



# BSCC - SIÈGE COURRIER

## FACE AUX BOULEVERSEMENTS D'AUJOURD'HUI, PROTÉGER LE TRAVAIL BIEN FAIT AVEC LA CGT

### Reconfiguration et instabilité des organisations de travail

#### Eléments de contexte

- Le périmètre des collectifs de travail s'élargit, les interlocuteurs changent, le mode de fonctionnement par projet est le plus répandu. Avec les outils numériques qui rendent le travail possible de n'importe où et n'importe quand, les entreprises organisent le travail sur un mode plus fragmenté et dispersé, via des prestataires issus des plateformes numériques notamment ;
- Les TIC (*Technologies d'Information et de la Communication*) transforment la manière de travailler en autorisant la cohabitation d'une multitude de tâches en parallèle avec des temporalités différentes
- En l'absence de cohérence globale et partagée, cela n'est pas sans conséquences négatives sur l'efficacité au travail ;
- Le contenu professionnel a pris le virage du tout numérique : dossiers, indicateurs de suivis, échanges d'informations, contacts directs avec les collègues, reportings... Les informations nécessaires sont de plus en plus sur le réseau intranet de l'entreprise et pas toujours accessibles facilement ;
- Les demandes d'un hiérarchique et/ou entre collègues, le reporting, etc. ont souvent un caractère d'urgence et viennent interrompre l'activité en cours ;
- Les formes de communication changent : les collègues ou prestataires appartenant à la communauté de travail sont joints par l'intermédiaire d'outils ce qui exclut une certaine richesse des échanges humains.

**Comment permettre aux salarié-e-s de se réappropriier l'organisation de leur travail de manière pérenne dans les changements en cours ?**

#### Les bonnes pratiques de la CGT

- Placer les salariés utilisateurs des outils numériques au cœur des transitions procédurales afin d'éviter les dysfonctionnements dans l'activité professionnelle ;
- Dans le processus de transition, favoriser la cohabitation entre ce que l'on connaît et le nouveau afin d'éviter les pertes de repères et faciliter l'appropriation des nouvelles configurations de travail ;
- Porter une attention particulière à la continuité de l'activité professionnelle en limitant les interactions intempestives dans le cadre des échanges managers-équipe ou entre collègues, qui fractionnent l'activité ;
- Trouver des modes de participations favorisant les rencontres et les échanges entre les managers et leur équipe avec les prestataires travaillant pour cette entreprise, afin d'assurer la cohérence de l'activité globale et limiter le plus possible la discontinuité et le fractionnement des tâches ;
- Adapter les moyens à la charge de travail supplémentaire que représente chaque projet ;
- Afin de ne pas ajouter d'instabilité aux organisations de travail existantes veiller au niveau de formation et de maîtrise des outils numériques des chefs de projets.



AVOIR DES ÉLUS CGT, C'EST UN PLUS  
ÊTRE À LA CGT, C'EST ENCORE MIEUX !

**DU 3 AU 6 DÉCEMBRE 2018, la CGT Siège Courrier**

**vous propose de faire le choix de voter pour ses listes  
et les candidats-es qu'elle présente à vos suffrages.**

# Télétravail, co-working, nomadisme, mobilité

## Éléments de contexte

- La mobilité devient un enjeu prioritaire pour les entreprises dans le cadre de l'économie numérique. Les nouvelles formes de travail qui en découlent, grâce à l'utilisation des applicatifs professionnels à distance vont rythmer le quotidien des salarié-e-s de plus en plus nomades ;
- Ces nouvelles formes de travail peuvent résulter de la nature des travaux à accomplir, ou de demandes pour travailler dans un environnement plus calme que le lieu de travail habituel, ou pour s'épargner des temps de trajets parfois extrêmement longs ;
- L'utilisation d'outils numériques tels que le Cloud, les emails accessibles sur portables ou ordinateurs portables, les téléconférences (...), ouvre de nombreuses opportunités et offre une souplesse avec les différentes formes de télétravail possibles : à domicile, dans des lieux tiers (*co-working*), en réseau (*travail d'un site distant pour son entreprise*) et le nomadisme (*travail mobile sur plusieurs sites, ou chez les clients*) ;
- Mais ces formes de travail vont aussi générer des organisations mouvantes, instables et soumises à des procédures numériques à « *durée de vie limitée* ». La mobilité des travailleurs d'une entreprise va complexifier les modes de fonctionnement en collectifs.
- Comment intégrer les nouvelles formes de travail sans porter atteinte à la santé des salarié-e-s ?

