

# LA POSTE

## Catastrophe humaine et sociale en cours

---

Depuis des mois, La Poste défraie la chronique, malgré des tentatives désespérées de sa direction de minimiser le problème qui ronge l'entreprise et ses salariés :

▶▶ Malgré des efforts colossaux, la mutation menée tambour battant produit des résultats mitigés en 2011 : des résultats en baisse, des clients mécontents qui le font savoir et, finalement, des stratégies qui interrogent tant par leur esprit que leur timing.

▶▶ Les indicateurs sociaux, au rouge vif depuis des mois, ont viré au noir : les suicides sur le lieu du travail de cadres supérieurs, même pas séniors, engagés dans leur travail, envoient un électrochoc ultime et cynique à l'entreprise tout entière.

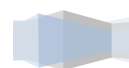
La Poste, partie intégrante du patrimoine et du quotidien des Français, qu'on considère proche et sympathique, devient tout à coup glaçante. Le spectre de France Télécom réapparaît en filigrane. Comment a-t-on pu en arriver là, sans comprendre et anticiper le drame qui se préparait ?

---

Les chiffres, mentionnés dans ce rapport, sont exclusivement tirés de documents élaborés par La Poste.

Les citations sont de courts extraits de témoignages de justice et interviews menés auprès de personnels de la Poste, de syndicalistes, de collectifs de clients. La confidentialité a été assurée pour les personnes qui le souhaitaient.

---



## I- UN DIAGNOSTIC SANS APPEL : MALAISE GENERALISE A LA POSTE

On a longtemps cru que les tensions étaient isolées, circonscrites à quelques sites au courrier : il n'en est rien...

### 1- Une dégradation de tous les indicateurs sociaux, accélérée depuis 2008

Sur 5 ans, entre 2006 et 2010, La Poste voit les jours d'absence progresser de 2% alors que l'effectif décroît de près de 13% sur la même période. Cette progression ne s'explique que par l'explosion des arrêts maladie (+ 4%) et des accidents du travail (+6%). Les autres causes d'absence (maternité et autorisations spéciales d'absence) sont en effet toutes en baisse significative, de 10 points ou plus.

Le nombre de congés ordinaires de maladie par agent progresse de près de 25% en 5 ans, malgré toutes les actions de contrôle « musclé », confiées à des sociétés privées (ex : SECUREX).

### 2- Un malaise qui atteint progressivement tout le corps social

Outre la dégradation des indicateurs, la nouveauté réside dans le fait que le malaise touche dès maintenant des populations traditionnellement pas concernées ou moins exposées.

#### ▶▶ **Les fonctionnaires rejoints par les contractuels**

On pourrait penser que les « fragiles » fonctionnaires, incapables de gérer la transition, tombent malades.... C'est pourtant bien chez les contractuels, population présentée comme plus jeune et dynamique par l'entreprise, que les congés ordinaires de maladie explosent : + 43.29% en 5 ans.

L'écart entre fonctionnaires et contractuels devient minime en la matière : à peine 4.5% en 2010 quand il atteignait 22.5% en 2006. Fonctionnaires ou contractuels, le malaise est le même.

#### ▶▶ **Le courrier mais pas seulement**

Courrier et Colis sont présentés comme métiers de main d'oeuvre qui « cassent » physiquement les individus. Les ratios d'absence y sont en effet importants...malheureusement comme ailleurs... Le nombre de jours d'absence pour maladie par agent atteint 24 jours par an en centres financiers. La pression n'y est forcément physique, elle existe malgré tout et ce, quelque soit le métier désormais.

#### ▶▶ **Les cadres supérieurs : rattrapage en cours**

Traditionnellement, les absences pour maladie ont toujours été plus importantes parmi la maîtrise et l'exécution (classes I et II). Cette catégorie reste très exposée en la matière : 1.5 fois plus que les cadres et 2.5 fois plus que les cadres supérieurs.

Cependant, sur les 5 dernières années (2006-2010), les ratios ont explosé sur des populations inhabituelles : les cadres supérieurs voient leur absence pour maladie progresser de 66.5% tandis que les cadres ne voient ce ratio progresser que de 9% et les classes 1 et 2 de 7.5%.



### **3- Un malaise profond, mettant à terre les personnes touchées ou les poussant à fuir**

Un malaise... mais comment le qualifier ? Deux indices nous y aident :

#### **▶ La nature et la typologie des arrêts maladie**

Parmi les congés ordinaires de maladie, ce sont bien les arrêts les plus longs qui augmentent de façon exponentielle, pour toutes les populations : +73.5% pour les arrêts compris entre 31 et 90 jours, +114% pour les arrêts de plus de 90 jours. Les arrêts courts ne progressent que de 45%. En parallèle, une explosion des maladies professionnelles se dessine avec une hausse de près de 30% en 5 ans.

Peu d'arrêts de maladie de complaisance : les personnes sont malades du travail, atteintes profondément et pour longtemps.

#### **▶ La démission d'un nombre croissant de salariés contractuels**

Sur la période 2008 – 2010, on a compté 6847 démissions contre 5580 entre 2005 et 2007, soit une augmentation de 22.7% alors même que la population en CDI a régressé en parallèle de 5%. La démission peut être un indice de dynamisme et de mobilité du marché du travail, mais l'argument paraît peu convaincant sur la période concernée. Les salariés fuient plus certainement des conditions d'emploi difficiles qu'ils ne sont attirés par des propositions alléchantes de l'extérieur.

### **4- La baisse d'effectifs : l'arbre (certes énorme) qui cache la forêt**

La baisse d'effectif, significative sur 10 ans, contribue sans nul doute à une dégradation des conditions psychosociales de l'entreprise : l'accélération du processus et sa généralisation à tous les métiers à partir de 2005 correspondent à l'aspect exponentiel et diffus du malaise. Les premières réductions d'effectif de 2002 à 2004 sont passées sans trop de douleur, amorties par un « réservoir » de personnels, après plusieurs années de hausse des effectifs. Dix ans de réduction d'effectifs plus tard, on est probablement « arrivé à l'os » et chaque nouvelle réduction devient une marche insupportable à franchir, dans les délais donnés.

Cependant, ce constat ne doit pas nous faire perdre de vue que la baisse d'effectif n'explique pas à elle seule l'ampleur du malaise.

#### **▶ Un parfait contre-exemple : les cadres supérieurs**

Depuis 2006, les cadres supérieurs ont progressé en nombre de 12.2%, cette progression étant ininterrompue depuis 2002 (+54.2%). C'est pourtant parmi cette population que les congés ordinaires de maladie ont augmenté le plus : + 66.31% entre 2006 et 2010, soit 7 fois plus que les cadres et 9 fois plus que la maîtrise et l'exécution.

**Au-delà de la baisse d'effectif, il faut aller chercher des explications à ce malaise diffus, lourd et lent à résorber, véritable cancer généralisé, du côté d'éléments structurants impactant le vivre et le travailler ensemble : organisation du travail, système des codes régissant l'entreprise, prévention et, enfin, management.**



## II- UNE SITUATION OBTENUE PAR UNE CONJONCTION DE FACTEURS

Il n'y a pas une mais des explications, qui, combinées entre elle et sous l'action du temps, créent la situation explosive. Le passage en société anonyme, intervenu en 2010, ne suffit pas à expliquer la dégradation du climat de l'entreprise. L'exclure totalement serait aussi inexact car, contrairement à France Télécom, La Poste a préparé en amont son changement de statut et toutes les mesures mises en œuvre ces dernières années en ce sens contribuent au problème actuel.

### 1- Une forte réduction de l'effectif sans souplesse

Depuis 2002, pic des effectifs, La Poste a perdu un peu plus de 70 000 emplois, soit 21.7% de son effectif de départ, et ce, sur un rythme régulier d'environ 10 000 emplois par an. La baisse a touché tous les métiers de La Poste de façon significative mais pas forcément selon le même calendrier.

**Pire que la réduction d'effectif, c'est la manière dont elle a été opérée qui pose problème....**

#### ▶ **Aucune annonce de réduction d'effectifs chiffrée et planifiée dans le temps**

La Poste n'a jamais affiché objectif d'ensemble des réductions ou calendrier... Les réductions ont été opérées site par site, années après années, en laissant croire aux autres que cela concernait un métier en particulier, le maillon faible en quelque sorte.

