à 2010 (indice de fréquence de 66,7).

L'indication de gravité de ces accidents reste toutefois absente des bilans SST qui nous ont été fournis. Seul un document de synthèse sur les données de l'absentéisme donne une indication chiffrée s'y rapportant, à savoir le nombre de jours d'absence causés par un accident, par agent de la DOTC. Un tel chiffre, s'il est intéressant pour la production afin de déterminer les absences globales dues aux accidents du travail, ne permet toutefois pas d'avoir une indication de la gravité réelle des accidents considérés.

Or, l'étude de la gravité des accidents du travail, ainsi que de l'évolution de cette gravité, est un déterminant essentiel de l'analyse de la situation de l'entreprise en matière d'accidents de travail, nécessaire pour qu'une prévention efficace puisse ensuite être mise en œuvre.

⁶ La valeur indiquée pour 2012 est l'extrapolation de l'absentéisme, basée sur les résultats obtenus au cours des 5 premiers mois de l'année.

Maladies professionnelles

	2009	2010	2011
Maladies professionnelles reconnues	36	39	43

Le nombre de maladies professionnelles reconnues sur les trois dernières années est important. Les bilans SST de l'entreprise précisent qu'il s'agit principalement de troubles musculo-squelettiques (tableau 57).

On notera également que ces chiffres sont en augmentation sur les trois dernières années et ce alors que, dans le même temps, l'effectif de la DOTC est lui en baisse. Ramené à un effectif constant sur les trois dernières années, on voit alors que le nombre de maladies professionnelles reconnues en 2011 est en hausse de près de 30% par rapport à 2009.

Inaptitudes

Le tableau suivant, issu des rapports annuels d'activité des trois médecins du travail de La Poste pour la DOTC, fait état des avis d'inaptitudes délivrés par ces médecins sur les années 2010 et 2011.

	2010	2011
Compatibilité avec aménagement de poste	93	92
Compatibilité avec restriction	146	173
Incompatibilité temporaire totale	26	37
Incompatibilité au poste	36	50
Incompatibilité à tous les postes	2	7
Nombre total d'avis rendus par les médecins	2078	2242

Les cas d'inaptitudes sont nombreux au sein de la DOTC. Ainsi, cela concernait respectivement 14,5% et 16% des avis rendus par les médecins du travail en 2010 et 2011. La majorité de ces cas concerne des situations requérant un aménagement du poste ou une restriction, mais on note tout de même que 14% de ces avis concernent des cas d'incompatibilité permanente au poste de travail.

Les inaptitudes mentionnées par ces avis sont principalement liées aux contraintes physiques du métier : port de charges lourdes, gestes répétitifs, station debout prolongée, fréquentes montées et descentes des véhicules, etc. Le vieillissement de la population de la DOTC, évoqué précédemment, est l'un des éléments contribuant à aggraver un certain nombre de ces situations.

De plus, du fait de la suppression des postes de cabine au sein de nombreux sites lors des réorganisations, la question de la gestion de ces inaptitudes se pose d'autant plus. En effet, il n'y a bien souvent suite à ces suppressions plus aucun poste qui ne comprenne pas de phase de distribution sur ces sites.

Risques psychosociaux

La situation des risques psychosociaux au sein de la DOTC a été à plusieurs reprises évoquée par les acteurs de la prévention dans l'entreprise. Ainsi, les rapports des assistantes sociales, tout comme les rapports annuels d'activité des médecins du travail, évoquent ces risques, et certaines de leurs causes :

- « Organisation du travail impliquant une charge mentale (sécabilité, polyvalence pour les rouleurs, absence non remplacée),
- Décalage entre la tournée calculée et la tournée vécue par l'agent,
- Management de proximité quelquefois « archaïque »,

- *Changement de statut de la poste et évolution économique de l'entreprise,*
- *Modification culturelle du métier refusée par certains agents : conflit de valeur. »*

« Plusieurs cas de burn-out diagnostiqués chez des facteurs qualité ou encadrants de proximité (surcharge de travail, plusieurs tournées à trier et à distribuer, absence de remplaçants pour les arrêts courts, nombreuses heures supplémentaires). »

Par ailleurs, plusieurs alertes ont été émises, à la fois par des médecins du travail et le CHSCT, au sujet des risques psychosociaux au sein de la DOTC. Ces alertes concernaient notamment la récente réorganisation de la DOTC et la modification du périmètre des établissements, menée fin 2011.

Afin de s'attaquer aux risques psychosociaux, deux mesures ont été mises en place par la Direction :

- *tout d'abord le DESSP (Dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel),*
- *et par la suite le Grand Dialogue.*

Le Dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel

Ce dispositif, mis en place en 2010 à la DOTC, est présenté comme un des principaux outils pour la gestion des risques psychosociaux. Il consiste en un questionnaire, rempli anonymement et sur la base du volontariat, lors d'une rencontre avec le médecin du travail.

Les premiers résultats de ce dispositif, sur la base de données recueillies entre décembre 2010 et décembre 2011 auprès de 621 salariés, ont été diffusés en septembre 2012 aux représentants du personnel. Ces résultats se présentent principalement sous la forme de trois items, pour différents domaines d'activité (travail en PIC ou CTC, en PPDC ou PDC, et enfin au siège de la DOTC :

- *une répartition de la population par niveau de stress (peu de stress, stress moyen, stress élevé), selon une échelle normée,*
- *une répartition de la population selon la perception du stress professionnel et du stress non professionnel,*
- *un classement de 30 facteurs de risques.*

Ces premiers résultats montrent un niveau de stress important au niveau de la DOTC. Ainsi, plus de 17% des personnes interrogées déclarent subir un stress élevé, et ce alors qu'il a été démontré qu'un tel niveau de stress a, de manière significative, un impact sur la santé. Le second item confirme quant à lui l'importance du facteur professionnel, puisque si 25,3% des salariés déclarent ressentir un stress professionnel élevé, seuls 9,5% d'entre eux ressentent un niveau de stress comparable au niveau non professionnel.

Ces résultats du DESSP étant récents lors de notre intervention à la DOTC, aucune action n'avait encore été mise en place suite à leur diffusion. Il nous apparaît toutefois important que les acteurs de la prévention (CHSCT, médecins du travail, assistantes sociales notamment) soient associés à cette démarche, afin d'y apporter un regard plus proche du terrain. En effet, si le DESSP permet de constituer un « baromètre du stress » dans l'entreprise, il n'est pas toujours aisé de pouvoir en extraire des éléments directement exploitables pour la prévention.

A ce sujet, nous devons rappeler l'importance de ne pas se contenter d'une approche centrée sur l'individu, mais bien d'orienter les actions vers un diagnostic plus large, prenant en compte la réalité des situations de travail. Certains salariés ont ainsi évoqué, au cours de nos rencontres, des limites du DESSP, où les réponses apportés restaient à un niveau personnel, sans prise en compte de la relation avec le travail.

« Lorsque j'ai rempli l'enquête le médecin du travail voulait nous faire dire que c'était dû à la mésentente. Le questionnaire j'avais 19 points sur 25 de mauvais. Il m'a regardé et m'a dit : il faut changer de métier ! »

Nous tenons à alerter le CHSCT sur les risques liés à ce genre d'approches, qui ne manquent par ailleurs pas d'être développées dans les entreprises au sujet des risques psychosociaux. En effet, le résultat de ces approches est d'identifier des individus ou groupes d'individus dits « fragiles » sur lesquels vont porter des actions spécifiques. On se situe là en opposition complète avec les principes de prévention des risques professionnels indiqués par la loi qui imposent d'agir sur les facteurs de risques selon le principe d'adaptation du travail à l'homme.

Le Grand Dialogue

Suite au suicide de deux salariés de La Poste les 29 février et 11 mars 2012, le PDG de La Poste, Jean-Paul Bailly, prend la décision de lancer plusieurs mesures pour lutter contre les risques psychosociaux.⁷

La première de ces mesures est la mise en place d'un Grand Dialogue sur la vie au travail, à la fois au niveau national et au niveau local. Au niveau national, une commission, composée d'un représentant de chaque organisation syndicale représentative de La Poste, de dirigeants de l'entreprise et d'autres personnalités, est chargée d'analyser la situation de l'entreprise et de ses salariés en matière de vie de travail.

Au niveau local, des réunions internes à chaque établissement sont réalisées, afin de mener « un examen complet de la vie au travail ». La finalité réelle de ces rencontres et leur aboutissement restent toutefois peu visibles pour les facteurs que nous avons pu rencontrer.

« Ils sont venus un après-midi, pour le coup on a vidé notre sac pour dire les problèmes de non remplacement, l'impossibilité d'aller en formation, les locaux trop petits... Mais on n'a eu aucun retour en terme de réponse, on a l'impression de ne pas être entendu. »

Une seconde démarche concernait l'adoption immédiate des 10 mesures suivantes :

- « Un budget exceptionnel de 20 millions d'euros est consacré aux mesures d'amélioration de la Vie au travail prises à l'issue du dialogue local,
- 1000 recrutements supplémentaires sont réalisés en 2012,
- Un cadre en charge des Ressources Humaines est affecté dans tout établissement de plus de 100 personnes afin que chacun puisse avoir accès à un responsable RH de proximité identifié et formé,
- Aucune mobilité au-delà de 30 km n'intervient si elle n'est pas souhaitée,
- Un délai d'au moins deux ans est respecté entre deux réorganisations pour mieux prendre en compte les enjeux de chacun,
- Aucune nouvelle réorganisation n'est mise en œuvre jusqu'à ce que le protocole de conduite du changement que La Poste souhaite partager avec les syndicats soit finalisé ; les adaptations qui recueillent l'adhésion des postiers sont naturellement menées à leur terme,
- En cas de mobilité suite à une réorganisation, la rémunération fixe et le dispositif de rémunération variable sont garantis,
- Tout appel à candidatures sur son propre poste est proscrit,
- Tout(e) postier(e) qui s'estime en situation de difficulté ou de fragilité bénéficie d'un suivi spécifique présenté périodiquement aux syndicats,
- Tout(e) postier(e) en absence longue pour maladie bénéficie d'un suivi managérial continu et personnalisé notamment pour accompagner son retour au travail. »⁸

⁷ Lettre de Jean-Paul Bailly du 19 mars 2012

⁸ Communiqué de presse du groupe La Poste, 12 avril 2012

Enfin, une fonction de Médiation de la vie au travail est créée au sein de l'entreprise, avec pour objectif une « *responsabilité d'écoute, d'enquête et un pouvoir de décision sur les situations personnelles* » remontées directement par un postier, la médecine de prévention ou une assistante sociale.

Délégation d'enquête suite au suicide de Bruno Peuziat

Suite au suicide de Bruno Peuziat, une délégation d'enquête a été formée, constituée de membres du CHSCT et de représentants de la Direction de la DOTC. Un questionnaire a été établi, sur la base d'une trame fournie par la CARSAT, et utilisé au cours d'entretiens effectués auprès d'anciens collaborateurs de Bruno Peuziat.

Les résultats de cette délégation n'étaient pas encore édités au moment de notre intervention, la passation des entretiens étant toujours en cours. Il nous semble toutefois important de préciser deux points quant à cette délégation :

- *l'approche réalisée par le questionnaire, que nous avons pu consulter, nous a semblé très, voire trop, centrée sur l'individu, avec le risque de l'isoler de sa situation de travail,*
- *La matière recueillie lors des entretiens n'est pas à ce jour formalisée, ce qui affaiblit la démarche du recueil de fait, qui a pour but d'identifier des leviers de prévention.*

Tout comme nous l'évoquions au sujet du DESSP, nous rappellerons ici l'importance de ne pas cantonner l'approche au niveau personnel, au risque d'oublier l'influence et les impacts du niveau organisationnel.

Evaluation des risques professionnels

Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'aspect de la prévention des risques psychosociaux dans les documents d'évaluation des risques professionnels, réalisés pour chacun des sites de la DOTC. Plusieurs points de ces EVRP traitent de ce sujet, tels que : « *Une analyse de l'absentéisme a-t-elle été réalisée ?* », « *Les managers sont-ils sensibilisés aux fondamentaux du management ?* », « *Existe-t-il une entraide au sein de l'équipe ?* », « *L'environnement de travail est-il satisfaisant ?* »... Tous ces points évoqués restent toutefois très généraux et ne sont bien souvent pas accompagnés d'actions de prévention. Certains sites ont intégré à leurs EVRP des points plus précis, tels que le « *manque de reconnaissance du travail effectué* », ou le « *temps de qualité du FQ non respecté* ».

Pourtant, nombre des remarques des médecins du travail, précédemment mentionnées, ne semblent toujours pas prises en compte dans ces EVRP, et ce alors qu'ils ont été rédigés ou mis à jour très récemment, plus d'un an après les dites remarques du corps médical.

Or, afin d'être utilisables pour la prévention, les déterminants des conditions de travail relevés dans l'EVRP doivent être identifiés de manière précise. Pour cela, l'analyse des risques doit nécessairement passer par une étude de l'activité de travail réel, seule capable de situer dans l'organisation du travail les éléments, contraintes, dysfonctionnements, qui sont à l'origine des dangers et des risques.

Nous reviendrons au cours de ce rapport sur plusieurs points, pour certains déjà mentionnés par les acteurs de prévention de l'entreprise.

IV – Baisse du trafic - baisse d'activité ?

IV-1. Quelle réalité du trafic ?

La baisse générale du trafic courrier fait partie intégrante du contexte de l'entreprise, elle est annoncée de façon continue. La conjoncture actuelle d'augmentation d'envois par Internet est un des éléments explicatifs avancés. Avant toute analyse du travail réel, examinons les caractéristiques du trafic courrier et les zones géographiques de desserte.

Trois sortes de flux courrier peuvent être distinguées :

- *Le trafic plis*
- *Le trafic colis*
- *Le trafic des publicités (PNA)*

Ces flux connaissent des évolutions différentes, à la baisse pour les plis, à la hausse pour les colis et les publicités. De plus, les volumes de courrier seront différents selon la zone géographique : bourg, campagne, ville. Dans les communes rurales, il y a des ventes par correspondance (VPC) en nombre qui génèrent un flux de catalogues et de colis. Les tournées rurales ne voient pas leur trafic baisser de la même façon que les tournées en bourg, voire en ville, dans lesquelles la baisse peut être plus sensible.

Ces premiers éléments descriptifs indiquent d'ores et déjà que **la baisse générale du trafic courrier** ne peut être déduite uniquement globalement à partir de moyennes régionales voire nationales. Elle est déterminée par la **spécificité des communes desservies et les pratiques des usagers**.

« Sur le site de P., ça se voyait, y avait moins de temps de préparation des tournées et les tournées finissaient toutes à l'heure voire rentraient plus tôt. Ici ce n'est pas du tout le cas, donc ça dépend vraiment des sites et La Poste le décline comme si c'était partout la même chose! ». (cadre)

Les facteurs expriment également avoir du mal à croire à la baisse du trafic.

« Entre l'augmentation du trafic colis de 30%, l'augmentation des constructions nouvelles qui modifient les tournées, l'augmentation des pubs, j'ai le sentiment que ça compense la chute de la lettre ». Il ajoute : « ça baisse et je travaille plus, je suis à 45h/semaine ». (facteur qualité)

IV-2. Des variations de charge non linéaires

Par delà les variations de charge saisonnière, les facteurs insistent sur les fluctuations de la charge journalière pour le courrier, notamment lorsqu'une partie du courrier n'arrive pas un jour comme le lundi, il serait resté bloqué dans un centre de tri pour les moins urgents.

« Le courrier le moins urgent arrive maintenant de plus en plus en limite de date. Les relevés de banque lorsqu'ils arrivent en fin de semaine et se rajoutent avec la presse des fermes c'est énorme. Ou bien parfois toute la presse arrive sur un jour avec des délais avancés. Cela impacte nos fins de tournée et tout ce qui est débordement d'horaire n'est pas payé ». (facteur rural)

« Il y a une charge variable, notamment à cause des journées où le courrier n'arrive pas, et il se cumule avec un ou deux jours après, y compris des

hebdomadaires. Ca fait alors du poids dans la sacoche ». (facteur)

A titre d'exemple, sur un des sites observés le courrier arrive par camion en deux fois, les facteurs devant attendre le second camion avant de pouvoir partir en tournée. Aussi, la baisse du volume de courrier n'implique ici pas une réduction du temps nécessaire pour le tri, même dans le cas d'un flux de courrier faible, les heures effectives d'arrivée des camions déterminant fortement le tri et sa durée.

