

MEDIAPOST

**Mise en œuvre d'un dispositif de
contrôle du temps de travail des
distributeurs par enregistrement avec
boîtier mobile sur la base d'un modèle
de calcul des temps**

Rapport

Expertise CHSCT

*Dora CANDIDO – Ergonome et psychologue du travail
Félix HANNOYER – Ergonome et psychologue du travail
Florian SUCH – Ergonome et Ingénieur Système d'Information*

Mai 2014

Remerciements

Les experts tiennent à remercier les différents interlocuteurs de Médiapost pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils ont bien voulu leur accorder.

Ils remercient vivement :

- Les salariés qui ont bien voulu s'exprimer sur leurs conditions de travail et qui les ont accueillis pendant leur phase d'activité
- Les membres des instances,
- Les membres de la Direction

SOMMAIRE

Résumé général	5
-I- Introduction de la demande et de sa reformulation	8
I.A- Présentation de l'entreprise	9
I.A.1- L'entreprise	9
I.A.2- L'activité de Distribution	10
I.B- L'historique du projet	10
I.C- Cahier des charges.....	11
I.D- La mission des experts Technologia.....	13
I.E- Méthode de travail	14
I.E.1- Approche pluridisciplinaire.....	14
I.E.2- Principes de travail.....	15
-II- L'instruction des questions	17
II.A- Sources écrites	18
II.A.1- Liste des documents reçus de l'entreprise	18
II.A.2- Document Unique.....	19
II.B- Témoignages et visites internes	24
II.B.1- Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens	24
II.B.2- Déroulement des entretiens.....	25
II.B.3- Observations	25
II.C- Témoignages et visites externes	27
II.C.1- Le Médecin du Travail	27
II.C.2- L'Inspecteur du Travail	27
-III- Le projet	28
III.A- Historique du projet	29
III.A.1- Le système de pré-quantification du temps de travail avant-projet	29
III.A.2- Actions juridiques.....	29
III.B- Enjeux et objectifs.....	30
III.B.1- Les objectifs	30
III.B.2- Le calendrier	30
III.B.3- Les enjeux	31
III.C- Le contexte du projet	31
III.C.1- Les Ressources Humaines	31
III.C.2- L'organisation du travail	34
III.C.3- La réglementation relative à la pénibilité	34
III.D- La conduite de projet.....	35
III.D.1- Phase de préparation	35
III.D.2- Pilotage	36
III.D.3- Obligations réglementaires : CNIL	37
III.D.4- Conduite du changement.....	37
III.E- La méthode de calcul du temps de travail.....	38

III.E.1-	Facteurs de variation du modèle (inducteurs)	38
III.E.2-	Elaboration du modèle	39
III.E.3-	Processus de validation du modèle	40
III.F-	L'enregistrement du temps de travail	43
III.F.1-	Architecture de la solution technique	43
III.F.2-	Descriptions, fonctions et caractéristiques des terminaux mobiles	44
III.G-	Exploitation des données	45
III.G.1-	Calcul d'itinéraire	45
III.G.2-	Analyse et traitement des écarts entre temps de référence et temps enregistré 46	
III.G.3-	Gestion de l'alerte SOS	48
III.G.4-	Solution technique : outil de géomatique	48
III.G.5-	Points forts et limites	50
-IV- Diagnostic.....		51
IV.A-	L'activité de distribution	52
IV.A.1-	Description des 4 processus	52
IV.A.2-	Caractéristiques principales de l'activité	54
IV.A.3-	Déterminants de l'activité	55
IV.A.4-	Les aléas.....	58
IV.B-	L'exploitation des données DISTRIO.....	59
IV.B.1-	Le terminal mobile DISTRIO	59
IV.B.2-	Les outils mis à disposition du RPF	60
IV.B.3-	Exploitation des données de localisation.....	61
IV.B.4-	Charge de travail pour les RPF	62
IV.C-	Conséquences du projet	65
IV.C.1-	Les pratiques métiers	65
IV.C.2-	Climat social.....	69
IV.C.3-	Management (exploitation des données).....	70
IV.C.4-	Rémunération	71
IV.D-	Facteurs de risque	72
IV.D.1-	La normalisation du temps de travail : une source de risque pour le bien-être des salariés et le climat social	73
IV.D.2-	L'organisation du projet, un effet induit sur la qualité de la communication, l'exploitation et les logiciels	79
IV.D.3-	Processus organisationnels pour l'exploitation des données DISTRIO, une source de risque pour les conditions de travail	83
IV.D.4-	Les choix techniques du projet, une source de risque pour les conditions de travail des RPF.....	87
-V- Les pistes d'action		89

Résumé général

La Société MÉDIAPOST appartient au Groupe la Poste. MÉDIAPOST, filiale du Groupe la Poste. Elle est le premier opérateur en France de distribution d'imprimés publicitaires. L'entreprise emploie 12.000 salariés dont 10.000 distributeurs et 160 commerciaux. Elle réalise un chiffre d'affaires de 456 millions d'Euros en 2013 auprès de plus de 25.000 clients.

L'activité de distribution est le cœur de métier de l'entreprise qui nécessite un grand nombre de salariés afin de couvrir les territoires à distribuer. Les clients souhaitent couvrir ces zones en publicités dans des délais de plus en plus courts pour optimiser leur offre promotionnelle, ce qui entraîne des contraintes d'organisation pour l'entreprise.

Le métier de distributeur est particulièrement exposé à la pénibilité du travail par le transport de charges qui peuvent être très lourdes, la circulation routière, les contraintes climatiques, les agressions sur la voie publique et de longs parcours pédestres qui nécessitent une bonne condition physique.

Actuellement, le temps de travail et de rémunération des distributeurs est fondé sur le principe de la pré-quantification du temps de travail.

MÉDIAPOST a lancé le 21 janvier dernier un projet d'enregistrement du temps de travail des distributeurs à partir d'une solution mobile et basé sur un nouveau modèle de calcul du temps de travail.

Le projet de déploiement des boîtiers mobiles a notamment pour objectif de calculer plus précisément le temps de travail réel accompli et d'analyser les écarts entre le temps de travail pré-quantifié et le temps de travail enregistré par le boîtier mobile.

Ce projet repose sur 3 principes : une mesure du temps de travail des distributeurs grâce à un système reposant sur leur processus de travail ; un enregistrement du temps de travail et des parcours à partir d'un boîtier mobile et enfin une phase de tests et de concertation.

Les représentants du personnel élus au CHSCT, inquiets des conséquences du projet sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés de MÉDIAPOST, ont décidé le recours à un expert.

Ils souhaitent disposer d'une analyse sur les volets organisationnels, techniques et sociaux qui les aide à formuler un avis éclairé intégrant à la fois le point de vue des salariés, la compréhension des déterminants actuels du travail et les conséquences du projet sur ces déterminants, et de recommandations visant à préserver la santé au travail des salariés.

L'objectif du nouveau modèle de calcul du temps de travail est de répondre à la principale critique : le modèle CCN1 est imprécis, insuffisamment robuste et pas assez représentatif de l'activité réelle. Pour cela un nouveau modèle CCN2 a donc été élaboré. La méthode a reposé sur la segmentation du processus global de distribution en temps fondamentaux (préparation, chargement, déplacement, distribution) et la mise en place d'un mode de calcul associé à chacun d'eux.

La présente expertise s'est d'abord appuyée sur une analyse documentaire lui permettant de comprendre le projet et sa logique, mais surtout les calculs et la méthodologie permettant d'aboutir au modèle CCN2.

De plus, les consultants ont procédé à l'analyse de l'activité réelle de distribution à l'aide d'entretiens et d'observations réalisés auprès de distributeurs des sites de Tarbes et Blois pendant la phase de test du boîtier d'enregistrement. Ces analyses ont notamment permis d'identifier certains déterminants de l'activité des distributeurs, à savoir : l'expérience, le moment de la journée, la circulation routière et piétonne, les obstacles, l'utilisation du véhicule personnel, le stationnement, le poids de la poignée et l'ouverture de portes.

L'analyse a également permis d'identifier un certain nombre d'aléas auxquels peuvent être confrontés les distributeurs : les conditions climatiques, le trafic routier ou sur la chaussée, les obstacles sur les voies piétonnes ou routières, les capacités de stationnement, les travaux sur les trajets, ou encore la présence des clients aux interphones pour donner aux distributeurs l'accès aux BAL, les difficultés d'accès aux BAL, et enfin les altercations ou agressions.

Aujourd'hui ces éléments ne semblent pas pris en compte dans les estimations faites à partir du modèle CCN2, ce qui rend les temps de références calculés insuffisamment précis. De plus, il semble que tout ce qui ne peut être modélisé et mis en équation sera systématiquement non retenu dans le calcul du temps de distribution.

Ainsi, un certain nombre de risques relatifs au projet ont été identifiés par les consultants. Il s'agit notamment :

- ✓ D'une dégradation du climat social actuel engendrée par les imperfections du modèle de calcul et les écarts entre temps théorique et temps réellement exécuté par les agents. Des écarts supérieurs à 15% pourraient à terme être régulièrement relevés par les RPF et entraîner des conflits et tensions lors des entretiens d'échanges sur les raisons de ces écarts. De plus un certain nombre de questions relatives au projet restent en suspens et inquiètent les salariés sur le devenir de leur activité.

- ✓ Une dégradation des conditions de travail des RPF engendrées par les faits précédemment cités :
 - Augmentation de leur charge de travail et de leur temps d'apprentissage
 - Perturbations dans l'organisation et la réalisation des tâches.
- ✓ Une perte d'autonomie pour les distributeurs alors que cette dernière semble faire partie intégrante des attraits du métier selon les personnes rencontrées ;
- ✓ Une modification des pratiques métiers
- ✓ Une non qualité produit et un non-respect des délais ;
- ✓ Une baisse des performances pour l'organisation (dont RPF) ;
- ✓ Un risque d'impact sur la rémunération des distributeurs

Les sources des risques sont à trouver dans :

- ✓ Les objectifs du projet : normalisation du temps de travail et contrôle qualité ;
- ✓ Le choix méthodologiques pour le calcul du temps de travail ;
- ✓ L'organisation du projet ;
- ✓ Les choix techniques ;
- ✓ Les choix des processus organisationnels pour l'exploitation des données.

-|-

Introduction de la demande et de sa reformulation

I.A- Présentation de l'entreprise

I.A.1- L'entreprise

La Société MÉDIAPOST appartient au Groupe la Poste. MÉDIAPOST, filiale du Groupe la Poste. Elle est le premier opérateur en France de distribution d'imprimés publicitaires. L'entreprise emploie 12.000 salariés dont 10.000 distributeurs et 160 commerciaux. Elle réalise un chiffre d'affaires de 456 millions d'Euros en 2013 auprès de plus de 25.000 clients.

La société est organisée en 9 Directions Régionales, dispose d'une plateforme logistique nationale à Lognes. Les directions régionales sont les relais entre le siège et le réseau et assurent le suivi et la coordination des plans d'actions des trois filières métier RH, Commerce et Production.

Les régions sont divisées en Bassins : il s'agit des unités opérationnelles de premier niveau. Les bassins sont, sur leur zone d'action, responsables :

- Du développement commercial auprès des annonceurs locaux,
- Du bon déroulement des activités logistiques,
- Du suivi et de l'encadrement RH de proximité.

Les bassins sont eux-mêmes subdivisés en 195 plates-formes de distributions et 40 plates-formes de mécanisation de l'assemblage des imprimés publicitaires qui assurent la mise en œuvre des campagnes de communication en boîtes aux lettres des clients. Situées au plus près des zones d'habitation, ce sont les centres logistiques dans lesquels les distributeurs viennent préparer leurs tournées, reçoivent leurs feuilles de route et toutes les informations sur la vie de l'entreprise.

Le siège, basé à Montrouge, concentre l'ensemble des fonctions supports : RH, Finances, Informatique, Production et Transports, Marketing, Communication...

Enfin, MÉDIAPOST dispose depuis 2011 d'un Centre de la Relation Client basé à Reims.

I.A.2- L'activité de Distribution

L'activité de distribution est le cœur de métier de l'entreprise qui nécessite un grand nombre de salariés afin de couvrir les territoires à distribuer. Les clients souhaitent couvrir ces zones en publicités dans des délais de plus en plus courts pour optimiser leur offre promotionnelle, ce qui entraîne des contraintes d'organisation pour l'entreprise.

C'est une activité économique qui repose essentiellement sur l'organisation du travail, la maîtrise des coûts salariaux et sur la performance des salariés.

Les distributeurs (solos et équipes de distribution) assurent leur mission dans des milieux géographiques différenciés (urbain, semi-urbain, résidentiel, rural).

Le métier de distributeur est particulièrement exposé à la pénibilité du travail par le transport de charges qui peuvent être très lourdes, la circulation routière, les contraintes climatiques, les agressions sur la voie publique et de longs parcours pédestres qui nécessitent une bonne condition physique.

Actuellement, le temps de travail et de rémunération des distributeurs est fondé sur le principe de la pré-quantification du temps de travail. Le projet de déploiement des boîtiers mobiles ayant notamment pour objectif de calculer plus précisément le temps de travail réel accompli et d'analyser les écarts entre le temps de travail pré-quantifié et le temps de travail enregistré par le boîtier mobile.

I.B- L'historique du projet

MEDIAPOST a lancé le 21 janvier dernier, lors d'une réunion avec les organisations syndicales, un projet d'enregistrement du temps de travail des distributeurs à partir d'une solution mobile et basé sur un nouveau modèle de calcul du temps de travail.

Ce projet repose sur 3 principes :

- **Une meilleure mesure du temps de travail des distributeurs grâce à un système reposant sur leur processus de travail**
 - Décomposition du temps de travail de la distribution en temps fondamentaux, mesurés paritairement avec l'aide d'un expert métrologue et définis sur la feuille de route des distributeurs,
 - Pré-quantification précise du temps de travail, permettant d'utiliser ce modèle comme base normative de calcul du

temps de distribution sur chaque Unité géographique et ainsi le décompte du temps de travail

- **Un enregistrement mobile permettant de garantir l'autonomie d'organisation des distributeurs**
 - Le boîtier mobile repose sur un système d'activation et de désactivation pilotées par le distributeur au moment où il commence et termine son travail
 - En mode activation envoi d'un signal géo localisé et horodaté (système de tracing),
 - Le temps enregistré est rapproché de celui produit par le nouveau système de calcul du temps de travail, permettant de traiter les écarts constatés entre les temps pré quantifiés et enregistrés

- **Une mise en oeuvre du projet testée et concertée**
 - Méthode de concertation pour la construction d'un accord collectif entre les organisations syndicales et la direction de MEDIAPOST
 - Accompagnement des partenaires sociaux par un expert
 - Projet testé sur 2 sites pilote
 - IRP régulièrement informés de l'état d'avancement des travaux et consultés sur le projet d'accord

I.C- Cahier des charges

L'expertise sera mise en oeuvre au titre de projet important d'introduction de nouvelle technologie, tel que le prévoit l'article L.2323-13 du code du travail, et du projet important modifiant les conditions de travail tel que l'entend l'article L.4614-12 du code du travail.

L'expertise sera commune aux différentes instances dans le cadre de l'accord de méthode CCE – IC CHSCT – CHSCT et CE.

L'expert retenu mènera son étude à partir des travaux qui ont été menés au niveau de la branche de la distribution directe et qui ont fait l'objet d'études réalisées en collaboration avec un expert métrologue. L'expert retenu aura accès à l'ensemble des relevés terrains effectué chez MEDIAPOST ainsi qu'aux études et protocole de test qui ont permis de définir le nouveau modèle de temps.

L'expert sélectionné réalisera sa mission sur le terrain dans les deux sites retenus pour la phase pilote de la mise en oeuvre de l'enregistrement du temps de travail des distributeurs.

La mission de l'expert portera sur trois domaines distincts : organisationnel, technique et social.

1) Domaine organisationnel

- Vérifier que l'enregistrement mobile permet de contrôler le temps de travail et les temps de repos,
- Vérifier que l'utilisation des données est conforme à l'objet recherché et qu'il n'y a aucune atteinte à la vie privée des salariés qui l'utilisent,
- Vérifier que la conservation des données est conforme aux principes posés par la CNIL,
- Vérifier que la gestion des écarts de temps entre le temps pré quantifié et le temps quantifié est conforme aux règles édictées dans le cadre du projet d'accord,
- Veiller au bon enregistrement des différents temps de travail des distributeurs ;

2) Domaine technique

- Vérifier la fiabilité du dispositif et du boîtier,
- Vérifier les modalités de maintenance du boîtier,
- Vérifier les modalités d'utilisation du boîtier par les distributeurs ;

3) Domaine social

- Etudier le degré d'acceptation sociale du dispositif par les distributeurs,
- Etudier l'impact sur la charge de travail sur la plateforme et notamment les responsables de plateforme et les chefs d'équipe pour l'exploitation des données,
- Etudier les impacts organisationnels et/ou sur l'emploi ;

La mission devra s'inscrire dans le calendrier prévisionnel suivant :

- 7 mars 2014 : présentation par l'expert de sa demande initiale d'informations et de son programme prévisionnel de travaux à la Direction
- 14 mars 2014 : communication par la direction des informations visées à la demande initiale
- 15 mai 2014 : présentation du rapport définitif à l'instance de coordination des CHSCT
- 16 mai 2014 : présentation au Comité Central d'Entreprise
- 2 juin 2014 : avis de l'instance de coordination

I.D- La mission des experts Technologia

La Mission de Technologia sera mise en œuvre dans le cadre de l'article L2323-13 du code du travail, projet important introduisant une nouvelle technologie).