#### ▶ **Aucune anticipation du mouvement pour les métiers les plus dotés en effectifs**

Ainsi, courrier et colis (55% de l'effectif) n'ont vu leur effectif baisser qu'à partir de 2006, ayant recruté largement jusqu'en 2005. La révolution internet, qui aurait fait diminuer le flux de courrier et justifierait le dégraissage, était largement entamée en 2005. Pourquoi avoir attendu si longtemps pour s'adapter ?

L'Enseigne (ou Réseau Grand Public, 32% de l'ensemble) voit son plus haut effectif en 2004. L'écrémage en un temps record (-43.7% en 6 ans) n'est dû qu'à l'indécision de l'entreprise quant au positionnement de son réseau, et ce depuis des années.

Plus généralement, on peut s'étonner de la multiplication des cadres supérieurs, chargés de mission sans poste fixe (ils seraient plusieurs milliers, dont certains totalement inoccupés) alors qu'on continue à augmenter le nombre de cadres supérieurs : + 6 000 (+60%) depuis 2002. Peut-être aurait-il été plus simple de se doter d'une Gestion Prévisionnelle des Effectifs digne de ce nom, pour éviter ce gâchis ?

#### ▶ **Des réductions sans vision d'ensemble**

Dans tous les métiers, on a procédé par bouts d'emploi et on a chaque année annoncé à des personnels désabusés qu'ils étaient en surnombre pour une partie de leur position. La conséquence de cette façon de faire est qu'en travaillant par puzzle, on a fait l'économie d'une analyse profonde de l'organisation du travail, nécessaire et suffisante pour assurer les missions de service public.

#### ▶ **Aucun plan social pour accompagner ces réductions d'effectif**

Aucun dispositif digne de ce nom n'a été mis en place pour accompagner et fluidifier les réductions d'effectifs, malgré l'existence en France de dispositifs légaux, pour les contractuels et les fonctionnaires.

La Poste s'est contentée de vendre à ses fonctionnaires une mobilité vers la fonction publique, à l'heure où la RGPP était prononcée. Par contre, pas d'application de l'indemnité de départ volontaire de la fonction publique : « *on ne veut pas afficher qu'on licencie* » (Jean-Yves PETIT, directeur du

développement social en Septembre 2010). Pire, la Poste a supprimé en 2004 le bénéfice des gestions aménagées de fin de carrière. Au final, on ne s'est donné aucune souplesse pour passer l'obstacle et il a bien fallu « taper dans le dur » et utiliser des moyens bien peu avouables pour arriver au résultat.

Au final, la réduction d'emplois semble tenir lieu de stratégie. Comme si on avait décidé d'écrêter uniformément les effectifs, elle apparaît comme un objectif à part entière, mais pour aller dans quelle direction ? On a navigué à vue, changeant soudainement de cap en 2004 / 2005 au gré du vent...

### **Il y a pire que l'épreuve, il y a l'idée que l'on s'en fait....**

Ne rien annoncer et adopter un double discours n'a fait qu'alimenter les spéculations et planer une épée de Damoclès permanente sur les personnels. Ca n'a en tout cas pas permis de gérer la réduction d'effectif en concertation et en intelligence....mais ce n'est pas ce qu'on demande à un rouleau compresseur.

## **2- Un management « typé », plaqué sur une organisation pathogène**

Les décisions d'organisation ou restructurations, présentes dans tous les métiers sous des appellations différentes mais avec une logique identique, sont venues se plaquer sur un mode de management, issu du passé administratif de l'entreprise et contraint d'adopter de nouveaux codes sans réelle référence ou préparation.

### **► Une organisation en cheminées qui crée de vraies impasses**

Lors de la structuration par métier, la poste a garanti aux postiers l'existence de passerelles, permettant de valoriser ses compétences et ses expériences d'un métier à l'autre. Quelques années plus tard, les postiers constatent avec amertume l'extrême difficulté d'organiser de telles mobilités : ils sont « coincés ».

#### Parole d'un agent au courrier

*« Il y a quelques mois, je suis allé voir le conseiller mobilité pour lui parler de mes projets de passer du courrier à l'enseigne. J'ai clairement été rebouté par un discours du type : "extrêmement rare", "compliqué"... bref, impossible en gros. »*

La Poste est maintenant tronçonnée en « cheminées », sans communication entre elles ou si rarement. Pour réduire les effectifs, la technique du rouleau compresseur est appliquée, consistant à repousser toujours plus loin au fond de la cheminée, qui finit par devenir une impasse. Acculés, le visage plaqué contre un mur, les agents ont alors droit à l'assistance d'un conseiller mobilité qui pourra malheureusement peu pour eux.

#### Parole d'un cadre au courrier

*« Suite à plusieurs suppressions de poste, j'ai eu droit aux conseillers mobilité. Ils te disent : vous êtes l'acteur de votre changement". En clair, débrouille- toi. Souvent j'ai remarqué qu'ils n'y connaissent rien en RH, droit de la fonction publique... De toute façon, ils n'ont aucun poste à proposer ni dans ton métier, ni dans un autre, ça c'est complètement fermé. Perso, j'avais surnommé le mien conseiller immobilité ! Ne t'attends pas à avoir 3 possibilités de reclassement : c'est la loi, mais La Poste et la loi, on le sait tous, ça fait 3... »*

### **► Une organisation de travail, de plus en plus éloignée de la réalité**

Les organisations du travail sont de plus en plus virtuelles, en décalage avec la réalité du quotidien sur le terrain. La dette sociale (repos non accordé aux agents) est énorme, les dépassements des horaires de travail non rémunérés sont quotidiens, les amplitudes maximales de travail sont régulièrement dépassées. Cela est d'ailleurs systématiquement indiqué dans les procès-verbaux des inspecteurs du travail, enfin autorisés à pénétrer à la Poste : travail dissimulé, travail au noir....

On s'appuie davantage sur ce que le travail devrait être que ce qu'il est en réalité. Au quotidien, les postiers font face aux dysfonctionnements, à l'inadéquation des moyens et outils pour faire face à la charge, désarçonnés par l'absurdité des références et découragés par le sentiment de toujours mal faire.



#### Témoignage d'Annie, guichetière en Ile de France

*« Pour La poste, il faut 10 minutes pour faire sa caisse, c'est impossible de le faire en aussi peu de temps, en plus, on ne peut pas mettre dehors les clients qui rentrent juste avant la fermeture. Quand on le signale à notre chef d'établissement, il répond que c'est une norme nationale et que c'est de notre faute si on n'y arrive pas. Quant au paiement des heures sup, il nous dit de mettre les dépassements horaires sur la feuille de présence, sauf qu'il n'y a plus de feuille ».*

Parole d'un agent en PIC (plateforme courrier) : *« Ton chef n'arrête pas de te dire : Si t'arrives pas à faire dans les temps, c'est que tu ne tiens pas la cadence. Ne me parles pas d'heures sup ! »*

### ► Du management paternaliste au management sous stress

Les relations ont longtemps reposé sur un schéma parent protecteur / enfant dominé. Ce schéma a fonctionné tant que l'entreprise n'était pas sous pression. Un contrat social tacite prévalait : le personnel fermait les yeux sur les « caprices et incartades » des directeurs à qui on devait le respect, les directeurs géraient avec bienveillance et parfois condescendance les personnels.

Avec la mise en concurrence, la mutation est apparue impérieuse devant la menace, les contraintes se sont multipliées. Le management paternaliste s'est transformé en management sous stress. Mal préparés pour gérer la pression, démunis devant l'objectif imposé, les « chefs » ont transféré en cascade du haut en bas, la pression, laissant la base se débrouiller avec les contraintes matérielles du terrain. Ces parents protecteurs sont devenus aussi dominateurs, renvoyant la responsabilité de leurs propres limites sur les exécutants, dont il fallait absolument diminuer le nombre. C'est bien connu : quand on veut se débarrasser de son chien, on l'accuse d'avoir la rage... tout en fermant les yeux, au moins un moment, sur ses propres agissements.

### ► Des sphères de responsabilité équivoques

Depuis quelques années, de nombreux managers sont nommés sur des missions courtes de 2 ou 3 ans avec des objectifs précis et une « prime ». La Poste a aussi massivement recours aux chargés de mission pour occuper ses cadres supérieurs sans poste fixe. Ils seraient plusieurs milliers dans cette situation à qui on confie temporairement des tâches plus ou moins importantes dans l'attente (souvent sans fin) d'une vraie fonction.