Le courrier pré-trié, aussi bien Tri Complet Distribué, que Tri Partiel Distribué, ne représente qu'une petite partie du courrier reçu par des PDC. Sur des PDC observées, cela représentait moins du tiers du volume de courrier reçu par le site. Cela est encore plus vrai pour les tournées rurales, où certaines adresses ne sont pas numérotées.

Enfin, lorsque dans une tournée un facteur a des publicités non adressées, la charge de travail est beaucoup plus importante avec un passage systématique à toutes les boîtes aux lettres.

Ainsi, il s'avère que le temps nécessaire pour la préparation de la tournée n'est donc que peu réduit par le TCD, nombre de plis devant eux-aussi être « piqués » par les facteurs.

Les analyses du travail conduites ont mis en évidence les faits suivants :

- Evaluation du volume réel du trafic courrier : une absence de consensus
- Sous évaluation des tournées : des tournées mal pesées ?
- Formation sans lien avec le réel du travail

IV-3. Evaluation du volume réel du trafic courrier

Une tâche en concurrence avec les urgences à gérer

Le courrier entrant dans les sites est partiellement trié. Après déchargement des camions, il fait l'objet d'un tri général puis d'un tri individuel par tournée. Le Travail Prescrit prévoit que la saisie des données concernant l'activité réalisée sur une plateforme de distribution dans le logiciel de pilotage « Pildi » est journalière et réalisée avant 9H. Or, la période avant 9 heures est une période de forte charge de travail consacrée à la surveillance du bon déroulement du déchargement des camions et des activités de tri général et de tri par tournée. De nombreux aléas peuvent survenir et demandent à être résolus en temps réel (absence inopinée à remplacer, évolution de la charge par rapport à la veille). La saisie de données durant cette période de charge de travail importante est une tâche qui entre en concurrence avec les exigences du travail et les urgences à gérer.

Ainsi, ce qui peut être perçu comme une « désinvolture » de la part de l'encadrement recouvre une réalité bien plus complexe.

Une absence de consensus

Lors de l'arrivée du courrier par camion, le facteur qualité et/ou l'encadrant de proximité compte et note le nombre de contenants reçus (bacs, cassettes, sacs, bacs TCD). C'est sur la base de ce comptage qu'est réalisée une estimation du courrier à distribuer par le site. Ces données estimées sont ensuite entrées dans le logiciel Pildi, afin de calculer le TMJ. Ce n'est que le lendemain qu'est fourni le volume de courrier « réel », via le comptage des plis passés par les machines de tri.

Il n'est pas rare qu'un écart existe entre le flux annoncé comme arrivant par camion et le flux compté sur site.

« Il y a souvent un gros décalage entre les chiffres qu'on a par le nombre de bacs, et

les chiffres qui nous sont donnés le lendemain. En plus, l'écart n'est pas toujours dans le même sens, du coup on ne comprend pas trop d'où ça peut venir. » (cadre)

Les raisons du décalage, qui peut être très important, ne sont pas comprises par les agents. Au regard des flux qu'ils comptabilisent sur leur site, ils expriment une exigence forte qui consiste à saisir les volumes de courrier qu'ils ont devant les yeux.

« Je suis obligée de modifier les chiffres car ceci est la réalité ! » (cadre)

De plus, dans le cas d'une gestion multi-sites, les données du site distant ne sont pas toujours disponibles. Elles peuvent être saisies par le facteur qualité du site, ajoutant à sa charge de travail et créant une situation de débordement dans laquelle il ne peut réaliser ses propres tâches, trop happé par l'activité de facteur roulant.

Dans cette situation fréquente de glissement de tâches, une solution parfois adoptée consiste à débiter plus tôt le service. Toutefois, des facteurs qualité refusent de venir plus tôt pour réaliser cette tâche, l'encadrant de proximité saisit à distance sans avoir de données fiables.

« On saisit comme on peut puisque l'on n'est pas sur place, c'est un peu au pif ». (cadre)

Ce phénomène de glissement de tâches a été observé de façon fréquente. Il sera abordé à nouveau dans le chapitre suivant, et nous y reviendrons dans le chapitre consacré aux conclusions et recommandations.

Les négociations entre direction et représentants du personnel prévoyaient de leur mettre à disposition les résultats :

« Nous avons eu les résultats uniquement de Janvier et Février 2012 le 26 Aout 2012, rien ne nous est donné à temps, on ne peut rien faire » (représentant du personnel).

IV-4. Sous évaluation des tournées : des tournées mal pesées ?

Sous évaluation du kilométrage des tournées

La configuration des tournées est en évolution permanente du fait de constructions nouvelles, du processus de normalisation des boîtes aux lettres engagé par les encadrants de proximité et les facteurs avec les usagers. Le kilométrage des tournées peut être sous estimé ou non mis à jour des évolutions récentes (structure des habitats, regroupement en CIDEX...).

« Ici on a une tournée en vélo estimée à 12 kms quand elle en fait 25 ! Autre exemple, la tournée « n » elle est estimée à 42 kms quand elle en fait 74 ! ». (cadre)

Les conséquences de cette sous estimation portent sur :

- La charge de travail : elle demande à être réévaluée en situation ;
- La prévision des moyens alloués au travail : elle doit être modifiée en situation, occasionnant un ensemble de démarches pour la mise à disposition d'un scooter plutôt qu'un vélo.

Cet exemple, pour anecdotique qu'il puisse t-il paraître, illustre que le dysfonctionnement qui est à l'œuvre prend sa source dans une mauvaise adéquation entre le Prévu (charge et moyens alloués au travail) et le Réel. Ce dysfonctionnement va impacter *in fine* un nombre important d'agents, les facteurs, les encadrants de proximité et exiger des actions de réévaluation en situation et de validation en chaîne.

Sous-estimation des variabilités dans le temps alloué pour les tournées

Lors d'une observation, sur un jour considéré comme très peu chargé, le nombre de plis et de colis était faible, les travaux collectifs ont représenté moins de 50 % du temps habituellement réalisé. Le bordereau de tournée prévoit un temps moyen alloué pour la réaliser. Bien qu'il n'y ait pas eu d'incident significatif sur la tournée et que la tournée était peu chargée, le temps réel de cette tournée a dépassé de 10 minutes le temps moyen prescrit. Qu'en serait-il pour une tournée chargée ?

« On peut finir parfois une demi heure avant ou une heure après quand c'est pas possible »

La conduite du véhicule pour la tournée est soutenue. Il est difficile de respecter les règles du Code de la route. Par exemple, souvent un facteur se gare ou roule à gauche pour accéder aux boîtes aux lettres sur la partie gauche. Ceci lui évite aussi de descendre de son véhicule du côté de la circulation.

La stratégie consiste, si possible, en priorité à essayer de déposer le courrier sans descendre de son véhicule pour éviter la perte de temps pour tenir son délai et atténuer le nombre de descente/montée du véhicule. Il faut alors approcher le véhicule dans le prolongement de la boîte aux lettres avec la possibilité de déposer le courrier par la fenêtre avant gauche. Les traversées de route à gauche, les montées de véhicule sur un trottoir ou une bordure sont fréquentes. De nombreuses manœuvres sont nécessaires pour positionner le véhicule dans le prolongement de la boîte aux lettres. La sollicitation du corps est également importante pour se pencher pour accéder à la boîtes aux lettres de l'intérieur du véhicule. Lorsque le véhicule ne peut pas être garé suffisamment près de la boîte aux lettres, le professionnel entrouvre sa portière et prend appui dessus pour atteindre la boîte aux lettres.

Ces déplacements et changements de directions multiples afin de positionner au mieux son véhicule s'apparentent à un gymkhana ou à un trajet en bateau. Lors de tournées avec des accompagnateurs, des facteurs ont dû arrêter leur véhicule car l'accompagnateur avait le mal de mer.

Parfois des boîtes aux lettres, bien que normalisées et en bordure de terrain, ne sont pas accessibles du véhicule, il faut alors descendre ce qui est encore plus coûteux en temps et en contraintes posturales. Si la boîte aux lettres n'est pas en bordure de propriété, il peut même être nécessaire d'accéder sur une partie de la propriété à pied. C'est le cas notamment après des travaux, période qui peut être plus ou moins longue (plus d'un an lors d'observations).

Si, pour un objet suivi comme un colis, il n'y a personne au domicile, le délai de non remise est encore plus long : il faut ramener le colis dans le véhicule, retourner à la boîte aux lettres pour y glisser un avis de passage.

Les points Cidex (batterie de boîtes aux lettres) ne sont pas appréciés des facteurs. Les raisons tiennent au fait qu'en cas de besoin d'accéder au domicile, il est difficile et coûteux en temps de repérer l'habitation. Or des tournées peuvent avoir jusqu'à 70% de points Cidex.

Des aléas peuvent allonger des délais sur une tournée, par exemple des travaux sur un carrefour durant plusieurs mois ou des travaux dans un ensemble de logements obligeant à un autre circuit et à déclassement du courrier de son ordre de distribution. Lors d'une observation, un facteur consacra 10 minutes de plus que le temps prévu dans un ensemble de logements, temps qu'il ne rattrapera pas.

Au delà de ces éléments, la tournée est comparable à un « ballet » savamment organisé qui sillonne un territoire donné durant 4 heures en continu. Ce « ballet » s'ajuste en fonction de:

- La configuration du terrain et son évolution en fonction de travaux, de jours de marchés ;
- L'apparition de constructions nouvelles ;
- L'emplacement divers des boîtes aux lettres ;
- La présence ou l'absence des destinataires ;
- La connaissance de ces derniers par le facteur.

Lors d'une observation, une factrice n'a pu donner un recommandé avec A/R, elle repère dans la rue la personne destinataire. Un échange de signes permet de délivrer la lettre un peu plus loin sur le trottoir : la factrice : *« c'est parce que je la connais, ça évite de perdre du temps »*.

La sous estimation des temps prévus pour les tournées relève d'un dysfonctionnement similaire à celui identifié précédemment : il témoigne d'une inadéquation profonde entre le Prévu et le Réel du travail.

Sous-évaluation de la diversité des boîtes aux lettres en limite de propriété

Les observations des tournées des facteurs ont montré la grande diversité des boîtes aux lettres : normalisées ou fabriquées par les usagers ; portant les étiquettes lisibles des noms et prénoms ou illisibles, ne portant aucune étiquette. Le bandeau d'images ci dessous en donne un aperçu :



Une grande diversité des boîtes aux lettres

Le critère « boîte aux lettres en limite de propriété » est affiché dans l'entreprise comme un objectif atteint. La réalité semble tout autre.

« Depuis la dernière réorganisation, on considère que toutes les boîtes aux lettres sont en limite de propriété, dans la réalité c'est pas le cas, on continue à aller chez les personnes ».

En outre, les boîtes aux lettres peuvent être en limite de propriété et situées au bout du chemin, derrière un muret ou à gauche d'un buisson. C'est la connaissance de la tournée par le facteur qui permet une tournée qui « rentre à l'heure ».

La diversité des boîtes aux lettres et l'ensemble des sources de variabilité qui impactent la réalisation d'une tournée sont insuffisamment pris en compte au sein de l'organisation : le seul critère observé est celui de la limite de propriété quand ce critère est un parmi un ensemble plus vaste. Ici encore le Prévu sous estime le Réel du Travail.

IV-5. Une formation qui ne prend pas en compte le réel du travail

Les formations à la conduite s'avèrent déconnectées de la réalité, elles ne tiennent pas compte des multiples arrêts, départs et manœuvres :

« J'ai eu une formation à l'éco-conduite, c'était très intéressant. On nous a fait apprendre sur un simulateur sur un trajet normal, mais cela n'a rien à voir avec ce que l'on fait. ». (facteur)

« J'ai des douleurs au nouveau du dos, c'est à force de se contorsionner dans la voiture » (facteur)

La conduite de véhicule lors d'une tournée peut être comparée à un ballet qui s'appuie sur une connaissance fine des emplacements des boîtes, des chemins et du nom des destinataires pas toujours présents sur les boîtes ni toujours lisibles. Dans ce ballet, l'agent envisage et anticipe l'arrivée sur la boîte afin de déposer le pli, la manœuvre de retournement permettant de rejoindre la boîte suivante. Une formation à la conduite, si elle emprunte les préceptes d'une conduite écologique, doit s'ancrer dans la réalité de la tournée et non plaquer des principes généraux dans des situations de conduite simulées. Dans le cas contraire, c'est à la fois une perte de temps pour l'entreprise et pour les postiers et une perte d'argent. En outre, dans une perspective de prévention il importe de travailler aux moyens de formation permettant de réduire les TMS.

Pour conclure

Il apparaît qu'il faut repenser les termes de la correspondance établie entre la baisse du trafic et les ressources allouées pour réaliser le travail. Cette nécessaire refonte n'est pas située à la marge car elle concerne :

- Les variabilités dans l'acheminement du courrier qui se traduisent en variations de charge de travail ;
- La mesure des flux de courrier qui sont effectivement traités et l'absence de consensus ;
- Le pesage des tournées (kilomètres, temps, diversité des boîtes aux lettres) ;
- La formation à la conduite.

Sur ces quatre dimensions, **le travail réel ne peut s'ancrer dans le travail prescrit** du fait de la profonde déconnexion entre l'ensemble des indicateurs qui structurent les prescriptions (flux de courrier, temps et kilométrages des tournées, formation) et le travail réel.

En conséquence, des actions de réévaluation en situation sont sans cesse mises en œuvre pour ajuster un Prescrit situé hors du monde des possibles du Réel du travail tel qu'il se présente.

Une seconde conséquence est le déport fréquent du travail entre les niveaux hiérarchiques. Le Travail Réel, telle une vague, déborde le Prescrit et produit une cascade d'exigences qu'il faut satisfaire : les facteurs qualité effectuent les tâches des encadrants de proximité, les encadrants de proximité réalisent les tâches des facteurs en cas d'absence, les exemples sont multiples...

Créant artificiellement urgence et surcharge de travail, ces dysfonctionnement induisent incompréhension et manque de confiance réciproque, contribuant à affaiblir le lien hiérarchique nécessaire, ils sont l'occasion de privation des moyens de travail et lutte incessante pour faire valoir la réalité du travail telle que vécue.

L'impossibilité d'ancrer le Travail Réel dans le travail Prescrit est très problématique au plan de l'organisation et au plan de la santé:

- **Au plan de l'organisation et de son efficacité**, elle témoigne d'une rupture entre la réalité et son pilotage ; rupture qui ne peut perdurer au risque de produire un pilotage situé hors d'atteinte des entités avec lesquelles il s'agit d'engager concrètement une démarche de transformation. Pour reprendre une formule du rapport de la Commission du Grand Dialogue, « *Il va de soi, en effet, qu'on ne transforme pas une ancienne administration en entreprise compétitive sans une certaine révolution culturelle, qui se décline à plusieurs niveaux : sens du travail, contenu des fonctions, type de management, nature du dialogue social, niveau de formation. De même, on ne réalise pas des gains de productivité aussi importants sans que les collectifs de travail soient, d'une manière ou d'une autre, mis à l'épreuve - du fait notamment de la mise en place de nouvelles organisations et des impératifs de reclassement des personnels. En bref, si La Poste a changé, cela ne s'est pas fait sans les hommes, ni sans effet sur eux* » (p. 36) ;
- **Au plan de la santé**, elle constitue une alerte forte quant aux effets délétères que cette déconnexion Travail Prescrit – Travail Réel produit sur les postiers : privation de moyens de travail, surcharge, fatigue et faible reconnaissance de la valeur du travail sont les signaux d'une mise en danger du travail des hommes et des femmes.

S'il existe toujours un écart entre le Travail Prescrit et le Travail Réel, il n'en reste pas moins que le Travail Prescrit est une source nécessaire au Travail Réel. La prise en compte par les opérateurs des caractéristiques des situations et des circonstances permet de redéfinir le Prescrit en objectifs d'action qui satisfont à la fois les objectifs d'efficacité organisationnelle, de respect de la santé et observent les règles et les valeurs de métier.

L'état de santé préoccupant de la population des postiers (cf. chapitre III.) et la présence de problématiques aiguës d'absentéisme de longue durée et d'inaptitude dans l'entreprise conduisent à penser que la reconstruction de l'articulation entre le Prescrit et le Réel répond aussi à un enjeu de santé au travail.

V – Force globale de travail et travail réel

Comme nous l'avons vu dans notre second chapitre, l'effectif de la DOTC a connu une baisse importante au cours des dernières années (-12% sur 4 ans). Cette baisse pose la problématique des effectifs au sein de chaque établissement, pour gérer les divers aléas pouvant survenir au cours de l'activité (absences pour maladie, formations, flux courrier plus élevé qu'attendu, etc.).