Elle visera notamment à renseigner l'instance de coordination des CHSCT et le CCE sur les conséquences du projet pilote de dispositif de contrôle du temps de travail des distributeurs par enregistrement avec un boîtier mobile équipé d'un système de géolocalisation sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés.

Cette mission permettra de mettre en œuvre d'éventuelles actions préventives ou correctives en anticipation du déploiement opérationnel du projet à la rentrée de septembre 2014.

La mission de l'expert répondra aux différentes exigences du cahier des charges tant sur le plan organisationnel, technique et social et respectera le calendrier prévisionnel défini dans le cadre de l'accord de méthode afin de présenter ses analyses à l'Instance de coordination des CHSCT le 15 mai 2014 et au Comité Central d'Entreprise, le 16 mai 2014.

Cette expertise s'inscrit donc essentiellement dans une démarche de prévention.

Les consultants devront aider l'instance de coordination CHSCT à formuler un avis éclairé sur le projet et à faire des propositions intégrant le point de vue du personnel, pour garantir la sécurité et améliorer les conditions de travail.

I.E- Méthode de travail

Ci-dessous sont repris les termes du protocole d'intervention signé entre Médiapost et le cabinet Technologia.

I.E.1- Approche pluridisciplinaire

Le cabinet Technologia aura donc pour mission d'apporter les éléments d'information utiles à l'instance de coordination CHSCT et au Comité Central d'Entreprise pour lui permettre de mesurer les conséquences possibles du projet présenté et ses conséquences au niveau des conditions de travail, de la sécurité et de la santé du personnel concerné.

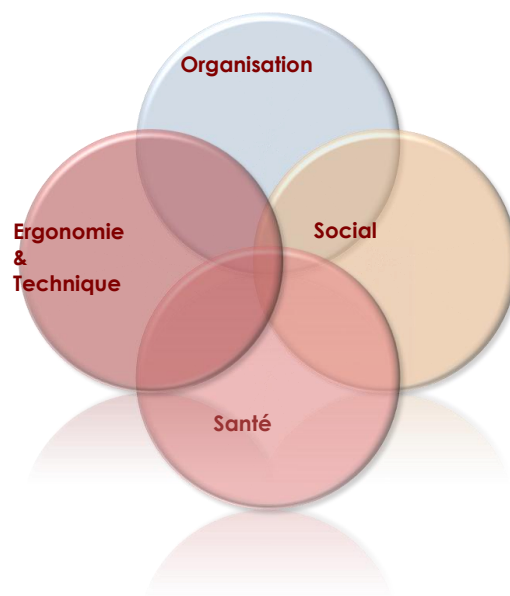
Les informations utiles pourront être recensées sur la base des documents fournis, d'entretiens terrain sur les 2 sites pilotes retenus et d'observations, afin d'élaborer et de formaliser un diagnostic tenant compte au mieux, pour le présent et pour l'avenir, des activités concernées.

La mission sera réalisée en étroite collaboration avec les différents services appelés, et notamment le service Santé au Travail dans la limite de sa disponibilité. Seront également rencontrés, si les experts le jugent nécessaire en cours d'expertise, des acteurs extérieurs à l'entreprise comme l'inspection du travail et la CARSAT.

Pour instruire la problématique soulevée, et appréhender sa nature exacte, la démarche adoptée, comme l'exige notre fonction, nécessitera :

- L'observation des situations de travail concernées ou équivalentes. Les observations se feront selon le libre choix de l'expert afin de lui permettre de cerner les éventuelles difficultés en fonction des situations réelles de travail,
- L'élaboration de relevés techniques,

Une approche pluridisciplinaire



- Des entretiens individuels qui seront réalisés afin de prendre en compte les spécificités des organisations du travail et de leurs contraintes.

I.E.2- Principes de travail

Nous précisons qu'en vertu de notre agrément du Ministère du travail, nous sommes astreints à un strict secret professionnel et à un code de déontologie.

Cabinet indépendant, TECHNOLOGIA construit ses interventions dans une relation de confiance avec ses clients.

La déontologie de TECHNOLOGIA repose sur plusieurs principes. Le premier est la garde des informations confiées par le client à travers le secret professionnel. Ensuite, dans le cadre de sa mission, TECHNOLOGIA garantit l'anonymat des propos tenus par tous les interlocuteurs sur le dossier traité.

La déontologie de TECHNOLOGIA est fondée sur le respect des règles suivantes :

- Les salariés concernés par l'expertise sont informés préalablement des objectifs des interventions des consultants et du calendrier de leurs présences.
- Les interventions se font avec l'accord de la hiérarchie et avec le souci de perturber le moins possible le fonctionnement des services.
- Les observations de l'activité et les entretiens ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées.
- L'anonymat des entretiens et des restitutions est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées.
- Les consultants sont tenus, par contrat, au secret professionnel. Ils s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.
- En cas de rétention d'information, le cabinet rédige un constat de carence. Dans ce cas, les honoraires et les frais sont toujours dus.

Pour assurer la qualité, l'efficacité et la pertinence des missions qui lui sont confiées, les interventions de TECHNOLOGIA sont basées sur les principes suivants :

- Nous traitons les problèmes conjointement sous l'angle social et technique, ce qui permet de mieux mettre en évidence les liens entre ces deux aspects.
- Nous nous efforçons d'associer les salariés et les responsables concernés dans une dynamique commune, ce qui renforce le potentiel de mise en oeuvre des actions d'amélioration.
- Nous veillons à définir et à mener nos interventions en fonction des situations réelles de travail, en tenant compte des spécificités et des particularités de nos clients, ce qui permet d'assurer la pertinence et l'adéquation de nos résultats.

Dans le cadre de ses activités, le cabinet TECHNOLOGIA est couvert par un contrat d'assurance en responsabilité civile professionnelle et responsabilité civile d'exploitation.

Enfin TECHNOLOGIA, dans le cadre de ses obligations morales qui renvoient à la droiture et à la conscience professionnelle, garantit servir les intérêts de son client.

-II-

L'instruction des questions

II.A- Sources écrites

II.A.1- Liste des documents reçus de l'entreprise

- Organigramme Direction Régionale Centre Pays de Loire
- Organigramme Direction Régionale Midi Pyrénées
- Organigramme Directions Régionales
- Descriptifs réseau production
- Tableau service du personnel

- Plan annuel de prévention hygiène et sécurité 2014
- Plan annuel de prévention hygiène et sécurité 2013
- Plan annuel de prévention hygiène et sécurité 2012
- Projet accord de méthode 2014 version du 27 02 2011

- Document unique d'évaluation des risques de la plate-forme de Blois daté du 18 Mars 2014
- Document unique d'évaluation des risques de la plate-forme de Tarbes daté du 18 Mars 2014

- Bilan de prévention 2012 MDP
- Bilan de prévention 2011 MDP
- Bilan social 2011 consolidé MDP SA + annexe Méca
- Bilan social 2012 consolidé MDP SA + annexe Meca

- PV CHSCT 14 02 2014
- PV CHSCT 31 01 2014

- PV CHSCT 17 10 2013
- PV CHSCT EXTRA 13 09 2013
- PV CHSCT 18 07 2013
- PV CHSCT 11 04 2013

- PV CHSCT 12 12 2012
- PV CHSCT 18 10 2012
- PC CHSCT 31 08 2012
- PV CHSCT 26 07 2012
- PV CHSCT 29 06 2012

- PV CHSCT 24 05 2012
- PV CHSCT 19 04 2012
- PV CHSCT 03 04 2012
- PV CHSCT 06 02 2012
- PV CHSCT 19 01 2012

- Projet d'accord sur le calcul et l'enregistrement du temps de travail des distributeurs datés du 08 Avril 2014
- Document de travail pour l'accord sur le calcul et l'enregistrement du temps de travail des distributeurs (corrections groupe de travail FO)

- Exemple application modèle temps V2
- Révision du chapitre IV fiche 5 modèle de temps V2
- Médiapost requirements specification V05
- Documents relatifs aux mesures de temps fondamentaux
- Plan de test pour les campagnes de test sur les sites de Blois et Tarbes
- Constitution des équipes d'accompagnement (équipe de projet locale) pour la campagne de test sur les deux sites
- Documents relatifs au kit de déploiement, procédures métiers, documents de référence validés (équipe de projet locale)

- SDD expérimentation modèles-déclaratifs
- SDD expérimentation modèle OS V6 résultats
- SDD expérimentation modèle – résultats – final 0

- Support de formation modèle CCN2 2014 02_1

- Courrier CNIL Notification désignation CIL MDP

II.A.2- Document Unique

Le Document Unique, objet de l'Article R. 4121-1 du Code du travail, a été analysé. En effet, le Document Unique donne souvent de bonnes indications sur les risques présents dans l'entreprise et leur hiérarchisation. Cet examen nous est recommandé par le ministère du Travail et il est devenu, pour les consultants de TECHNOLOGIA, une pratique systématique.

Médiapost a fourni aux experts les Documents Uniques des sites pilotes : Blois et Tarbes. Comme les risques du travail dans l'établissement ne nous sont pas suffisamment connus, nous ne porterons pas de jugement sur le fond de leur évaluation, mais sur la forme et l'esprit dans lesquels a été élaboré ce document.

Le DUER est produit à partir d'un fichier excel. Il centralise au niveau national une base de données commune relative aux risques professionnels, aux causes et aux solutions de prévention. A partir de ce référentiel partagé, chaque RPF fait sa propre évaluation et recherche ses propres solutions qu'il partage ensuite via l'outil.

Les deux documents fournis ont été réalisés à partir de la même base. Pour chacun apparaissent l'unité de travail concernée, le risque, les causes, le personnel concerné, les dispositifs existants, les actions à mettre en place ainsi que le responsable, les moyens alloués, et les échéances. L'évaluation est faite à partir de la gravité et de la fréquence du risque identifié.

Les documents fournis ont tous deux été édités le 18 Mars 2014 dans des versions non validées.

On remarque que le document du site de Tarbes est plus abouti que celui de Blois.

- Les experts ont constaté, à travers les désignations qu'il pouvait parfois y avoir eu, à certains moments, confusion entre la notion de de risque, les causes et les conséquences. Ils rappellent que le danger est la façon dont un objet ou une situation est susceptible de créer du tort (par exemple, incendie, route verglacée, couteau...). On entend par risque le degré d'exposition de la victime potentielle au danger ou à ses effets. On parlera de risque uniquement si une personne est exposée au danger identifié. Evaluer les risques consiste donc à :
 - Identifier les dangers,
 - Analyser ou évaluer les risques associés à un danger,
 - Déterminer les mesures appropriées pour éliminer ou maîtriser ces risques.

On remarque par exemple, dans la partie cause du document de Tarbes page 2, que l'une des causes identifiées pour la manutention manuelle est « problème canal carpien », or les problèmes de canal carpien sont des conséquences de manutentions manuelles répétitives ou inadéquates et non des conséquences.

- Les consultants ont constaté, à travers la désignation des risques, que globalement le travail réel a fait l'objet de l'évaluation, ce qui est l'un des éléments essentiels de la qualité du travail. Ainsi, la colonne relative aux causes des risques est parfois très détaillée, ce qui facilite l'identification du lieu et de la nature du risque, et par voie de conséquence, la recherche de mesures de prévention visant à supprimer le risque. Par exemple, concernant le risque produits, émissions et déchets à l'assemblage, on remarque la cause intoxication lors de l'humidification des doigts avec la salive pour saisir des imprimés publicitaires sur le site de Blois. A noter que ce risque n'a pas été identifié sur le site de Tarbes, or il existe également. Lorsque l'activité est analysée, des préconisations précises et opérationnelles émergent.
- On remarque également que l'évaluation des risques psychosociaux a été réalisée ce qui est un point très positif.
- De plus, un travail de mutualisation gagnerait à être réalisé. En effet, pour un même risque des préconisations faites sur un site n'apparaissent pas pour le second alors qu'elle gagnerait à

être partagée. C'est le cas par exemple, au niveau du travail administratif pour la fatigue visuelle et la préconisation relative au réglage de la luminosité et de l'orientation de l'écran indiquée pour Tarbes qui gagnerait à être partagée avec le site de Blois. A contrario des remarques telles que « savoir organiser son bureau c'est important » semblent déplacer au sein d'un document unique puisqu'elles sont trop générales, pas assez opérationnelles.

- Le travail d'évaluation a été effectué sur la base d'une notation de la gravité et de la fréquence qui ont été croisées pour obtenir des niveaux de risques classés comme suit :

Niveau de risque					
		Gravité			
		1	2	3	4
Fréquence	1	2	4	6	8
	2	3	6	9	12
	3	4	8	12	16
	4				

A noter que la gravité de niveau 4 étant identifiée comme pouvant entraîner un accident mortel, cette dernière devrait être codée à minima en orange.

En général, l'évaluation utilisée est plutôt la suivante :

		Gravité			
		1	2	3	4
Fréquence	1				
	2				
	3				
	4				

- L'analyse des documents fournis révèle parfois des incohérences dans le travail d'évaluation. Ainsi, sur le site de Tarbes, pour le travail sur écran relatif aux administratifs, on remarque une fréquence cotée 1 qui correspond à une exposition faible (une fois par an). La fréquence 4 qui apparaît pour le même risque sur le site de Blois semble beaucoup plus cohérente avec ce qui a été observé sur le terrain.
- Les moyens de prévention existants ont été précisés. Toutefois, ils ne semblent pas avoir été utilisés pour pondérer l'évaluation du risque.
- Lorsque le risque est identifié comme satisfaisant, aucune action n'est associée.
- Par ailleurs, les personnes en charge de la mise en place des mesures de prévention par unité de travail sont indiquées, ainsi que les délais de mise en œuvre, lorsque cela est nécessaire. Sur le document unique du site de Blois, on remarque néanmoins que régulièrement les colonnes dédiées aux

actions ainsi que les responsables et les échéances n'ont pas été renseignées.

- De fait bien que la démarche d'évaluation des risques professionnels semble avoir été bien intégrée par l'entreprise, certains ajustements sont encore nécessaires. De plus, suite à la mise en place du nouvel outil, les documents uniques devront être mis à jour sur chaque site.

Le ministère du Travail a précisé que la démarche de prévention des risques professionnels doit s'inscrire dans un processus dynamique. Elle doit être appréciée et construite dans le cadre d'un processus itératif tenant compte de l'évolution, dans l'entreprise, des facteurs humains, techniques et organisationnels.

La démarche de prévention des risques professionnels peut donc, selon le ministère du Travail, se dérouler **en 5 grandes étapes** :

- **La première étape** consistant à préparer la démarche, c'est-à-dire en respectant les principes généraux de prévention, de définir les objectifs, la méthode, le rôle des différents acteurs et les moyens de sa mise en œuvre.
- **La deuxième étape** consistant à évaluer les risques professionnels de façon globale et exhaustive. Selon l'Article L. 4121-3 du Code du travail, elle doit aussi être réalisée lors du choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances et préparations chimiques, lors de l'aménagement des lieux de travail et de la définition des postes de travail. Elle devra, en outre, être réalisée lors de toute transformation importante des postes de travail.

Il s'agira ensuite de :

- **En troisième étape** : élaborer un programme d'actions,
- **En quatrième étape** : mettre en œuvre les actions,
- **En cinquième étape** : réévaluer les risques suite aux actions réalisées.

L'évaluation des risques constitue donc la base de toute politique de prévention des risques professionnels. Elle doit inclure tous les acteurs de l'entreprise pouvant jouer un rôle dans la prévention, et notamment le CHSCT.

L'évaluation des risques doit être un outil d'aide à la décision qui, à partir d'une vision éclairée de la situation, permettra d'orienter utilement la politique de prévention dans l'administration. Il s'agit également d'un outil précieux pour l'employeur, désormais soumis à une obligation de résultat. Cette évaluation apporte notamment une bonne visibilité sur les formations à mettre en place de façon prioritaire, afin de réduire les risques auxquels les salariés pourraient être exposés.

L'évaluation des risques¹ doit permettre d'intégrer la prévention des risques le plus en amont possible. Dans le cadre de tout projet important, le document doit être mis à jour, afin de prendre en considération les nouvelles contraintes et les risques pouvant être associés. Enfin, le Document Unique doit être mis à jour, au moins une fois par an.

¹ L'évaluation des risques doit être renouvelée au minimum tous les ans, et lors de nouveaux aménagements.

II.B- Témoignages et visites internes

II.B.1- Présentation de la méthodologie retenue pour les entretiens

Les entretiens sont semi-directifs, de type compréhensif. Cette méthode, utilisée couramment en sciences sociales, permet d'obtenir des informations sur des thèmes prédéfinis, tout en laissant une grande ouverture à l'expression personnelle et ce, en restant dans le cadre des objectifs de l'étude. L'échange peut être recadré lorsque la personne s'éloigne des questions abordées.

La forme habituelle des entretiens est le face-à-face entre le consultant et le salarié, dont la participation est basée sur l'acceptation (après constitution d'échantillon représentatif et de tirage aléatoire). Les entretiens sont menés selon un principe de neutralité bienveillante, sans lien de subordination avec les représentants du personnel ni avec la Direction.

Il s'agit ainsi, à partir d'une grille d'entretien (élaborée après une première connaissance des problématiques), de conduire des entretiens assez libres, afin de :

- Permettre l'émergence de thèmes ou problèmes non anticipés à travers la grille d'entretien ;
- Développer une relation de confiance avec l'enquêté, pour instaurer une véritable écoute ;
- Passer d'un discours « tout fait » et « prêt à l'emploi » à un discours plus proche du vécu.