Motivés par l'appât du gain ou objet d'un chantage au vrai poste, les responsables hiérarchiques concernés ont de toute façon une vision de court terme, influencée par leurs intérêts personnels. Ils ne seront de toute façon plus là pour assumer les conséquences de leurs actes.

#### Parole d'un cadre dirigeant à la DRH

*« On pourra toujours critiquer ce que j'ai fait, je serai loin, je sévirai ailleurs depuis longtemps. Dans tous les cas, mon prédécesseur était un incapable et mon successeur sera un ingrat. »*

Avec la métérisation, on a demandé aux managers, responsables d'une activité technique, de devenir patrons de métier. Ainsi, un directeur commercial aux services financiers, responsable des résultats de vente de produits financiers, a dû, après NDO, intégrer dans sa gestion ressources humaines, finances, juridique..... Pour cela, il dépend hiérarchiquement de la filière de son métier d'appartenance mais est animé fonctionnellement par des filières techniques. Cette bicéphalité ne manque jamais d'écarteler le cadre supérieur placé dans cette situation car, bien évidemment, les conflits sont nombreux et permanents entre les filières techniques et les filières métier.

#### Parole d'un COFI dans le 92

*« Les CSI et CSP (conseillers spécialisés 3.2 / 3.3) ont été rattachés à la Banque Postale. Moi, en tant que COFI de niveau 3.1, je suis restée rattachée à l'enseigne. Je dépends hiérarchiquement de mon chef d'établissement mais je suis animée fonctionnellement par la Banque Postale. Ça canarde de tous les côtés : je subis la pression de mon chef d'établissement qui doit rendre des compte sur les objectifs du bureau, je subis en même temps celle des objectifs commerciaux de la banque postale. C'est encore plus terrible quand ils ne sont pas d'accord entre eux, ce qui arrive souvent. »*



## ► Que reste-t-il des cadres supérieurs ?

Beaucoup de cadres supérieurs ont l'impression d'être entre le marteau et l'enclume. Ils ne font pas partie du cercle des dirigeants, les objectifs leur sont imposés sans vision d'ensemble. Ils n'appartiennent pas non plus à la base, qui, dans un dernier élan de solidarité pour sauver ce qui peut l'être, se méfient d'eux et sabotent leur action.

### Parole d'un cadre supérieur de Paris Louvre, à la retraite

*« Quand on est arrivé à Paris Louvre, on ne savait pas que le centre était condamné et qu'on était là pour ça. Je ne suis même pas sûr que mon patron le savait lui-même. Il n'empêche, au quotidien... Les infos que je recevais de ma hiérarchie étaient maigres, j'étais placé comme un second couteau. Les infos que je recevais de la base étaient fausses, on me prenait pour un espion de la hiérarchie. »*

Dans ces conditions, ils se retrouvent placés comme des exécutants, chargés le plus souvent de la basse œuvre et sommés de le faire avec docilité, sans remords et sans explication. Comme de bons soldats, ils nettoient et, puis un jour, comme dans le Prince de Machiavel, les nettoyeurs finissent nettoyés, balayés sans un merci. Ils considèrent alors avec effroi qu'ils ont nourri une machine qui a détruit pleins de collaborateurs à leur charge et a fini de les détruire à leur tour.

### Parole d'un cadre supérieur au courrier

*« Les cadres et cadres supérieurs qui n'ont pas le doigt sur la couture du pantalon sont écartés violemment, mis au placard, poussés à la dépression. Il faut être dans le moule, épouser sans discussion le diktat de ses responsables hiérarchiques qui occupent des postes éminemment politiques avec prime à l'objectif à la clef. »*

### Parole de Marie, ancien chef d'établissement en disponibilité

*« L'insécurité professionnelle, je l'ai vécue et j'ai contribué à mon corps défendant à la mettre en place, avant de perdre pied à mon tour. « Réorg », on n'avait que ce mot là à la bouche, je pensais que c'était bien pour l'entreprise alors que ces réorg n'ont pas de sens. On te demande toujours plus, on ne fait plus du tout attention aux individus. A un moment, il y'a eu RMD, ça veut dire Responsabilisation du Management. Comme si les cadres étaient jusque là des écervelés. L'idée était de reprendre des bouts d'emploi partout où on le pouvait. Comme tous les chefs d'établissement, je le traduisais : Reste dans ta merde. J'avais la foi, j'ai honte maintenant, je ne travaillerai plus jamais à La Poste. »*

Ce sont donc bien des cadres supérieurs désabusés, déçus, honteux et amers que l'on croise de plus en plus à La Poste. Ils manquent de repères pour bien cerner leur rôle, si encore ils l'acceptent. Ils pointent leur impuissance à tenir leur place. Ils attendent peu pour eux-mêmes : les promotions intra-cadres supérieurs sont réduites à peau de chagrin (A peine 80 par an !) et touchent surtout cadres stratégiques et dirigeants, caste inatteignable avec des critères obscurs.

### Parole d'un cadre sup de centre financier

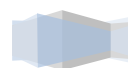
*« Je suis le manager de gens à qui ne je peux rien promettre, à qui je ne peux pas offrir d'avenir. Je suis devenu un exécutant à qui on dicte ce qu'il doit faire. Tout ça pour ça.... »*

## ► Un investissement insuffisant pour préparer l'avenir et accompagner la mutation des métiers

Un fonctionnement traditionnel de la Poste est de « parachuter » les gens sans expérience en leur promettant des évolutions de carrière. On compte traditionnellement sur les bonnes volontés pour se débrouiller sur le tas et se former au mieux grâce à l'entraide du terrain. Mais, est-ce que la débrouille, comme forme d'accompagnement, face à la mutation que connaît La Poste ?

### Marie, recrutée comme formatrice en Bretagne

*« A 24 ans, je suis arrivée comme formatrice et là, je suis un peu tombée du paquetage. C'est très bizarre de recruter des « juniors » pour former les postiers à leur métier. En fait, la plupart des formateurs étaient partis à la suite d'une réorganisation. Mais ça, je ne l'ai compris qu'au bout d'un an. Heureusement, je me suis appuyée sur mes collègues, sur des anciens qui m'ont bien plus aidée que ma hiérarchie. »*



Jean-Paul BAILLY lors de son audition du 30 Juin 2010 : « Si la baisse du volume du courrier et la moindre sollicitation des guichets constituent la plus grande mutation de l'histoire de La Poste, cette réorganisation doit être conduite dans le respect du modèle social propre à l'entreprise. Celui-ci se caractérise d'abord par la garantie de l'emploi, qui oblige à « internaliser » le changement, en organisant des mobilités et l'acquisition de compétences nouvelles par les personnels ».

Tout comme il n'y a eu aucune anticipation dans la gestion des effectifs, les chiffres montrent sans ambiguïté que La Poste n'a pas mené les actions de formation à la hauteur de la mutation qu'elle vivait.

Quand la poste consacrait 4.2% de sa masse salariale à la formation en 2001, elle n'en consacre que 3.55% en 2010. Le nombre de jours de formation dispensé s'est effondré de 28.5% sur la période, justifié en partie par la baisse de l'effectif. Le nombre de jours de formation par agent baisse de 14.6% et la chute touche particulièrement les cadres, chargés précisément de mettre en œuvre au plus près des agents les réorganisations. La Poste, en dépit de ses discours volontaristes, investit moins dans chacun de ses agents pour adapter leurs compétences et accompagner les changements.

Lettre de Jean-Paul KAUFMANT, président du syndicat des médecins de prévention, du 20 Mai 2010 :  
« Une très forte pression commerciale individuelle et quotidienne est exercée sur les guichetiers, sans formation, et surtout sans analyse des impacts sur les individus ».

### **3- Une culture et des valeurs d'entreprise balayées trop rapidement**

L'évolution à marche forcée, sans pallier, n'a pu se faire qu'en cassant des systèmes en place. On a rayé d'un trait de plume ce qui faisait l'histoire et le ciment de l'entreprise.