De plus, des difficultés de recrutement ont été évoquées. En effet, lorsqu'un poste est vacant, les difficultés pour recruter un facteur sont dues en partie aux effectifs tendus. Chaque plateforme se garde bien de laisser muter un facteur par crainte de se retrouver en effectif insuffisant pour assurer le travail à réaliser :

« La Direction dit qu'elle n'arrive pas à recruter. Les personnes que nous connaissons qui ont voulu venir ici, n'ont pas été autorisées à quitter leur bureau. »

Les remplacements sont donc d'autant plus longs à mettre en place et l'équipe concernée se trouve placée en sous-effectif chronique.

Il est important de noter que nombre des points relevés dans ce chapitre ont déjà été mentionnés par les acteurs de la prévention de l'entreprise. Il est triste que toutes ces remarques et alertes n'aient pas été prises en compte à leur vraie mesure plus tôt.

V-1. La gestion des absences, un casse-tête pour la hiérarchie de proximité

Afin d'assurer la gestion des effectifs, il est demandé aux encadrants de proximité de chacun des sites de réaliser un planning, avec plusieurs mois de visibilité, et ce pour que les facteurs, et notamment les rouleurs, puissent s'organiser pour leur vie extraprofessionnelle.

Pourtant, de nombreux encadrants nous ont fait part des difficultés quant à la gestion de ces plannings. En effet, confrontés aux aléas inhérents à l'activité de travail, les encadrants doivent régulièrement modifier, ajuster, réactualiser ces plannings.

« Le planning cela change sans arrêt, les modifications sont tous les jours. On nous enlève des rouleurs. Les changements de planning c'est le FQ, FE et roulant qui en pâtissent le plus... » (facteur)

Mais ces difficultés de gestion du planning ne concernent pas uniquement des absences inopinées. Ainsi, même dans le cas d'absences planifiées longtemps à l'avance, il n'est pas toujours possible pour les encadrants de trouver une solution adéquate.

Les encadrants de proximité disposent de trois possibilités pour pallier l'absence d'un facteur :

- Recrutement d'un CDD
- Mise en place de la sécabilité
- Placement d'une tournée à découvert

Nous allons à présent évoquer chacune de ces possibilités et leurs contraintes.

Recrutement de facteurs en CDD

Afin de combler des absences, il est possible pour un établissement de recourir à l'emploi de personnel en CDD.

Examinons le recours aux CDD en tant que moyen pour pallier les absences du point de vue du rapport coût - bénéfices à toutes les étapes : mobilisation du personnel en amont et mise en œuvre en aval sur le terrain.

Le recrutement d'un CDD mobilise différents agents à différents niveaux hiérarchiques (l'encadrant de proximité, le responsable RRH qui détermine la personne à recruter, la DOTC pour validation). Une demande est ainsi adressée par l'encadrant au responsable ressources humaines de l'établissement, qui donne dans un premier temps son aval, suivi d'une validation par la DOTC. En cas d'accord, le RRH lance alors le recrutement. Mais les délais de traitement peuvent être en inadéquation par rapport à l'urgence du terrain :

« Dans une situation d'urgence, une demande de CDD est arrivée validée mais ils avaient modifié les jours, je n'ai pas vérifié et l'embauche a eu lieu... c'est ce qu'on appelle un CDD fauté et ça arrivait souvent... » (cadre)

Une fois la personne recrutée, l'agent participera à une partie du travail et non à la totalité, il ne pourra par exemple pas participer au tri général du fait de son manque de connaissances des différentes tournées de l'établissement. Le tableau ci-dessous détaille la procédure et sa mise en œuvre :

Amont : élaboration de la solution	Aval : mise en œuvre de la solution	Coûts - Bénéfices
Niveau DOTC : réception de la demande et validation 		- Mobilisation de 4 niveaux hiérarchiques - Mobilisation de moyens de transmission et réception de la demande - Temps nécessaire au parcours de validation par rapport à l'urgence de la demande
Niveau DE : validation de la demande 		
Niveau RRH : relais et choix de la personne à recruter 		
Niveau Encadrant de proximité : expression du besoin 		
	Facteurs/tournées : intégration du CDD 	Le CDD remplit une partie des tâches : il ne participe pas au tri général préalable à la mise en case et aux départs en tournée des facteurs

Ce tableau illustre l'impact du recours aux CDD pour pallier les absences. Les données sociales présentées auparavant indiquant un taux élevé d'arrêts de travail de longue durée, la question des solutions organisationnelles élaborées pour pallier les absences est donc cruciale et mérite qu'on s'y arrête.

Mobilisant un nombre important de niveaux hiérarchiques, la procédure actuelle exige de nombreuses étapes de validation en amont. En aval, elle s'avère peu productive du fait des compétences limitées des personnes recrutées pour réaliser le tri général : la charge de travail du collectif est alourdie, un allongement potentiel du temps de tri général peut se répercuter sur l'heure de départ des tournées, ayant pour conséquence une tournée qui ne finit pas à l'heure. *In fine* une irritation légitime des facteurs : la solution proposée s'avère en inadéquation avec le problème posé.

Des procédures différentes pour la signature des contrats de CDD

Il est nécessaire de mentionner des différences de pratique entre les établissements pour la signature des contrats CDD. En effet, plusieurs membres de l'encadrement nous ont évoqué la nécessité d'obtenir l'aval, voire la signature, des responsables de la DOTC avant d'obtenir le recrutement d'un facteur en CDD.

« Maintenant la signature du contrat est très verrouillée. Le contrat est toujours là au commencement, envoyé parfois en double par courrier électronique et par la sacoche, souvent signé par la directrice de la DOTC. » (cadre)

Dans le même temps, des responsables d'autres établissements affirment de leur côté qu'il n'est nul besoin de passer par l'accord de la DOTC, le simple accord du RRH de l'établissement étant suffisant pour l'obtention du recrutement.

Nous ne pouvons que nous étonner d'un tel écart, même officieux, entre les établissements pour la procédure de recrutement de facteurs en CDD.

Des critères d'obtention des CDD très restrictifs

Le principal critère évoqué par tous les encadrants concernant le remplacement d'un facteur absent par le recrutement d'un CDD est la durée prévue de l'absence du facteur concerné. En effet, **il est prévu que les absences d'une durée inférieure à 15 jours ne soient pas remplacées.**

« Si c'est pour une absence de moins de 15 jours, ce n'est même pas la peine de demander un CDD, il sera automatiquement refusé. » (cadre)

Or, les arrêts maladies peuvent être prolongés à plusieurs reprises, même si au premier arrêt le professionnel a un arrêt de moins de 15 jours. Dans ce cas de figure, par cumul de plusieurs arrêts, l'arrêt total de l'agent peut dépasser 15 jours et ne pas être remplacé malgré tout. Afin d'éviter cette situation délicate pour l'établissement, des encadrants poussent alors des facteurs à ne pas prendre leur arrêt, ou au contraire à s'absenter pour une durée minimum de 15 jours, dès le démarrage du congé maladie, pour être en mesure de les remplacer.

Par ailleurs, même dans le cas d'absences pour une durée supérieure à 15 jours, nous avons pu observer que des facteurs n'étaient pas toujours remplacés. Ainsi, **certains sites comptent plusieurs absents, pour certains depuis plusieurs mois, sans que ceux-ci soient remplacés.**

De plus, le critère de la durée d'absence d'un facteur ne prend aucunement en compte la situation globale du site et de l'établissement considéré. Ainsi, plusieurs absences de courte durée peuvent survenir en même temps. Pour autant, chacune de ces absences prises indépendamment étant de courte durée, il n'est que difficilement possible d'obtenir un remplacement de ces salariés. L'encadrant se trouve alors contraint de mettre en place l'une des deux autres « solutions » à leur disposition, voire les deux simultanément, et ce malgré les impacts de celles-ci sur la charge de travail des salariés présents.

En effet, cette situation de non remplacement impacte fortement les salariés restants, qui doivent alors assurer la charge de leurs collègues absents en plus de la leur.

Mise en place de la sécabilité

La sécabilité, mise en œuvre par l'entreprise pour lisser la charge de travail des facteurs au cours de la semaine, consiste en la mise en place d'une ou plusieurs tournées non prises en charge par un titulaire. Lors des journées où le flux de courrier est considéré comme plus faible (en début de semaine, les lundi et mardi, voire mercredi pour certaines plateformes de distribution), ces tournées sont découpées, chacune de ces parties étant alors affectée à l'une des tournées « classiques ». Lorsqu'en fin de semaine la charge est plus élevée, les tournées sécables sont alors réalisées par un des rouleurs de la plateforme de distribution. Il s'agit là de ce que nous appellerons la sécabilité programmée, planifiée à l'avance pour chaque semaine de l'année.

En supplément de cette sécabilité programmée, une sécabilité peut être mise en place afin de pallier l'absence d'un facteur de l'équipe. Ainsi, la tournée sécable se voit répartie sur l'ensemble des facteurs, le rouleur devant normalement effectuer la tournée sécable, remplaçant alors l'absent.

Si l'objectif de la sécabilité planifiée est de lisser la charge de travail pour l'amener à un niveau « normal » en période de faible flux de courrier, ce n'est pas le cas de la sécabilité non programmée. En effet, les facteurs se trouvent déjà placés dans une situation de charge « normale », et **il s'agit donc ici d'un surcroît de charge de travail pour l'ensemble des facteurs présents, afin de compenser l'absence d'un de leurs collègues**. Or, comme nous venons de l'évoquer, l'obtention d'un remplaçant peut être difficile, et ce surcroît de charge de travail est alors amené à s'étendre sur une période prolongée.

« On a plusieurs personnes en absence de longue durée sur la plateforme. L'un d'eux n'a été remplacé qu'au bout d'un mois d'absence, les autres, absents depuis moins longtemps, ne le sont pas encore. Du coup on enchaîne les sécabilités. C'est fatigant, on finit plus tard très souvent, mais on n'a pas trop le choix. » (facteur)

« On a l'impression d'être de plus en plus des robots à boîtes aux lettres. » (facteur)

Le non remplacement organisé des absences

Des objectifs à réaliser en nombre de jours de tournées sécables non programmées, qui s'ajoutent donc aux 2 ou 3 jours de tournées sécables fixes du début de semaine, sont demandés aux encadrants de proximité. Ainsi, un engagement de 40 jours minimum de sécabilité est demandé à l'un des centres de distribution de la DOTC. Un autre a quant à lui un objectif à réaliser de 24 jours de sécabilité pour le troisième trimestre.

En demandant un tel engagement de la part de sa hiérarchie de proximité, **La Poste place ici un objectif sur le non remplacement des absences de ses salariés**, afin de gérer la pénurie d'effectif sur ses établissements.

« On s'est retrouvé à faire de la sécabilité par manque de personnel de façon récurrente, alors que normalement c'est pour une absence inopinée. Alors moi maintenant, j'en ai assez, je refuse de le faire et la tournée est laissée à découvert. » (facteur)

Or, ces journées de sécabilité se rajoutent aux 2 à 3 jours de sécabilité planifiés par semaine, pouvant alors aboutir à un nombre important de ces journées dans une semaine. Ainsi, l'objectif demandé au second centre évoqué précédemment correspond en moyenne à 4 jours par semaine de tournées sécables à réaliser pour les facteurs, et ce, sur l'ensemble d'un trimestre.

Si la sécabilité est fréquemment mise en place pour pallier les absences inopinées de salariés, elle l'est également pour des absences prévisibles à plus longue échéance. Ainsi, sa mise en œuvre est fréquente lors de périodes de congés, telles que les vacances d'été.

« Tout l'été, nous sommes dans des situations compliquées. Il y a un état de fatigue général sur le bureau. » (facteur)

Mais la sécabilité est également utilisée pour des absences courtes programmées, telles que les réunions des CHSCT. Ainsi, bien que la présence des membres du CHSCT soit planifiée plusieurs mois à l'avance, aucun remplacement n'est prévu pour l'agent concerné. Des consignes ayant été données pour interdire de placer à découvert la tournée du facteur membre de l'instance, l'unique solution à la disposition des encadrants de proximité est alors la mise en œuvre de la sécabilité, et ce bien que celle-ci engendre une charge de travail supplémentaire pour tous les collègues du représentant du personnel.

Les tournées à découvert

Le troisième moyen à la disposition de l'encadrement pour gérer les absences de facteurs est le système de tournées à découvert : le facteur absent n'est pas remplacé et sa tournée n'est pas assurée. Le lendemain, le courrier à distribuer est alors celui du jour, auquel vient se rajouter celui de la veille. Les facteurs parlent alors de « *double tournée* ».

Une telle action impacte fortement les clients, puisque ces derniers reçoivent alors leur courrier avec une journée de retard. Elle est par conséquent très mal perçue par les facteurs, et source de nombreux conflits.

« Des tournées laissées à découvert, ce sont des conflits avec les usagers qui n'ont pas leur courrier ou leur journal. » (facteur)

« Les tournées à découvert, ça pourrait le climat au sein de l'équipe. » (cadre)

De plus, du fait du manque d'effectif sur certaines plateformes, faute de remplacement des absents, les jours de tournées à découvert peuvent être nombreux. Une des plateformes de la région aurait ainsi, il y a quelque temps, réalisé plus de 50 tournées à découvert au cours d'un seul mois. Or les doubles tournées qui font suite rajoutent, là encore, une charge de travail supplémentaire pour les facteurs présents.

« Depuis le début de l'année [8 mois] j'ai déjà réalisé 17 tournées doublées... On ne sait jamais lorsqu'on finit. Théoriquement 13h30, mais cela varie de 11h20 à 15h et plus lorsque l'on double la tournée. C'est tendu, je suis soutenu pour préparer la tournée, les premiers qui arrivent m'aident, il y a de l'entraide. Je suis fatigué, irascible ». (facteur)

Toutefois, **faute de possibilités de remplacement des absents, l'encadrement du site se trouve placé dans une situation difficile** : enchaîner les périodes de sécabilité amène un surcroît de travail pour les présents, et les tournées à découvert, si elles permettent d'éviter cet effet sur une journée, ne font que décaler le surcroît de charge au lendemain. Certains choisissent alors d'alterner entre sécabilité et tournée à découvert, pour permettre des phases de repos aux agents.

« On laisse les tournées à découvert parce qu'il faut obliger les agents à prendre leur repos de cycle. »⁹

« L'objectif des tournées à découvert est controversé. Maintenant la hiérarchie dit : si un facteur veut avoir sa journée du samedi on lui donne et sa tournée est laissée à découvert. » (facteur)

9 Courrier de Bruno Peuziat aux organisations syndicales, 11 mars 2012

Vers un objectif minimum de tournées à découvert ?

Au-delà des objectifs donnés en termes de nombre minimum de jours de sécabilité, il nous a été à plusieurs reprises évoqué qu'un nombre minimum de tournées à découvert avait été donné « à titre indicatif » à l'encadrement.

*« Les tournées à découvert lorsque l'on n'en a pas, on nous le fait remarquer. »
(cadre)*

Un tel objectif paraît ahurissant, puisqu'il s'agit là de demander aux salariés de ne pas faire leur travail : distribuer le courrier. Pour autant, plusieurs membres de l'encadrement de l'entreprise évoquent cette situation, prouvant qu'il s'agit bien là d'une réalité reconnue dans l'organisation.

« C'est la première année où l'on nous donne un pourcentage à réaliser de tournées à découvert. » (cadre)

« Sur le CAP l'objectif était de laisser [X] tournées à découvert par mois pour l'ensemble de l'établissement. C'est choquant comme objectif. On est berné alors que l'on nous fait croire que les objectifs c'est la qualité de service. Pour les facteurs cela devient un dégoût. La Poste n'a plus de respect des usagers et nous traite mal. » (facteur qualité)

V-2. Une politique de non-remplacement des absences qui n'est pas sans conséquences pour les salariés

Des dépassements d'horaires fréquents

Les heures supplémentaires réalisées par les facteurs sont la conséquence la plus évidente de l'absence de remplacement des absences. En effet, comme nous l'avons déjà précisé, la mise en œuvre de la sécabilité consiste en le report de la charge de travail sur les salariés présents, tandis que les tournées à découvert reportent quant à elles le surcroît de charge au lendemain. Afin de réaliser leur activité, les salariés se trouvent alors contraints d'effectuer de nombreuses heures supplémentaires, d'autant plus dans le cas de l'absence conjointe de plusieurs salariés.