Ni improvisation ni placage d'une grille préétablie, ce type d'entretien est un outil d'investigation pertinent car la qualité des relances assure l'adaptation d'un corpus d'hypothèses à une situation de travail singulière. Ces entretiens servent à élaborer des schémas explicatifs.

Ainsi, les données qualitatives que constituent des paroles recueillies auprès d'un panel de personnes (ici de salariés de l'entreprise) sont analysées avec la rigueur méthodologique de la discipline. L'objectif d'une analyse qualitative n'est pas de mettre en lumière le point de vue de tel salarié plutôt que de tel autre. Afin de respecter les principes de neutralité, l'ensemble des entretiens fait l'objet d'une analyse croisée. Ils prennent alors sens les uns par rapport aux autres,

ce qui permet aux consultants d'avoir une vision de tout ce qui a été recueilli. C'est ainsi que la démarche qualitative, à l'instar de la démarche quantitative, permet d'obtenir des tendances dominantes (qu'il s'agisse de pratiques, de valeurs ou de discours).

II.B.2- Déroulement des entretiens

Les experts ont réalisé des entretiens entre le 17 et 25 avril. Ils ont rencontré une dizaine de salariés sur chaque site pilote, respectivement Blois et Tarbes.

Sur chaque site ont été rencontrés :

- Le responsable de plate-forme
- Le responsable d'équipe
- 8 distributeurs

Il est précisé que l'échantillon de personnes rencontrées résulte d'un tirage au sort aléatoire.

Pour compléter l'analyse, des entretiens ont également été menés avec :

- La DGA Ressources Humaines et Affaires Juridiques
- Le Directeur Général Prospective et Innovation
- Le Responsable de Développement Logistique
- Le Responsable Prévention et Sécurité

II.B.3- Observations

Sur chaque site pilote, une visite des locaux a été réalisée. Puis deux journées par site ont été consacrées à l'observation du travail réel et des situations de travail.

Les observations ont été organisées par demi-journées afin de pouvoir disposer d'un échantillon représentatif des situations de travail. Au total, l'expert a suivi quatre distributeurs sur leur parcours de la journée pour certains au départ de la plate-forme et pour d'autres directement sur l'U.G.

L'observation consiste à comprendre l'activité réelle en situation avec une verbalisation simultanée des actions réalisées (quand cela ne perturbe pas l'activité). Ainsi, l'expert note les tâches réalisées dans leur contexte d'application. Dans le cadre d'une activité répétitive, le consultant se concentre sur la gestuelle (notamment les gestes et postures) mais aussi sur les particularités de chaque situation. Il évalue ainsi les régularités et irrégularités de la situation. En ce sens, il va pouvoir identifier toutes les régulations effectuées par le distributeur pour s'adapter à une situation et maximiser son efficacité.

Durant les observations, des questions sont posées pour comprendre pourquoi telle tâche a été réalisée de telle manière dans ce cas particulier :

- ✓ Est-ce que ce cas particulier est un cas général ?
- ✓ En quoi est-ce un cas particulier ?
- ✓ Pourquoi avoir réalisé cette tâche de telle manière ?
- ✓ Existe-t-il une autre manière de la faire dans un autre contexte ?
- ✓ Quelle difficulté représente cette tâche ?
- ✓ Comment avez-vous appris à gérer cette difficulté ?
- ✓ Quelle proportion représente ce cas particulier par rapport à l'activité globale ?
- ✓ Quelle est la fréquence de confrontation à ce type de cas ?

L'objectif est de comprendre comment le distributeur réalise les tâches prescrites et quelles sont les performances et conditions de travail associées dans un contexte particulier ou généralisable. On identifie alors les écarts entre le travail prescrit et l'activité réelle dans des situations caractéristiques.

C'est grâce à cette démarche que sont définis les déterminants de l'activité et les situations de conduite caractéristiques dans lesquelles ces déterminants ont un effet significatif sur les performances du distributeur (temps de travail, qualité de la distribution) et ses conditions de travail (pénibilité, conditions climatiques, aspects psycho-sociaux tels que l'isolement, la monotonie...).

La diversité des parcours et la variété de population retenues pour les observations ont permis d'effectuer une analyse de l'activité dans le respect des exigences méthodologiques en ergonomie.

II.B.3.a- Observations sur le site de Blois

- ✓ Journée du 22 avril matin : parcours urbain Blois, salarié en CDI temps partiel avec expérience supérieure à 3 ans
- ✓ Journée du 22 avril après-midi : parcours péri-urbain Blois, salarié en CDI temps partiel avec expérience supérieure à 10 ans
- ✓ Journée du 23 avril matin : parcours urbain Blois, salarié en CDD avec expérience inférieure à 6 mois
- ✓ Journée du 23 avril après-midi : parcours rural Romorantin, salarié en CDI avec expérience supérieure à 5 ans

II.B.3.b- Observations sur le site de Tarbes

- ✓ Journée du 22 avril matin : parcours urbain Tarbes, salarié en CDD temps partiel avec expérience de moins d'un an
- ✓ Journée du 22 avril après-midi : parcours péri-urbain Lourdes, salarié en CDI avec expérience supérieure à 3 ans
- ✓ Journée du 23 avril matin : parcours péri-urbain et rural Aureillhan, salarié avec expérience supérieure à 1 an
- ✓ Journée du 23 avril après-midi : parcours urbain Tarbes, salarié en CDD avec expérience inférieure à 6 mois.

II.C- Témoignages et visites externes

II.C.1- Le Médecin du Travail

II.C.1.a- Le médecin du travail de Blois

Le médecin du travail de Blois a été contacté. Néanmoins, les consultants ne sont à ce jour pas parvenu à le joindre.

II.C.1.b- Le médecin du travail de Tarbes

A ce jour, les consultants restent dans l'attente des coordonnées du médecin du travail de Tarbes.

II.C.2- L'Inspecteur du Travail

II.C.2.a- L'inspecteur du travail de Blois

L'inspecteur du travail de Blois a été contacté. A ce jour, les consultants ne sont pas parvenus à le joindre.

II.C.2.b- L'inspecteur du travail de Tarbes

A ce jour, les consultants restent dans l'attente des coordonnées de l'inspecteur du travail de Tarbes.

-III-

Le projet

III.A- Historique du projet

III.A.1- Le système de pré-quantification du temps de travail avant-projet

Le modèle de pré-quantification du temps de travail en vigueur est le modèle dit CCN1 qui se base sur la prise en compte de deux facteurs majeurs :

- ✓ Typologie d'UG
- ✓ Poids de la poignée

Les critiques de ce modèle portent sur le choix des paramètres du modèle dont les variations n'ont pas d'effets significatifs sur le temps de travail. Ce modèle est jugé trop rudimentaire et pas assez robuste : il ne résiste pas aux effets de la variation d'autres paramètres non pris en compte par CCN1.

III.A.2- Actions juridiques

Le modèle de pré-quantification CCN1 a fait l'objet de deux décrets successifs de conseil d'état qui ont abouti par une décision d'annulation de la part de l'état français.

- ✓ 1^{er} décret présenté en janvier 2007 et annulé en 2009 ;
- ✓ 2^{ème} décret présenté en juillet 2010 et annulé en 2012.

Ainsi, MEDIAPOST a engagé une réforme de sa convention collective avec dans un premier temps une négociation au niveau de la branche (incluant la société Adrexo). Mais les différences structurelles et des freins plus importants au projet chez Adrexo ont conduit MEDIAPOST à poursuivre d'une part, la réforme de sa convention collective et d'autre part, de suivre en parallèle les accords de négociation au niveau de la branche.

III.B- Enjeux et objectifs

III.B.1- Les objectifs

Pour répondre à ces enjeux, MEDIAPOST se fixe comme objectifs, d'une part d'objectiver le dispositif en définissant les temps de distribution à partir d'éléments objectifs, mesurables et opposables en cas de contestation. En effet, les managers et les distributeurs pourront disposer, au travers de ce projet, d'un support de données cartographiques leur permettant de mieux se comprendre quand l'activité réelle diffère du travail prescrit. A termes, ce projet devrait permettre de lever la suspicion des heures travaillées non comptabilisées.

D'autre part, MEDIAPOST veut garantir un principe d'équité grâce au contrôle de l'enregistrement des temps de travail à la lumière de standards définis (temps définis à partir de valeurs normatives et représentatives de la population des distributeurs). En effet, l'entreprise se doit de répondre à la réglementation imposant un contrôle du temps de travail des salariés fonction de leur contrat. Les distributeurs n'ayant pas de manager présent sur site avec eux lors des phases de distribution, il y a de fait une absence de contrôle autour de leur activité pendant leurs tournées tant du point de vue du temps de travail que de la sécurité. L'abolition des typologies en vigueur dans CCN1, la solution DISTRIO et le nouveau modèle de calcul du temps de référence apporteront des réponses en ce sens

III.B.2- Le calendrier

Il n'y a pas de date prévisionnelle connue pour les conclusions de l'accord au niveau de la branche. Par contre, en ce qui concerne les accords au sein de MEDIAPOST, le projet prévoit :

- ✓ Une phase de test entre avril et juillet avec :
 - deux semaines sur deux sites pilotes : Blois et Tarbes,
 - à l'issue de la phase « pilote », une phase de dix semaines de lancement à blanc du projet ;
- ✓ Projet terminé en fin d'année 2014

La solution « Distrio » a déjà fait l'objet de plusieurs tests pour ce qui concerne le rapatriement et l'exploitation des données de géolocalisation en provenance des serveurs opérés vers les postes clients des RPF :

- ✓ 1^{er} test sur la plate-forme de CARBON BLANC en 2013
- ✓ 2^{ème} test sur la plate-forme de CHERBOURG début 2014

III.B.3- Les enjeux

Les enjeux de MEDIAPOST sont doubles :

- ✓ Répondre aux obligations réglementaires du code du travail relative au contrôle du temps de travail ;
- ✓ Se donner les moyens d'un climat social de qualité.

III.C- Le contexte du projet

III.C.1- Les Ressources Humaines

III.C.1.a- Rémunération et temps de travail

Le projet devrait conduire à une rémunération plus équitable des salariés. Il est prévu que la rémunération soit toujours indexée sur le temps enregistré. Si des écarts sont identifiés, alors le RPF lance une analyse et une procédure d'accompagnement/formation du distributeur selon le cadre de référence prévu à cet effet.

Le projet prévoit que si les écarts sont dus à des aléas (trafic, conditions climatiques) alors le salarié sera payé selon le temps effectif de travail et non pas le temps de référence (qui serait inférieur).

A contrario, si le salarié ne respecte pas les règles et « qu'il prend volontairement plus de temps » pour effectuer la distribution, alors il ne serait pas équitable que ce salarié soit payé au même titre que ses collègues qui n'enfreignent pas les règles de l'entreprise : la rémunération sera alors indexée sur le temps de référence théorique.

III.C.1.b- Contrats de travail

Le temps de travail des distributeurs est annualisé. C'est pour cela que la direction dispose de compteurs de temps afin de s'assurer que

le travail demandé est bien conforme à leur contrat. Si le temps de travail demandé (au travers des feuilles de route) est supérieur à la semaine S, l'encadrement peut proposer à la semaine S+1 une feuille de route « allégée » pour compenser le surplus de la semaine S. En général, les distributeurs disposent d'un contrat mensuel avec une base de rémunération de 86h.66 avec +/- 33%. La rémunération est lissée tant que le temps supplémentaire travaillé reste dans la fourchette des 33% ; mais le compteur d'heures travaillées est quant à lui toujours alimenté afin de réaliser des modulations du temps de travail avec les semaines suivantes. Au final sur l'année, si la modulation a été efficace, la rémunération reste identique. Des heures complémentaires sont payées en fin d'année seulement aux distributeurs dont l'encadrement n'est pas parvenu à réguler le temps de travail (86h.66). Le but est de respecter le contrat des salariés : s'il s'agit d'un temps partiel, il faut que les modulations soient acceptables (+/- 33%) pour ne pas passer sur un temps plein. A l'inverse, si l'encadrement ne fournit pas assez d'heures de travail, la rémunération est assurée à l'identique.

III.C.1.c- Aspects juridiques

A la suite de l'annulation du décret de 2012 portant sur le modèle de pré-quantification du temps de travail, la direction de MEDIAPOST a engagé, avec les organisations syndicales, une négociation (accord de branche) relatif à un projet de modification du dit modèle afin de le rendre plus robuste et fiable par rapport à l'activité réelle des distributeurs. Cependant, pour rendre ce nouveau modèle valide au regard du code du travail, MEDIAPOST se doit d'engager une procédure juridique pour déroger au décompte du temps de travail. A la lumière des deux précédentes annulations de décrets, le risque de ne pas voir ratifié le projet de loi semble suffisamment significatif pour que MEDIAPOST décide d'anticiper une solution alternative. Ainsi, l'entreprise a fait le choix de mise en œuvre d'une solution technique de décompte du temps de travail (Distrio), en complément de la refonte de son modèle de pré-quantification.

Ce dispositif d'enregistrement du temps de travail n'est pas repris pour l'instant au niveau des accords de branche. Cependant, compte tenu des impératifs calendaires fixés par la DGT (conclusions avant fin 2013) et des retards pris dans les négociations, MEDIAPOST poursuit ses travaux au niveau des accords de l'entreprise avec d'une part, la refonte du modèle de pré-quantification et d'autre part, le développement d'une solution mobile d'enregistrement et décompte du temps de travail. MEDIAPOST a l'aval des pouvoirs publics (DGT) pour développer cette solution dans le cadre de l'accord collectif.

III.C.1.d- Points exclus du périmètre actuel des négociations

Cependant, certains sujets revêtent une certaine complexité car ils ont des conséquences directes sur l'organisation du travail et le collectif de travail (facteurs sociaux). La DRH est particulièrement sensible aux conséquences relatives à l'ambiance sociale de son entreprise et à la modification des habitudes de travail. Elle est consciente des conséquences potentielles d'un encadrement plus

rigoureux du temps de travail sur le lien social. Ainsi les sujets suivants sont en attente de traitement au niveau de l'accord de négociation :

- ✓ Enregistrement du temps de préparation sur plate-forme et à domicile et ses conséquences sur les moments de convivialité : pause-café, échange avec les collègues ;
- ✓ Enregistrement du temps d'assemblage au domicile et ses conséquences sur la protection de la vie privée (domicile) ;
- ✓ Enregistrement du temps de chargement et ses conséquences sur l'autonomie des distributeurs en matière d'organisation du travail (regroupement des FDR).

Quelques désaccords semblent persister : la direction souhaite recueillir le ressenti des distributeurs sur ces sujets. En particulier pour ce qui concerne le temps de préparation dans le cas du regroupement des feuilles de route ou des adaptations de postes pour raisons médicales (postes de préparateur à temps plein), et la fatigue engendrée par la répétition des tâches manuelle devraient être prises en compte pour venir modifier le mode de calcul du temps de référence pour la fin de journée.

A noter que le calcul du temps de préparation a fait l'objet d'une étude de l'ANACT sur laquelle se base la convention collective.

De plus, d'après la Direction, « *cette population cumule un emploi et la retraite pour, soit préserver un lien social, soit pour faire face à la précarité de leur situation, leur pension ne suffisant pas pour faire face à leurs dépenses. Leur préoccupation principale ne serait donc pas le temps de travail. Peu importe s'ils passent un peu plus de temps : leur objectif est de mieux vivre leur retraite* ». Ainsi, toujours d'après la Direction, à leur demande, une exception est générée dans le processus encadrant le temps de travail: la rémunération est indexée sur le temps de référence et l'absence de contrôle du temps de travail (pas de terminaux mobiles) est actée. Si, sur déclaration du salarié, il y a un trop grand écart entre le temps de référence et le temps réel, alors le temps de référence sera modifié en conséquence.

Les consultants rappellent que l'article **L3121-1** du code du travail précise que :

« *La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.* »

Ici, en tout état de cause, c'est donc bien le temps réel de travail qui doit être rémunéré pour les salariés. En effet, la variabilité des situations de travail, les différences interindividuelles et les différences entre journées du fait des aléas rencontrés doivent être prises en compte.

III.C.2- L'organisation du travail

III.C.2.a- Préparation des tournées

Le temps de référence est principalement utilisé dans le cadre de l'organisation du travail des distributeurs. Il permet d'organiser les tournées en fonction du temps de travail contractuel des distributeurs. Avec ce principe, les Feuilles de Route (FDR) sont élaborées en fonction du nouveau temps de référence incluant une marge de +/- 15%.

III.C.2.b- Gestion des conditions climatiques

Les conditions climatiques sont prises en compte avec une surveillance régulière (7h, 10h et 16h) des alertes au niveau national et régional. Pour cela les responsables régionaux et le responsable sécurité au niveau nationale utilisent les sites spécialisés de Météo France avec abonnements (offre en cours de renouvellement car changement par Meteo France). A partir du niveau d'alerte Orange, des mesures sont proposées par le niveau national et régional puis déclinées de manière opérationnelle dans chaque bassin par le biais de :

- ✓ Supports d'affichage collectifs sur sites ;
- ✓ Alerte SMS par robot d'appels téléphoniques SENDO (utilisé pour envoyer de la publicité aux clients) vers les salariés MEDIAPOST. Cela présuppose donc que la base téléphonique soit à jour au travers d'un acte volontaire des salariés.

