

Absences et présences chez les facteurs : la gestion des fluctuations d'effectifs dans l'activité des encadrants

Session 2 : Absences pour maladie et politique de gestion par les entreprises

Céline Mardon¹, Valérie Zara-Meylan¹, Jeanne Thébault², Serge Volkoff¹

¹Cnam Ceet, CRTD, ² Université de Lille,

Gis Creapt

Absences pour maladie : questions de travail ?

Conférence du Ceet

25 mai 2021



Une demande de la Branche Services Courrier Colis

- Une demande du service Santé Sécurité au Travail de La Poste
- Les PPDC (plateformes préparation et distribution) :
- Des évolutions en cours (Cuvelier et Caroly, 2011 ; Vignet, 2017 ; Jounin, 2019)
 - Diminution globale des lettres, colis en augmentation
 - De nouvelles activités et services
 - Des préoccupations de rationalisation et de rentabilité
 - Modernisation des outils et du système d'information
 - Dans les établissements : des réorganisations
 - les tournées, tri et distribution, périmètre de responsabilité des encadrants (RE, ROP...)
- Questions absentéisme → présences et absences au travail
 - Explorations quantitatives et analyses de terrain :
 - le rôle des encadrants dans la gestion des effectifs fluctuants

Une entrée par l'expérience et le travail des encadrants RE

Comment les encadrants de proximité gèrent-ils les effectifs fluctuants ?

Quel est le rôle de leur expérience ?

Quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent ?

Une approche en ergonomie

- Les absences comme révélatrices de difficultés de l'organisation
- Conditions de travail, absences et présences au travail (Mardon et Volkoff, 2006 ; Brami et al, 2016 ; ANR Fragilisation, 2014- 2017 ; Delgoulet et al, 2020)
- Les managers de proximité : un rôle clé (Piney, 2015 ; Gotteland et al, 2016)
 - un travail d'articulation
 - en charge des relations santé-travail
- ... en considérant le quotidien et le long cours (Zara-Meylan, 2018)

Méthodologie et démarche

Dans chaque établissement PPDC (Plateforme de Distribution Courrier-colis)

- l'étude est présentée à la direction et aux encadrants de proximité
- avec recueil des questions locales
- Ciblage des sites pour observations et analyses

Méthode déployée dans l'établissement 1 :

- Visite puis observations directes de 6 encadrants sur 3 sites
- Auto-confrontation et discussion-validation avec chaque RE suivi
- Restitution-discussion
- dans chaque établissement, mais tenant compte des résultats d'ensemble (autant que possible selon l'avancement)

Les encadrants suivis : établissement 1 (mars-juin 2019)

Plateforme de Distri Courrier-colis (PPDC)	Responsable d'équipe (RE)	Expérience	Équipes en charge	Suivi
Site A	RE1	Facteur Paris RE depuis 20..	Équipe matinale + back office	1/2 + 1 jour
	RE2	Factrice Paris RE depuis 2005	Équipe matinale + équipe mixte	1/2 + 1 jour
Site B	RE3	Factrice, puis F d'avenir puis FQ service Messagerie Colis RE depuis 2016	Équipe mixte + équipe distante B.	1/4 + 1 jour
	RE4	F de secteur, FQ RE 2005-19	2 équipes matinales + back office	1/4 + 1 jour
Site C	RE5	F de secteur, FQ en 2008 RE depuis 2010		1/2 + 1 jour
	RE6	RE depuis 2013, depuis 2018 sur site C	Équipe matinale + ilot E. + back office	1/2 + 1 jour
Site D	RE7	FQ dans la région RE depuis 6 ans	Équipe colis Équipe distrib courrier et colis	2 entretiens

Nos résultats :

Trois dimensions de
**gestion des effectifs
fluctuants**
par les encadrants RE

1. Agir au quotidien sur les conditions du travail des facteurs
2. Concevoir des solutions d'organisation, dont la gestion du planning
3. Prendre soin des retours après absence... avant le retour

→ dans une gestion au présent et pour le futur

(pour ouvrir des possibles techniques et organisationnels)

Trois dimensions de gestion des effectifs fluctuants par les encadrants RE

-éléments de résultats-

1. Agir au quotidien sur les conditions du travail des facteurs : améliorer les conditions de travail des présents et limiter les absences
 - pour tenir efficacité – prévention des risques - et qualité
 - en articulation avec les autres RE
2. Concevoir des solutions d'organisation
 - constituer les équipes pour les tournées, périodes sécables ou non
 - tenant compte des présences et absences inopinées
 - établir et ajuster le planning (y compris les formations, repos de cycles, congés ...)
 - envisager les évolutions des équipes, penser les collectifs (formations, stratégies de montées en compétences et types de polyvalences, recrutements, modes de tutorat)
 - dans un souci de durabilité et d'équité (une attention aux règles de cadrage en vigueur, et aussi à d'autres enjeux pour les facteurs)
3. Prendre soin des retours après absence... avant le retour
 - écouter et donner des nouvelles des évolutions du service
 - anticiper une affectation spécifique pour la reprise, provisoire ou durable
 - anticiper les besoins matériels particuliers (EPI...)
 - pour le planning : avec les facteurs présents... et les absents
 - intégrer le retour dans les dimensions 1- et 2-

→ dans une gestion au présent

qui vise en permanence à ouvrir des possibles pour le futur

(des possibles techniques et organisationnels)

Conclusion

La gestion des présences et absences au cœur de l'activité des encadrants

- *Une gestion avec l'expérience,
souvent informelle,
et à soutenir*
 - connaître l'activité des responsables de proximité et ses composantes peu visibles
 - prendre en compte les besoins et les difficultés de la gestion d'effectifs fluctuants
 - favoriser les différentes dimensions de leur activité
 - questionner les évolutions en cours

Merci !

Céline Mardon¹, Valérie Zara-Meylan¹, Jeanne Thébault², Serge Volkoff¹,

¹Cnam Ceet, CRTD, ²Université de Lille,

Gis Creapt

Nous remercions tout particulièrement les équipes de postiers et les responsables de la BSCC pour leur disponibilité au cours de cette recherche en partenariat

**Absences pour
maladie : questions
de travail ?**

Conférence du Ceet

25 mai 2021