Par ailleurs, ces heures supplémentaires effectuées par les salariés ne sont pas toujours comptabilisées, suivant les établissements considérés :

« Dans notre établissement, les heures supplémentaires sont bien comptabilisées, mais ce n'est pas le cas de tous les autres. » (cadre)

« Techniquement on peut faire valoir nos heures supplémentaires, mais seulement si on les réclame à chaque fois. Du coup, très peu d'entre elles sont au final prises en compte. » (facteur)

Mais cette problématique des heures supplémentaires ne concerne pas uniquement les facteurs. Ainsi, les membres de l'encadrement au sein des établissements sont eux aussi confrontés à cette situation.

« Je me retrouve à 22h ou plus à traiter les mails que je n'ai pas eu le temps de lire dans la journée... faute de quoi je me retrouverai le lendemain matin avec la quarantaine de mails quotidiens »¹⁰

¹⁰ mail de Bruno Peuziat au Médecin du Travail, 25 février 2010

« Avant, je ne comptais pas mes heures, mais au vu de la reconnaissance qu'on a, j'ai préféré arrêter de trop m'investir, et depuis je termine mes journées à l'heure, quitte à ne pas tout faire. » (cadre)

Cette situation de dépassement des horaires de travail afin de réaliser leur activité engendre une fatigue importante pour les salariés, et ce d'autant plus que leur rythme de travail est déjà important, les salariés travaillant 6 jours sur 7, et ayant donc des phases de repos très courtes. Ce point est d'ailleurs mentionné à plusieurs reprises par les assistantes sociales dans leurs rapports d'activité :

« Les agents ressentent une fatigabilité croissante qu'ils expliquent par un rythme de travail 6 jours sur 7 et donc peu de temps pour récupérer. »¹¹

« Les facteurs évoquent une fatigabilité par rapport aux absences non remplacées qui génèrent la mise en place de la sécabilité. »¹²

Cette problématique est d'autant plus à prendre en considération au regard du vieillissement de la population, que nous évoquions dans un chapitre précédent.

Un sentiment de culpabilité et des tensions entre les salariés

Un autre impact fort de la politique de non remplacement des absences est le sentiment de culpabilité ressenti par les salariés. Ainsi, certains d'entre eux, conscients de la surcharge de travail qu'ils causeraient à leurs collègues du fait de leur absence non remplacée, préfèrent ne pas s'arrêter, et continuent à venir travailler malgré des troubles de santé. Cela est renforcé par le système de prime de La Poste, notamment la prime Facteur d'Avenir, puisque celle-ci se voit réduite en cas d'arrêt maladie de l'agent.

« C'est épuisant lorsqu'un collègue absent n'est pas remplacé. Je n'ai pas fait la rentrée de mon petit pour ne pas laisser l'autre facteur seul. » (facteur)

« On ne s'arrête pas pour un petit bobo ou une petite fièvre. » (facteur)

« Là j'ai des douleurs à la hanche, mais je ne m'arrête pas. » (facteur)

« Certains éprouvent de la culpabilité à être en ATM à l'idée que leurs collègues doivent se répartir leur charge de travail. »¹³

Cette situation est l'une des raisons pouvant expliquer la réduction des arrêts maladie de courte durée dans l'entreprise, et l'augmentation au contraire des arrêts de plus longue durée. Ainsi, les agents, ne s'arrêtant pas alors que le besoin s'en fait sentir, continuent leur travail « jusqu'à ce que vraiment ça n'aille plus, avec du coup un arrêt qui est beaucoup plus long ».

Au-delà de la situation des arrêts pour maladie, le non remplacement des courtes absences impacte également les congés et les phases de repos des agents. Ainsi, il est par exemple difficile pour ces derniers de placer leurs RTT lors de l'absence d'un de leurs collègues, et ce d'autant plus si la plateforme compte plusieurs absents. Cette situation devient particulièrement problématique lorsqu'elle vient à durer, les encadrants de proximité se trouvant alors contraints de demander aux facteurs de modifier ou d'annuler ces journées de repos, certains allant parfois jusqu'à une forme de chantage envers les salariés :

« L'encadrant nous met parfois la pression pour qu'on annule nos RTT, en nous disant que si on ne vient pas, il n'y aura personne pour distribuer la tournée. » (facteur)

¹¹ Rapport d'activité des Assistantes sociales, 2010

¹² Rapport d'activité des Assistantes sociales, 2011

¹³ Rapport d'activité des Assistantes sociales, 2011

Via sa politique de non remplacement des absences, l'entreprise organise une véritable pression sur la conscience professionnelle des salariés, aussi bien directe (via des demandes explicites du hiérarchique), qu'indirecte (via une pression implicite des collègues).

« On nous fait souvent changer nos RTT et c'est source de conflits. » (facteur)

« La semaine précédente on a fait revenir le facteur d'équipe pour couper la sécable le matin de 7h30 à 10h, alors qu'il était de congé. » (facteur)

Cela est générateur de conflits entre les salariés, ces derniers rejetant la faute du surcroît de travail ainsi que de l'annulation de leurs périodes de repos sur leurs collègues absents. Ce point a, là encore, été remonté à plusieurs reprises via les acteurs de la prévention.

« Lorsqu'un hiérarchique est venu pour dire que l'on méritait ce qu'on avait parce que j'avais dit à mes collègues d'arrêter de m'aider, c'est parti en clash. Je suis sorti du bureau, j'étais à bout. Alors que depuis trois semaines on tournait comme cela et qu'on nous avait refusé un CDD, rien ne s'était passé malgré nos alertes. J'étais dégoûté, je me suis dit je tiens jusqu'à ce que je peux plus et que je craque. Après il m'a fallu plus d'un mois pour me remettre. » (facteur)

« Effet sur l'ambiance de travail : particulièrement à l'égard des personnes en ATM (sentiment de culpabilité et parfois ressentiment et agressivité des autres) en raison de la surcharge de travail occasionnée par leur absence. »¹⁴

« La sécabilité inopinée en cas d'absence d'un facteur est difficilement vécue par les collègues et peut provoquer des tensions dans les équipes de travail. »¹⁵

Des glissements de tâches récurrents

Comme pointé dans le chapitre précédent, le manque d'effectif chronique amène également un glissement des tâches sur un grand nombre de fonctions. Ainsi, les facteurs qualité doivent selon leur fiche de poste consacrer « 30% de leur activité à la qualité et l'expertise du processus »¹⁶. Pourtant, confrontés à la charge de travail des équipes de distribution, nombreux sont ceux qui ne peuvent consacrer une telle part de leur temps de travail aux activités de qualité.

« Ce mois-ci, j'ai fait moins de 10% de qualité. » (facteur qualité)

« La qualité, on la fait quand on a le temps, c'est-à-dire pas souvent. » (facteur qualité)

La charge du facteur qualité est d'autant plus importante lorsque la plateforme courrier où il travaille ne dispose pas d'encadrant de proximité sur site. Afin d'assurer une relation de proximité avec les facteurs du site, et bien que n'ayant aucune position hiérarchique vis-à-vis des autres facteurs du site, le facteur qualité est alors amené à assurer un rôle de manager en lieu et place de l'encadrant.

« La gestion de planning normalement c'est l'encadrant, mais on le fait c'est gratifiant et cela nous donne des marges de manœuvre » (facteur qualité)

Des conflits peuvent alors survenir entre le facteur qualité et les facteurs du site, du fait de l'absence de légitimité officielle du facteur qualité. Nous avons pu voir à ce sujet des disparités fortes selon les plateformes courrier : des sites où la cohésion de l'équipe semble

¹⁴ Rapport d'activité des Assistantes sociales, 2009

¹⁵ Rapport d'activité des Assistantes sociales, 2010

¹⁶ Fiche de poste Facteur Qualité, version du 15 mars 2012

forte, y compris pour soutenir le facteur qualité en situation de débordement et d'autres où le facteur qualité est rejeté du fait d'une posture de manager autoritaire.

« Il y a des tensions entre collègues. Par exemple théoriquement au début la hiérarchie a dit que c'est le FQ qui pique la tournée sécable. Quand il ne peut pas cela crée des conflits entre ceux qui le font à sa place et ceux qui refusent. Alors l'ambiance est difficile, c'est la zizanie entre tout le monde. Cela crée des tensions entre collègues, cela bouffe la vie. J'en ai fait une dépression. Alors que les choses devraient se passer comme prévu. On n'a jamais pu discuter de ce problème de piquage de la sécable avec la hiérarchie » (facteur, le cadre n'est pas sur place)

« Les conflits avec le FQ sur le travail sont des petites choses qui se déclenchent quand le seuil de tolérance est atteint. Je lui ai dit qu'au moins, lui était compensé lorsqu'il faisait des heures en plus et cela a « clashé ». C'est les clashes, les engueulades sans communication possible. » (facteur)

De plus, ces glissements de tâches ne concernent pas uniquement les Facteurs Qualité. En effet, ces derniers ne pouvant réaliser l'ensemble de leurs activités, certaines d'entre elles sont alors reprises par les encadrants de proximité.

« On les aide dès que c'est possible, vu qu'ils sont très chargés, même si officiellement la hiérarchie nous rappelle qu'on doit être dans le « faire faire », pas le « faire ». » (cadre)

Mais ces glissements peuvent aller plus loin et même dépasser le cadre d'un seul échelon hiérarchique. Ainsi, dans le but de renforcer la politique commerciale d'un établissement, une réunion a été organisée entre le facteur chargé d'une tournée spéciale entreprises et l'encadrant référent commercial. C'est alors le responsable ressources humaines qui s'est vu chargé de réaliser la tournée de ce facteur.

Il ne s'agit là que de quelques exemples des glissements de tâches qui sont amenés à être réalisés par les salariés de La Poste pour réaliser leur activité, faute de remplacement possible des absences. Ces situations récurrentes de glissement des tâches entre les agents témoignent ici encore d'un dysfonctionnement important qu'est le déport de travail entre les niveaux hiérarchiques, identifié dans la chapitre précédent. Nous avons caractérisé ce phénomène et ses conséquences : il crée artificiellement urgence et surcharge de travail ; il a un effet néfaste sur la santé du fait de la privation des moyens du travail et de faible reconnaissance de la valeur du travail.

VI – Des moyens (in)adaptés au travail

Les moyens de travail sont des ressources permettant la réalisation du travail, en cas de défaillance, ils sont un déterminant de la souffrance au travail. Lorsque Bruno Peuziat raconte dans ses écrits des difficultés en lien à un ordinateur portable, un véhicule, une batterie de portable, il évoque des mécanismes vécus comme des souffrances. Des sentiments d'iniquité sont d'autant plus forts et mal vécus lorsque sont perçus des traitements différents entre les sites ou les personnes.

VI-1. La gestion des systèmes d'information

Des outils chronophages

Une mise à jour de la base de données coûteuse

Le logiciel « Géopoint » permet la collecte de multiples informations sur la tournée (numéro de la rue, remise de publicité ou pas, batterie ou boîte aux lettres, presse quotidienne ou pas, gardien, etc.). Pour les facteurs qui n'ont pas la connaissance suffisante de la tournée, cet outil est présenté comme une aide et un support lorsqu'ils font des remplacements ou s'ils sont nouveaux sur le secteur.

Les caractéristiques des lieux où se réalisent les tournées évoluent fréquemment et nécessitent une activité de mise à jour conséquente de Géopoint par les facteurs qualité.

« C'est une mise à jour perpétuelle. L'on y revient tous les jours pour le tenir ». (facteur qualité)

Mais étant donné des déficits d'effectifs, des facteurs qualité sont happés par des tâches de roulants et souvent en position de remplaçant sur une tournée. Ils ne sont pas en mesure de faire régulièrement les tâches spécifiques de qualité, notamment la saisie d'informations dans ce logiciel théoriquement prévue pendant les 30 % de leur temps de travail.

« Je suis peu souvent en qualité, Géopoint c'est difficile de le tenir à jour » (facteur qualité)

« J'ai pas fait de jours qualité depuis 14 jours travaillés » (facteur qualité)

« Avant je faisais de la qualité, maintenant je ne fais que des tournées, c'est dommage ça m'intéresse » (facteur Qualité)

Par ailleurs lors de l'usage de Géopoint, sans avoir été en mesure de réaliser une analyse du travail¹⁷, des facteurs qualités alertent sur la lourdeur de procédures pour la saisie des informations dans la base de données. Ce qui handicape d'autant plus lorsque l'on est déjà sous fortes contraintes de temps.

La tâche de gestion de Géopoint peut également venir en conflit avec d'autres priorités dont la cohérence et le sens du travail ne sont pas toujours discutés avec la hiérarchie.

« On nous demande d'arrêter Géopoint parce qu'il faut faire en urgence les procurations, alors l'on fait les procurations. Et l'on s'aperçoit que le travail fait sur les procurations reste dans le bureau un mois, il n'y avait pas d'urgence. L'on

¹⁷ Les trois facteurs qualité observés lors d'analyse du travail n'ont pas réalisé de « travaux qualité »

n'a aucune vision sur les priorités réelles, ce n'est pas géré collectivement » (facteur qualité)

Sur de nombreux sites, la non mise à jour de Géopoint implique que le logiciel n'est pas ou peu une aide au travail de la distribution. La base de données est avant tout utilisée pour un calcul de l'estimation de la charge avant une réorganisation. D'ailleurs, avant une réorganisation, du temps peut être dédié spécifiquement au facteur qualité pour mettre à jour l'outil. Le facteur qualité peut être retiré du planning des tournées sur cette période. Mais une fois la réorganisation mise en œuvre, Géopoint pourra ne plus être à jour jusqu'à la prochaine réorganisation. Une forme de déviance de l'usage de l'outil est constatée, il ne remplit pas ou peu la mission d'aide à la distribution, mais il est utilisé essentiellement pour les réorganisations afin de réaliser une mesure théorique de la charge selon des moyennes. Comme l'analyse l'a montré dans la mesure des poids des tournées, le réel confronté à de nombreuses variabilités est beaucoup plus complexe.

D'autres outils également chronophages

D'autres logiciels sont cités comme chronophages dans leur usage ou lors de leur mise en place.

C'est par exemple un logiciel qui permet d'établir un contrat de distribution des imprimés publicitaires.

« J'ai mis 1h30 pour faire un contrat alors qu'il fallait 5 min avant » (cadre)

Un nouveau logiciel, à partir d'un Smartphone, va permettre une gestion numérisée des procurations pendant la distribution. La mise à jour des procurations pour le futur système numérisé demande un travail conséquent. Cette tâche est sous-estimée du point de vue des incidences sur la charge de travail, elle peut être en conflit avec d'autres priorités.

L'activité de reporting avec ou sans cadre ?

Les données sur les flux sont saisies théoriquement par l'encadrement de proximité quotidiennement dans le logiciel Pildi. Le temps de saisie des informations pour un site, comme le trafic journalier, les heures de travail utilisées et autres demandes, est estimé à une trentaine de minutes par jour.

Lorsque l'encadrant est absent, ce reporting peut être réalisé par le facteur qualité, bien que cette tâche n'apparaisse pas dans sa fiche de poste. Il y a un glissement de tâches de l'encadrant sur celles du facteur qualité alors que ces derniers sont souvent en situation de débordement.

Pour des sites sans cadre sur place, c'est au facteur qualité qu'il peut être demandé de réaliser la saisie. Celui-ci ne pouvant réaliser la tâche sur son temps de travail, le reporting peut être réalisé en dehors des heures de travail, en venant une demi-heure plus tôt.

Confronté à des mécanismes de surcharge, des facteurs qualité ne prennent plus en charge cette tâche et la saisie est faite à distance par un cadre avec une fiabilité plus aléatoire.

« J'ai dit je ne le fais plus, je n'en pouvais plus. J'ai eu de la pression de mon DE pour que je continue, mais j'ai résisté. Depuis ils le font à distance ». (facteur qualité)

Dans les recommandations du rapport du Grand Dialogue, une des mesures envisagées spécifie « un allègement du reporting ». Le sens de cette mesure n'est pas explicité et le diagnostic du rapport est silencieux sur ce point. En effet, la démarche adoptée bien que centrée sur l'expérience vécue des postiers n'embrasse pas la réalité du travail dans toute sa

complexité et les multiples liens de causalités qui le constituent. Les résultats de l'enquête éclairent ce vécu et parfois en occultent les "raisons d'être" plus profondes.