III.C.3- La réglementation relative à la pénibilité

L'état va définir de nouveaux seuils de pénibilité (donc modification de la norme), mais va aussi introduire un nouveau paramètre à prendre en compte pour la pénibilité : le temps d'exposition. La difficulté réside dans le fait que l'état guide les entreprises en leur indiquant les facteurs de pénibilité mais ne les conseille pas sur « leur mise en œuvre auprès des travailleurs ». Il n'existe pas de guide pratique relatif à l'application concrète des recommandations dans le cadre de l'activité.

D'après la direction, la pénibilité au travail un est sujet en tant que tel. Toutefois, ce thème est indépendant du projet à proprement dit et sera étudié dès que les nouveaux décrets entreront en application.

Lorsque les nouveaux seuils et les temps d'exposition seront fixés dans les nouveaux décrets, il faudra alors ré-ouvrir le dossier de la pénibilité au travail et évaluer ses conséquences sociales et financières (retraite) à la lumière du nouveau mode de calcul des temps de référence et de la modification des processus de travail (préparation, chargement, et distribution).

III.D- La conduite de projet

III.D.1- Phase de préparation

III.D.1.a- Choix de la solution d'enregistrement du temps de travail

Le choix de la solution portant sur des terminaux mobiles avec transmission de données géolocalisées a fait l'objet d'un « benchmarking » :

- ✓ **Solution 1 – auto-déclaratif**, ce support :
 - ne répond pas aux obligations de contrôle du temps de travail,
 - ne permet pas d'avoir la preuve du temps effectif (code du travail),
 - ne propose pas les conditions du débat contradictoire (support opposable aux deux parties).

- ✓ **Solution 2 - Changer le processus de distribution en enregistrant le temps de travail en début et en fin de vacation** (pointeuse d'activité), ce qui pourrait se traduire par la nécessité de :
 - de fixer des horaires collectifs de début et de fin de travail qui compte tenu de la diversité des contrats de travail risque de poser des difficultés de mise au point,
 - de faire varier les horaires collectifs en fonction du flux de distribution,
 - d'imposer un passage sur site pour pointer,
 - d'imposer une activité continue sur la vacation supprimant ainsi la possibilité de mixer, dans une même journée (début-fin horaire collectif), des activités professionnelles contractées auprès de différents employeurs ou personnelles,
 - de commencer et finir le travail à la plate-forme, avec un enregistrement en fin de vacation sur plate-forme,
 - de remettre en cause l'autonomie des distributeurs dans l'organisation de leur travail (facteur représentant l'intérêt majeur de la profession).

- ✓ **Solution 3 : La mise en place de terminaux mobiles** ce qui permet de:
 - répondre aux obligations de contrôle du temps de travail
 - fournir un support opposable pour les RPF et les distributeurs
 - préserver l'autonomie des distributeurs en termes d'organisation du travail,
 - optimiser les calculs d'itinéraires
 - faire évoluer, si nécessaire, les temps de référence (à rapprocher des temps réels d'activité),

Cependant, il semblerait que ce travail comparatif des solutions n'ait pas fait l'objet d'une démarche participative avec les IRP et les organisations syndicales. Seule la solution retenue a été exposée et communiquée.

III.D.1.b- Organisation des ressources

Le projet de refonte du modèle de calcul et d'enregistrement du temps de travail est un projet majeur et porteur pour l'entreprise. Il mobilise conjointement les équipes de la direction (RH, communication, informatique, et production), les IRP et les organisations syndicales. Toutes ces parties prenantes se sentent concernées et s'impliquent dans le projet.

Pour se donner les moyens de ses ambitions, MEDIAPOST veut se donner les moyens d'une véritable gouvernance de projet tout en donnant une dimension sociale importante de par la participation des organisations syndicales qui disposent d'un historique sur ce thème (accords au niveau de la branche).

III.D.1.c- Une démarche volontairement participative

L'objectif de MEDIAPOST est de poser, au titre des négociations, un cadre mais aussi favoriser les échanges grâce aux différentes phases de tests prévues au calendrier 2013 et 2014. D'après la direction, le but est de combiner les avis de chacune des parties prenantes pour que le projet « mûrisse » de manière concertée avec comme objectif des processus organisationnels performants pour soutenir l'activité des distributeurs et des solutions techniques fiables, et adaptées aux besoins des utilisateurs.

Cette démarche a vocation de représenter le pluralisme syndical, et de combiner efficacement la vision stratégique de l'entreprise et les avis des acteurs de terrain au travers de leur retour d'expérience.

III.D.2- Pilotage

Lors de la phase de lancement du projet (phase à blanc), un certain nombre d'erreurs de manipulation ou d'approximations dans l'application des nouveaux modes opératoires sont à craindre, générant ainsi potentiellement un nombre d'écarts importants entre les temps de référence et les temps enregistrés.

Cette étape sera primordiale pour tous les acteurs du projet afin de comprendre in situ les difficultés relatives à l'exploitation des données et à l'utilisation des terminaux. Les volumétries de données devenant significatives lors de la phase de démarrage, il sera alors possible d'évaluer les écarts entre les prévisions en termes d'organisation du travail et l'activité réelle. La participation active des distributeurs et RPF permettra de s'assurer de la bonne application du processus de

travail prescrit en situation réelle et d'identifier les causes des dysfonctionnements ou difficultés rencontrées avec plus de certitudes.

Dans ce cadre, le pilotage est une phase importante du projet. Il permet de réaliser les adaptations nécessaires pour garantir les meilleures performances du système et des conditions de travail optimales. Ces ajustements concernent les aspects suivants du projet:

- ✓ Qualité des solutions techniques (terminaux mobiles, solutions logicielles)
- ✓ Délais (prolongation éventuelle de période de tests, temps de développement des solutions logicielles)
- ✓ Coûts (surcoûts éventuels liés à des modifications techniques à réaliser, dimensionnement du parc)
- ✓ Risques (remise à jour fréquente de l'analyse des risques)

III.D.3- Obligations réglementaires : CNIL

La question relative aux libertés individuelles est bien prise en charge au travers du projet. En effet, pour se mettre en phase avec la législation CNIL, un cahier des charges – « Exigence de sécurité » et une annexe « Clauses de sécurité » sont prévus d'être annexés au contrat de sous-traitance.

Par ailleurs, l'entreprise a nommé une personne correspondante informatique et des libertés (CIL) en interne.

Cette personne sera chargée de :

- ✓ de tenir un registre des traitements mis en œuvre au sein de MEDIAPOST
- ✓ de veiller au respect des dispositions de la loi « informatique et libertés » au sein de l'organisme.

En contrepartie, MEDIAPOST est dispensé des formalités pour les traitements qui relèvent du régime de la déclaration, ce qui est le cas lors de la mise en place de système de géolocalisation par exemple.

III.D.4- Conduite du changement

III.D.4.a- Communication

Les Instances Représentatives du Personnels ont été informées sur le projet. La peur du flicage a été exprimée de manière différente par les organisations syndicales. En réaction, MEDIAPOST insiste sur la communication pour rassurer les salariés sur l'exploitation qui sera faite des données. Le processus de communication, décrit dans le

document de travail relatif au calcul et à l'enregistrement du temps de travail (articles 1.2, 1.4, 3.3), offre des garanties aux salariés.

III.D.4.b- Accompagnement

La démarche de conduite du changement proposée par MEDIAPOST offre un accompagnement des cadres et des distributeurs avec deux axes principaux d'effort : communication et formation (jeux, parcours de distribution pré-constitués). En effet, compte tenu de la pyramide des âges de l'entreprise, la formation et l'accompagnement des distributeurs seront deux facteurs majeurs de réussite du projet pour garantir la prise en compte des difficultés spécifiques à chaque distributeur. Entre les « geeks » et les « non geeks », l'expérience et les habitudes de travail de chacun, cela fait autant de facteurs qui, avec les différences d'âge, vont être à l'origine de différences dans la capacité d'appropriation du projet et des nouveaux processus de travail.

III.E- La méthode de calcul du temps de travail

III.E.1- Facteurs de variation du modèle (inducteurs)

L'objectif du nouveau modèle de calcul du temps de travail est de répondre à la principale critique : le modèle CCN1 est imprécis, est insuffisamment robuste et pas assez représentatif de l'activité réelle. En conséquence, les écarts produits entre le modèle et l'activité réelle sont à l'origine de nombreuses incompréhensions : le RPF se basant sur les paramètres du modèle CCN1 et le distributeur se basant sur d'autres paramètres « circonstanciels » de terrain ayant, de son avis, influé plus significativement sur le temps de travail.

Aujourd'hui, grâce à des campagnes de mesures et aux retours d'expériences du terrain, il a été possible de statuer sur le fait que le poids de la poignée influait très peu sur le temps de travail. De même les trois typologies d'UG (représentant les niveaux d'urbanisation) sont des facteurs moins prépondérants sur les temps de parcours.

A l'inverse les temps de parcours/déplacement (du processus de distribution) représentent l'inducteur principal à prendre en compte dans le modèle de calcul.

Dans ce nouveau projet, il s'agit d'identifier les paramètres principaux dont la variation influe de manière significative sur le temps de travail

(inducteurs) puis de modéliser l'activité. Il s'agit de mettre en équation le travail à partir de la décomposition des tâches des distributeurs. Dans ce nouveau modèle, les inducteurs principaux ne sont donc plus le poids de la poignée et la configuration géographique de l'UG.

III.E.2- Elaboration du modèle

Pour élaborer le modèle CCN2, la méthode repose sur la segmentation du processus global de distribution en temps fondamentaux, chacune de ces étapes unitaires se répétant autant de fois que l'activité le nécessite.

Le nouveau calcul du temps de travail propose ainsi pour chacun des 4 temps du processus un mode de calcul associé.

III.E.2.a- Préparation

Le calcul du temps de préparation est toujours fait à partir des normes conventionnelles.

Il est proposé d'introduire au niveau de MEDIAPOST une indemnité d'utilisation du domicile, ou tout autre lieu à des fins professionnelles, assise sur une base forfaitaire de 10 m² (surface nécessaire à la préparation).

L'indemnité unitaire (IU) est fixée à la date d'entrée en application du présent accord à X,XXX € par heure ou minute de préparation à domicile.

Ainsi, pour un temps de préparation à domicile, l'indemnité attribuée est égale à : indemnité unitaire (IU) X heures ou minutes de préparation à domicile mentionnées sur la feuille de route.

III.E.2.b- Chargement

Le temps de chargement est normalisé à la valeur de 0.8 s / kg manutentionné. Il a été calculé à partir d'un échantillon de 8 pers. Des calculs statistiques permettent de « normaliser » le temps de chargement et de lui assurer une certaine représentativité.

Il faut noter la bonne prise en compte des différents types de chargements à effectuer et des opérations de vérification au travers d'un forfait.

De même, il existe un forfait supplémentaire de 15 mn si le poids à manutentionner excède 375 kg.

En conséquence, nous sommes confrontés à un cycle court de répétition des gestes mais avec une charge totale manipulée importante.

III.E.2.c- Déplacement

Pour les salariés qui à la demande de leur employeur assemblent à domicile, la suggestion qui en découle pour le salarié est indemnisé sous la forme d'une prime forfaitaire correspondant à une fois le déplacement plate-forme/UG par chargement dans la limite du Poids Total Autorisé Charge (PTAC) de son véhicule. Cette prime inclue les éventuels rechargements au domicile. Les indemnités kilométriques (IK) afférentes au trajet plate-forme/domicile et domicile/UG (distance la plus courte) sont aussi payées. Sur chaque feuille de route le temps de trajet et les IK afférentes entre la plate-forme et les UG de distribution de la feuille de route (distance la plus courte) sont toujours rémunérés.

III.E.2.d- Distribution

La méthode de calcul est détaillée et la décomposition de l'activité du distributeur en actions élémentaires est très précise :

- ✓ T1 : temps de stationnement du véhicule. Temps unitaire = 30 s.
- ✓ T2 : temps de déplacement en voiture (accélération, décélération)
- ✓ T3 : temps de déplacement en voiture à vitesse stabilisée
- ✓ T4 : temps de déplacement à pied (accélération/décélération)
- ✓ T5 : temps de déplacement à pied vitesse stabilisée
- ✓ T6 : majoration du temps de déplacement à pied pour accéder aux BAL
- ✓ T7 : sortie/rentrée du chariot.
- ✓ T8 : chargement des laisses dans le chariot
- ✓ T9 : descente/montée du véhicule sur parcours de distribution en voiture
- ✓ T10 : insertion des poignées dans les BAL

Le temps total de distribution est obtenu pour chaque UG par la somme des 10 temps décrits ci-dessus.

III.E.3- Processus de validation du modèle

III.E.3.a- Les campagnes de tests paritaires

Dans le cadre de l'accord de branche, des tests paritaires ont été réalisés sur le terrain pour évaluer les écarts produits par l'utilisation de la nouvelle formule comme temps de référence versus le temps réel d'activité.

Les différentes configurations (type et nombre d'UG représentatives) ont été choisies paritairement avec la participation de six représentants d'organisations syndicales. Les mesures ont été systématiquement réalisées avec un représentant de la direction et des organisations syndicales.

Au total, deux campagnes de mesures successives ont été réalisées afin de s'assurer de la représentativité des résultats obtenus :

- ✓ Première campagne : 110 UG MEDIAPOST et ADREXO
- ✓ Deuxième campagne : 250 UG MEDIAPOST et 140 ADREXO

III.E.3.b- *Les résultats*

Par rapport aux parcours tests MEDIAPOST a relevé 30% d'écarts significatifs entre les temps de référence théoriques et les temps mesurés sur le terrain. De son côté, la société Adrexo en a relevé 80%. Cette différence significative proviendrait de la qualité de production des itinéraires servant de support à l'organisation du travail des distributeurs (feuilles de route).

III.E.3.c- *Les conclusions issues des tests*

Grâce à une vérification sur le terrain de la validité du modèle de calcul, ces campagnes ont permis de mettre en lumière les « imperfections » du modèle et d'identifier les facteurs de distorsion avec l'activité réelle : « si les données sont lacunaires le modèle est peu efficace ». En effet, le modèle s'est révélé particulièrement sensible à la qualité des données d'entrée, notamment en ce qui concerne la longueur des parcours et au mode de locomotion associé (à pied ou en voiture), ces données étant quasi inexistantes dans la base d'adresse actuelle.

Cet enseignement renforce ainsi la nécessité de disposer d'informations issues du terrain. L'emploi des terminaux mobiles va ainsi contribuer à améliorer la fiabilité du modèle de par la qualité et la précision des informations recueillies.

A l'issue de ces campagnes, la Direction a décidé que le modèle CCN2 pourrait être validé si les écarts entre les temps de référence théoriques et enregistrés sur le terrain restaient contenus dans une fourchette de +/-15%.

III.E.3.d- *Améliorations apportées*

A la lumière de ces conclusions, MEDIAPOST a porté son attention sur la qualité de la distribution des tronçons de voie et de la discrimination des parcours à pied et en voiture (en route, arrêté) à une vitesse moyenne. Des correctifs ont été ainsi apportés pour produire un nouveau plan d'étalonnage des données de voirie, Points de Distribution (PDI) et Points de Remise (PRE).

A l'issue de ces campagnes de mesures paritaires, la robustesse du nouveau modèle de calcul a été améliorée en bénéficiant des avancées suivantes :

- ✓ exploitation des données corrigées issues des parcours de référence (campagne de mesures paritaires),

- ✓ correction des données par une vérification directement sur le terrain,
- ✓ utilisation des données issues de l'expérience des distributeurs (meilleure performance que les calculs d'itinéraires).

III.E.3.e- Les points forts et limites du modèle

Le choix des parcours de référence a été a priori discuté avec les organisations syndicales. Cependant, à l'instar de la campagne de mesure réalisée par le métrologue, ces parcours ne sont pas représentatifs de la diversité des situations de travail. Un certain nombre de déterminants de l'activité ne sont pas ou partiellement intégrés dans ces situations « simulées » :

- ✓ Effet des conditions climatiques : températures « médianes », ni froid excessif, ni canicule
- ✓ Effet du moment de la journée : parcours préalable de 2 km avec arrêts/démarrage + chariot 25 kg.
- ✓ Echantillon de population : les catégories de populations sont trop larges ; les effets de la pénibilité varient selon qu'une personne a 36 ou 55 ans.
- ✓ Trafic routier : pas d'informations.
- ✓ Trafic voie piéton : pas d'informations
- ✓ Stationnement : pas d'informations

De même, la longueur des parcours et la déclivité retenue ne sont pas représentatives de tous les parcours des UG. Ainsi, les parcours de référence retenus pour les mesures paritaires **ne sont pas généralisables** à toutes les situations de travail.

Nous pouvons noter les bons résultats relatifs à la fidélité du modèle de calcul par rapport à la réalité de terrain. Cependant, comme dans toute situation simulée, un certain nombre de biais existent du fait de la nécessité d'isoler certains paramètres. Sans cette volonté de neutraliser certains « effets perturbateurs » non maîtrisables comme les aléas, les calculs statistiques réalisés sur les données relevées donneraient des résultats non exploitables et non interprétables.