## Comment les inscrire, au contraire, dans un processus facilitateur et d'allègement de la charge de travail?

### Les bonnes pratiques de la CGT

- Réglementer les nouvelles formes de télétravail (*nomadisme, travail en tiers lieux, etc.*) : critères d'éligibilité, réversibilité, conditions d'exercice, formation, etc ;
- Agir pour l'égalité professionnelle F/H en développant l'aide à la parentalité (*lieux de garde, crèches, CESU, etc.*) et les lieux tiers pour exercer le télétravail hors du domicile ;
- Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent faciliter l'exercice professionnel pour le salarié-e-s et sa communauté de travail. Nécessité de définir un cadre communément admis ;
- Définir communément des plages de disponibilité et indisponibilité sur l'utilisation des outils professionnels de communication, avec des garde fous comme l'arrêt automatique des outils de travail à distance après certaines heures pour éviter l'allongement des horaires ;
- Mettre en place une convention définissant les outils numériques que l'entreprise doit fournir aux agents qui télé-travaillent, font du nomadisme ou du co-working ;
- Négocier la mise aux normes par l'entreprise de l'environnement de travail du salarié en télétravail ;
- Maintenir des réunions d'équipe sur le lieu de travail pour garantir un management de proximité ;
- Pour les cadres managers, définir un temps minimum de présence sur les sites dont ils ont la charge ;
- S'assurer dans le cadre du co-working, d'une présence syndicale et de CLHSCT (*Comité Local Hygiène Sécurité et Condition de Travail*) dans ces centres pour utiliser les attributions du CHSCT (*expertises, bilan d'expérimentation, examen statistique des temps de connexion, etc.*).

# Management et soutien

## Éléments de contexte

- En plus de l'activité professionnelle, liée du positionnement dans l'organigramme de l'entreprise s'ajoute celle liée au fonctionnement en mode projet ;
- La réduction des effectifs multiplie les situations d'isolement et augmente le sentiment de responsabilité pour les salarié-e-s ;
- Les fonctions d'encadrement sont propices à isoler le manager vis-à-vis des membres de son équipe et à multiplier les situations de conflit avec les subordonnés ;
- La multiplication des sollicitations dans un temps réduit avec des objectifs « *toujours plus hauts* », peut engendrer un sentiment pour le manager d'être submergé et isolé dans ses difficultés ;
- La pratique de la culpabilisation des managers et cadres en leur demandant encore plus avec moins de moyens justifié par leur environnement numérique est aujourd'hui inscrite dans la culture de l'entreprise. La volonté est de faire porter aux cadres et managers de proximité les responsabilités et les conséquences des stratégies définies par les directions.

## Comment permettre au management d'apporter son soutien aux équipes et lutter contre les situations d'isolement?

### Les bonnes pratiques de la CGT

- Compenser les moyens mobilisés sur les projets pour couvrir l'activité récurrente en accord avec les parties prenantes ;
- Instaurer un espace d'échanges physiques et non numériques avec son équipe au moins une fois par semaine pour faire le bilan et trouver des solutions aux difficultés organisationnelles, techniques ou relationnelles (*au sein du service ou avec d'autres services ou partenaires*) ;
- Créer des réseaux d'échanges numériques entre pairs au sein de l'entreprise et au sein des branches (*idée de rompre l'isolement et de pouvoir échanger sur les difficultés ou innovations même en dehors de l'entreprise mais dans la même branche*) ;
- Instaurer une concertation permanente avec les professionnels de la santé (*médecin du travail notamment*) sur les risques psychosociaux des managers et cadres pouvant être générés par la transformation numérique (*l'idée reçue selon laquelle un cadre est un roc ne tient pas*) ;
- Utiliser à bon escient les outils numériques au profit du travail en équipe et de sa performance, en évitant la subordination à ces outils qui doivent rester une aide à l'activité ;
- Instaurer autant que possible des outils et méthodes de travail numériques partagés avec les membres de l'équipe permettant au manager de pouvoir répondre quotidiennement aux questions de son équipe collaborateurs ;
- Définir collectivement au sein des équipes les modes de travail les plus adaptés et ce qui relève de l'urgence pour promouvoir les modes de fonctionnement et de communication les plus efficaces pour les uns et les autres.