VI-2. Des moyens nécessaires pour le management à distance

La transformation de la structure hiérarchique a engendré une forte extension de périmètre des établissements, qui s'est traduite par le regroupement de sites et par conséquent la nécessité d'une gestion de sites distants plus importante. Pour autant, les moyens alloués n'ont pas ou peu évolué.

Un véhicule pour se déplacer

Des cadres de proximité ou non doivent parcourir de nombreux kilomètres entre les sites. Il n'y a pas de véhicules dédiés, y compris pour les directeurs d'établissement. En juin 2011, la décision avait été prise de retirer les véhicules attribués à des directeurs, certains ont changé de poste de travail suite à cette décision.

Les cadres peuvent utiliser des véhicules de la distribution, mais ils ne sont pas ou peu disponibles le matin alors que c'est la période où la présence sur les sites des cadres est la plus profitable par rapport aux équipes de travail.

Les demandes pour aller sur les sites n'ont pas abouti, l'encadrement de l'établissement devant alors le plus souvent utiliser leur véhicule personnel pour l'ensemble de leurs déplacements.

« J'utilise mon véhicule personnel, donc j'ai dû prendre une assurance spécifique pour être couvert pour mes déplacements professionnels. » (cadre)

Récemment, il vient d'être décidé au niveau national que les DE seront équipés d'un véhicule. Qu'en est-il pour les autres cadres qui font du management à distance ?

Consulter ses informations à distance

Se déplacer d'un site à l'autre nécessite d'avoir accès aux systèmes d'informations sur les sites. Suivant les établissements cet accès est possible ou non.

Des cadres déclarent ne pas avoir d'accès en dehors de leur site de rattachement alors que ce n'est pas le cas pour d'autres. Il semble y avoir une diversité de situations, issues notamment d'histoires singulières de chaque établissement.

« Un ancien DE, issu de l'informatique à la DOTC, a mis en place un serveur qui permet l'accès de toutes ses informations de n'importe quel site de l'établissement » (cadre)

Ainsi, nombreux sont les encadrants ne disposant pas d'ordinateurs portables leur permettant d'effectuer une gestion à distance : disposer d'ordinateurs portables ou d'une connexion à distance de poste fixe serait un outillage en adéquation avec la reconfiguration de leurs missions d'encadrement, indispensable lors d'évolution organisationnelle.

Des cadres sans poste de travail sur des sites

L'exiguïté de PDC comme nous le verrons pour la distribution est telle que des cadres sur des sites n'ont pas de postes de travail sur le site. Des espaces informatiques aménagés ne respectent pas les critères ergonomiques.



Non respect des règles d'aménagements des postes informatiques

VI-3. Des moyens pour la distribution

Des locaux trop exigus pour la préparation de la tournée

L'orientation de La Poste est de limiter les travaux intérieurs au profit des travaux extérieurs. Une rationalisation des moyens est mise en œuvre sur les PDC. Mais, parmi les dizaines de sites, il existe une grande diversité. Ils sont plus ou moins récents, avec des ratios de surfaces plus ou moins élevés et sont plus ou moins modulables.

Plusieurs alertes ont été faites pendant des entretiens par des professionnels encadrant ou non concernant l'exiguïté de certains locaux. Des observations sur la PDC de Grand Champs illustre ces contraintes d'espaces.

Des PDC sont trop réduites pour accueillir l'activité comme celle de Grand Champs :



Implantation CHM dans circulation

- Par manque d'espace, le chantier colis se fait à l'extérieur du local, dans un garage situé dans la cour. Ceci engendre des déplacements supplémentaires, un allongement des circuits et une exposition aux intempéries.
- Lors du tri général, il y a si peu de place pour accueillir les chariots, que ceux du TG3 et TG4 restent à l'extérieur. S'il pleut, les professionnels les positionnent dans l'entrée ce qui augmente l'encombrement et les heurts avec les chariots.
- Par manque d'espace, un des CHM (casier hybride modulaire) est positionné dans une aire de circulation. L'opérateur s'écarte pour laisser passer d'autres facteurs lorsqu'ils sont chargés. La distance recommandée de passage derrière un poste de travail n'est pas respectée.¹⁸

¹⁸ INRS ED 23 « l'aménagement des bureaux, principales données ergonomiques »

- Il n'est pas possible d'avoir des casiers spécifiques pour le tri général comme cela se fait dans d'autres PDC. Les CHM sont dotés d'un casier mobile, localisé sur sa partie haute et qui se déplie devant les casiers intercalaires. Lorsqu'ils sont utilisés, l'emprise au sol du CHM est plus large, l'encombrement augmente. Des opérateurs travaillant dos à dos se gênent.



- Il n'y a pas de place pour mettre tous les chantiers annexes comme les objets particuliers ou pour ranger le matériel.
- Pour les cadres qui viennent sur le site, ou pour le facteur qualité, il n'y a pas de plan de travail, même simplement pour poser un classeur. L'implantation des deux postes de travail sur écran ne respecte pas les recommandations ergonomiques. Il n'y a pas d'emplacement pour positionner les jambes sous l'ordinateur, la chaise est inadéquate.
- Lorsque les facteurs chargent leur caisse pour le départ en tournée à l'extérieur, un seul professionnel peut mettre son véhicule à quai. Les autres manutentionnent des charges dans les escaliers. Ils peuvent passer sous une gouttière qui fuit, non seulement ils sont mouillés mais les plis également.
- Absence de salle de réunion.
- Il n'y a pas de salle de repos autre qu'une zone aménagée dans la cour.

Il existe une grande disparité de sites en (in)adéquation avec l'activité et son évolution. Concernant le devenir du site de Grand Champ nous disposons d'informations contradictoires. La direction a stipulé qu'il n'y avait pas de projet d'aménagement et le document unique, dont la rédaction est récente, indique un projet de réaménagement pour 2013.

La diminution relative des gestes pour les travaux intérieurs

Après les travaux collectifs, chaque facteur réalise pour sa tournée le piquage (terme usuel avec les anciens ou nouveaux casiers) ou « l'intercalage » (mettre entre les intercalaires) avec les CHM.

Les CHM et le TCD (tri complet de distribution) ont pour objectif de diminuer des gestes répétitifs et de diminuer les travaux intérieurs. Le temps consacré aux travaux intérieurs est souvent objet de litiges.

Les nouveaux CHM sont appréciés parce que, contrairement aux anciens CH, il n'y a pas besoin de reprendre le courrier classé une première fois par rue pour le mettre dans l'ordre des numéros, puisque chaque case du CHM correspond à un point de distribution, un seul piquage est nécessaire.

Une fusion avec le TCD pas adaptée au travail

Théoriquement, il est demandé de ne pas intercaler dans le CHM le flux des plis en TCD déjà classés mécaniquement mais de fusionner les autres plis dans les caisses du courrier déjà trié en TCD. Dans la réalité, l'ensemble des professionnels, y compris leurs encadrements, mettent tous les plis dans le CHM par piquage sans réaliser la fusion. Contrairement à ce qui est prescrit, les gestes ne sont pas ou peu diminués et ceci pour diverses raisons en relation avec des déterminants du travail.

L'analyse du travail montre que le TCD n'arrive pas toujours dans l'ordre de la tournée, notamment du fait de données qui ne sont pas à jour dans les systèmes d'information, car la mise à jour, comme l'analyse l'a montré, est trop chronophage par rapport aux autres activités. Par exemple, sur une plateforme, depuis une dernière réorganisation le type de véhicule utilisé (vélo ou voiture) a été modifié pour des tournées, l'ordre de la tournée notamment par numéro est modifié. Mais les systèmes d'informations, plus de 9 mois après la réorganisation, ne sont toujours pas mis à jour. Les facteurs doivent donc remettre le TCD dans l'ordre réel de la tournée. Il en est de même pour des implantations d'intercalaires sur le CHM qui ne respectent pas l'ordre de la tournée. Si les facteurs ne remettent pas le TCD dans l'ordre de la tournée, c'est potentiellement un risque d'erreurs pendant la tournée ou une augmentation de trajets.

Par ailleurs, préparer une tournée lors du piquage, c'est souvent au moins mettre dans l'ordre 4 flux distincts de plis : le TG4 qui correspond au TCD, le TG3 qui est le tri par tournée mais non classé dans l'ordre, le TG qui est le tri général fait en début de poste et des plis insérés comme la presse directe. De plus la proportion de TCD est souvent plus faible que le reste des autres flux.

Le CHM source d'erreur

Avec son classement par intercalaire nominatif, le CHM permet de trier la tournée en une seule fois, mais ce type de classement est assujéti à des sources d'erreur. La vitesse de travail est telle que des facteurs expérimentés n'identifient pas systématiquement, visuellement, l'ensemble de l'adresse sur le pli, ils se limitent au nom du destinataire. Il n'est pas rare qu'il y ait une erreur, notamment lorsqu'il y a plusieurs homonymes dans la même tournée, ce qui n'est pas exceptionnel dans les villages. Avec l'ancien casier, la double vérification se faisait lors de la reprise des plis pour les mettre dans l'ordre des numéros de la rue, maintenant pendant la tournée des facteurs s'obligent à faire une autre vérification.

Des gestuelles sous-estimés avec le CHM

Avec le CHM pour mettre un pli dans entre deux intercalaires, il faut pour passer le pli de la position horizontale à verticale faire pivoter son poignet. Ce qui est un geste critique favorisant l'apparition de TMS.

La hauteur de chacune des cases du CHM rend complexe le piquage des courriers de grand format. Ainsi, afin d'insérer le courrier dans la bonne case, le facteur relève très légèrement le pli, afin d'éviter qu'il ne bute sur les « intercalaires ». Si cette action ne pose pas de souci pour les enveloppes de petites tailles, pour les enveloppes de grand format le haut bute régulièrement sur l'étiquette du CHM indiquant le nom de chaque client. L'insertion du pli s'en trouve alors fortement complexifiée.

Des cases des CHM sont relativement étroites par rapport à la nature du courrier, les courriers trop épais ne rentrent pas, ou des cases « CIDEX » de batteries de boîtes aux lettres sont trop petites parfois. Le courrier plus volumineux est alors mis de côté pour être intégré ensuite dans la tournée, ce qui nécessite des manipulations supplémentaires.

Si un client vient à recevoir un jour bien plus de courrier qu'habituellement, il est difficile pour le facteur de placer tous les plis dans l'espace normalement prévu dans le CHM. Lors

d'un changement de propriétaire qui reçoit beaucoup plus de plis que le précédent, le courrier peut déborder du casier. Si le facteur veut augmenter la taille de la case, il doit décaler l'ensemble des autres cases du CHM.

La Poste accepte des contrats publicitaires avec des plis non filmés comme des catalogues. La manipulation de ces plis entre deux intercalaires est très délicate. Ce type de catalogue est aussi source d'erreur car un pli peut se glisser à l'intérieur.

« On fait remonter cela à la DDI et l'on nous répond cela ne dépend pas de nous, ne vous plaignez pas, il ne faut pas perdre le contrat. Les facteurs nous sommes en bout de chaîne et l'on a l'impression d'être pris pour de la ... Il suffirait de mettre un lien pour bloquer les feuilles ». (facteur)

Le CHM est de hauteur variable, il est présenté comme permettant d'atténuer le travail avec le bras en hauteur pour les casiers supérieurs. Lors d'observations, nous avons constaté que pendant le piquage le CHM était laissé dans la grande majorité des cas à une hauteur fixe. Les contraintes de temps avec la manipulation du CHM sont telles que les facteurs préfèrent faire un compromis postural et lever le bras au-dessus de l'épaule. Certains montent sur une caisse posée au sol, ce qui entraîne des risques de chute, ce qui est d'ailleurs déjà arrivé.

Le travail sur le CHM se fait quasiment exclusivement en station debout, alors qu'avec les casiers traditionnels la reprise du courrier pour le trier par numéros peut se faire assis sur le plan de travail.

Etant donné les conditions organisationnelles d'utilisation des CHM, le bilan santé de leur usage est contrasté. Avec l'allongement des tournées un projet national serait en cours pour faire des CHM à 11 rangées verticales au lieu des 9 actuelles.

Ce qui fait déclarer à un facteur :

« Avec les CHM, les douleurs au bras reviennent ! » (facteur)

Des critères de maintenance des véhicules problématiques

La maintenance des véhicules est gérée par la société Overlease, propriétaire des véhicules qui sont loués à La Poste. La demande de travaux fait l'objet d'une validation par l'entreprise : changements de pneus, de plaquette de frein, etc. Les agents rencontrent des difficultés pour obtenir cet accord, particulièrement pour des véhicules en fin de vie. Il n'est pas rare que des réparations nécessaires soient refusés et ce même lorsque les réparations concernent des organes de sécurité :

« On n'a pas toujours l'accord pour faire les travaux. »(facteur qualité)

« La voiture avait été refusée au contrôle technique à cause de pneus plats, mais on nous a refusé de les changer, car la voiture allait être remplacée dans les mois à venir. Du coup le facteur a dû continuer à rouler comme ça. »(facteur qualité)

« Les gens d'Overlease ont refusé de changer les freins qui étaient morts, on a dû rappeler plusieurs fois et insister pour que finalement ils acceptent de les remplacer. »(facteur)

« Un voyant d'usure de plaquettes de frein s'allume, mais on nous dit vous n'avez pas fait assez de kilomètres. Alors que nous on s'arrête et on repart sans arrêt. Les pneus, on monte sur les trottoirs ! ». (facteur)

Ces éléments reportés verbalement indiquent que les critères de maintenance appliqués à ces véhicules relèvent d'une conduite standard quand la réalité d'un circuit de tournée est faite de

montées, de descentes, d'arrêt et démarrages incessants et sous fortes contraintes de temps. Ces deux critères sont incompatibles et ne permettent pas de répondre à l'injonction incontournable en matière de sécurité des biens et des personnes : une mise à disposition de véhicules sûrs et fiables.

Notons ici l'écueil qui consisterait à prôner une approche comportementale : une conduite standard quand les contraintes de temps sont aussi fortement exercées. La situation créée serait celle « de tenir les temps et de conduire standard », caractéristique d'une injonction contradictoire portée par la prescription.

Les Vélos à Assistance Electrique

Les tournées ont tendance à s'allonger. Les VAE sont un outil qui allège la charge de travail et notamment la pénibilité. Mais ils sont délivrés en nombre limité, notamment du fait de difficultés dans le circuit de distribution en relation avec le contrat national du fournisseur. Ils sont attribués dans deux cas distincts :

- en fonction de la configuration topographique de la tournée
- à la demande appuyée du service santé au travail.

Il semble que les délais peuvent être longs pour la prise en charge d'une demande. La stratégie des établissements est alors d'appuyer en priorité les demandes réalisées par les services de santé au travail.

Une factrice qui fait de l'asthme, avec une tournée de 15km, auxquels s'ajoutent des kilomètres lorsqu'elle fait une tournée sécable, a un VAE depuis 2 ans. Le vélo électrique est très apprécié, sauf lorsque la batterie ne tient pas la charge et qu'il est nécessaire de pédaler au retour.

VII – Les incidences des réorganisations

Afin d'adapter les tournées à la baisse annoncée du flux de courrier, La Poste réalise régulièrement des réorganisations au sein de ses établissements. Nous nous intéresserons dans ce chapitre à ces multiples réorganisations, de leur élaboration à leurs incidences pour les salariés.

VII-1. L'élaboration d'une réorganisation

Afin d'adapter les tournées, l'entreprise estime la charge future globale des travaux, aussi bien collectifs qu'individuels.

Le diagnostic porte sur une évaluation :

- *du trafic moyen journalier,*
- *des reprises,*
- *des fausses directions,*
- *du trafic boîtes postales et cidex,*
- *du TCD,*
- *de la cadence de TG (tri général) selon la norme de 1400 plis par heure et agent,*
- *du trafic colis,*
- *du temps de flashage pour les objets spéciaux.*

Pour chacune de ces opérations, des temps moyens sont établis selon des standards. Ces temps déterminent d'une part un temps total pour les travaux collectifs et d'autre part une comptabilisation de temps individuel pour chaque tournée comprenant des travaux intérieurs, notamment pour le piquage, et un temps de travaux extérieurs pour la tournée comprenant le temps de déplacement pour arriver ou revenir de la tournée (haut le pied aller ou retour) et un temps de tournée évalué notamment en fonction du nombre de boîtes aux lettres normalisées, de points Cidex (batterie de boîtes aux lettres), de points de remise de courrier, des kilomètres évalués de la tournée.

C'est alors sur la base de ces temps moyens qu'est déterminée la charge de travail, et par conséquent le nombre de tournées et le découpage de celles-ci.