A cette critique, MEDIAPOST répond, à juste titre, que le coût induit par une campagne de mesure prenant mieux en compte les déterminants de l'activité serait trop important au regard du gain de précision obtenu pour le modèle de calcul. Certes les échantillons retenus ne sont pas assez représentatifs mais la marge d'erreur validée à +/-15% devrait venir compenser ce phénomène. D'autant plus que les performances (+ ou -) dans les différentes actions à réaliser pouvant venir se compenser efficacement, il ne semble pas pertinent de procéder à un élargissement de l'échantillon de test. Cette marge d'incertitude est également prise en compte dans les autres temps du processus (chargement, préparation, déplacement) mais aussi dans la phase d'organisation des tournées afin que leur enchaînement dans une journée ne soit pas mis en échec par les fluctuations de l'activité : il s'agit d'optimiser la préparation du travail (FDR) sans pour autant travailler en flux tendu sans marge de manœuvre (lean management). A savoir que les distributeurs déclarent leurs disponibilités au jour le jour en fonction du temps de

travail fixé dans leur contrat (contrainte supplémentaire pour organiser les tournées).

Pour finir, le temps enregistré faisant foi pour la rémunération et le compteur d'activité, la direction pense qu'il s'avèrerait pertinent de ne pas pousser trop loin la précision du modèle de calcul, du moins dans un premier temps. L'exploitation des données enregistrées et l'analyse des écarts, à l'issue de la phase de test (2 semaines) puis de démarrage (10 semaines) permettra d'évaluer les efforts à réaliser soit en termes de formation/accompagnement soit en termes de modélisation du temps de travail. Ces phases de tests permettront aux distributeurs d'être acteur du projet en communiquant leur expérience du terrain (et données enregistrées) pour bien établir les temps de référence théorique de leur UG et apporter les correctifs nécessaires.

Les limites de ce raisonnement tiennent d'une part dans la charge de travail des RPF pour analyser les écarts (si ceux-ci sont trop nombreux) et d'autre part dans les risques de dérive du système : la volonté de normaliser le temps de travail peut induire des comportements tout aussi normatifs au moment d'évaluer les écarts et d'entendre les justifications provenant de phénomènes aléatoires (impossibles à normer). Si les écarts sont peu nombreux et/ou sont dus à des phénomènes exceptionnels, le processus engagé devrait être stable et robuste. Dans le cas contraire, le coût de la remise en question relatif à la modélisation du temps de travail devrait poser des problèmes à la direction de MEDIAPOST. La charge de travail des RPF pourrait s'accroître de manière significative, la tentation serait alors grande de remettre en question la vérité de terrain : l'interprétation contradictoire des aléas par l'analyse du temps enregistré pourrait alors générer des tensions sociales. Le temps enregistré deviendrait alors un support plus si opposable pour les deux parties.

III.F- L'enregistrement du temps de travail

III.F.1- Architecture de la solution technique

MEDIAPOST a fait le choix d'une solution opérée (SFR). Ainsi la remontée des informations de géolocalisation (temps réel et temps différé) se fait de la manière suivante :

- ✓ Les boîtiers sont munis de cartes SIM M2M renforcées (non utilisable sur d'autres terminaux que les boîtiers Distrio) afin de pouvoir remonter les données collectées par GPRS sur un APN

dédié au remontées m-alert vers une infrastructure de serveurs dédiés pour MEDIAPOST : 5 serveurs Linux avec SGBD en My SQL (2 frontaux, 2 backends et une pré-prod) - 40 Go par serveur et 200 Go pour la base de données

- ✓ Les données sont collectées sur le boitier à des fréquences pouvant dépendre du mode d'utilisation : DISTRI, FA,... (en général toutes les 10 secondes) et remontées vers les serveurs centraux de manière asynchrone toutes les minutes ou plus.

L'appui sur le bouton d'alerte provoque une remontée d'informations vers les serveurs de manière synchrone. L'infrastructure centrale recherche dans la base les coordonnées des personnes à prévenir suivant le numéro de boitier Distrio et envoi des sms et des emails.

III.F.2- Descriptions, fonctions et caractéristiques des terminaux mobiles

III.F.2.a- Fonctions et services offerts

En ce qui concerne les terminaux mobiles, nous pouvons noter les caractéristiques suivantes de la solution :

- ✓ S'il y a une interruption de service liée à une erreur du terminal ou un défaut de couverture, les données sont stockées sur la mémoire du terminal puis émises dès que ce dernier sera de nouveau sous couverture ;
- ✓ Simplification maximale des fonctions (utilisabilité) afin de :
 - ne pas perturber le distributeur dans l'exécution de ces tâches (pas de réception de message),
 - s'adapter au plus grand nombre (généralisation de la solution) et ainsi faciliter l'appropriation du produit,
- ✓ Intégration d'un dispositif de prévention contre les agressions canines à l'étude car il ne doit pas interférer avec le bon fonctionnement de l'appareil ;

III.F.2.b- Caractéristiques techniques

Le système présente les caractéristiques techniques suivantes :

- ✓ Système d'accroche avec une pince attachée sur la house de portage voulue la plus universelle possible ;
- ✓ Choix de batterie avec autonomie de 10 A (1300 mA) ;
- ✓ Poids prévisionnel du modèle cible : 80 à 100 gr (suivant poids de la batterie retenue) ;
- ✓ Résistance aux contraintes physiques : l'appareil fonctionne dans une ambiance dont la température est comprise dans la fourchette -20°C / +55°C ;

- ✓ L'appareil n'est pas conçu pour être absolument étanche, ne serait-ce qu'à cause de la prise utilisée pour les mises en charge), ni non plus aux chocs.

La direction du projet axe ses efforts pour que ce dispositif technique n'interfère pas dans la capacité d'organisation du distributeur : il doit pouvoir toujours faire preuve d'autonomie (facteur majeur de satisfaction au travail). Ainsi, les temps d'enregistrement n'incluent pas certaines phases d'activité en les remplaçant par une base forfaitaire pour les déplacements par exemple.

De même, la direction reste vigilante sur l'exploitation des données enregistrées sur le terrain qui ne doit pas servir à juger de l'organisation des tournées (regroupement) faite par le distributeur.

III.F.2.c- Les ondes électromagnétiques et les atmosphères explosives

Le responsable prévention est en attente d'une attestation avec un mesurage précis des émissions électromagnétiques des terminaux mobiles qui sont pour l'instant identifiées comme respectant la norme CE.

A priori, il n'y a pas de problématiques liées aux atmosphères explosives. Toutefois, le cas d'un arrêt en station-service (pour plein du véhicule) avec le terminal allumé devra être étudié.

III.G- Exploitation des données

III.G.1- Calcul d'itinéraire

Pour déterminer les itinéraires de distribution inclus dans la feuille de route, les RPF mettent en œuvre un calcul d'itinéraire dont les caractéristiques sont détaillées ci-dessous :

- ✓ Les itinéraires sont pré-calculés par un « robot » ;
- ✓ Les choix d'itinéraires intègrent le référencement des places de stationnement avec deux sources d'informations : cartographie urbaine et parcours sur le terrain (repérage) ;
- ✓ Ces itinéraires (et places de stationnement) prennent aussi en compte le mode de transport des imprimés pour la distribution : sacoche ou chariot ;
- ✓ La distribution des IP se fait à 70 % en secteur urbain, les clients de MEDIAPOST étant principalement des grandes surfaces et

parfois quelques artisans indépendants (restaurants, coiffeurs) qui souhaitent faire une campagne de publicité locale.

Les temps de référence théoriques sont ensuite associés à ces itinéraires pour déterminer le temps de distribution. En ajoutant les temps de référence pour les phases de préparation, chargement, déplacement, on obtient le temps de travail pour une feuille de route : N feuilles de route constitueront le temps de travail de la journée ou de la semaine.

III.G.2- Analyse et traitement des écarts entre temps de référence et temps enregistré

Tous les temps de référence correspondant aux différentes situations de travail sont enregistrés dans un tableau général. Les écarts sont calculés automatiquement avec la mise en place d'un filtre au moyen d'un robot qui fait remonter les différences de temps nécessitant une analyse humaine. Pour évaluer et comprendre les raisons de ces différences, les RPF vont disposer d'un outil permettant de faire un « mapping » des données de géolocalisation sur un support cartographique.

Un premier test d'une maquette de cet outil a été réalisé sur les sites de Cherbourg et de Bordeaux. Sur ce prototype les RPF ont la capacité à retracer les parcours des distributeurs et élaborer des parcours de référence mais pas d'analyser les écarts. A terme toutes ces fonctionnalités seront intégrées sans l'outil PROLOG (migration de SWING).

Pour autant, le temps de référence pour la rémunération et l'alimentation du compteur d'activité des distributeurs est par défaut le temps enregistré. Les données fournies par les terminaux mobiles sont en effet jugées plus représentatives de l'activité réelle par la prise en compte :

- ✓ des aléas,
- ✓ des déterminants de l'activité de travail.

Seuls les écarts récurrents et significatifs par rapport au temps de référence conduiront à une analyse de la part du RPF et à un entretien avec le distributeur afin d'en comprendre les causes supposées.

Si le temps enregistré est inférieur au temps de référence, la rémunération et le décompte du temps de travail est pris à partir du temps de référence.

Ces choix de MEDIAPOST constituent le principal changement par rapport à l'ancien accord d'entreprise qui indexait les compteurs d'activité sur la pré-quantification du temps de travail.

Ce nouveau principe constitue l'élément central de la démarche de MEDIAPOST visant à assurer une équité de traitement des salariés en matière de temps de travail et une rémunération « juste ».

Théoriquement, il permet également de fournir un support « **objectif de la situation de travail** » et **opposable pour les deux parties** en cas de contestation.

Cette démarche devrait normalement présenter plusieurs avantages détaillés ci-dessous. Toutefois, les effets positifs des principes proposés par MEDIAPOST dépendront également des conditions d'applications et du climat social, en particulier de la relation de confiance entre les différentes parties prenantes.

Il y a une compensation partielle des limites du modèle :

- ✓ modèle défavorable aux personnes les plus « défavorisées » au niveau physique, effets de la fatigue liée au moment de la journée, effet des conditions climatiques,

Il n'y a pas de pondération de la formule de calcul pour prendre en compte la dégradation des temps de travail dus à certains déterminants de l'activité, conservation de marges de manœuvre pour le distributeur d'organiser ses tournées (pas de FDR « au chausse-pied »).

A noter que pour le cas de l'influence de l'âge et du sexe sur le temps d'exécution des différentes tâches, MEDIAPOST pense à un phénomène de « lissage » de ces effets par la « compensation » des + et - des performances réalisées en fonction de la tâche à accomplir. Par exemple : un temps chargement/déchargement et une progression plus longs mais des temps d'insertion dans les BAL plus courts.

Ainsi, les critères retenus pour déclencher une analyse par le RPF et un entretien avec le distributeur seraient :

- ✓ Ecart significatif (+/- 15%) sans identification d'un aléa circonstanciel (de type trafic, stationnement, condition climatique exceptionnelle) ;
- ✓ Répétition de l'écart sans identification d'un aléa circonstanciel (de type trafic, stationnement, condition climatique exceptionnelle).

Selon les causes identifiées, le RPF optera pour :

- ✓ Un accompagnement, une formation du distributeur : organisation des parcours de distribution, repérage géographique/connaissance de l'UG, techniques d'insertion, manipulation du terminal (changement d'habitudes de travail)
- ✓ Ou une sanction disciplinaire en cas de non-respect volontaire et non justifié des règles de l'entreprise.

III.G.3- Gestion de l'alerte SOS

III.G.3.a- Principes de fonctionnement

Les données sont collectées sur le boitier à des fréquences pouvant dépendre du mode d'utilisation : DISTRI, FA, (en général toutes les 10 secondes) et remontées vers les serveurs centraux de manière asynchrone toutes les minutes ou plus.

L'appui sur le bouton d'alerte provoque une remontée d'informations vers les serveurs de manière synchrone. L'infrastructure centrale recherche dans la base les coordonnées des personnes à prévenir suivant le numéro de boitier Distrio et envoi des sms et des emails.

III.G.3.b- Avantage de la solution

L'intégration d'une fonction URGENCE dans l'enregistrement du temps de travail va permettre au service prévention d'analyser avec précision l'accidentologie (type AT avec lieu géo référencé et horodaté) et ainsi de renforcer la politique de prévention des risques professionnels. En effet, les causes seront mieux contextualisées et circonscrites. La possibilité de croiser les données temps/lieu/typologie AT émergera.

III.G.4- Solution technique : outil de géomatique

III.G.4.a- Service de géomatique

MEDIAPOST dispose d'un service de géomatique composé de cinq personnes en charge :

- ✓ du développement et de l'optimisation des outils de cartographie,
- ✓ de la mise en forme et mise à jour des données de type « urbain » : îlots, secteurs,
- ✓ de l'intégration des données Distrio (tracing) sur le support cartographique,
- ✓ de la visualisation des données Distrio sur la base d'une représentation graphique des UG,
- ✓ de la production et mise à jour des données raster à partir des données vectorielles (Tom-Tom).

III.G.4.b- Logiciels

MEDIAPOST dispose de plusieurs outils de géomatique :

- ✓ **GEONOVA**
 - Base de données des potentiels distribuables sous la forme d'adresses et BAL sur toutes les Unités Géographiques (UG) :
 - PDI géolocalisés et caractérisés par des points de remise,
 - Type de BAL.
 - Recensement sur le terrain au moyen de tablettes tactiles sans risque de ressaisie.
 - N'intègre pas de calcul d'itinéraire (migration des outils SCRAT à réaliser) ;
 - Sert à géolocaliser les potentiels distribuables ; contient le nombre de BAL et adresses.

- ✓ **SCRAT**
 - outil développé en interne (Bdd PostgreSQL et PostGIS) pour le calcul d'itinéraires (optimisation des distances pour des parcours à pied uniquement) sans possibilité de fixer des ordres de distribution (autonomie du distributeur).
 - Ces itinéraires étaient fournis aux nouveaux arrivants pour repérer les adresses (façades).

- ✓ **ORTEC**
 - algorithme de préparation et d'optimisation des tournées des distributeurs, outil à destination des RPF,
 - intègre un outil de génération de façade flottante (données cartographiques virtuelles) pour intégrer les mises à jour périodiques liées aux évolutions du territoire.
 - développement interne qui permet de ne pas altérer la base de données du fournisseur (Tom-Tom).

III.G.4.c- Enregistrement/archivage

Le processus de remise des données a posteriori par le tiers de confiance se décompose de la manière suivante :

- ✓ les données sont récupérées par MEDIAPOST à intervalles réguliers par interrogation d'un webservice
 - Il est possible de spécifier la période de temps et éventuellement les numéros de boitiers dont on veut les données collectées ;
 - L'appel webservice est accessible après authentification et les flux sont cryptés SSL.
- ✓ le tiers de confiance conserve les données collectées sur une durée de 12 mois roulant maximum.

III.G.4.d- Architecture réseau

Un lot du projet est consacré au traitement des flux de données en provenance du serveur opéré mais aussi au développement d'une solution de stockage et d'archivage des informations conformément

aux directives de la CNIL. Les temps de téléchargement ont été testés et validés lors des phases d'expérimentation (sites de Carbon Blanc et Cherbourg). Cependant, ces situations ne sont pas suffisamment représentatives de la charge réseau induite par l'activité réelle des plateformes.

Le contrat avec l'opérateur télécom qui définit la qualité de service, ainsi que le temps de rétablissement du service est en cours de rédaction. Néanmoins, il apparaît d'ores et déjà que les serveurs hébergeant les données MEDIAPOST sont dédiés.

III.G.5- Points forts et limites

L'objectif est d'améliorer le robot pour que les écarts dus à des causes récurrentes connues ne viennent pas polluer le processus d'analyse. **L'automatisation de tâches** de bas niveau devrait permettre de diminuer la charge des RPF en matière d'exploitation des données.

-IV-
Diagnostic

IV.A- L'activité de distribution

IV.A.1- Description des 4 processus

Comme indiqué précédemment, l'activité de distribution est composée de quatre phases :

- ✓ **Une phase de picking** consistant à :
 - Charger des paquets mentionnés sur la FDR2 avec identification des repères de la zone du hangar
 - Compter des égrenés avec utilisation de la balance qui permet d'effectuer un tarage poids/nombre (il suffit ensuite de poser un poids supplémentaire d'égrenés et la balance donne en correspondance le nombre d'imprimés posés sur la balance)
 - Passer à la douane (selon un rendez-vous fixé par le chef d'équipe)
 - Charger les IP dans le véhicule.

- ✓ **Une phase de préparation**
 - À domicile ou sur plate-forme, cette phase consiste en l'assemblage des IP en « poignées » selon les consignes inscrites sur la feuille de route. Les distributeurs préparent ensuite des tas de 10 poignées. À noter que certains opérateurs préfèrent assembler les poignées par 5 afin de limiter le port de charge lors de la distribution.
 - Sur les plateformes, les distributeurs disposent de différents espaces de travail plus ou moins bien aménagés : étagères, plans de travail larges. À Tarbes, les sièges assis-debout ne sont pas utilisés par les salariés préférant une position statique prolongée. Néanmoins ces sièges sont assez rudimentaires en comparaison des modèles disponibles sur le marché actuellement.
 - À Blois une mécanisation de l'assemblage des IP est également proposée aux distributeurs. Cette mécanisation offre l'avantage

² FDR : Feuille de route

de limiter le port de charges et de soulager les distributeurs le souhaitant de l'assemblage manuel et de ses contraintes de répétitivité des gestes. Cependant certains opérateurs peuvent préférer continuer de faire eux-mêmes certains assemblages pour des raisons financières et afin de connaître le nombre exact de poignées emportées sur le terrain et ainsi limiter le surplus. En effet, avec l'expérience certains connaissent le nombre exact de BAL³ à distribuer (le nombre apparaissant sur la FDR ne prenant pas en compte les nouveaux Stop-pub, BAL scellées...).