*« Tout se passe comme s'il fallait tuer la mémoire humaine de l'entreprise, celle de ceux qui ont travaillé dans les années 90 et 2000 de grandes révolutions techniques, ce qui représentait un énorme travail collectif et une grande cohésion du personnel des établissements. Alors la motivation ne manquait pas, l'enthousiasme permettait de résoudre bien des difficultés. C'est tout à fait autre chose aujourd'hui : plus encore que de tuer des hommes et des femmes, La Poste s'applique à tuer la mémoire des postiers, elle tue aussi leur vision de l'avenir, elle tue la fierté des achemineurs, des facteurs, des cadres du terrain et de tous ceux qui apportent leur compétence, leur expertise et leur motivation ».*

#### **►► Un corps social divisé**

La Poste se caractérise par une tradition d'entraide et de solidarité : on ne laissait personne au bord du chemin, les anciens aidaient les débutants et les formaient au métier. Pour certains, la Poste, c'était presque une deuxième famille, unie par une forme de contrat social implicite.

En cloisonnant les activités par métiers, en cassant les logiques régionales, on a isolé peu à peu les entités et empêché toute logique commune. Le rattachement à un collectif s'est atténué : les personnels, qui étaient bordés par le groupe, se sont retrouvés face à eux-mêmes avec une pression incessante et une productivité parfois inhumaine. Il est très facile alors de devenir un maillon faible.

#### **►► Un écartèlement entre les missions de service public et la frénésie marchande de l'entreprise.**

Faire du chiffre, vendre des produits au guichet à tout prix, participer à des challenges : l'usager est considéré comme un client qu'il faut capter. Laisser des avis de passage au lieu de remettre en mains propres, être minuté pour la moindre opération au guichet : gagner du temps au détriment de la qualité.

Les personnels ont accueilli les réformes et réorganisations comme de bons soldats mais l'armée a maintenant le sentiment permanent de mal faire son travail, de ne pas remplir la mission de service public qui lui correspond : appartenir à La Poste n'est plus source de fierté désormais... D'ailleurs, l'explosion des réclamations des clients leur donne maintenant raison.



## ► Des métiers vidés de leur substance et de leur légitimité

Parole de guichetier : « mon travail maintenant consiste à envoyer les gens vers les automates ».

Instruction donnée à un COFI par son manager : « Tu vends ce qu'on te dit de vendre et quand on te le dit... et sans poser de question ».

Beaucoup de postiers ne perçoivent plus l'utilité et la richesse de leur travail. Ce travail ne leur apporte plus de satisfaction, ils n'y trouvent plus aucune autonomie. Face à des tâches segmentées et minutées selon leur rentabilité, le sens du travail est perdu : le découpage des activités ne permet plus de piloter un dossier de A à Z et la pesée des tâches repose sur des données obsolètes des années 90.

De façon plus générale, de nombreux postiers ont le sentiment d'assister à une mise à mort du métier de référence de la Poste : le courrier. Ils ont intégré les discours sur la menace que représentent Internet et la concurrence. Ils ont compris qu'ils étaient le secteur le moins rentable de l'entreprise et que la nouvelle locomotive, désormais, c'était la Banque Postale. On assiste à une vraie phase d'agonie, précédant le deuil : l'identité professionnelle est gravement atteinte.

Parole d'agent de centre de tri : « Le courrier, c'est mort. La Poste n'en a rien à faire de nous, on peut bien crever. Ce qui compte, c'est La Banque Postale ».

## ► Des métiers bouleversés

Par exemple, les facteurs ont joui pendant des années d'une autonomie réelle dans leur métier. Chacun était propriétaire de sa tournée, qu'il connaissait parfaitement et gérait à sa convenance. C'est terminé : ils doivent composer avec une structure rigide qui ne reconnaît pas leur travail.

- Le courrier est devenu un métier de logistique avec des process contraignants. L'agent n'est plus maître de son organisation de travail qui change presque toutes les semaines.
- La nature du travail a considérablement changé : le tri par tournée, effectué en commun, est maintenant réalisé par des machines. Les agents passent maintenant la quasi-totalité de leur temps à l'extérieur, avec des ports de charge plus longs et plus lourds, ce qui accroît grandement leur fatigue.
- Enfin, la « sécabilité » (remplacement au pied levé des agents absents) est accusée de rallonger exagérément les tournées, dans des conditions mal connues, avec un gros enjeu d'heures supplémentaires non payées.

Marie-Pierre LIBOUTET, CFDT : « Le temps de service est désormais quasiment calculé à la seconde près, il s'agit d'une intensification du travail sans précédent. »

## ► Un passé « polluant » ou le règne des injonctions paradoxales

La Poste a par le passé adopté un mode de management paternaliste, qui reposait sur l'obéissance et le respect absolu des agents envers leur chef. Ce management s'accompagnait d'un mode de gestion descendant, depuis le sommet vers la base, que l'on ne remettait pas en cause moyennant concertation en amont.

Avec le temps et la nécessité de faire face à la concurrence et aux défis technologiques, le discours est devenu plus volontariste : il fallait être compétitif, efficace, inventif, faire preuve de créativité et d'autonomie, avoir de la confiance en soi et des qualités humaines pour guider les équipes, qualités bien connues du monde du travail....



Mais, dans la pratique, on se rend compte au quotidien que ces qualités, loin d'être des boosters de carrière, sont des handicaps et peuvent faire courir tout droit à la sanction. Il existe un décalage très fort entre la productivité attendue, avec le discours assorti, et la docilité (pour ne pas dire la servilité) qui est exigée.

#### Parole de Marie B, agent RH

*« Un jour, j'ai pris l'initiative de modifier un banal courrier type parce que la situation ne correspondait pas complètement. Illico, j'ai été convoquée dans le bureau de mon chef qui m'a littéralement démolie et m'a forcée à utiliser au mot près le courrier. L'agent qui va le recevoir va me prendre pour une débile. Le pire, c'est que lors de l'entretien d'appréciation qui a suivi, mon chef a refusé d'appuyer une promotion parce que, soi-disant, je ne prenais pas assez d'initiative ».*

Le mode de gestion est plus que jamais descendant mais, avec des impératifs de productivité prioritaires, court-circuite la concertation ou la discussion. Les objectifs en tout genre viennent donc du haut et sont répercutés et répartis mathématiquement de haut en bas, sans possibilité d'amendement : pas de prise en compte de particularités, pas d'aménagement des moyens. L'objectif devient un oukase.

#### Témoignage d'un cadre supérieur au courrier, ayant dirigé plusieurs établissements

*« Chaque année, le siège donne des objectifs de chiffre d'affaires, qualité de service mais surtout de productivité à ses directions. Chaque DOTC répercute ses objectifs de productivité (en clair de suppressions de poste) dans ses groupements, puis ces derniers déclinent à leur tour sur leurs centres de distribution, et ce, même si les organisations concernées sont déjà très tendues. Les réorganisations dans les établissements sont donc conduites à partir d'un chiffre tombé du siège, sans aucune connaissance de la réalité du terrain ».*

C'est finalement dans les sphères dirigeantes que La Poste a le moins changé. Alors que les cadences ont augmenté de façon considérable et que les métiers ont été radicalement transformés parmi les agents d'exécution et la maîtrise, la situation des cadres stratégiques n'a finalement pas beaucoup changé : les habitudes, héritées de la vieille poste, n'ont pas disparu. Le décalage entre la productivité demandée à la base et l'archaïsme manifesté par les cadres les plus élevés de l'entreprise devient un gouffre infranchissable, créant un schisme entre deux mondes.

Devant l'ouverture à la concurrence, la Poste a voulu « faire du privé » sans avoir ni les références, ni la culture : elle a donc singé ce qu'elle croyait être les pratiques du privé et a imité quelque chose qui n'existe pas. Cela donne une bête hybride au comportement outrancier, dont la tête et les jambes sont déconnectées.

La limite a été atteinte avec le projet d'actionnariat du personnel. Pour de nombreux postiers, « on a voulu leur faire cautionner la casse sociale ». Et pire, en tant qu'actionnaires attachés à maximiser leurs dividendes, « ils deviendront de véritables collabos, toujours prêts à virer leurs collègues ».

## **4- Plus de régulation sociale « juste » au sein de l'entreprise**

La Poste, entreprise de services, est avant tout une entreprise de main d'œuvre. Les Ressources Humaines constituaient donc une colonne vertébrale qui stabilisait l'ensemble. M. Jean-Paul Bailly ne manque jamais une occasion de rappeler « qu'il y a peu d'entreprises dont le directeur des ressources humaines soit par ailleurs le numéro deux du groupe » (Audition au sénat du 30 Juin 2010).

Mais ces ressources humaines, dont on vante la prépondérance, ont été incapables d'anticiper et accompagner les changements profonds dans le groupe... Pourquoi ?