Des réorganisations peuvent prendre des modalités différentes dans leur mise en forme, comme une évolution du nombre de tournées ou au contraire un changement de roulement de travail avec, par exemple, le passage de 2 jours de repos toutes les six semaines au lieu de 4 semaines. Il est également important de préciser que la suppression d'une tournée pour une PDC de 7 ou 8 tournées a beaucoup plus d'incidences pour les salariés, car il faut répartir la charge de la position de travail supprimée sur un nombre de positions restantes beaucoup moins importantes.

Une élaboration s'appuyant sur des données inexactes

Comme nous l'évoquions précédemment, l'outil Géopoint est le système d'information qui décrit toutes les particularités de la tournée. Peu utilisé par les facteurs au cours de leur activité quotidienne, il n'est bien souvent mis à jour que peu avant les réorganisations, du temps spécifique étant alors pris par les facteurs qualité pour réaliser cette mise à jour.

C'est en partant de cette base de données, couplée avec le logiciel Method, que sont extraites les informations permettant d'établir le poids d'une tournée, sous la forme de bordereaux de collecte. Des directeurs d'établissement insistent sur la nécessité de faire valider ces

bordereaux reprenant les caractéristiques de la tournée par les facteurs. Cette validation est certes importante, c'est toutefois loin d'être une procédure systématique. Par ailleurs, on peut s'interroger sur ce que peut effectivement valider le facteur à partir des données quantifiées. Ainsi, nombreux sont ceux qui n'ont pas de visibilité sur leurs propres flux.

De plus, et comme nous l'avons vu dans nos chapitres précédents, les données intégrées à ces outils sont loin de prendre en compte toute la complexité du terrain. Se basant alors sur des données partielles voire inexactes, les estimations de charge de travail future ne peuvent alors que se trouver elles-mêmes en décalage avec la future réalité du terrain.

Des écarts notables sur les évaluations de la charge

Des écarts d'évaluation de la charge peuvent être notables en fonction de la manière dont les outils de mesures sont utilisés. L'exemple de la dernière réorganisation à Auray est connu par de nombreuses personnes de la DOTC, jusqu'à en faire « *du bruit dans Landerneau* » comme l'expression locale le rappelle.

Dans un premier temps, la DOTC envisageait une réorganisation avec une suppression de 5 positions de travail. Le directeur d'établissement, ayant constaté des incohérences à la vue de la réalité du terrain, notamment avec un nombre élevé de plis en reste non comptabilisé, mobilise les cadres pour reconstruire les données dans les systèmes d'information à partir de la réalité du terrain. La maîtrise des systèmes d'information est facilitée du fait de l'expérience antérieure du DE dans des fonctions d'organisateur à la DOTC. A la vue des nouveaux calculs, plutôt qu'une réduction de 5 positions de travail, ce seront 2 positions qui seront créées.

Cet exemple permet de bien mettre en évidence les écarts existants entre les évaluations de la charge réalisées directement via les outils prévus à cet effet, et celles provenant de remontées plus précises du terrain comme l'a montré le chapitre IV. Se manifeste ici sous un autre angle la même déconnexion entre le travail prescrit et le travail réel que nous reprendrons dans nos conclusions. Ainsi, une véritable évaluation de la charge ne peut se faire sans une concertation avec les équipes de la plateforme, qui sont dépositaires de la connaissance réelle du terrain.

« Les réorganisations se font sans discussions, ça crée des tensions dues à la charge qui est reportée sur les autres. » (facteur)

De plus, si des groupes de travail sont parfois mis en place au niveau local, il arrive que ces derniers ne soient pas écoutés, donnant alors le sentiment que les choses sont décidées par avance, et que la consultation des salariés ne sert qu'à tenter de les convaincre de la pertinence de ces choix déjà arrêtés, ce qui génère alors des tensions fortes entre les facteurs et leur hiérarchie.

VII-2. Les incidences des réorganisations pour les salariés

Une fréquence des réorganisations importante

Une réorganisation des tournées amène de nombreux changements pour les facteurs. Ainsi, il est nécessaire pour eux de réapprendre leur tournée, son ordre de distribution, mais également l'ensemble des tournées de la plateforme, et ce afin de pouvoir réaliser le tri général. En effet, même si la réorganisation ne fait rajouter et supprimer qu'une petite partie d'une ancienne tournée, c'est l'ensemble de la tournée que le facteur va devoir réapprendre.

« Dès qu'on touche à une tournée, c'est tout le tri qui est à réapprendre, pas juste la petite partie touchée. » (facteur)

L'ordre de distribution est également bien souvent modifié, transformant l'ensemble du parcours que le facteur doit mémoriser, mais également la disposition de l'ensemble du CHM.

« A chaque réorganisation, on passe 6 mois à tout réapprendre de notre tournée, avant de vraiment la maîtriser. » (facteur)

Or, la fréquence de ces réorganisations est élevée : tous les 18 mois. Cette fréquence, couplée au temps nécessaire pour les facteurs pour s'adapter à la nouvelle organisation des tournées, cause un sentiment d'instabilité perpétuelle pour nombre d'entre eux.

« On a à peine fini de s'adapter à la nouvelle organisation qu'on commence à parler de la suivante. » (facteur)

Ce sont alors tous les repères des salariés qui se trouvent perdus, cette perte étant source d'insécurité pour les agents, aussi bien pour leur vie professionnelle, mais également pour l'organisation de leur vie personnelle qui peut s'en trouver affectée.

Le sentiment d'instabilité peut être perçu d'autant plus fortement que la réorganisation peut parfois avoir lieu à un moment inapproprié. En effet, la charge de travail des facteurs peut varier en fonction de la période de l'année, certaines périodes étant ainsi très chargées, telles « le rush de fin d'année ». La mise en œuvre d'une réorganisation peu avant ces périodes chargées est d'autant plus mal vécue par les salariés qui ne peuvent, du fait de leur charge de travail, se concentrer sur l'apprentissage de leur nouvelle tournée.

On notera que l'une des mesures prises par La Poste suite aux événements tragiques de mars 2012 a été la réduction de la fréquence de ces réorganisations, celle-ci passant de 18 mois à 2 ans.

Des délais de mise en œuvre insuffisants

Un autre élément, en lien direct avec la fréquence des réorganisations, est les délais donnés aux établissements pour la mise en œuvre de ces réorganisations. En effet, l'évaluation de la charge future, en s'approchant au mieux de la réalité du terrain, demande du temps.

Ainsi, afin de s'approcher au plus près du réel, la réorganisation de l'établissement d'Auray préalablement évoquée, originellement planifiée sur la période de janvier à septembre 2010¹⁹, a dû être prolongée de 4 mois et n'a donc été mise en œuvre que début 2011, soit sur un délai total de 12 mois.

Or, ce temps de mise en œuvre n'est que peu souvent laissé aux établissements, les délais donnés induisant un rythme rapide et le sentiment de « *devoir tout faire au galop* ».

« 5 réorganisations en 2 ans et 3 mois, avec plénières avec les syndicats et bilatérales DOTC, c'est une marche forcée. » (cadre)

Ce manque de temps laissé pour la mise en œuvre des réorganisations entraîne des inexactitudes et approximations pour l'évaluation de la charge, causant alors un impact fort sur la charge de travail future des salariés.

Par ailleurs, l'encadrement des établissements ne dispose pas d'une visibilité à long terme sur les réorganisations qu'ils doivent mettre en œuvre. Or, cette absence de visibilité rend impossible un pilotage global de l'évolution de l'établissement, les responsables se trouvant alors bien souvent contraints d'agir sans pouvoir organiser, adapter de manière plus efficace, ou expliquer les réformes de façon suffisamment approfondie à leurs équipes.

¹⁹ Document « Mise à niveau de l'organisation d'Auray CDIS »

Une charge de travail importante

L'évolution de la charge de travail lors d'une réorganisation est double : il s'agit à la fois de la charge de travail pour préparer la mise en œuvre de la réorganisation, mais également de l'impact de cette dernière sur la charge de travail de tous les salariés.

Charge de travail pour la mise en œuvre des réorganisations

Cet impact touche principalement l'encadrement responsable de l'établissement et de la plateforme concernée, et notamment les encadrants de proximité ainsi que les facteurs qualité. Une somme de travail importante est ainsi nécessaire préalablement à la réorganisation, dans un premier temps pour la mise à jour des systèmes d'information, ces derniers n'étant comme nous l'avons vu pas souvent tenus à jour par les facteurs qualité, faute de temps disponible.

« Avant chaque réorganisation il faut mettre à jour tous les logiciels pour qu'ils fassent les calculs. J'y passe un temps fou, là on peut me détacher un mois comme FQ car je n'arrive pas à y travailler régulièrement autrement. Je ramenaient du boulot chez moi avec la pression des délais pour y arriver. » (facteur qualité)

Il est également nécessaire d'anticiper la réorganisation, notamment pour les tris automatisés. Ainsi, le futur agencement du TCD (et par conséquent l'ordre de distribution de chaque client, pour chacune des tournées du site), de même que celui de la presse, doit être introduit dans les machines de tri, et doit donc être annoncé suffisamment à l'avance. En effet, si cette anticipation n'est pas réalisée, une charge de travail se trouve alors rajoutée à l'ensemble des salariés du site : le TCD n'arrivant pas dans l'ordre de réalisation de tournée, les facteurs doivent alors retrier ce dernier complètement. De plus, certaines parties d'une tournée ayant pu être basculées sur une autre, c'est l'ensemble du tri général, comme du piquage, qui se trouve perturbé, et ce alors qu'une correction peut prendre un temps important (l'attribution de la presse par tournée ne pouvant par exemple être changée que pour le début du mois suivant).

De plus, la mise en œuvre réelle de la tournée peut nécessiter des ajustements, par exemple sur l'ordre de distribution des clients. Au cours de nos observations, nous avons ainsi été témoins d'un tel changement. Suite à une réorganisation, l'ordre de distribution avait évolué. Mais ce n'est qu'après avoir effectivement réalisé la tournée concernée que le facteur a pu s'apercevoir que ce changement amenait un risque pour sa sécurité, puisque le lieu de distribution considéré n'offrait pas une visibilité suffisante pour s'arrêter sans danger. De ce fait, l'ordre de distribution a dû être de nouveau modifié, ce qui implique un surcroît temporaire de la charge de travail : réagencement des intercalaires de l'ensemble du CHM, remontée de la modification pour le TCD, ainsi qu'une vigilance accrue nécessaire lors des phases de tri, et ce jusqu'à la modification effective du TCD.

Dans l'ensemble, les salariés que nous avons rencontrés au cours de nos entretiens et observations évoquent, de la part de l'entreprise, une anticipation insuffisante des réorganisations et une sous-estimation de leurs incidences sur la charge de travail :

« Les deux facteurs qualité du site ont fait énormément d'heures supplémentaires pour préparer la réorganisation, notamment au cours de la semaine qui a précédé. » (cadre)

« Tout est décidé à la dernière minute avec une sous-estimation du travail que cela représente. La dernière fois j'ai refusé de ramener du travail chez moi, la date de la réorganisation a été repoussée. J'ai perdu 10 kg, ma joie de vivre, heureusement mes collègues m'ont fait lever le pied. » (facteur qualité)

Evolution de la charge de travail induite par la réorganisation

Au-delà de la préparation de la réorganisation, cette dernière amène également une évolution de la charge de travail pour l'ensemble des salariés de la plateforme. Si l'objectif annoncé de ces réorganisations est bien cette évolution, pour un ajustement de la charge des tournées entre elles, les écarts entre l'évaluation de la charge via les données du système d'information et la réalité du terrain génèrent bien souvent des augmentations de charge de travail pour les salariés.

Nous évoquions précédemment l'exemple d'une réorganisation de l'établissement d'Auray, où la charge estimée pour la réorganiser via les systèmes d'information était bien loin de la réalité du terrain. D'autres sites évoquent des cas similaires. Ainsi, une PDC, disposant notamment d'une réalité périurbaine en développement, avait eu plusieurs emplois créés au moment du projet « Facteurs d'avenir ». Le flux est considéré en augmentation par les professionnels du fait notamment de la création de zones pavillonnaires. Pourtant depuis mi-2010 il y a eu deux réorganisations, avec la suppression de deux tournées et deux emplois. Aujourd'hui, dès qu'il y a une absence il y a un déficit chronique de force de travail qui met souvent l'équipe en situation de débordement s'il n'y a pas d'aide extérieure.

Le projet d'évolution managériale de janvier 2012

Distinct des réorganisations visant à adapter les tournées à l'évolution du flux de courrier, ce projet, déployé au 1^{er} janvier 2012, consistait en une transformation de la structure managériale de l'ensemble des PDC et PPDC de la DOTC, de manière à arriver à un objectif cible d'établissements disposant tous d'un effectif supérieur à 100 salariés, d'un échelon hiérarchique supplémentaire (création des postes de responsable distribution et responsable ressources humaines), le tout dans le respect d'une distance maximum entre les sites de 30 km.

Il est intéressant de remarquer que des mesures annoncées par la Direction de La Poste en avril 2012 via ses « 10 mesures immédiates », font partie de ce projet, et étaient donc déjà en place avant les événements ayant amenés ces 10 mesures.

Le projet a transformé la DOTC, celle-ci passant de 32 à 19 établissements (de 27 à 15 pour les établissements PDC), mais également l'ensemble des hiérarchiques de proximité, directeurs d'établissement comme encadrants courrier. Ainsi, sur les 27 directeurs d'établissements PDC, seuls 2 sont restés à leurs postes au sein du même établissement.

« Cette réorganisation, ça a été un grand jeu des chaises musicales, à tous les niveaux de la hiérarchie. » (cadre)

Par ailleurs, plusieurs des hiérarchiques rencontrés ont évoqué la rapidité avec laquelle cette transformation s'est opérée, certains des DE en poste en 2011 n'ayant ainsi été avertis que très tardivement de la nécessité de postuler pour les futurs postes de DE.

Cette transformation a également fortement impacté l'ensemble des dossiers en cours au moment de la réorganisation. En effet, des dossiers en cours, placés sous la responsabilité des anciens membres de l'encadrement des établissements, se sont vus interrompus, voire perdus, du fait des changements de personnel. Ainsi, des travaux programmés n'ont pas pu être réalisés, le nouvel encadrant de la PDC n'ayant pas eu connaissance de ces dossiers et n'ayant de ce fait pas poursuivi la démarche. Il en est de même de la part de certains engagements de l'ancienne hiérarchie vis-à-vis de facteurs.

« Sur l'établissement on avait fait des choses, avec des groupes de travail et tout. Mais le nouveau directeur est arrivé et a balayé tous ces travaux. » (cadre)

VIII – Travail réel et pouvoir d’agir

Cette partie du rapport est consacrée à l’examen des déterminants du travail réel qui sont favorables ou au contraire défavorables à la mise en œuvre par les opérateurs de leur pouvoir de décider, réguler, voire réorienter, leurs priorités et leurs activités à partir des directives hiérarchiques et sur la base des contraintes et des possibles de décision et d’action des situations.

Nous qualifierons ces marges de manœuvres et ces possibles dans les termes de « pouvoir d’agir » qui sont formulés actuellement en psychologie du travail et ergonomie (Clot 2008, Davezies 2008, Folcher & Rabardel 2004, Rabardel 2005²⁰) et dans divers champs disciplinaires (Le Bossée 2003²¹). Rendre compte de l’exhaustivité des contributions est hors de portée de ce rapport, aussi nous présentons ci-après les propositions principales qui sont portées et caractérisons le travail réel à la lumière de celles-ci.

VIII-1. Pouvoir d’agir

Dans une perspective de médecine du travail, Davezies (2008) interroge les liens entre stress et pouvoir d’agir. Il identifie les conséquences du stress au plan comportemental et psychologique : régression vers des modes de fonctionnement dégradés, modifications fonctionnelles et structurales au plan physiologique pouvant conduire à la dépression. Atteinte majeure à la santé, cet état anxio-dépressif se double d’un profond désarroi qui se traduit au plan clinique par une perte de la capacité d’expression. L’enjeu pour l’auteur est de conduire des analyses qui permettent de reconstruire et développer le pouvoir d’agir car *« l’important pour la santé est le maintien d’une position active susceptible d’ouvrir sur de nouveaux développements. C’est ce qui conduit à orienter l’analyse sur les situations les plus concrètes. En effet, c’est à ce niveau, face à ce petit fragment du monde sur lequel la personne a la main, que se situent les potentiels de développement ; ni dans les discours généraux sur la situation sociale, ni dans les considérations sur les caractéristiques de la personne »* (p°202).