# Traçabilité, autonomie et reconnaissance

## Eléments de contexte

- La transformation numérique des entreprises tend à sous-estimer l'expertise métier des cadres, des managers et des équipes. On parle de l'« intelligence artificielle » de certains robots comme si l'intelligence n'était pas le propre des êtres vivants ;
- La transformation numérique des organisations de travail va nécessiter la mise en œuvre de compétences nouvelles au sein des équipes qui ne sont pas forcément visibles ni reconnues ;
- Le management est pourvoyeur de process déconnecté qui ne répondent pas à toutes les situations inédites ou d'urgences pour lesquelles il n'existe pas forcément de procédures préétablies ;
- Le reporting ne diminue pas malgré les possibilités de traçabilité qu'offre le numérique ;
- Les outils de traçabilité peuvent servir à une surveillance dissimulée au lieu de suivre une activité dans le but d'améliorer le contenu ou la qualité des résultats d'une équipe.

## Quel suivi de l'activité pour quelle reconnaissance professionnelle ?

### Les bonnes pratiques de la CGT

- Faire évoluer le management vers plus d'autonomie en utilisant les nouvelles possibilités offertes par les outils numériques pour libérer du temps pour la part créative de l'activité et débarrasser le salarié des tâches fastidieuses ;
- Utiliser l'outil informatique pour automatiser et standardiser l'essentiel du reporting ;
- Reconnaître dans la politique salariale les efforts d'adaptation des compétences et des qualifications au numérique ;
- Limiter les procédures car elles visent à formaliser ce qui est déjà connu. Laisser davantage d'autonomie aux salarié-e-s, sans qu'ils puissent développer leur créativité et leur expertise ;
- Créer des conditions professionnelles suffisamment sécurisées pour autoriser le risque d'erreurs et favoriser l'innovation ;
- Se réapproprié la question de l'évaluation professionnelle en situant la notion de performance individuelle dans le cadre de l'évaluation du collectif de travail. Pour cela introduire des critères qualitatifs collectifs en soutien à la reconnaissance individuelle ;
- Valoriser l'évolution professionnelle des salarié-e-s au regard des compétences nouvelles acquises et mobilisées.



## Utilisons le numérique pour changer le travail

### 1. Stabiliser les organisations du travail et procéder par expérimentations

Le passage en mode numérique, avec un flux de tâches et de demandes internes ou externes de plus en plus conséquentes, nécessite d'anticiper la montée en charge de l'activité qui résulte de la conjonction de plusieurs facteurs s'ajoutant les uns aux autres : dématérialisation des tâches, modification des processus de traitement, logique apprenante à la fois pour les salarié-e-s et les client-e-s, gestion de personnels n'ayant pas la même faculté d'adaptation aux nouveaux outils numériques...

Dans un contexte déjà instable des organisations et aussi disruptif sur le plan technologique, engager la transformation numérique des processus de travail, du contenu des métiers et des postes de travail sans stabiliser les organisations et l'emploi est périlleux. Utiliser l'expérimentation et découper par phase les évolutions liées à la transformation numérique, en séquençant les étapes sans les juxtaposer, représenterait un plus pour la qualité de vie au travail et permettrait de laisser moins de monde sur le bord du chemin.