✓ **Une phase de déplacements**

Les différents déplacements pouvant être effectués se font :

- Du domicile à la PF
- De la PF au domicile
- Du domicile à l'UG
- De la PF à l'UG
- D'une UG à la PF
- D'une UG à une autre
- De BAL en BAL (à pied ou en voiture notamment pour les CIDEX⁴ en secteur rural)
- De l'UG au domicile

À noter que les temps de trajet et les indemnités kilométriques correspondants sont inscrits sur les feuilles de route. Une description des conditions de rémunération de certains de ces trajets sera effectuée dans la partie consacrée aux conséquences du projet.

✓ **Une phase de distribution**

Il existe deux types de distributions :

- Une distribution pédestre qui concerne principalement les secteurs urbains dont les BAL sont proches les uns des autres. Les distributeurs stationnent leurs voitures en des points stratégiques qui leur permettront de faire une boucle et ainsi limiter les trajets retour « à vide » vers leur voiture. Cette phase se fait munie d'une sacoche ou d'un chariot fournis par Médiapost et dans lesquels les distributeurs peuvent stocker leurs poignées. À noter que certains d'entre eux estiment ces deux outils de travail comme contraignants. Selon eux la sacoche serait d'une trop faible contenance et source de douleurs dorsales ou aux épaules. Le chariot Médiapost serait quant à lui trop lourd. Ainsi, certains peuvent préférer utiliser un chariot plus léger non fourni par l'entreprise.

³ BAL : boîtes aux lettres

⁴ Courrier Individuel à Distribution Exceptionnelle. Il s'agit de boîtes aux lettres individuelles regroupées sur un axe de communication et qui concernent un quartier, un lotissement ou un ensemble d'habitations.

- Une distribution en voiture notamment pour les secteurs ruraux dont les BAL ou les CIDEX peuvent être éloignés les uns des autres. Dans ce cas les opérateurs stockent les IP dans leurs coffres et sur le siège passager. Ils se placent au plus près de chaque BAL ou CIDEX à distribuer et descendent de voiture pour chacun d'eux.

Dans les deux cas, les distributeurs répartissent les poignées dans l'ensemble des BAL du secteur ne possédant pas de mention « STOP PUB ». Pour la distribution de chaque secteur un temps total de distribution est déterminé et obtenu par la somme des 10 temps rappelés ci-dessous :

- T1 : temps de stationnement du véhicule. Temps unitaire = 30 s.
- T2 : temps de déplacement en voiture (accélération, décélération)
- T3 : temps de déplacement en voiture à vitesse stabilisée
- T4 : temps de déplacement à pied (accélération/décélération)
- T5 : temps de déplacement à pied vitesse stabilisée
- T6 : majoration du temps de déplacement à pied pour accéder aux BAL
- T7 : sortie/rentrée du chariot.
- T8 : chargement des liasses dans le chariot
- T9 : descente/montée du véhicule sur parcours de distribution en voiture
- T10 : insertion des poignées dans les BAL

IV.A.2- Caractéristiques principales de l'activité

L'activité de distribution offre une grande autonomie aux distributeurs dans l'organisation de leur travail. Cette autonomie est particulièrement appréciée, voire déterminante pour certains, et est selon les opérateurs l'un des principaux attraits de ce métier. En effet elle leur permet d'organiser leur temps de travail comme bon leur semble sur la semaine (en respectant tout de même certaines contraintes parfois imposées par les clients) et sur les heures de la journée. Outre la planification des temps de tournée mentionnée sur les FDR, les distributeurs bénéficient d'une grande liberté dans l'organisation de leurs tournées. Ils peuvent ainsi réaliser leur distribution en fonction des caractéristiques propres à chaque secteur. L'expérience du métier réside notamment dans la connaissance des meilleurs emplacements de stationnement à proximité des BAL, de la répartition des BAL sur les secteurs (permettant de faire un parcours réfléchi et limitant les trajets avec un chariot à vide), les BAL STOP PUB n'ayant pas encore été répertoriées et ne nécessitant pas un détour ou un arrêt, la présence ou non de certains propriétaires de maisons secondaires (certains ont demandé aux distributeurs de ne pas distribuer uniquement lorsque les volets sont fermés) évitant ainsi au distributeur un détour ou un arrêt pour ces BAL...

De plus MEDIAPOST proposant de nombreux contrats à temps partiel, l'activité de distribution est parfois cumulée à une autre activité ou organisée en fonction des contraintes personnelles de chaque distributeur. Mais ces contrats précaires ne favorisent pas l'implication dans l'entreprise. L'activité de distribution serait vue par beaucoup comme un « *job alimentaire* », et sa faible rémunération contraindrait certains à chercher un autre emploi mieux payé, moins fatiguant, plus sûr et avec des perspectives de carrière plus importantes. L'activité de distribution est aussi dans certains cas, en décalage avec le projet professionnel des distributeurs et leurs études.

Cependant, bien que cette activité soit faite de tâches monotones et pénibles (port de charges, gestes répétitifs, postures contraignantes...), certains opérateurs reconnaissent que leur travail leur permet de garder une activité physique quotidienne tant convoitée par certaines personnes. De plus ils éprouvent également, selon le climat, du plaisir à travailler en extérieur et au contact de la population dans les secteurs urbains.

Enfin, l'une des caractéristiques principales de l'activité de distribution étant les nombreux déplacements, les distributeurs sont exposés à :

- ✓ Une circulation dangereuse : parfois à contre-sens pour pallier certaines contraintes ou sorties de stationnements sur routes départementales avec trafic dense et rapide, parfois sans visibilité.
- ✓ Des arrêts fréquents : avec ouverture de porte à proximité de voies de circulation à fort trafic (départementale)
- ✓ Un risque lié au non port de la ceinture de sécurité pour les distributions en voiture (un accord a été passé entre MEDIAPOST et les municipalités pour autoriser les distributeurs à ne pas porter leurs ceintures pendant les phases de distribution).
- ✓ Une circulation à pied sur voie de circulation avec chariot.

- Le port d'un gilet de haute visibilité pour les parcours à pied sans ou en dehors des trottoirs est recommandé pour les distributeurs.
- Mise en place d'affichage amovibles sur les véhicules avec la mention « arrêts fréquents »

IV.A.3- Déterminants de l'activité

La présente expertise a permis d'identifier plusieurs déterminants de l'activité décrits ci-dessous.

L'expérience

Elle a un effet prépondérant sur les temps effectifs de distribution. La connaissance du secteur permet d'organiser plus efficacement la

ournée. Les points suivants sont apparus comme des facteurs clés pour l'organisation du parcours de distribution :

- ✓ Les points de stationnements
- ✓ Le nombre de stationnements successifs
- ✓ La densité de BAL en Habitations Collectives
- ✓ La répartition du nombre d'imprimés Habitations Individuelles et collectives
- ✓ Le mode de distribution (choix de l'équipement) : chariot, sacoche, voiture
- ✓ Les STOP PUB (limite les temps de parcours au juste nécessaire)
- ✓ Le poids des poignées. Il entraîne un changement de point de stationnement afin d'éviter les allers/retours à la voiture.

Pour chaque secteur ces informations seraient notamment à transmettre aux nouveaux apprenant afin :

- ✓ Qu'ils ne perdent pas de temps à faire des allers- retours inutiles pour recharger leurs chariots,
- ✓ Qu'ils déchargent au maximum leurs chariots dans les premiers temps du parcours (garder un chariot le plus léger sur la distance la plus longue possible)

Le but de ce travail préparatoire serait de pouvoir constituer des boucles de parcours qui partent du point de stationnement du véhicule et qui ramène le distributeur novice à ce même point sans rebrousser chemin et en lui proposant une progression la moins contraignante possible.

Le moment de la journée.

Aujourd'hui, compte tenu d'une durée de travail pouvant s'étendre sur une plage horaire de 15h, il est possible en commençant la journée à 6h que la fatigue s'instaure lors d'une deuxième tournée dans le courant de l'après-midi et ce quel que soit l'âge et la condition physique.

Les personnes plus âgées ou en moins bonne condition physique peuvent ainsi avoir tendance à opter pour des journées de travail plus courtes avec des temps de récupération pour atténuer l'effet de fatigue.

Le moment de la journée a également un effet sur la disponibilité des places de stationnement et la fluidité du trafic routier et piéton notamment dans les centre-ville et secteurs touristiques.

Pour finir, en fonction des saisons, le moment de la journée la pénibilité du travail peut être accrue. En été par exemple, aux moments de la journée où il fait le plus chaud.

Circulation routière et piétonne

Dans les secteurs très urbanisés ou touristiques comme sur Lourdes, l'effet de la circulation routière et piétonne influe fortement sur le temps

de distribution à commencer par le stationnement gratuit à trouver vacant puis la progression en chariot qui est ralentie dans le flux piétonnier.

Obstacles

L'activité de distribution implique le franchissement des trottoirs avec le chariot qui constituent des obstacles pour les salariés.

Utilisation du véhicule personnel

Selon l'état du véhicule personnel, du secteur (urbain ou rural) et des ressources financières des salariés, ceux-ci vont privilégier les parcours à pied ou en voiture. Les comportements liés à l'utilisation du véhicule sont différents selon qu'il s'agisse de préserver l'usure du véhicule ou non, alors même que l'indemnité kilométrique prend en charge tous les frais. Donc la répartition normalisée des portions à distribuer à pied et en voiture va se heurter à un principe de réalité : l'usage du véhicule personnel pour des personnes à faibles revenus va générer des comportements portés sur l'économie de son taux d'utilisation pour préserver son emploi. En effet, pour tous, l'absence de voiture, remet en cause la possibilité de travailler. Or, actuellement, les revenus de certains ne permettraient pas d'investir dans des frais de réparations si nécessaire.

Le stationnement

La disponibilité des places de stationnement sur des parcours fortement urbanisés (centre-ville) est un déterminant qui sera significatif pour le calcul du temps de distribution. En effet, le point de stationnement étant stratégique pour réaliser des boucles de distribution efficaces (limitation du nombre d'allers - retours au véhicule pour recharger le chariot ou déplacer le véhicule), l'indisponibilité de l'emplacement préférentiel va retarder le départ de la tournée (recherche d'une nouvelle place) ou générer des temps plus long de distribution. Or, dans le cas d'un départ du domicile sans passer par la plateforme le DISTRIO ne sera pas allumé. La difficulté rencontrée par le distributeur ne sera donc pas prise en compte dans le temps effectif de travail. Pour compenser ce phénomène, notamment dans les centres ville touristiques, les distributeurs optent pour une distribution très tôt le matin quand cela leur est possible : échéancier client à respecter, contraintes personnelles (cumul d'activités...).

Les capacités de conduite de chacun pour effectuer un créneau en centre-ville a également des conséquences sur le temps de distribution notamment si plusieurs points de stationnements successifs sont nécessaires (différentes boucles de distribution) pour un même secteur.

Poids de la poignée

Bien que ce critère ne soit plus le plus significatif dans le nouveau modèle de temps de calcul, dans certaines situations, il influe sur l'organisation du travail.

Dans le cas de l'emploi d'un chariot de petite taille (adapté au gabarit du distributeur) le poids important de la poignée va limiter l'emport sur le chariot et imposer des allers - retours supplémentaires au véhicule.

Dans le cas d'une forte concentration de BAL dans une HC, le poids plus important de la poignée va obliger le distributeur à faire des allers - retours au chariot ou à la voiture.

Dans le cas de BAL situées en hauteur, le poids de la poignée pourra nécessiter de poser la pile par terre en rechargeant poignée par poignée.

Ouverture de portes

La distance entre la porte et le dispositif d'ouverture (clé ou VIGIK) peut imposer des postures contraignantes aux distributeurs qui maintiennent pendant ce temps une pile d'imprimés sur le bras. Quand cet éloignement ne permet de manipuler le dispositif et d'ouvrir simultanément la porte, l'opération est souvent à renouveler générant par la même occasion un allongement du temps de distribution.

IV.A.4- Les aléas

L'activité des distributeurs, compte tenu de la grande diversité des secteurs, est confrontée à de nombreux aléas :

- ✓ Conditions climatiques : froid (matin, soir, hiver), chaleur (extérieur, habitacle voiture, choc thermique pour les voitures climatisées)...
- ✓ Trafic routier
- ✓ Trafic chaussée (foule)
- ✓ Obstacles sur les voies piétonnes et routières
- ✓ Capacités de stationnement
- ✓ Travaux sur les trajets
- ✓ Présence des clients aux interphones pour donner aux distributeurs l'accès aux BAL
- ✓ Difficultés d'accès aux BAL, BAL encombrées, différents types de BAL plus ou moins propices à l'activité de distribution...
- ✓ Altercations, agressions...

Ces aléas, présentés ici dans une liste non exhaustive, seront difficilement modélisables avec des calculs statistiques simples. Or, il semble que tout ce qui ne peut pas être modélisé et mis en équation sera systématiquement non retenu dans le calcul du temps de distribution. Cette approche ingénieuriste de l'évaluation de l'activité est

à la fois proche du terrain (avec la prise en compte des types de BAL, d'accès aux BAL, de parcours, pourcentage de déclivité, longueur du parcours) mais en est aussi très éloignée. En effet, un certain nombre d'aléas ayant un impact significatif sur le temps global de travail ne sont pas pris en compte.

IV.B- L'exploitation des données DISTRIO

IV.B.1- Le terminal mobile DISTRIO

D'après les salariés, les principaux éléments de satisfaction liés à l'utilisation de DISTRIO sont :

- ✓ Simplicité d'utilisation ;
- ✓ Légèreté ;
- ✓ Portage ;
- ✓ Fonction SOS.

Les principales critiques formulées par les salariés concernent :

- ✓ La durée de fonctionnement de la batterie inférieure à sept heures, et ne permettant pas de couvrir deux temps de distribution successifs ;
- ✓ Le voyant/témoin de signalisation de décharge non linéaire (la batterie se décharge plus vite avec les deux dernières barres qu'avec la première) ;
- ✓ L'absence de dispositif de recharge dans le véhicule ;
- ✓ Les touches de sélection qu'il faut enfoncer fortement (mais pas avec l'ongle) ;
- ✓ Le temps d'allumage assez long ;

L'équipe de projet et les RPF disent avoir pris en compte ces premiers éléments de retour d'expérience en faisant une première dotation de kits allume-cigare et en demandant au constructeur des modifications sur le choix de la batterie.

A noter que la formation a donné satisfaction aux distributeurs notamment par le choix d'exercices ludiques.

IV.B.2- Les outils mis à disposition du RPF

IV.B.2.a- Les outils des RPF

Les RPF disposent d'outils cartographiques, développés par le service informatique de MEDIAPOST, afin de pouvoir analyser des données de géolocalisation (tracing) :

- ✓ Les outils de synthèse des parcours permettent de visualiser la couverture BAL et la couverture des tronçons de voie d'une UG, par jour et également cumulés sur 1 semaine. D'après les RPF, l'analyse du taux de couverture couplé à l'analyse des écarts entre les temps enregistrés et les temps théoriques CCN V2 permettront d'identifier les besoins d'accompagnements et de proposer des solutions d'améliorations plus efficaces.
- ✓ Une autre fonctionnalité permet de visualiser le mapping sur la cartographie numérique, des données enregistrées de tous les parcours cumulés sur une journée ou une semaine. Ainsi, le RPF peut identifier de manière très visuelle les potentiels distribuables non parcourus. L'algorithme utilisé doit être encore fiabilisé compte tenu des imprécisions du GPS et des problèmes de couverture : une adresse peut sortir en rouge alors que le distributeur y est effectivement passé.
- ✓ Le RPF peut également visualiser les parcours réalisés par journée et par balise, avec :
 - une restitution des longueurs de parcours réalisés à pied et en voiture par jour et par semaine,
 - une synthèse par UG ;
- ✓ Le RPF dispose, par balise, de statistiques relatives à l'activité de distribution ;
- ✓ Couplé à l'outil PROLOG, il serait envisageable de remonter des alertes sur les franchissements de seuils relatifs aux horaires de travail :
 - 6h-21h
 - 10h de travail consécutif
 - Amplitude de la journée de travail à 13h
- ✓ La version préliminaire de l'outil de gestion des écarts entre temps théoriques et temps enregistrés, permet de relever automatiquement les écarts jugés significatifs (paramètre du système).
- ✓ En complément de cet outil, le RPF dispose d'un fichier excel avec des macros de calcul du temps CCN V2 et les paramètres associés :
 - Si un écart significatif est détecté, le RPF peut rétablir l'efficacité du modèle à partir des données enregistrées par DISTRIO : parcours à pied ou en voiture réellement effectué sur un secteur.

- La modification de paramètres erronés dans le modèle, par des valeurs issues de relevés de terrains s'est montrée efficace dans quelques cas.

IV.B.2.b- *Analyse de la qualité des logiciels*

Les versions logicielles livrées sont encore trop embryonnaires pour se prononcer sur leur efficacité, efficacité et le degré de satisfaction des utilisateurs. Cependant, les fonctionnalités déjà développées rendent pour l'instant satisfaction aux RPF. Ceux-ci se sont bien appropriés ce logiciel assez proche de leur métier et relativement facile d'utilisation même si certains principes d'IHM devront être améliorés. Les réunions du Groupe de Travail Utilisateur, bien que trop tardives, permettront de déterminer le périmètre fonctionnel définitif et de préciser les modalités d'interaction avec les différents écrans de GINGER II.