Dans une perspective d’ergonomie, Rabardel (2005) propose de considérer l’homme au travail en tant que « *sujet capable* », sujet de capacité et de pouvoir d’agir (Rabardel 2005) :

- Les capacités sont construites sur les temps longs de l’expérience, elles sont des potentialités de faire et d’agir qui reposent sur la construction de stabilité de l’action dans les situations diverses et variables. Elles contribuent au développement de la professionnalité et, au delà, permettent la construction de la personne ;
- Le pouvoir d’agir est inscrit dans le rapport singulier de la personne en situation, de travail notamment : il concrétise les capacités potentielles en puissances avérées. Le pouvoir d’agir dépend des déterminant externes propres aux situations et aux organisations, et de déterminants internes propres aux personnes. Il se réalise dans la réalisation de buts d’action et dans la construction de ressources au service de ces buts

²⁰Clot Y. (2008) *Travail et pouvoir d’agir*, Presses Universitaires de France, Collection « Travail Humain », Davezies P. (2008) Stress pouvoir d’agir et santé mentale, *Archives des maladies professionnelles et de l’environnement*, 69, 195-203, Folcher V., Rabardel (2004) Hommes-Artefacts-Activité, la perspective instrumentale, In P. Falzon (ed) *Ergonomie*, Paris, PUF, 251-268, Rabardel P. (2005) Instrument subjectif et développement du pouvoir d’agir, In P. RABARDEL & P. PASTRE (eds) *Modèles du sujet pour la conception, dialectiques activités développement*, 12-29, Octarès Editions.

²¹Le Bossée Yan (2003) De l’habilitation au pouvoir d’agir, vers une appréhension plus circonscrite de la notion d’empowerment, *Nouvelles pratiques sociales*, vol 16, n°2, 30-51.

et de leur évolution, à court moyen et long terme, L'appartenance à des collectifs de travail, à des communautés professionnelles où s'expriment les métiers, les expertises et les savoir faire constitue un des leviers du maintien et du développement du pouvoir d'agir.

VIII-2. Le travail réel à la lumière du pouvoir d'agir

Dans la diversité des situations analysées et des entretiens conduits, de nombreux éléments peuvent être identifiés comme relevant de pouvoir d'agir insuffisant. Il s'agit :

- du pouvoir de mise en œuvre des objectifs fixés ;
- de la réactivité de la ligne hiérarchique aux problèmes et solutions envisagées ;
- de l'écoute et du soutien de cette même ligne hiérarchique ;
- de la prégnance d'un « management de bureau » au détriment d'un « management de terrain » ;

Pouvoir de mise en œuvre des objectifs fixés

De façon quasi unanime s'exprime le sentiment de ne pas avoir la possibilité de mettre en œuvre les objectifs fixés à partir d'une connaissance affinée de la réalité de terrain et de l'évolution de la situation. Les directeurs d'établissement s'expriment précisément sur cette question, certains ayant choisi de quitter le métier.

« On ne nous laisse pas faire, on a un objectif, moins une position de travail, on ne nous laisse pas faire, on sait qu'on peut le faire » (directeur d'établissement)

« Une réorganisation, c'est sur la base d'un audit. A La Poste on dit, il faut moins trois ! » (ancien directeur d'établissement)

« On n'a pas la main, on sait comment faire, on connaît le terrain, si on prend un peu plus de temps, on se le fait reprocher, c'est insidieux. La Poste est une entreprise de maîtrise d'œuvre et La Poste ne reconnaît pas l'humain » (directeur d'établissement)

« Etre DE c'est avoir zéro pouvoir de décision » (ancien directeur d'établissement)

« J'aime mon métier, si on nous faisait confiance si on nous laissait piloter ça irait mieux ! » (directeur d'établissement)

L'insuffisance de moyens adaptés à une fonction, reportée notamment dans le chapitre VI, est vécue comme une impossibilité programmée qui vient amputer le pouvoir de réaliser le métier.

« Je n'ai pas voulu candidater sur le poste de DE lors des réorganisations, les conditions matérielles ne me convenaient : pas de véhicule ça a été l'élément déclencheur » (ancien directeur d'établissement)

Sur ce point, les éléments dont nous disposons relativement au travail de B. Peuziat vont dans le même sens. Les demandes réitérées de ressources supplémentaires pour la gestion de l'établissement en multi-sites n'ont pas été prises en compte à l'époque. Elles ont contribué à une dégradation de sa situation de travail du fait de la restriction de son pouvoir d'agir. Son courriel d'alerte en date du 11 Décembre 2009 relativement à un manque de personnel a donné lieu à une recherche active de candidats au niveau hiérarchique adéquat (DGC).

Les exigences contradictoires portées sur le métier de facteur génèrent une profonde incompréhension quant à l'orientation globale de la politique de l'entreprise. Elles réduisent

le pouvoir d'agir des opérateurs qui sont implicitement contraints de choisir entre le contact avec les clients et le respect des temps impartis.

« On a une minute et demi pour un recommandé et quatre secondes pour un paquet et il faut vendre des produits aux clients, On fait comment ? » (facteur).

Le rapport de la Commission du Grand Dialogue de la Poste identifie de façon similaire une source de conflits de valeur pour les postiers : *« l'attitude consistant à solliciter un acte d'achat de la part d'un client est évidemment différente de celle qui consiste à fournir un service standard à un usager. Ces deux attitudes ne sont pas incompatibles — si elles s'appliquent à des prestations et dans circonstances distinctes -, mais les conjuguer peut s'avérer être une gymnastique assez délicate »* (p°35).

De façon similaire, les encadrants expriment ce manque de pouvoir d'agir qui impacte leur activité :

« Les contrats des facteurs mono-sites ou multi-sites, je n'ai pas la main, je préférerais des contrats multi-sites sachant qu'ils seront amenés à travailler sur deux sites selon les besoins, mais j'ai pas la main ! Pire, parfois les contrats sont multi-sites sur deux sites dont un site que je ne gère pas ». (cadre)

Concernant le métier de facteur, l'existence de tournées à découvert a pour conséquence directe l'augmentation de la charge de travail, cette augmentation concrétise une amputation du pouvoir d'agir des facteurs car elle percute la valeur de ce qu'est le travail bien fait et un service de qualité. Le recours à la sécabilité pour pallier les absences, abordé dans le chapitre V, produit les mêmes conséquences : à court terme, une augmentation de la charge de travail ; à plus long terme, une remise en question du métier de facteur au plan des valeurs du travail qui sont partagées par la communauté professionnelle des facteurs et de la qualité du service rendu.

Face à cette situation, les réponses exprimées témoignent de la diversité des stratégies, entre la peur de ne pas tenir et le maintien du pouvoir d'agir :

« J'aime mon métier²², qu'est ce qu'ils vont inventer ? Est-ce que j'aurais le physique pour continuer ? ». (facteur)

« On est DE et j'ai un CAP, je sais ce que j'ai à faire. J'ai des objectifs pour optimiser des organisations dans le respect du standard. Il ne faut pas se laisser envahir par les contraintes, savoir aussi refuser de faire ou faire reporter ce que l'on nous demande sinon on est très vite débordé. » (directeur d'établissement)

« Je rentre les chiffres qui correspondent à la réalité ! La DOTC dit non. Mais il y a un écart énorme ». (cadre)

L'existence, pour la première fois en 2013, d'un « CAP remontant » et non strictement descendant est peut être un indicateur de la prise en compte de l'expérience et du métier des opérateurs pour penser des objectifs viables sur les plans de l'organisation et du travail. A notre connaissance, les DE travaillent sur le CAP à partir d'un outil vierge, les objectifs ne sont pas pré définis. Les établissements sont donc amenés à formaliser l'expression des besoins. Par contre, la méthode sur la manière de réaliser les arbitrages n'est pas connue du DE.

²²Le rapport de la Commission du Grand Dialogue indique que 84% des postiers se disent fiers de travailler à la Poste contre 66% des salariés dans des entreprises du même type. Ces chiffres témoignent selon les auteurs d'une spécificité de la Poste.

Réactivité de la ligne hiérarchique aux problèmes et aux solutions envisagées

La réactivité attendue de la ligne hiérarchique fait souvent défaut, qu'il s'agisse de régler les problèmes courants (rdv en mairie pour la normalisation des BAL, plainte en gendarmerie), de mettre en place les solutions adaptées à l'évolution des effectifs, comme des départs à la retraite, ou encore de réévaluer les tournées sur la base de l'évolution du territoire (constructions nouvelles).

« J'ai trois départs en retraite bientôt, j'ai averti ma RRH depuis des mois, j'aurais besoin de CDD, j'attends toujours sa réponse. On est en octobre et le planning est prévu depuis Juin ! ». (cadre)

« Sur 14 rendez-vous en mairie pour négocier la mise aux normes de boîtes aux lettres, j'en ai fait 12 toute seule, c'est pas normal ». (cadre de proximité)

« Ma tournée change, y a plein de constructions, j'ai demandé qu'on revoie ça, on m'a même pas répondu ». (facteur)

Ecoute et soutien

Les situations sont variables, elles ont en commun l'importance de l'écoute et du soutien par la ligne hiérarchique pour gérer les problèmes tels qu'ils se présentent et élaborer les solutions adéquates :

« Je ne vois jamais personne, je suis seule. Je me sens abandonnée. La plainte déposée à la gendarmerie pour dégradation répétée des véhicules, c'était pas à moi à faire ça ». (cadre de proximité)

« Je suis toujours en train de lutter, pour tout ! ». (cadre de proximité)

« Y a le rythme des réorganisations qui est un problème, et aucune latitude pour les DE, on est encore à l'ancienne, on n'a pas la main et la Direction ne nous soutient pas ». (directeur d'établissement)

La présence de la hiérarchie est soulignée comme un élément important qu'il s'agisse des facteurs ou des cadres :

« La chef ici elle a du boulot et elle est là ! ». (facteur)

« Je suis avec mes facteurs, j'en prends soin parce qu'après on fait comment, il manque du monde ! ». (cadre de proximité)

Allant dans le même sens, le manque d'écoute généralisé dans l'entreprise et la déconnexion grandissante entre la base et les échelons supérieurs sont pointés dans le rapport de la Commission du Grand Dialogue : *« les agents et leurs managers de proximité ont le sentiment d'une absence de prise en compte des particularités locales, d'écoute de la part du niveau supérieur. Des dispositifs d'association des salariés sont parfois mis en œuvre dans le cadre des réorganisations, mais d'après eux « les choses sont décidées par avance » et le scénario choisi par les agents n'est pas celui retenu. Il semblerait que les dispositifs mis en place aient plus comme objectifs de convaincre de la pertinence de choix déjà arrêtés que d'écouter les avis des personnels et de débattre des solutions » (p°28).*

Management de bureau – Management de terrain

Plusieurs problématiques s'articulent sur ce point.

La première a trait à la relative opacité du rôle des managers et des encadrants

« Maintenant on voit des gens passer, de plus en plus d'encadrants mais on n'arrive pas à définir leur rôle ». (facteur)

Outre ce problème, l'évolution du management est perçue dans le sens d'un éloignement de la réalité du terrain au profit d'un management centré sur des indicateurs de plus en plus fins, qualifié de management de bureau.

« L'évolution va dans le sens de plus en plus de management de bureau et de moins en moins de management de terrain » (cadre adjoint directeur d'établissement)

La gestion économique de la production et du personnel ne s'ancre pas dans la réalité et le quotidien du travail et des métiers mais au contraire semble s'orienter vers la gestion des flux et des processus envisagés sous l'angle quantitatif et global sans s'incarner dans le travail réel.

Sur ce point, le rapport de la Commission du Grand Dialogue relate l'existence d'« un certain nombre d'enquêtes (qui) confirment que la fonction RH est peu visible par les salariés. Son rôle semble en effet se concentrer sur la gestion des grands processus RH comme ceux de la formation, de la mobilité, de la promotion, ou du recrutement, de façon éloignée des salariés et des managers locaux » (p°33).

Concernant le travail de Qualité par les facteurs sa réalisation effective se heurte à des difficultés concrètes de mise en œuvre qui demandent à être examinées pour que cette volonté s'actualise réellement.

« La formation des facteurs à la qualité c'est facile d'après nos dirigeants mais en réalité ça prend du temps et il faut dégager le facteur pour qu'il fasse de la qualité ! »(cadre)

« Faire la qualité j'ai pas le temps, je fais les tournées, c'est dommage ça m'intéresse mais là c'est pas possible ». (facteur qualité)

Dans la diversité des expressions de cette évolution du management, les éléments en notre possession relativement au travail de B. Peuziat viennent apporter un éclairage historique qui est utile ici. De façon convergente avec les éléments reportés ici, il s'avère que les problèmes de travail exprimés ont souvent trouvé des réponses éloignées de la réalité de terrain.

Pour exemple, la réorganisation des établissements s'est traduite par une extension du périmètre géographique et une augmentation de l'effectif en personnel à gérer. Elle a exigé l'allocation de ressources adaptées, telle un véhicule. L'absence de réponse sur le plan organisationnel des ressources allouées au travail a induit une difficulté source de souffrance au travail qui n'a pu se réaliser dans les mêmes conditions engendrant des conflits de valeur et une efficacité moindre.

L'absence de véhicule pour les encadrants est généralisée sur les sites, ainsi que nos observations l'ont montré au cours des différents chapitres. Cette carence donne lieu à des stratégies différenciées, allant de l'usage de véhicule personnel doté d'une assurance spécifique jusqu'au refus d'exercer le métier de directeur d'établissement comme nous l'avons vu. Nous avons pu montrer que ceci est valable pour d'autres ressources nécessaires à la gestion multi-sites, comme un ordinateur portable ou une connexion informatique multi-sites permettant à l'encadrant une gestion informatique au plus près de sa réalité de travail.

Les conséquences immédiates sont identiques : perte de temps pour réaliser le travail, efficacité moindre. A plus long terme, fatigue et perte de sens du travail contribuent à la fragilisation des opérateurs (usure professionnelle).

Les deux problèmes évoqués perdurent aujourd'hui, ils constituent des dysfonctionnements dont notre compréhension a été affinée lors des analyses du travail. A la lumière de ces faits, on peut interroger la nature des pratiques managériales au vu de ces lacunes quant aux ressources qui sont allouées au travail.

La situation de travail de B. Peuziat montre que les entretiens de management ont évalué en priorité ses capacités professionnelles d'encadrant, sans connexion particulière avec les problèmes rencontrés dans la gestion de l'établissement - pénurie de personnel, manque de moyens techniques -. La conséquence est double. Aucune réponse n'est fournie aux problèmes qui émergent du terrain et la recherche de responsabilité individuelle prime sur la recherche de solutions concrètes. A la restriction du pouvoir d'agir de l'agent s'ajoute une inefficacité organisationnelle qui occulte la réalité des problèmes, les laisse perdurer et s'amplifier.

Actuellement, nous ne connaissons pas la teneur de ces évaluations mensuelles de management. Sur ce point, le rapport de la Commission du Grand Dialogue invite à accroître le soutien et la formation des managers : *« S'agissant de la sélection des managers, à l'occasion d'une promotion ou d'un recrutement d'un(e) cadre encadrant des équipes, il est indispensable de valider son aptitude à avoir des relations humaines de qualité (respect, écoute, soutien) et à intégrer un dialogue social loyal et efficient dans l'exercice de ses responsabilités. Ces deux points constituent des critères essentiels et donc éliminatoires : un excellent technicien ne peut pas nécessairement devenir un bon manager »* (p°53).

La question des indicateurs de l'évaluation managériale et des liens avec le réel des métiers est cruciale et nous souhaitons attirer l'attention sur l'importance d'un management et d'une gestion des ressources humaines ancrés dans le travail réel ainsi que le préconise l'ergonomie et fondés sur les métiers. C'est ce que proposent deux auteurs en charge des Ressources Humaines dans une entreprise de chimie (Massoni & De Roux 2012²³).

Toutes deux partagent l'idée centrale que le travail réel et les métiers sont les fondements de l'efficacité, de la productivité et de la compétitivité d'une entreprise. L'ergonomie encourage à la conception d'organisations à partir de démarches pluridisciplinaires intégrant l'ensemble des contraintes du travail réel. Constatant que les métiers sont les grands absents des manuels de management ou de gestion des ressources humaines, Massoni & De Roux (2012) prônent le retour d'un management centré sur le métiers comme gage de modernité : *« l'entreprise compétitive est et sera dans l'avenir celle qui disposera des meilleurs professionnels, celle qui sait et saura les construire, les développer et bien sûr les fidéliser »* (p. 19).