## ► Positionnement des RH

Dès 2002, la gestion des ressources humaines a été, comme le reste de l'entreprise, « métriée » : on a assisté à la « petite mort » de la DRH centrale, face à des équipes RH dédiées à chaque métier, sous la responsabilité de responsables du métier. Motivée par le fait que chaque métier devait gérer ses ressources humaines en fonction de ses problématiques, cette décision a aussi conduit à confier la gestion des ressources humaines à des responsables dont ce n'était ni le métier, ni la priorité : la RH, avec ses aspects administratifs et ses limites juridiques, a rapidement ennuyé les loups habitués aux chiffres de vente ou aux volumes de courrier.

Sur le terrain, au gré de réformes incessantes, on a éloigné peu à peu les gestionnaires RH (ceux qui s'occupaient concrètement de l'application des règles pour un périmètre donné) des agents. Placés initialement au cœur des lieux de travail, donc identifiés physiquement par les agents, ces gestionnaires ont rejoint des plateformes administratives, progressivement regroupées puis délocalisées, avec une perte de compétences et d'expériences à la clef. Au final, pour chaque agent, les décisions venues de ces plateformes (les CSRH) tombent comme des couperets sans possibilité d'explication. Cette ressource humaine, là, est devenue déshumanisée comme l'a été celle de France Télécom avec les mêmes recettes.

## ► Des règles RH opaques, devenues l'exception

A partir de 2002, on a aussi « métrié » les règles RH et on a profité de l'occasion pour les rendre beaucoup moins lisibles, de façon à ce qu'il soit difficile de faire des comparatifs entre métiers ou de se positionner en tant que postier. Ainsi, les grilles de salaires affichées autrefois par niveaux pour l'ensemble du groupe ont été élaborées par fonctions pour chacun des métiers : bien évidemment, ces grilles ne sont publiées nulle part....

Ces règles ont été mises dans les mains de patrons dont ce n'étaient pas la priorité : ceux-ci les ont rapidement considérées comme des contraintes incompatibles avec leurs objectifs de production. Sans gendarme, les managers passent leur temps à contourner les règles et à les utiliser comme des outils pour asseoir leur petit pouvoir. Les règles RH sont devenues le fait du prince.

Extrait d'un tract de Sud du 23 Mars 2012 : « *Encore une fois, ce sont vos règles. Alors, respectez-les ! Ou, à défaut, changez-les pour vous permettre d'organiser tous les passe-droits possibles, principes qui semblent être devenus un mode de gestion normal et quotidien dans cette entreprise !* »

La fin de la réglementation RH commune a instauré de fait une « dictature » des métiers et nuit à la cohésion sociale : On est passé de règles de groupe qui faisaient force de loi à des règles par métier, sans arrêt piétinées.

## ► Un système d'appréciation absurde

Pour la majorité des postiers, le système d'appréciation (les 4 temps du management qui n'en comportent qu'un seul, et encore pas toujours) n'est qu'un « truc » qui ne sert à rien, en tout cas certainement pas à valoriser et promouvoir les gens de talents. Les entretiens annuels sont pliés d'avance, durent rarement au-delà des 10 mn et ne donnent pas lieu à échange : ils sont une corvée que l'on fait sur le papier (sinon pas de part variable) à l'extrême limite du délai imparti.

Mais que signifie la note attribuée ? Et qu'apporte l'exercice à la valorisation des compétences de l'individu qui y est soumis ? RIEN, l'évaluation n'a plus rien d'objectif et ne participe plus de l'évolution de carrière des personnels. Le temps de l'évaluation n'est pas le lieu de bilan et de prospective qu'on nous décrit. L'évaluation sert à coincer ou casser un collaborateur, sert à acheter le silence de quelqu'un, sert à se débarrasser de quelqu'un. Tout le monde connaît la fameuse note E donnée pour que la personne s'en aille... tout cela au détriment des personnes compétentes, qui attendent que leur travail soit reconnu pour ce qu'il est.



Parole d'un manager à un cadre sup IV.3 évalué : « Tu mérites clairement le E mais on m'a demandé de ne donner que des B. D'ailleurs, je ne vais pas te noter E alors que moi, ton chef, j'ai eu un B ».

Instruction d'un responsable de centre à un cadre sup devant évalué un agent : « Tu vas le noter B, sinon la direction à qui on a réussi à le refourgue va se rendre compte que c'est un bras cassé ».

Quant à la possibilité de contredire l'évaluation et contrecarrer un manager abusif, elle est quasi-nulle. Tout est fait pour décourager les velléités : peu d'informations sur les instances, procédures coincées par les managers, délais longs, instances internes opaques et exclusives. Il est rarissime qu'à l'issue du processus, la décision initiale soit revue, même si elle incohérente.

La priorité de La Poste n'est pas d'évaluer ses personnels, mais de surveiller au jour le jour le rendement, et ce par un moyen qui plombe à coup sûr le moral des troupes : l'évaluation par le travail non fait (Ex : des pochettes sont distribuées le matin aux agents chargés des ouvertures de comptes, des demandes de cartes bancaires.. A l'issue de la vacation, l'agent rend à son supérieur sa pochette avec les tâches non effectuées).

### ► Un dispositif disciplinaire utilisé de façon abusive

Aucune statistique n'est publiée sur le sujet. Si tel était le cas, on verrait apparaître une explosion du nombre de procédures disciplinaires. Un indice vient conforter cette observation : le nombre de licenciements a augmenté de 32% entre la période 2005-2007 et 2008-2010.

Sans remettre en cause les procédures fondées, sanctionnant des actes graves, de nombreux témoignages affluent de toutes parts pour signaler la multiplication des procédures pour des motifs arbitraires et abusifs. Les postiers seraient-ils tout à coup devenus des employés négligents et malhonnêtes ? Certainement pas... Il apparaît bizarrement que beaucoup de procédures sont lancées soit pour des « broutilles très exagérées », soit pour des motifs fallacieux, en clair sur la base d'accusations qui ne reposent sur aucune preuve tangible.

L'analyse de ces nombreuses affaires soulève beaucoup d'interrogations quant au déroulement des procédures :

- Elles reposent sur la délation et le faux témoignage n'y est pas rare
- Elles sont souvent précédées d'une avalanche de demandes d'explication, dont on ne tient pas compte, uniquement pour entretenir une pression sur le « suspect ».
- Elles conduisent à des interrogatoires musclés, s'accompagnent de pressions et de chantage et ne donnent pas les moyens pour se défendre.
- Elles laissent la personne visée totalement désemparée, face à l'absurde.
- Le conseil de discipline, point d'orgue de cette procédure, apparaît comme une mascarade durant laquelle les organisations syndicales ne peuvent qu'influer à la marge et se contenter de négocier le moins pire.

#### Témoignage de Julien, fonctionnaire à la Poste :

*« Sur des dénonciations calomnieuses, j'ai été convoqué par mon directeur pour un entretien, en réalité un interrogatoire avec une pression psychologique digne d'une autre époque. Fonctionnaire depuis 1978, je n'ai jamais été sali et déshonoré à ce point, je suis suspecté de choses horribles que je n'ai jamais commises. En parallèle, je suis officier sapeur pompier volontaire avec 30 ans de services, je ne supporte pas qu'on attaque ma moralité. Même si l'assistante sociale a souligné dans son rapport que j'étais le seul à subvenir aux besoins du foyer avec un enfant handicapé, le directeur demande une mise à pied de deux ans sans salaire. Au cas où le conseil de discipline me serait défavorable, je n'envisage pas d'autres solutions que de faire le dernier grand voyage pour mettre ma famille à l'abri de besoins matériels. »*



L'objectif inavouable de ces procédures est d'user les personnels et de pouvoir licencier plus rapidement ceux qui gênent. La technique est maintenant rodée : obtenir une mise à pied, même courte ou à sursis, pour pouvoir durcir dès la 2<sup>ème</sup> procédure, qu'on ne manquera pas de déclencher. Ainsi, les mises à pied et les exclusions se multiplient, servant d'exemples et matant férocement les tentatives de rébellion. Les facteurs, particulièrement frappés par cette technique, sont sur du sable mouvant, victimes d'un durcissement hiérarchique qui ne laisse rien passer et sanctionne le moindre écart. Mais la technique est aussi sur d'autres populations avec des conséquences aussi graves....