IV.B.3- **Exploitation des données de localisation**

Durant cette première période de test des terminaux mobiles DISTRIO, l'exploitation des données de localisation se fait au travers d'une version non finalisée du logiciel GINGER II. L'objectif de cette phase de découverte du projet est de traiter les remontées d'incident ou de défaillance du système au fil de l'eau, mais aussi d'identifier les compléments fonctionnels destinés à enrichir le produit.

Ainsi, pour le moment, le traitement des données de terrain révèle les points suivants :

- ✓ Temps satisfaisant pour l'importation des données de localisation à partir du serveur opéré : 13 s ;
- ✓ Tracés de parcours discontinus par endroits compte tenu des problèmes de fiabilité des données GPS (moins de trois satellites en couverture) ;
- ✓ Des adresses représentées comme « non distribuées » par le logiciel ont pourtant d'après les distributeurs fait l'objet d'une distribution ;
- ✓ L'algorithme d'interpolation des données de localisation développé par MEDIAPOST doit être encore amélioré et fiabilisé ce qui est acceptable pour cette phase de test mais pas pour le produit final.

IV.B.4- Charge de travail pour les RPF

IV.B.4.a- Tâches du RPF

Les tâches ci-dessous représentent la charge de travail principale du RPF.

- ✓ Supervision des plannings – tâche principale déléguée au chef d'équipe.
 - outil PROLOG pour l'affectation automatique des FDR aux distributeurs,
 - contrôle de cohérence des tournées affectées sur une application excel,
 - gestion des disponibilités (congs) – outil AR Chronos,
 - gestion des rendez-vous pour le picking en plate-forme,
- ✓ Contrôle d'activité des distributeurs ;
- ✓ Gestion des ressources humaines :
 - management des équipes (accompagnement),
 - gestion des contrats,
 - entretiens de recrutement,
 - entretiens annuels,
 - gestion des formations,
 - gestion des réunions DP,
 - gestion des réunions d'informations,
- ✓ Finances : gestion des factures, achats, consommables ;
- ✓ Responsable sécurité du site ;
- ✓ Entretien du matériel : matériel incendie (réglementation) et mobilier ;

IV.B.4.b- Charge de travail du chef d'équipe pour la délégation de tâche du RPF : gestion des plannings

Le chef d'équipe utilise l'application PROLOG qui affecte automatiquement les tournées en fonction :

- ✓ des chiffres de production (contrats signés par les commerciaux),
- ✓ des contrats de travail des salariés,
- ✓ des contraintes réglementaires (temps de travail, poids de la poignée...),
- ✓ des disponibilités,
- ✓ des secteurs affectés préférentiellement aux distributeurs,
- ✓ des secteurs de secours affectés aux distributeurs (en cas de surcharge d'activité ou d'absence),

Cependant, cet algorithme doit être relancé plusieurs fois dans le cas de modifications des flux de production (nouveaux contrats signés par les commerciaux) et d'anomalies sur l'affectation des tournées aux distributeurs. Ce deuxième cas est d'autant plus vrai sur le site de Tarbes qui ajoute un degré de complexité que PROLOG ne sait pas prendre en compte : les exigences du client en matière de délai de distribution. Les

dysfonctionnements relevés concernent principalement des deuxièmes tournées non justifiées alors que le PTAC et le poids de la poignée ne sont pas dépassés. Ainsi, un certain nombre d'anomalies apparaissent régulièrement (cas fréquent pour la « typologie d'optimisation » petite ou moyenne sur PROLOG) occasionnant des surcharges de travail pour les distributeurs.

Le chef d'équipe est en charge de contrôler, chaque semaine, la répartition de charge et sa conformité réglementaire (PTAC, poids de la poignée, horaires de travail). Ensuite il réalise les opérations de lissage adhoc de la charge de travail des distributeurs. Cette opération consiste à éviter d'affecter des secteurs de secours aux salariés, limiter les deuxièmes tours sur un même secteur, et mutualiser au maximum les tournées. Ces tâches augmentent significativement sa charge de travail pour comptabiliser 2,5 homme/jour par semaine.

IV.B.4.c- *Analyse de la charge de travail des RPF*

Un des objectifs du projet est de diminuer la charge de travail des RPF. Cet effet devrait être obtenu grâce :

- ✓ à la meilleure fiabilité du modèle de calcul qui va engendrer une diminution du nombre d'écarts significatifs,
- ✓ à la mise à disposition d'un support objectif de la situation (affichage des temps enregistrés sur un support cartographique) qui va engendrer une diminution du temps passé à trouver la cause supposée des écarts et à justifier le choix de la direction (formation/accompagnement, sanction disciplinaire).

Sans une tendance consolidée par des données en nombre suffisant sur les écarts entre CCN V1 – CCN V2 – DISTRIO, on ne peut pas se prononcer avec certitude sur les conséquences du projet en matière de temps consacré par les RPF à l'exploitation des données.

Il est pour cela impératif de disposer d'éléments de quantification sur les écarts entre les temps de référence et DISTRIO pour pouvoir se projeter sur des gains substantiels en termes de charge de travail.

Même si les données sont parcellaires, une première analyse des tournées effectuées avec DISTRIO et l'analyse des écarts sur 2 semaines de test pour les 2 sites permettraient de donner une première indication.

Cependant, il est préconisé d'approfondir la réflexion pour donner un point de vue le plus éclairé possible sur cette situation en commençant par détailler la charge de travail qui se décompose en deux activités principales :

- ✓ L'analyse du tracing des données de localisation qui permet d'identifier
 - les adresses non distribuées,
 - les pratiques des distributeurs,

- l'effet des aléas sur le temps de distribution (concentration ou dispersion de points GPS sur la cartographie lors de la survenue d'un embouteillage, d'une panne ou d'un événement climatique).
- ✓ Les accompagnements sur le terrain, qui ont été arrêtés pendant la phase de test au profit de debriefing sur la base du tracing des données de géolocalisation.
L'objectif est d'améliorer la qualité des échanges entre distributeurs et RPF pour une plus grande efficacité des pratiques et un plus grand confort de travail des distributeurs. D'après certains salariés, il est nécessaire d'avoir un cadre formalisé pour organiser efficacement l'activité.

Ainsi, si le tracing est fiable, le support informatique devrait se traduire par une diminution de la charge de travail des RPF dans la gestion des réclamations des distributeurs et des clients. Cependant, le logiciel de tracing connaît actuellement des difficultés techniques liées à l'interpolation des points de localisation émis par le GPS.

La qualité des points GPS dépend en effet de plusieurs facteurs comme le taux de couverture en satellites, les phénomènes de distorsion ou de réverbération du signal à cause de l'infrastructure urbaine, et le type de service public/militaire. Par conséquent, la restitution du parcours du distributeur est actuellement imprécise : il n'est pas toujours possible de reconnaître le parcours réellement effectué à cause de discontinuité dans le tracé (interpolation) et les adresses non distribuées ne correspondent pas toujours à la réalité (précision du GPS).

Par ailleurs, lors de la phase de lancement du projet, un certain nombre d'erreurs de manipulation ou d'approximations dans l'application des nouveaux modes opératoires sont à craindre, générant ainsi un nombre d'écarts importants entre les temps de référence et les temps enregistrés. L'objectif est d'améliorer le robot pour que les écarts dus à des causes récurrentes connues ne viennent pas polluer le processus d'analyse. **L'automatisation de tâches** de bas niveau devrait alors permettre de diminuer la charge des RPF en matière d'exploitation des données.

Toutefois, ne pouvant préjuger de la capacité du service informatique à résoudre ces difficultés, il est possible d'émettre des réserves sur la baisse de charge de travail du RPF relative à l'utilisation du nouveau système et des procédures d'exploitation des données correspondantes.

Pour autant il n'est pas question d'éluder les perspectives prometteuses du produit : une diminution de charge de travail des RPF et une amélioration du management sont envisagées à termes si les difficultés actuelles sont résolues. Mais des incertitudes persistent sur les gains réels obtenus une fois le projet lancé. Les conditions de mise en application, la stratégie de l'entreprise et sa capacité à écouter sa base conditionneront en grande partie les améliorations ou la dégradation des performances et des conditions de travail.

Par exemple, sans prise en compte de l'effet des déterminants de l'activité sur le temps de travail, l'analyse automatisée des écarts présente-t-elle des avantages ou bien des inconvénients ? Dans ce

cas, le reporting automatisé et systématisé des écarts ne va-t-il pas générer au contraire une charge de travail supplémentaire ? Est-ce que les accompagnements sur le terrain seront toujours nécessaires ? Si oui, combien de cas par mois et dans quels cas seront-ils justifiés ?

IV.C- Conséquences du projet

IV.C.1- Les pratiques métiers

D'après les observations de terrain les distributeurs semblent particulièrement consciencieux dans la réalisation de leurs tâches et sont en recherche permanente d'efficacité et de qualité : l'objectif est de passer le moins de temps possible sur un secteur, de ne pas faire d'erreurs ou d'oublis (retour au chariot particulièrement pénible selon les distributeurs) y compris en possession de Distrio et d'une rémunération au temps réel.

En effet, de nombreux salariés ont des contraintes personnelles (garde d'enfants, cumul d'emplois) à intercaler dans leur emploi du temps MEDIAPOST et/ou souhaitent maximiser leur temps libre. Pour cela, ils organisent leur temps de travail pour respecter les échéances de distribution fixées par le client (cas de Leclerc à Tarbes) et gérer au mieux leurs autres activités. Ainsi, un nombre significatif de distributeurs travaille tôt le matin. Actuellement certains réalisent la distribution entre 4h et 10h afin de bénéficier d'un trafic routier fluide et moins dangereux ainsi que des places de stationnement gratuit...

Demain l'enregistrement du temps de travail permet de contrôler le temps et la durée de distribution selon les règles fixées par le code du travail et la convention collective de la branche, à savoir :

- ✓ Horaires entre 6h et 21h
- ✓ Durée maximale de 10h consécutives
- ✓ Une pause de 20 mn au bout de 6h consécutives de travail
- ✓ Amplitude maximale d'une journée fixée à 13h

Ainsi, l'utilisation de DISTRIO a comme conséquence d'impacter l'autonomie des salariés dans l'aménagement des horaires de travail. Toutefois, la gêne occasionnée est acceptée de la plupart des salariés qui trouvent des solutions pour gérer l'ensemble de leurs contraintes. Certains entendent même l'intérêt de respecter ces règles pour leur bien-être et leur santé au travail.

Le cas des « gros porteurs » :

Ces salariés disposant de contrats de travail de plus de 30h manifestent plus de difficultés dans l'aménagement de leur temps de travail. Quand viennent se rajouter des contraintes liées aux échéances de distribution du client (cas du Leclerc à Tarbes), la contraction du temps (distribution sur 3 jours, préparation et chargement sur deux jours) oblige à utiliser une large amplitude de travail et à cumuler du temps de travail sur une même journée. Ainsi, les restrictions émises par l'application stricte du code du travail, le volume de distribution à traiter en fonction du contrat de travail et les échéances fixées par le client contribuent ensemble à placer le distributeur dans une situation très contraignante. Dans ce cas, la mutualisation des tournées est apparue comme le seul remède réglementaire admis par la direction pour faire face à l'ensemble du système de contraintes. Les distributeurs, quant à eux, dérogent régulièrement aux contraintes réglementaires car les temps de déplacement domicile – UG et domicile – PF ne sont pas comptabilisés dans le temps de travail.

Mais cette situation n'est pas l'exclusivité des gros porteurs. Dans le cas d'un cumul d'activités la somme totale des temps de travail respectifs attribués à chaque employeur dans une journée peut conduire à la même situation.

De fait, les nouvelles contraintes horaires induites par la mise en œuvre de DISTRIO pourront mettre certains salariés dans l'incapacité de cumuler deux emplois. Certains pourront alors être amenés à quitter l'entreprise. L'entreprise pourrait également perdre en attractivité ce qui pourra se traduire par une augmentation du turn-over, et par conséquent des frais supplémentaires, en particulier en termes de recrutement et de formation.

MEDIAPOST doit analyser en détail le système de contraintes dans lequel sont placés les distributeurs : il n'est pas possible de résoudre l'équation imposant le respect de la réglementation associé à des exigences clients et des gros contrats ou double activité.

Compte tenu du taux horaire de rémunération, il apparaît légitime d'aspirer à des « gros » contrats de travail ou à un cumul d'emplois si les distributeurs veulent subvenir aux exigences de la vie en société moderne : logement décent, alimentation équilibrée, loisirs...

Ne pouvant déroger au code du travail, et sans pour autant inciter les salariés à réaliser des journées de travail plus longues que ce qui est autorisé par la loi, il est préconisé de consulter les salariés afin de définir avec eux les solutions pour remédier à ces difficultés. Dans le cas des gros porteurs, des solutions telles que celles citées ci-après pourraient être envisagées :

- Modifier les horaires d'ouverture de la plateforme pour les phases chargements et le pliage des documents afin d'étendre la plage horaire accessible,
- Modifier les contrats avec les clients (échéances de livraison),
- Revoir la répartition des tournées, voire les tournées elles-mêmes pour mieux répartir la charge de travail, et permettre qu'elle soit réalisée correctement dans les horaires de travail imposés par la réglementation

- Etudier la possibilité d'une différenciation des secteurs directement sur l'outil afin de permettre aux distributeurs d'alterner les enregistrements par secteur. En effet cela serait notamment utile lorsque des tronçons de deux secteurs différents sont proches l'un de l'autre et sont effectués simultanément par les distributeurs.

- Aménagement des horaires de travail pour le travail avant six heures du matin pour répondre à certaines contraintes de l'activité : par exemple, en cas de canicule, ou encore, en cas de circulation importante en zones touristiques

Enfin, d'une manière générale l'entreprise devra veiller à conserver l'autonomie des distributeurs, en veillant à ce que Distrio ne devienne pas un outil de sanction, ce qui permettrait de limiter le turn over.

De plus, concernant les pratiques métier, l'effet important de l'expérience sur les temps de distribution conduit naturellement MEDIAPOST à mettre en place un tutorat pour les primo-arrivants. Basé sur la transmission de la connaissance des secteurs et l'efficacité de l'organisation du travail, il permet aux nouveaux salariés de prendre immédiatement les bonnes pratiques en limitant l'apprentissage par essais erreurs. Par la suite, les distributeurs pourront affiner leur organisation de travail en développant leurs propres pratiques tout en restant dans le cadre prescrit par l'entreprise : règles de sécurité, processus pour la qualité de distribution...

Après cette période de formation, les tuteurs restent disponibles pour accompagner les salariés dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Il est possible de leur envoyer un SMS pour prendre un conseil quand un salarié rencontre une difficulté mais aussi d'échanger lors des moments sur plate-forme.

Nous avons vu précédemment l'effet prépondérant de l'expérience sur les temps de distribution. Selon le taux de turn-over l'entreprise aura tout intérêt à capter le savoir-faire de ses distributeurs expérimentés pour le capitaliser au sein de l'entreprise. Redistribuer ces compétences aux plus jeunes arrivants permettra de réduire le temps d'apprentissage et ainsi de se rapprocher le plus rapidement possible des temps de référence. Pour cela, il serait également possible de formaliser ces acquis liés à l'expérience par le biais de la cartographie numérique. En effet, la densité des BAL sur un parcours, les STOP PUB à jour, ou la matérialisation des boucles avec les emplacements successifs de stationnement peuvent être transcrits par le biais des applications de géomatique. La fourniture de ces itinéraires « valorisés » par des données cartographiques est une manière de transmettre au plus grand nombre un savoir-faire tacite liée à des pratiques métiers issues de l'expérience. Dans la mesure du possible ces supports pourraient également être remis aux distributeurs remplaçant un salarié sur un secteur qu'il ne pratique pas habituellement.

De plus, les outils de synthèse de GINGER II devraient permettre de mieux identifier les anomalies de pratiques, puis d'anticiper, prioriser les accompagnements et la formation réellement nécessaires.

En particulier, le tracing des parcours des distributeurs devrait, outre la possibilité de mesurer le temps effectif de travail, améliorer la sécurité

routière des distributeurs. En effet, les calculs d'itinéraires et les temps de référence théoriques prennent en compte les contraintes liées au code de la route : vitesse, sens de circulations... Si pour des raisons de gain de temps ou pour pouvoir respecter les temps de référence, les distributeurs enfreignent le code de la route et se mettent en danger, le travail conjoint du RPF et du distributeur permettra d'analyser les causes de ces adaptations nécessaires et de proposer une solution respectant les conditions de sécurité routière. Cette démarche devrait permettre de bien structurer le temps de référence théorique, en l'intégrant dans les protocoles et processus de travail de l'entreprise pour l'ensemble des acteurs : titulaire et remplaçant.

L'analyse des pratiques et le recadrage pourront désormais se faire sur un support de travail commun et objectif, donc opposable pour les deux parties. Cela devrait permettre de mieux se comprendre et de co-construire les solutions d'amélioration. Toutefois, on ne peut pas se prononcer actuellement sur l'effet de cette amélioration de la qualité des accompagnements sur la charge de travail. On peut penser qu'une meilleure relation sociale entre les distributeurs et les managers devrait diminuer le nombre d'arbitrages et le temps passé à les gérer.

Si l'objectif est bien de pouvoir capter l'expertise des distributeurs les plus aguerris pour ensuite formaliser et transmettre ces savoir-faire à toute la population des distributeurs, on ne peut pas assurer pour autant que l'impact du projet en sera positif. Compte tenu de son état d'avancement et des réticences actuelles de certains distributeurs motivées par des zones d'ombres en termes de communication, les améliorations attendues de cette démarche dépendront pour beaucoup de leurs conditions de mise en applications.