²³ Massoni D., Roux Jean Hubert (2012) *Les métiers et les hommes, les oubliés du management ?* Editea – D'autres regards sur le management.

Conclusions - recommandations

La Poste, notamment la DOTC, dans le cadre d'une baisse d'effectif, est confrontée à un vieillissement de sa population (près de 2 salariés sur 3 ayant plus de 45 ans), une augmentation des absences maladies de longues durées et à des alertes de souffrance dont nous avons été témoins pendant cette expertise, sans omettre bien entendu la tragédie d'actes irréremédiables de salariés.

Les résultats de l'analyse du travail de ce rapport confirment des situations de travail nocives pour la santé, qui nécessitent la mise en œuvre de solutions par La Poste selon des recommandations opérationnelles proposées dans ce chapitre.

Avant de détailler un ensemble de recommandations, nous souhaitons tracer les orientations nécessaires pour structurer une politique organisationnelle à même de garantir efficacité et productivité optimales et respect de la santé des professionnels et développement de leur professionnalité.

Deux axes principaux peuvent être définis :

- Le premier consiste à **lier les enjeux de performance de l'organisation et de santé des travailleurs**. Ce premier axe suppose, au sein de l'organisation, de se mettre à distance des représentations classiques et toujours en vigueur aujourd'hui, qui opposent la logique de la productivité et de l'efficacité à la logique de la santé et de sa préservation. Plutôt que d'en faire des pôles exclusifs, il s'agit de les penser ensemble et d'articuler les solutions qui satisfont ces deux critères. Il n'y a aucun obstacle à ce qu'une organisation performante soit une organisation garante de la santé des salariés.
- Le second axe propose de **mettre au centre de la réflexion et de l'action, les métiers et les savoirs faire que les opérateurs possèdent et développent**. L'écart entre le Prescrit et le Réel, mis en évidence par l'ergonomie, réside dans le simple fait qu'il n'existe pas de superposition terme à terme entre des règles définies au sein d'une organisation et les activités humaines qui redéfinissent la prescription en objectifs atteignables sur les deux plans de la performance organisationnelle et de la santé. Au vu de la situation actuelle de l'entreprise, une telle organisation est à mettre en œuvre de façon urgente.

Structurer une politique organisationnelle selon ces deux axes consiste à élaborer **une organisation capacitante**²⁴ « à même d'apprécier les besoins spécifiques en termes de ressources associées aux projets successifs de l'entreprise, et donc en cas de nécessité, soit d'accroître ces ressources en son sein, soit de revoir les objectifs associés aux projets » (p.145). La réflexion portée par des auteurs de Ressources Humaines dans l'ouvrage « *Des métiers et des hommes, les oubliés du management ?* » considère les métiers comme la réponse aux nouveaux enjeux de l'entreprise : évolutions technologiques, automatisation, informatisation supposent pour ces auteurs le retour des métiers, gage de la compétitivité et de la durabilité de l'entreprise.

²⁴ Coutarel F., Petit J. (2009) Le réseau social dans l'intervention ergonomique : enjeux pour la conception organisationnelle, *Management & Avenir*, 7, 27, 135-151.

Faciliter l'ancrage du travail réel dans le travail prescrit

Dans les résultats de l'analyse du travail, la déconnexion entre le Travail Prescrit et le Travail Réel est identifiée comme préjudiciable à l'efficacité organisationnelle et porteuse d'atteintes graves à la santé des postiers. La reconstruction de cette articulation est nécessaire.

Propositions de préventions

- Construire dans l'organisation des points de consensus, concernant en particulier : le volume réel de courrier site par site, les variations d'acheminement, le pesage des tournées. Ces points de consensus serviront de base dans l'organisation pour penser une prescription dans laquelle le travail réel pourra s'ancrer durablement.
- Elaborer un outillage fin fondé sur les analyses de terrain pour mesurer l'état de santé des postiers et son évolution : vieillissement, absentéisme, inaptitudes. Cet outillage viendrait enrichir les autres sources d'information plus quantitatives sur ces problématiques : organisation du travail, outils et ressources allouées, aménagement de postes en vue de réduire la pénibilité. Sur ces points, nos recommandations convergent avec certaines préconisations émises dans le rapport de la Commission du Grand Dialogue qui recommande « *de prendre en compte les conséquences du vieillissement de la population dans l'organisation et les méthodes de travail* » (p°53).

Redonner des marges de manœuvres sur les effectifs

Les effectifs insuffisants sur les plateformes de distribution du courrier, notamment dus au non remplacement des absences, impactent très fortement les conditions de travail des salariés de la DOTC. En effet, la mise en place de la sécabilité et des tournées à découvert crée un report de la charge de travail, immédiat ou différé, sur les agents présents.

Cette augmentation de la charge de travail engendre une fatigue accrue pour les salariés présents, mais aussi des tensions au sein du collectif de travail qui se trouvent alors entretenues par la politique de l'entreprise de non remplacement des absents.

Propositions de préventions

- Faire évoluer la politique de recours au CDD en utilisant plutôt une force de travail permanente avec un recrutement de personnels en CDI qui assureraient un pool de remplacement sur un périmètre délimité, pour une maîtrise de la connaissance du terrain.
- Alléger lorsque nécessaire le parcours du recours au CDD en diminuant le nombre d'échelons de validation.
- La sécabilité ne doit plus être utilisée pour se substituer au déficit chronique d'effectif, il faut donc supprimer les objectifs de nombre de jours de sécabilité non programmée.
- Lever l'ambiguïté du pilotage de tournées à découvert qui pourrait devenir un objectif à atteindre.

Adapter les moyens au travail

Les résultats de l'analyse du travail montrent que les moyens mis à dispositions sont loin d'être toujours adaptés au travail. Les systèmes d'informations sont plus orientés sur la gestion et la recherche d'une optimisation plutôt qu'une aide au travail. De plus ils sont

chronophages pour ceux qui doivent les mettre à jour ou faire du reporting. Ces insuffisances favorisent des situations de débordement, des TMS et des mécanismes de souffrance au travail. L'aménagement des plateformes et des CHM nécessite encore des améliorations.

Propositions de préventions

- Pour les tâches de reporting, notamment lors de la saisie des flux, atténuer la charge de travail et favoriser la fiabilité des informations, traiter le cas spécifique lorsqu'il n'y a pas de cadre sur place sans créer de glissement de tâche.
- Dégager des moyens humains pour la mise à jour des systèmes d'information (Géopoint) pour qu'ils soient une aide effective à la distribution, respecter l'objectif de 30 % de temps consacré à la qualité pour les facteurs qualité.
- Créer les conditions pour permettre le management à distance (facilité d'utilisation d'un véhicule, permettre l'accès aux systèmes d'information sur tous les sites, prévoir un bureau pour les cadres, etc.).
- Respecter sur les PDC les règles ergonomiques pour l'aménagement des postes informatiques.
- Identifier l'ensemble des sites trop exigus sur la DOTC, identifier les besoins en termes d'espaces par activité, réaliser des projets d'aménagements en concertation avec le personnel et les CHSCT.
- Renforcer l'approche centrée sur le travail pour identifier les déterminants dans les tâches de distribution qui favorisent la répétitivité et les gestes critiques, (impossibilité de réaliser la fusion, manque de souplesse pour faire évoluer les cases d'un CHM, type de plis non adéquat avec le casier comme des livres non filmés, variation de hauteur du CHM difficile pendant la tâche de piquage...), les traiter en termes de solutions.
- Lors des tournées en véhicule, étant donné la stratégie pour gérer le temps et sa santé de positionner le poste de conduite au plus près de la boîte aux lettres, étudier une conduite du véhicule à droite comme c'est le cas des balayeuses de voirie. Ceci faciliterait également le respect du Code de la route et la gestion de risques comme la descente à gauche côté circulation.
- Adapter les critères de maintenance des véhicules à l'activité de conduite spécifique de la distribution.

Des réorganisations adaptés au travail réel

Les réorganisations s'appuient sur les données issues des systèmes d'information. Or, il existe bien souvent un écart notable entre ces données et la réalité du terrain, créant de ce fait un décalage entre l'évaluation faite par l'entreprise et la situation vécue par les agents sur le terrain.

La fréquence de ces réorganisations, importante au regard du temps nécessaire aux salariés pour s'y adapter, crée pour ces derniers un sentiment d'instabilité récurrente. Cela est renforcé par les délais prévus de mise en œuvre, qui se révèlent souvent insuffisants pour permettre d'adapter la réorganisation à la réalité du terrain.

La charge de travail des salariés est fortement impactée à la fois pour la préparation de celles-ci, mais également suite à ces dernières, du fait du décalage parfois important entre l'évaluation de la charge réalisée via les données informatisées et la réalité de celle-ci sur le terrain.

Propositions de prévention :

- Maintenir dans le temps la réduction de fréquence des réorganisations, posée par les 10 mesures immédiates de mars 2012 (passage de 18 à 24 mois entre 2 réorganisations).
- Permettre, notamment avec des délais de mise en œuvre, d'adapter les réorganisations proposées, par l'intégration des retours et remarques en provenance du terrain.
- Allouer des ressources spécifiques à la préparation des réorganisations, de manière à éviter un surcroît de charge de travail.

Renforcer le pouvoir d'agir

L'analyse du pouvoir d'agir à la lumière du travail réel a mis en évidence deux faits essentiels. Le premier tient aux restrictions du pouvoir d'agir des opérateurs aux différents niveaux hiérarchiques - marges de manœuvres insuffisantes, faible réactivité de la ligne hiérarchique, défaillance dans la gestion des aléas - . Le second se centre sur les conséquences sur la santé de cette privation du pouvoir d'agir - impuissance d'agir avérée en situation, faible reconnaissance de la valeur du travail, fossé entre un management de bureau et un management de terrain - .

Propositions de prévention :

- Développer une culture centrée sur la **recherche de solutions** davantage que sur la **recherche de responsabilités**.
- Redonner aux cadres le pouvoir de décider quant à la mise en œuvre du prescrit : une latitude de mise en œuvre est non seulement nécessaire mais elle est aussi et surtout en adéquation avec la responsabilité attendue de la fonction (DE), réduisant le risque « *d'un encadrement en quête des moyens associés à ses responsabilités* » pour reprendre une formulation du rapport de la Commission du Grand Dialogue de la Poste (p°30).
- Reconstruire le lien hiérarchique autour du niveau des encadrants de proximité : ce niveau d'encadrement exige une action immédiate du fait de sa place de « pivot » destinataire des prescriptions organisationnelles, porteur de leur réalisation (formation et encadrement de facteurs qualité) et garant de la performance de l'organisation (encadrement de facteurs). Trois types de liens doivent être renforcés : encadrants de proximité \Leftrightarrow RRH ; encadrants de proximité \Leftrightarrow Resp. Distribution ; encadrants de proximité \Leftrightarrow DE
- Donner une obligation de réponse aux évolutions prévisibles des effectifs en lien avec le vieillissement de la population (départ à la retraite) : délai maximum à définir.

Renforcer le point de vue du travail dans les organisations

La Poste intègre de nombreux systèmes d'information pour le pilotage de sa production. Pour doper la performance d'une entreprise, les théories organisationnelles accordent une importance à fixer un cadre, un objectif, une norme à l'intérieur desquels sera réalisé le travail des opérateurs. Ainsi, pour faciliter l'amélioration continue par la suppression des tâches non créatrices de valeurs, les tâches productives sont standardisées. Alors les opérateurs n'auraient théoriquement qu'à suivre une fiche de déroulement opératoire standard, des fiches d'instruction de travail à respecter, opération par opération, pour être considérés comme compétents et efficaces.

En théorie, le travail standardisé contribuerait à simplifier la formation des opérateurs, garantir leur sécurité, garantir la qualité des produits, définir clairement le début et la fin du cycle, et de chaque tâche, permettre d'identifier des gaspillages et de les supprimer, supprimer la variabilité des temps de cycle, etc. En bref, la standardisation des processus contribuerait à la réussite du système par la mise en œuvre d'un référentiel commun et documenté destiné à harmoniser l'activité.

Sauf que le travail tel qu'il est décrit, c'est-à-dire le « travail prescrit », ne reflète pas la réalité du travail des opérateurs qui, au cours de leur activité de travail, doivent constamment faire face à une multiplicité de variabilité : gestion des aléas, des variabilités, des dysfonctionnements, des pannes, des retards, des cadences à respecter, etc.

Or, le processus participatif reste limité, du fait de l'objectif de standardisation et non de la recherche d'identification des variabilités dans le travail à gérer et des marges de manœuvre à identifier pour gérer celles qui ne peuvent pas être supprimées.

Les connaissances actuelles en matière de prévention des risques professionnels montrent, pour les RPS comme d'autres risques tels les TMS, qu'il est nécessaire d'appréhender les situations de travail dans leur ensemble. Seule une approche organisationnelle permet de les saisir dans une démarche globale et dans la perspective d'une prévention efficace.

La Poste se doit de placer cette problématique au centre de sa prévention. Or, si certaines mesures sont prises par l'entreprise (DESSP pour évaluer le stress, 10 mesures immédiates), le constat est que l'analyse des déterminants n'est pas très poussée. Pourtant, des rapports des médecins du travail, tout comme ceux des assistantes sociales, évoquent à plusieurs reprises des déterminants, mais ne semblent pas entendus notamment dans les documents uniques.

Notre rapport cite à plusieurs reprises le rapport de la commission du Grand dialogue, mais l'on peut se demander jusqu'où l'adhésion aux préconisations sera effective si l'analyse ne s'appuie pas suffisamment sur des résultats de connaissance de la complexité du travail. C'est ce point de vue que nous avons commencé à investir par cette expertise et qui reste largement à poursuivre.

Propositions de prévention :

- Dans les évolutions organisationnelles, le besoin de construire des connaissances sur la réalité du travail mise en œuvre est devenu une exigence urgente. La DOTC doit se doter de compétences et d'outils méthodologiques pour y parvenir. Le renforcement des compétences et des connaissances dans le fonctionnement de l'homme au travail doit permettre le développement d'analyses du travail et une construction d'une représentation de l'activité de travail, y compris dans le cadre de projet à venir ou une représentation de l'activité future probable est nécessaire.
- Intégrer au sein des EVRP les déterminants des risques et adopter au sein des plans d'action qui doivent en découler des mesures agissant sur ces déterminants, de manière à réduire ces risques.
- Si des groupes de travail ont pour objectif le développement de la performance et l'amélioration continue, ils doivent permettre aux professionnels d'exprimer le point de vue du travail, d'identifier la nature des variabilités gérées et les marges de manœuvres existantes ou à mettre en place pour les gérer. Les comptes rendus de ces groupes de travail doivent formaliser la complexité du travail, pour ne pas sous-estimer des déterminants du travail lors de la définition de plans d'actions.

Maintenir une analyse du CHSCT au territoire de la DOTC

Le développement de CHSCT locaux, comme ils se mettent en place depuis près d'un an, est nécessaire mais pas suffisant.

Par ailleurs, la prévention est constituée de deux pôles. D'une part, la logique de gestion de la prévention qui est de la responsabilité de la Direction de l'entreprise, qui se doit de mettre en place une organisation, des modalités et des moyens pour structurer et mettre en action la prévention. D'autre part, la logique d'alerte a pour fonction de faire détecter par les travailleurs eux-mêmes, au plus près des situations de travail, des indices, des précurseurs de situations pouvant les exposer à des risques, le CHSCT est intégré à la logique d'alerte. Les deux pôles de prévention (gestion et alerte) doivent s'articuler.

Proposition de prévention :

- Il y a une exigence de maintenir un CHSCT au niveau de la DOTC. En effet, les résultats de cette étude montrent le besoin d'avoir une visibilité à l'échelon du territoire de la DOTC. Ceci non seulement pour appréhender la diversité des situations des établissements mais également pour se confronter aux organisations pilotées pour partie à l'échelle de la DOTC. Pour rappel l'article L4613-4 du Code du travail propose effectivement une décentralisation des CHSCT mais rappelle la mise en œuvre de mesures de coordination comme un CHSCT central peut le permettre.
- La nécessité de mettre en place des lieux de rencontre entre les logiques de gestion/structuration de la prévention et d'alerte, interroge les pratiques des acteurs de la prévention. Les résultats de l'analyse du travail doivent jouer un rôle essentiel de fil conducteur pour cette confrontation/coopération. L'analyse du travail est un vecteur que doivent s'approprier le CHSCT et les acteurs de la prévention pour articuler la gestion et l'alerte.