Témoignage de Gilles ANCEL, à la tête d'un collectif de clients ayant défendu l'honneur d'un Conseiller Financier accusé à tort par délation :

*« Devant l'incohérence du dossier et la démesure de la sanction demandée (révocation), j'ai proposé de témoigner lors du Conseil de Discipline. J'ai été interrogé pendant plus d'une heure, comme si j'étais un suspect. Pire que la Gestapo... Malgré le fait que le COFI était parfaitement innocent, on n'a pu obtenir qu'une mise à pied de 2 ans avec 18 mois de sursis. Il n'est plus COFI aujourd'hui, on lui a retiré localement contre l'avis du siège sa carte d'accréditation »*

On est ainsi passé en un temps record d'une quasi-absence de pression sur les performances et une cogestion humaine traditionnellement organisée avec les syndicats à un univers déshumanisé et impitoyable où chacun est en concurrence avec tout son environnement.

**► La maladie, moyen d'élimination « propre »**

Les congés maladie explosent depuis des années, sans que cela n'émeuve outre mesure ou interroge. Et pour cause... il semble que La Poste ait une fâcheuse tendance à médicaliser les problèmes. Qui à La Poste n'a pas entendu ce petit conseil d'amis énoncé par un supérieur hiérarchique : « Si tu n'es pas content, c'est ton problème, tu n'as qu'à te mettre en arrêt maladie ».

Le rapport rédigé par l'ISAST après le suicide par défenestration au centre financier de Paris est très critique sur l'analyse psychologisante du travail mené à La Poste. Il évoque des témoignages éloquentes : « Les agents ont dit trouver surprenant qu'on les envoie à la médecine du travail comme s'ils étaient malades ou en passe de l'être ». Par ailleurs, « les agents seraient la cible de remarques désobligeantes : ce n'est pas une annexe de l'asile psychiatrique ici ».

La maladie, à La Poste, est une étoile jaune qui stigmatise maintenant les personnels atteints et les empêche à coup sûr de rebondir professionnellement. Non seulement, on pousse vers les arrêts maladie mais on fait en sorte que ceux-ci conduisent vers une impasse sans espoir de sortie.

Conseil donné à un cadre sup niveau IV.3 par un médecin de contrôle de Paris

*« Votre dossier justifie tout à fait un congé de longue maladie, je donne sans problème un avis favorable. Mais, sachez, qu'après ce congé, vous ne retrouverez plus jamais un poste ».*

Contrairement aux déclarations d'intentions de La Poste, cette dernière fait peu d'effort pour reclasser les personnes ayant fait l'objet d'un arrêt de maladie long. A l'issue du congé, elle est sensée proposer un poste suivant les préconisations du médecin sur le périmètre indiqué. Mais, la plupart du temps, elle ne trouve, comme par hasard, aucun poste. Cette technique permet de licencier l'agent ou de le pousser à la retraite sans droits, sous le motif de l'inaptitude

Témoignage de Magali, commercial télévente :

*« J'ai été placée 3 ans en CLM pour dépression suite au harcèlement sexuel dont j'ai été victime de la part de ma chef. A la suite de ce congé, La Poste n'a jamais été capable de me proposer un poste malgré le fait que le médecin n'avait fait qu'une restriction, ne plus travailler à la cellule télévente. Aujourd'hui, ils menacent de me licencier alors que je suis parfaitement capable de travailler ».*



### Témoignage d'Isabelle, aujourd'hui en retraite

*« En tant que CSI, j'ai subi l'enfer de la part de mon patron. Je suis tombée malade, je n'en pouvais plus : Dépression... Au bout de 3 ans de CLM, le médecin m'a jugée apte à reprendre sans restriction dans un rayon de 200 km. Au même moment, on créait dans ma région 23 postes de CSI, je n'étais pas inquiète. J'ai vite déchanté, il n'y a jamais eu de poste pour moi pour des raisons à chaque fois obscures et le DRH s'empressait de me mettre en invalidité de 6 mois en 6 mois. J'ai fini sans traitement et incapable de payer le prêt de ma maison. Au même moment, je recevais un avis de la poste selon lequel, ayant été déclarée apte à la reprise, l'assurance du prêt ne me couvrait plus. »*

Non seulement, La Poste fait peu pour prévenir les détériorations de conditions de travail et l'altération de la santé qui en découle, mais en plus elle se presse à se débarrasser des personnels qu'elle a détruit. Le Docteur KAUFMANT, dans sa lettre ouverte du 20 Mai 2010 au président de La Poste, ne dit pas autre chose quand il écrit : « *la Poste fabrique des inaptes physiques et psychiques* ».

Au final, quand la régulation n'est plus effective, c'est la loi du plus puissant qui s'applique. Chacun retrouve ses instincts les plus primaires, au gré de ses intérêts. L'entreprise est une jungle avec des dominants et des dominés. Tous les débordements sont possibles....

### Témoignage de Louis FERAC, retraité de La Poste

*« De l'expérience de mes dernières années à la Poste, j'ai écrit un livre : Mosaique des rats. J'ai toujours été fasciné par l'organisation sociale chez ces rongeurs. Les rats dominants font pression sur les rats dominés pour que ceux-ci fassent ce qu'ils détestent faire à leur place. Si les rats dominés refusent, ils sont dévorés par les autres. C'est exactement ce que j'ai vu à La Poste et j'en fais encore des cauchemars. »*

## **5- Des amortisseurs inopérants**

Peu d'entreprises peuvent présenter un arsenal aussi fourni de dispositifs psycho-sociaux. La Poste ne perd jamais une occasion d'en faire la publicité. En façade, elle semble irréprochable... On peut juste s'étonner de l'absence de résultats obtenus. Visiblement, les « machins » ne fonctionnent pas.... Mais pourquoi ?

### **► Un aveuglement peu propice à la prise de conscience ou au dialogue**

L'entreprise se présente comme un modèle social et un exemple à suivre, répétant son discours bien rôdé sur l'absence de plan de départ, l'importance donnée à l'individu et à la concertation.

En outre, La Poste trouve toujours des arguments pour limiter l'ampleur des problèmes, minimiser sa propre responsabilité ou renvoyer la faute sur ses personnels pris individuellement. Quand on creuse un peu, ces arguments sont la plupart du temps fallacieux, ils contredisent les propres chiffres communiqués par la Poste....

### M. Georges Lefèbvre, délégué général, directeur des ressources humaines et des relations sociales :

*« Aucun suicide directement lié à l'activité de La Poste n'a été identifié, même si des situations difficiles ont pu être signalées, parfois avec l'aide des organisations syndicales. Le malaise qu'on nous rapporte ne repose, par ailleurs, sur aucune analyse scientifique des conditions de travail mais sur le seul recoupement d'opinions appuyées sur des cas individuels ».*

A partir d'un moment, quand on contredit les faits à ce point, c'est qu'on ne veut pas les voir. Les postiers souffrent de plus en plus de la distorsion entre la communication interne de l'entreprise (ETC, journaux internes, nombreux courriers adressés au domicile privé des agents) et la réalité du travail au quotidien.

Parole d'un responsable de plateforme : « *J'ai reçu l'autre jour la plaquette sur la déontologie. Si ce n'était pas aussi grotesque, ça pourrait presque être drôle. Ils ont dû dépenser un paquet de fric pour faire cette saloperie, comme toutes les autres qu'on reçoit sans arrêt. Honnêtement, les journaux internes, je les jette à la poubelle sans même les avoir lus* ».



## ► Des dispositifs de prévention orientés à la base

Tous les dispositifs mis en place reposent sur l'idée selon laquelle « *faire face à une réorganisation, un problème ou un conflit est avant tout une histoire d'adaptation personnelle, laissant entendre que certaines personnes, de par leur structure de personnalité, seront toujours inadaptées au travail* ». En clair, l'action reste centrée sur l'individu et non le collectif de travail, La Poste refuse de mettre en cause l'organisation du travail, en interrogeant le contexte professionnel. Dès que l'on élabore tous les dispositifs (formations au stress, observatoires...) sur ce schéma, ces derniers ne peuvent qu'être inopérants : si l'on accepte dès le départ un pourcentage admissible de pertes, les outils de prévention sont dévoyés de leur rôle et ce, dès le départ.

Jean-Paul BAILLY, le 30 Juin 2010 : « *Ce processus de transformation requiert des efforts de la part de chacun et peut parfois conduire à certaines situations difficiles, surtout lorsqu'il se combine à des fragilités personnelles* ».