## 2. Relaxer le temps de travail et rendre le droit à la déconnexion effectif

L'intensification du travail est une réalité largement partagée. Charge de travail allant crescendo, durée du temps de travail sans réelle délimitation, disponibilité augmentée, logique d'immédiateté pour les réponses attendues, etc. L'activité professionnelle se résume à courir sur un rythme de 100 mètres un marathon. Des stratégies personnelles sont mises en place pour faire face et gérer ces contraintes, notamment en utilisant les « *temps morts* » dévolus normalement aux pauses, aux temps de repos ou à la vie privée. Départ plus tôt, travail à domicile, traitement de la messagerie professionnelle pendant les transports, etc.

Pour rendre effectif le droit à la déconnexion, il est nécessaire d'étudier en amont de chaque projet la charge de travail réelle prévisible, à la fois individuelle et collective, afin d'ajuster les moyens en conséquence. Rappelons que réduire le temps de travail réel permet d'accroître la productivité horaire.

La spécificité Ile-De-France, ainsi que de certaines grandes agglomérations, nécessiterait de travailler à une prise en compte des temps de tous les temps de déplacements afin d'augmenter l'autonomie dans l'organisation de son temps de travail et/ou favoriser la proximité résidentielle par rapport au lieu de travail. L'aspiration au télétravail à domicile et dans des lieux tiers (*sur la base d'un ou 2 jours par semaine*) s'explique aussi par ce contexte.

## 3. Développer un management basé sur l'intelligence collective et les organisations du travail apprenantes

Il s'agit de favoriser l'intelligence collective dans les organisations de travail en utilisant les possibilités de communication et d'activité collective toujours plus grandes grâce à la conjugaison de l'effet réseau (*lié au développement des infrastructures et moyens télécoms*), et du numérique (*lié à la dématérialisation et aux services associés*). Cela passe par un mode de fonctionnement favorisant la décentralisation des savoirs et des pouvoirs ; le développement de l'autonomie des individus, reconnus pour leur expertise, et valorisés en tant que créateurs de sens. L'interactivité entre les membres de la communauté de travail permettant simultanément que les savoirs individuels soient collectés et circulent pour être partagés et augmentés par chacune et chacun.

Les apprentissages sont à la fois individuels et collectifs. Développer la cognition partagée et le retour d'expérience dans un contexte professionnel complexe, c'est favoriser la capacité d'un groupe à collaborer pour construire ses propres solutions adaptées à une situation donnée.

Ces formes d'organisation apprenantes valorisent la part de chacune et chacun dans la communauté de travail et augmentent l'efficacité des organisations.

## 4. Favoriser le droit d'expression et la qualité du dialogue social

Les conditions de travail laissent peu de place pour les temps d'échanges au sein des équipes et entre les équipes. Or, il est nécessaire de libérer du temps pour favoriser ces temps d'échanges qu'Yves Clot nomme « *la dispute professionnelle* », afin de mieux répondre aux nouvelles questions relatives aux conditions d'exercice professionnel qui se posent avec les transformations en cours.

Le développement de certaines formes de précarité – *comme dans le métier de journaliste, par exemple* – montre la nécessité de définir un cadre garantissant un minimum de droits sociaux (*droit du travail, protection sociale, éthique professionnelle, etc.*), notamment pour celles et ceux qui échappent à une forme d'emploi stable. Ces nouveaux droits sont nécessaires pour garantir l'exercice de la liberté d'expression, l'éthique professionnelle et la qualité du travail.

Autre axe fondamental, la libération de temps pour l'exercice du droit syndical afin d'améliorer la qualité des relations sociales et le dialogue social. Elaborer les réponses adéquates aux évolutions en cours nécessite de s'inscrire dans une logique de co-construction et de co-innovation pour atteindre l'objectif de cohésion sociale au sein des communautés de travail.

# Vos prochains représentants



**Lawrence Cally-Bilger**  
DCRI



**Didier Malezieux**  
EIS Paris



**Véronique Lallement**  
EIS Nancy



**Johan Chupin**  
BU Courrier

**Soyez disruptif sur les conditions de Travail avec la CGT 😊**

« Si vous avez raté une des 5 communications, allez la chercher sur [www.cgt-postaux.fr](http://www.cgt-postaux.fr) »