Si l'on ajoute que tous les dispositifs s'appuient sur des acteurs internes, dont l'indépendance n'est pas garantie, on comprend qu'ils ne permettent ni une prise de conscience, ni un traitement des problèmes. Ainsi, les médecins de prévention sont bien incapables de faire remonter les problèmes qu'ils détectent et, pour cause, ils dépendent hiérarchiquement du manager dont ils devraient dénoncer les agissements ou les décisions.

Dans sa lettre du 2 Mai 2010 au président de la Poste, le Dr KAUFMANT, président du syndicat des médecins de prévention, dit en substance : « *Aujourd'hui, nous considérons que l'indépendance du médecin du travail n'est plus assurée à La Poste. Le respect des règles éthiques et déontologiques qui s'imposent à notre profession se trouve mis en cause. A travers un manque de moyens matériels et humains, il pourrait s'agir d'une forme d'entrave à notre exercice professionnel. Certains médecins ont à supporter des pressions inadmissibles de la part de dirigeants que nous jugeons irresponsables et qui s'apparentent à une forme de maltraitance.* »

## ► Des dispositifs théoriques qui n'ont encore rien produit

En matière de dispositifs de prévention, La Poste a fait beaucoup d'annonces mais a produit très peu de choses concrètes. Bon nombre d'initiatives peinent à déboucher sur des études réelles, a fortiori sur des résultats...

- En Septembre 2008, le groupe constituait son Observatoire de la santé au travail, « *ayant pour objectif d'analyser toutes les données santé de l'entreprise afin de réaliser des études ciblées, notamment sur les congés de maladie, les accidents du travail, les causes inéluctables de reclassement pour raisons médicales ou les troubles musculo-squelettiques* » (Pascale DUCHET-SUCHAUX, directrice de la prévention santé et sécurité au travail). Quatre ans plus tard, aucune étude n'a encore été publiée.
- Fin 2009, en collaboration avec un spécialiste du stress au travail, la Poste lance un questionnaire pour mieux évaluer le poids du stress dans l'entreprise. Deux ans plus tard, le questionnaire n'a toujours pas débouché sur une étude de diagnostic.
- La Poste avait mis en place un plan sécurité et santé au travail 2007-2010 mais n'a jamais fait de communication publique sur son bilan. « *Nous préférons nous centrer sur l'avenir et parler du plan 2010-2013* », plan dont on n'a pas encore vu la couleur...

On pourrait multiplier les exemples à l'envi, le dernier en date est une cerise sur le gâteau : un grand dialogue social, basé sur la remontée des problèmes au travers des managers (ceux qu'on met en cause !) et grippé dès le départ pour causes de désaccords majeurs d'un front uni de syndicats ; une commission dont l'indépendance est remise en cause. Face au malaise dont est atteinte la Poste, la priorité est de faire procéder à une analyse, véritable introspection, par un regard neuf, dénué de préjugés et externe à l'entreprise pour permettre une critique saine et constructive. Visiblement, La Poste n'en prend pas le chemin.



## ► Un positionnement trouble face au harcèlement

Certes, un protocole harcèlement moral a été mis en place dès la promulgation de la loi sur le harcèlement moral en 2002. Mais, à l'usage, cet outil apparaît être un alibi pour faire croire qu'on traite le problème en interne. Plus que de traiter et prévenir les situations de harcèlement, il est là pour le décor....

D'une façon générale, il est largement admis aujourd'hui que, pour être traité dans des conditions satisfaisantes, le dispositif doit obligatoirement faire intervenir un tiers : des acteurs externes ou des délégués syndicaux, membres de CHSCT. A la Poste, ce dispositif ne fait intervenir que des acteurs internes (assistante sociale et médecin de prévention, dépendants du DRH, lui-même concerné en théorie), qui n'ont pas toute la liberté nécessaire pour faire remonter le dysfonctionnement. Il suffit de lire la note interne (refondue en 2009) sur le harcèlement pour comprendre qu'on a fait, à La Poste, tout le contraire de ce qui devrait être fait.

Au vu des témoignages, il apparaît que La Poste traîne des pieds à ouvrir les protocoles. Après un parcours digne du combattant pour débiter la procédure de reconnaissance des faits, les victimes déchantent très vite car le traitement du dossier tourne très vite au désavantage de la victime. Partial : pressions et menaces, enquêtes orientées à charge. Quant au déroulement,

### Témoignage de Karen, chef de cabine

*« J'ai été harcelée dans mon précédent bureau et je n'ai pas ouvert de protocole. Mon patron m'a serrée dans un couloir en me disant : si tu ouvres un protocole, Karen, fais gaffe, ce sera fini pour toi. »*

### Témoignage d'un cadre, ayant ouvert un protocole

*« Je me suis battu comme un lion, mes chefs bloquaient toute ouverture du protocole, il n'a été ouvert que deux ans après les faits. Et, comme par hasard, seules les personnes qui réfutaient l'idée de harcèlement ont été entendues, tous des faux témoignages. J'avais demandé que les personnes qui avaient fermé les yeux soient interrogées. On m'a répondu qu'on interrogeait que les gens qui étaient volontaires. »*

Il est en outre statistiquement bizarre de n'avoir trouvé aucun protocole ayant conclu à un harcèlement, sur les centaines de dossiers étudiés. Tout au plus, quand elle y est contrainte, La Poste consent-elle à reconnaître des faits dégradant les conditions de travail et la santé, VECUS comme du harcèlement moral. En clair : le manager incriminé n'est pas responsable et la victime a tort d'interpréter les choses de façon exagérée.

Pire, ce dispositif interne harcèlement est détourné comme moyen d'incriminer de parfaits innocents, bien évidemment ceux qui gênent, tandis que des multirécidivistes notoires continuent leur méfait sans être inquiétés.

### Témoignage de Stéphane SCHMITT, chef d'établissement 4.3, licencié en Octobre 2010

*« J'ai fait une saisine officielle de harcèlement contre mon DTELP : aucune audience ne m'a été accordée et on a refusé d'ouvrir un protocole. En représailles, une procédure totalement farfelue a été ouverte contre moi dans la journée. 19 agents sur les 20 que je manageais ont fait un témoignage me disculpant. La Poste a prétendu, en falsifiant les dates, que les témoignages étaient arrivés hors délais. Comme si cela ne suffisait pas, on a lancé contre moi une enquête SNE pour 2 erreurs de caisse mal déclarées des jours où j'étais absent du bureau. Malgré l'absurdité, j'ai été mis à pied puis licencié. Les prudhommes ont conclu à un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Deux ans plus tard, je suis toujours sans emploi : A une banque qui voulait me recruter, La Poste a osé dire que j'étais un voleur. J'ai décidé de porter l'affaire au pénal. »*

De même qu'on ne trouve aujourd'hui aucun protocole harcèlement ayant abouti à la reconnaissance des faits, on ne trouve pas de managers ayant « pâti » de leurs comportements répréhensibles : aucun conseil de discipline connu ; aucun frein à la carrière. Les cadres stratégiques et dirigeants seraient objectivés sur leurs capacités managériales : on constate pourtant que ce critère influe très peu sur les trajectoires professionnelles. La Poste ne sanctionne tout simplement pas les comportements déviants pourtant flagrants dans bien des cas. Les « cowboys » récidivistes, souvent protégés, continuent ainsi leurs méfaits aux yeux et au su de tous : il s'agit tant de fonctionnaires « pur jus » incapables d'assumer la pression que de contractuels ambitieux, venus chasser à La Poste.



Ne pas sanctionner les comportements « borderline » constitue un message fort d'impunité adressé à ceux qui auraient envie de franchir les limites « acceptables ». La poste est ambivalente sur le harcèlement : il est toléré, considéré comme un aléa d'un management sous stress et justifié par la survie de l'entreprise pour les cadres stratégiques et dirigeants. Face au durcissement disciplinaire infligé à la base, l'absence de sanction envers les managers les plus élevés, pris la main dans le sac, constitue une forme d'injustice propre à susciter la révolte.

## ►► Un dialogue social en berne

La Poste ne manque jamais une occasion de communiquer sur les accords sociaux qu'elle parvient à conclure avec les organisations syndicales. En apparence, la concertation est sauve... et pourtant... Il suffit de reprendre les derniers dossiers de presse des principales organisations syndicales pour comprendre à quel point la concertation est relégué à un détail.

Le dernier dossier de presse de la CFDT du 6 Avril 2012 demande sans ambiguïté un changement de gouvernance et de management de la Poste. Ce qui saute aux yeux, c'est la nature des demandes rédigées en matière de concertation :

- Communication obligatoire des informations économiques et sociales,
- Information des projets de toute nature avant leur lancement, visibilité sur les changements à venir à un et trois ans,
- Transparence sur les données chiffrées liées à l'emploi, l'organisation et les conditions de travail.

Mais comment des organisations syndicales à qui on ne donne pas d'informations honnêtes et pas de visibilité et qu'on informe une fois le projet lancé, peuvent-ils peser décevantement dans une concertation ? Si on ajoute, que la CFDT ajoute dans ses demandes la mise en place d'une gestion prévisionnelle et le respect des règles RH dans une entreprise de 250 000 personnes, cela laisse pantois....

Dans un courrier du 12 Avril 2012 à Jean-Paul BAILLY, les administrateurs salariés dénoncent « *la vacance de l'organe dirigeant de La Poste, situation inédite dans l'histoire que rien ne saurait justifier* ». Ils constatent par ailleurs que « *le dialogue social est bloqué* » et sous-entendent que la vacance actuelle les « *empêche d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis des salariés* ». Ils rappellent enfin qu'ils ont « *mainte fois dénoncé le mal être et la souffrance lors des conseils, ainsi qu'au travers d'expressions multiples.* »

Au plan local, la concertation n'est pas davantage honnête au point que beaucoup de délégués syndicaux locaux s'interrogent sur la légitimité de leur mandat : à quoi bon s'engager si tout est « plié » d'avance, si on ne peut rien faire pour infléchir les choses et faire remonter la réalité du terrain.

### Témoignage d'un délégué syndical du 78

« *La concertation, c'est du pipeau. Pas plus tard qu'hier, la directrice d'un centre courrier a voulu faire voter un scénario de régime de travail mais sans les associer à une charge de travail. Comment faire voter les agents sans avoir toutes les infos ? On va demander l'annulation du vote, comme à chaque fois....* »

### Témoignage d'un délégué syndical du 51

« *Je me pose des questions sur mon rôle dans les conseils de discipline. Les procédures ne reposent sur rien, les dossiers sont biaisés et, en plus, on n'est là pour la forme. De toute façon, c'est le directeur qui a le dernier mot : s'il veut la tête d'un agent, il l'attaquera sur autre chose et nous, on ne peut rien faire. On est mis en porte à faux vis-à-vis des agents, accusés de faire du donnant-donnant avec la direction.* »



# En conclusion

---

Face à la crise sans précédent qui touche La Poste en son cœur, la direction de La Poste ne semble pas prendre toute la mesure du malaise qui l'atteint.

Après des mois d'aveuglement aux alertes successives, Jean-Paul BAILLY a reconnu pour la première fois le 17 Avril 2012 (1<sup>ère</sup> réunion de la commission Kaspar) « *les difficultés liées à l'intensification des transformations* », premier pas timide et bien tardif pour celui qui rejetait toujours jusqu'alors le problème sur les individus. Car derrière cette formule « pudique », se cachent des agissements hors-la-loi, indignes et destructeurs, prix à payer par les personnels pour une mutation mal anticipée.

Face à l'image désastreuse des suicides, La Poste consent du bout des lèvres, dans une communication désordonnée et touffue, à prendre des mesures qui font déjà l'unanimité contre elles. Sans vouloir faire de mauvais esprit, La Poste réitère l'erreur de fond commise depuis le départ, à savoir gérer cela « en famille » à l'abri de regards indiscrets de façon bien peu honnête.

Encore aujourd'hui, La Poste prend une tapette à mouches, pour assommer un éléphant.... Et pourtant, un travail de fond gigantesque devra être mené sur plusieurs années pour repartir sur des bases saines et donner tous les moyens à cette institution de tenir son rang dans un marché concurrentiel.

La démarche tient en trois mots, vérité – réalité – justice, et un principe : dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit. Cela paraît simple et pourtant, tout comme les causes de ce malaise sont plurielles et à retardement, les axes de travail seront profonds, multiples, engagés sur le long terme et sans doute douloureux pour certains :

## ❶ Une analyse honnête et un véritable traitement du malaise

Se pencher sur ses actes, affronter le problème est douloureux mais essentiel tant pour les individus que pour les décisions à prendre : il faut qualifier et quantifier le malaise pour pouvoir le traiter. Le temps est venu de mettre en place l'espace de dialogue qui permettra l'expression de souffrances, de peurs et de frustrations, tues depuis des années.

- ✚ Manifester une vraie volonté d'introspection, en acceptant au demeurant que la démarche fasse ressortir des éléments peu glorieux
- ✚ Procéder à une analyse indépendante, faisant intervenir un tiers neutre et ayant une base scientifique
- ✚ Identifier les pratiques déviantes de management et les bannir
- ✚ Adopter une position sans ambiguïté face au harcèlement et la traduire en actes : reconnaître les victimes quand elles sont avérées et sanctionner ceux qui se permettent de franchir les limites.

## ❷ Une vraie stratégie avec des objectifs partagés

Souffrances et larmes ne peuvent longtemps faire office de stratégie, avec pour seul objectif la réduction d'effectifs par tous les moyens et à tout prix. On propose aujourd'hui aux postiers d'accepter sans broncher le déclin de leur cœur d'activité et de vendre du téléphone pour rentabiliser un réseau. Bref, devenir concurrent de France Télécom, mais pourquoi alors avoir démantelé les PTT dans ces conditions ?



- ✚ Une vision pour l'avenir, un horizon qui mérite que les personnels se mobilisent, avec des étapes et des paliers : chacun doit pouvoir percevoir la place qu'il pourrait avoir dans l'édifice
- ✚ La fin du double discours : qu'on dise la vérité même si elle n'est pas confortable à entendre. Rien n'est pire que les sous-entendus et les rumeurs. Que les personnels sachent à quoi s'attendre plutôt que de les laisser imaginer comment ils vont finir...
- ✚ Une vraie concertation à tous les niveaux, ce qui suppose une direction honnête et des syndicats constructifs
- ✚ Une place véritable pour le bien-être au travail : aucune entreprise en pointe sur son marché n'y parvient en maltraitant ses salariés. Le bien-être au travail doit être perçu comme un objectif de gestion et évalué comme tel.

### ③ Une mise en œuvre concrète et réaliste

- ✚ Une refonte de l'organisation du travail, qui s'appuie sur la réalité des services à fournir
- ✚ Des moyens conformes aux besoins et à la stratégie qu'on s'est fixée
- ✚ Une association des personnels à la réflexion : remontée d'expériences de la part de la base, participation à la décision pour les cadres et cadres supérieurs en tenant compte des éléments locaux
- ✚ Une préparation des personnels aux nouveaux métiers, ce qui suppose un investissement en termes de formation à la hauteur des défis.

### ④ Une responsabilité sociale d'entreprise, seul moyen de restaurer la confiance et la cohésion

Etre confronté à la concurrence ne doit pas faire perdre de vue la responsabilité sociale de l'entreprise. Les personnels sont certes des ressources mais celles-ci sont humaines. Le seul chantage à la survie de l'entreprise ne peut servir de ciment social.

- ✚ Des plans de départ si la réduction d'effectifs doit se poursuivre : on doit pouvoir introduire de la souplesse et permettre à ceux qui ne pensent plus avoir leur place de partir dignement, sans y laisser une part d'eux-mêmes.
- ✚ Un positionnement équilibré du métier des ressources humaines dans l'entreprise et la garantie du maintien d'un socle commun au groupe
- ✚ De la déontologie : un respect des règles RH et une application droite et équitable des dispositifs de gestion des carrières (appréciation, promotion, mobilité, discipline, maladie)
- ✚ Des dispositifs de prévention dignes de ce nom et réservés à cette fonction, avec des instances de saisine indépendantes qui jouent leur rôle de contrôle et d'alerte.

L'Etat, a aujourd'hui le devoir et l'opportunité de jouer pleinement son rôle d'actionnaire et d'asseoir sa position de gestionnaire efficace, moderne et lucide par rapport à ce qui se déroule à La Poste. Il a aussi le pouvoir d'exiger de l'entreprise qu'elle cesse ses pratiques hors la loi, contraires aux valeurs et au droit de la république. Fermer les yeux et ne rien faire, c'est être complice mais c'est aussi accepter que la bombe sociale finisse par exploser...