Sur le principe, il serait donc souhaitable d'élaborer des parcours de référence comportant des stratégies efficaces formalisées sur un support transmissible à tous. Cette capitalisation et généralisation des pratiques expertes permet de valoriser les distributeurs en les plaçant au centre du projet. Comme indiqué précédemment, cette démarche permettra aussi de rendre les débutants rapidement aussi performants et à l'aise avec leur travail que les plus expérimentés ; elle permettra d'incarner ce principe d'équité par des actes concrets. Mais, une dérive possible consisterait à « normaliser » l'activité et à priver les distributeurs de leur autonomie en termes d'organisation de leur travail.

On peut également se poser la question de l'introduction de nouveaux outils dans l'organisation de travail qui pourraient conduire à une bureaucratisation du processus d'amélioration continue des compétences au détriment de la relation de proximité ? Les RPF passeront-ils finalement plus de temps avec leurs logiciels qu'avec leurs équipes ?

Pour finir, le pendant négatif de l'autonomie se trouve dans la dérive potentielle vers des pratiques dites de confort, d'insécurité ou d'atteinte à la santé. Sans la mise en place d'un processus d'amélioration continue avec une analyse (à une fréquence à déterminer) des parcours et des pratiques, les distributeurs pourraient mettre en place des pratiques à risque pour gagner en efficacité. Il pourrait conduire à des comportements en dehors des règles en vigueur dans l'entreprise et pouvant potentiellement mettre le salarié

en danger (sans qu'il s'en rende compte). Nous pouvons penser au risque relatif à la mise en compétition de certains distributeurs poussant au défi et la prise de risque : (non-respect du code de la route) et utilisation de moyens de locomotion induisant des pratiques non conformes au process de l'entreprise : vélo, moto. L'analyse des temps enregistrés permettra de mettre en place ce type de process.

IV.C.2- Climat social

L'activité de distribution est individuelle, monotone et répétitive. Ainsi, les temps de chargement et de préparation en plateforme sont l'unique moment où les salariés se retrouvent et peuvent échanger entre eux aussi bien sur le plan professionnel que personnel. Pour continuer à favoriser ce lien social, MEDIAPOST devra autoriser ces temps informels dans une activité dont la tendance est à la normalisation.

La présence d'un distributeur de boissons chaudes sur le site de Tarbes favorise ces moments de convivialité et d'échanges. Cette démarche démontre la sensibilité de l'encadrement local à l'importance de ce lien social et son implication dans l'amélioration des conditions de travail (petites attentions qui font la différence dans une activité comportant par ailleurs de nombreux facteurs de pénibilité).

En effet, il y a à l'heure actuelle une bonne ambiance de travail sur les plateformes. Les hangars qui servent aux opérations de chargement et de préparation (pour ceux qui ne préparent pas à domicile) permettent aux salariés de se rencontrer pendant les phases de picking et d'assemblage. Malgré une activité très individualiste, le besoin de soutien social est bien présent avec la mise en place de quelques rituels : fête des anniversaires, pause-café avec gâteaux, déjeuners de groupe... Tout le collectif ne peut cependant pas y participer étant donné que les phases de chargement et de préparation sont planifiées avec des prises de rendez-vous. La préparation à domicile rend plus difficile ces moments de convivialité mais elle permet de mieux gérer les contraintes personnelles ou les contrats de plus de 30h.

Il y a de plus une appréciation réciproque des managers et des distributeurs. Les managers sont à l'écoute et essaient d'arranger le personnel dont la variété des contraintes personnelles assez importante nécessite quelques ajustements dans l'organisation du travail. Le temps de travail et la rémunération suscitent des débats mais les limites sont rarement franchies.

Compte tenu de la variété de la population (âge, niveau d'études, statut marital, enfants à charge, cumul d'emploi) et de la diversité des contrats de travail, un management sachant à la fois faire appliquer des règles de l'entreprise et prendre en compte l'autonomie des salariés est une condition indispensable pour maintenir un bon dialogue social.

Cependant, l'organisation du projet actuelle et la communication qui en découle inquiètent les salariés qui commencent à s'interroger sur le

devenir de leur activité. Des zones de flou et d'incertitude commencent à se dessiner face à l'absence de réponses claires sur certains sujets. Les préoccupations des salariés pèsent ainsi sur le climat social de l'entreprise alors que celui-ci était plutôt bon jusqu'alors. En effet bien que la communication sur le projet semble avoir été relativement bonne (salariés bien informés, point d'information à proximité de la machine à café et bien organisé avec présence de nombreux affichages, documents à consulter, boîte à idées pour DISTRIO, rappel des bonnes pratiques face aux risques professionnels...) une ambiguïté sur la priorisation des objectifs semble subsister. La priorité est-elle donnée à une meilleure rémunération, une amélioration des pratiques, ou un contrôle qualité ?

De plus, il est apparu que l'information reçue par les salariés était parfois partielle, ou alors pas complètement comprise. Ainsi, pour beaucoup, l'outil DISTRIO permettra une rémunération sur la base de temps de distribution réelle. Nombreux sont ceux qui n'ont pas fait état de l'existence de temps de référence pouvant remettre en cause les temps de distribution effectif. Aussi, si la communication reçue aujourd'hui amène pour beaucoup une acceptation assez bonne du projet, à termes elle pourrait se traduire par une dégradation du climat social importante. Certains salariés pourraient avoir le sentiment d'avoir été trompés par leur entreprise, et se sentir désabusés.

Pour finir, la rationalisation du temps de travail peut venir se confronter à l'autonomie qui fait l'attrait du métier, le paradoxe entre le contrôle qualité et la valorisation de l'expérience des distributeurs peuvent être ressentis comme des conflits de valeurs. D'autant que le contrôle qualité peut être vécu comme du « flicage » par certains salariés, notamment les plus expérimentés qui peuvent estimer ne plus avoir à se justifier sur les modalités de réalisation de leurs parcours.

IV.C.3- Management (exploitation des données)

Un certain nombre d'indices cumulés conduisent à l'identification d'un risque relatif à une trop grande focalisation sur le contrôle qualité de la part des RPF.

Là où les distributeurs dépassaient régulièrement le temps théorique sans le faire remonter au RPF, le contrôle qualité systématique ne risque-t-il pas de venir modifier la charge de travail des RPF et les relations sociales de l'entreprise. Le projet modifie déjà l'organisation du travail des distributeurs (contraintes sur les horaires de travail). S'il s'y ajoute une modification de l'ambiance de travail et des relations managériales, alors le risque de dégradation du climat social est à prendre en considération. Cette situation pourrait être également exacerbée par une pression « économique » motivée par la nécessité de financer l'augmentation de masse salariale (rémunération indexée sur le temps enregistré).

Les risques de dérives liés à une trop grande focalisation sur le contrôle qualité pourraient alors avoir comme conséquences de :

- ✓ cristalliser des tensions avec les distributeurs qui devront systématiquement s'expliquer sur leurs pratiques (notamment pour les plus expérimentés),
- ✓ générer une forte charge de travail pour les RPF.

IV.C.4- Rémunération

D'après les entretiens réalisés il semblerait que les distributeurs soient globalement satisfaits de la mise en place de Distrio et d'une rémunération au temps réel effectué, à compter que ce soit réellement les temps enregistrés qui soient rémunérés.

En effet, actuellement la plupart d'entre eux semble généralement respecter ou dépasser les temps prévus sur les FDR pour les distributions. De même pour le temps prévu pour l'assemblage qui ne pourrait pas toujours être respecté et serait dépassé par certains. La mise en place d'une rémunération au temps réellement effectué ne devrait donc pas avoir de conséquences négatives sur les revenus mensuels de la plupart des distributeurs, au contraire.

Aujourd'hui certains restent néanmoins dans l'attente de voir ce qui sera réellement octroyé au niveau de la rémunération.

De plus, la rémunération étant faite à partir des données relevées par Distrio, les distributeurs souhaiteraient avoir accès à ces données afin d'évaluer la bonne concordance entre le temps de travail effectué et la rémunération.

La prise en charge de l'usage du véhicule personnel dans le cadre du travail pose trois problèmes :

- Aujourd'hui, d'après certains salariés l'indemnisation apparaît insuffisante au regard de l'usure précoce du véhicule (pneus, freins, amortisseurs...) à cause d'un emport systématique aux limites de charge PTAC (Poids Total Autorisé en Charge)-
- Le calcul de l'indemnisation se base sur un temps de trajet et une distance théoriques fournis par des logiciels grand public non représentatifs du temps réel ou du kilométrage réel effectué. Bien que dans certains cas, des mesures de terrain aient été effectuées, l'indemnisation est restée indexée sur les résultats fournis par les logiciels, faisant fi des variations liées aux contraintes de circulation par rapport au moment de la journée (trafic, feux de signalisation).
- Pour certains salariés, seuls avec des enfants à charge et une seule source de rémunération (MEDIAPOST) à temps partiel (en CDI voir CDD), le véhicule est souvent très ancien. Compte tenu de leur fort kilométrage, la probabilité de panne est forte et les ressources financières pour faire face à une défaillance mécanique ou un renouvellement sont insuffisantes. Le salarié se trouve alors dans une situation paradoxale : son niveau de

rémunération le conduit à différer toutes dépenses non prioritaires (hébergement, alimentation) mais s'il ne procède pas aux réparations alors il ne peut pas travailler et obtenir une source de rémunération qui lui permettrait de faire face aux travaux de réparation de son véhicule.

Le fait d'avoir un enregistrement réel des déplacements pourrait également servir de base pour une indemnisation kilométrique au plus proche du réel.

IV.D- Facteurs de risque

Dans un but pédagogique, l'analyse des risques décrite ci-après reprend en partie le principe d'analyse des risques professionnels notamment dans sa définition:

- ✓ le danger (ou source du risque) est la façon dont un objet ou une situation est susceptible de créer du tort (par exemple, incendie, route verglacée, couteau...).
- ✓ Le risque représente le degré d'exposition de la victime potentielle au danger ou à ses effets. Les risques peuvent occasionner des dommages physiques ou psychiques pour l'individu est exposée au danger identifié.

Néanmoins, s'agissant d'un projet, dont la réalisation n'est pas terminée, les risques identifiés sur les conditions de travail des salariés ne feront de fait pas l'objet d'une évaluation caractérisée par la gravité X probabilité comme fait en évaluation des risques professionnels d'autant que l'évaluation des risques n'est pas l'objet de la présente mission.

Il s'agit ici d'identifier les risques dans une situation future probable où les mesures de probabilité d'exposition et de gravité sont par définition impossibles ou alors elles se basent sur des hypothèses pouvant être soumises à trop d'aléas pour servir de base de travail efficace.

Dans les chapitres suivants sont ainsi détaillés les principaux risques identifiés par les consultants :

- ✓ Dégradation du climat social ;
- ✓ Perte d'autonomie ;
- ✓ Non qualité produit et non-respect des délais ;
- ✓ Dégradation des conditions de travail des RPF ;
 - Augmentation de la charge de travail et du temps d'apprentissage des RPF ;
 - Perturbations dans l'organisation et la réalisation des tâches.
- ✓ Baisse des performances pour l'organisation (dont RPF) ;

Les dangers sont à trouver dans :

- ✓ Objectifs du projet : normalisation du temps de travail et contrôle qualité ;
- ✓ Choix méthodologiques pour le calcul du temps de travail ;
- ✓ Organisation du projet ;
- ✓ Choix techniques ;
- ✓ Choix des processus organisationnels pour l'exploitation des données.

IV.D.1- La normalisation du temps de travail : une source de risque pour le bien-être des salariés et le climat social

IV.D.1.a- Les limites du modèle de pré-quantification CCN V1

Un consensus assez général se dégage quand on aborde le sujet de la rémunération actuelle affectée au temps de distribution : les temps de pré-quantification CCN V1 présentent le plus souvent une sous-évaluation fréquente pour les secteurs urbains (centre-ville) et une sous-évaluation fréquente en secteur rural (péri-urbain). Peu de temps en arrière sur le site de Tarbes, le travail conjoint des distributeurs et des responsables de plate-forme a permis de faire valider par la direction des demandes de modification de ces temps. Le ré-équilibre obtenu entre les sur-évaluations et les sous-évaluations a permis à MEDIAPOST de supporter le coût financier de cette opération.

Cependant, malgré cet effort, des sous-évaluations du temps de travail persistent encore dans un certain nombre de secteurs urbains. Or, certains salariés concentrent une forte proportion de secteurs urbains. Pour remédier efficacement et rapidement à ce problème persistant, les distributeurs et les managers locaux optent pour la mutualisation des feuilles de route sur un même secteur quand cela est possible. Le gain ainsi ponctuellement obtenu permet de compenser la sous-évaluation des autres secteurs. Cette solution permet aussi d'éviter le phénomène d'usure psychique dû à la répétition d'une tâche monotone deux fois dans la même journée. La diversité des secteurs attribués a pour effet de lisser cet effet.

Cependant ce palliatif ne règle pas tout. En effet, il faut regarder un peu plus en profondeur la problématique posée par la rémunération du temps de travail basée sur des calculs théoriques. En effet, quel que soit les modèles mathématiques (statistiques) utilisés pour modéliser le travail de l'homme, ceux-ci s'avèrent peu fiables quand il s'agit d'une activité soumise à des aléas et caractérisés par plusieurs déterminants.

Au cours de l'histoire plusieurs courants de pensée se sont opposés sur ce thème. Des travaux de recherche se sont succédés pendant des décennies opposant défenseurs des théories formelles comme les théories de la probabilité et la théorie de l'utilité attendue pour modéliser la décision humaine en sciences économiques, financières ou sociales (Luce & Raiffa, 1957), et d'autres pour lesquels ces modèles classiques ne rendent pas compte de la complexité des situations (Kobus, Proctor & Holste, 2001). Les paradigmes de l'action située (Suchman, 1987) ou de la Naturalistic Decision Making (Klein, Orasanu,

Calderwood & Zsombok, 1993) ont successivement mis à mal ces théories trop formelles visant à réduire l'incertitude liée à l'activité humaine. Par exemple, des chercheurs ayant développé l'approche écologique au travers des théories relatives à l'action et la cognition située (Conein & Jacopin, 1994) ont émis un ensemble de doutes sur la validité des situations expérimentales pour rendre compte de la pensée dans les situations de la vie quotidienne. Ce détour non exhaustif par le monde de la recherche en psychologie sociale montre bien les limites à vouloir rationaliser l'activité humaine : il n'est pas possible de généraliser à toutes les situations de travail une mise en équation du travail de l'homme réalisée dans des conditions expérimentales.

IV.D.1.b- *Les apports et limites du modèle de calcul du temps de travail CCN V2*

Les déterminants pris en compte dans le modèle CCN V1 étaient trop peu nombreux (type UG et poids de la poignée) et pas assez représentatifs des variations potentielles sur le temps de travail.

Les travaux conduits actuellement sur les sites pilotes ne permettent pas encore d'avoir des données chiffrées relatives aux écarts entre le temps enregistré et le nouveau temps de référence théorique. En effet, les équipes locales sont pour le moment focalisées sur l'analyse du tracing (données de géolocalisation affichées sur le support cartographique fourni par le logiciel GINGER II). Les RPF disposent d'une version non finalisée d'analyse automatisée des écarts entre les temps de référence CCN V1, CCN V2 et le temps enregistré mais leur exploitation est pour l'instant secondaire à cette phase du projet.

L'analyse s'appuie donc sur les phases d'observations et la formule de temps de calcul pour évaluer les conséquences du projet sur les conditions de travail. Compte tenu du nombre de déterminants identifiés et de leur influence significative sur le temps de travail, il paraît difficile de généraliser une formule en vue de l'appliquer à toutes les situations de travail.

Par exemple, les patterns de groupements d'immeubles ont des effets sur l'organisation du travail, notamment les temps de parcours à pied et en voiture. En conséquence, la règle consistant à proposer le parcours en chariot pour les distances de moins de quatre kilomètres n'est pas généralisable à toutes les situations de travail. Cette règle est valide s'il est possible de faire une boucle. Mais si la structure de l'habitat impose des retours de chariot à vide alors le distributeur prendra son véhicule même pour des distances relativement courtes.

De plus, grâce à l'autonomie laissée aux distributeurs, les préférences de chacun, dépendante de l'âge et de l'expérience, rendent difficile tout processus de normalisation. Comment définir un standard quand il y a une telle diversité de situations et que l'autonomie est érigée en facteur essentiel de satisfaction au travail mais aussi d'efficacité (analyse de la densité de BAL sur le parcours, repérage des différents patterns de parcours (en L, en T, en U) et choix de stationnement à des emplacements stratégiques).

Par ailleurs, à la lecture du détail de la formule de calcul du temps de travail CCN V2, les consultants n'ont pas trouvé dans l'équation de

paramètres ou de facteurs de pondération pouvant démontrer la prise en compte des déterminants de l'activité.

Ainsi, si la méthodologie retenue par le métrologue visant à découper en séquences élémentaires l'activité des distributeurs semble juste, l'application généralisée d'un modèle de l'activité ne prenant pas en compte les déterminants significatifs de l'activité semble problématique.

Cette méthode est indiquée dans le cas de processus industriels soumis à aucun aléa. Or les régulations mises en œuvre par les distributeurs sont nombreuses afin de rendre efficace leur activité face aux facteurs aléatoires. Et dans leur majorité, elles sont le fruit de leur expérience ou d'un transfert de compétences réalisé par les tuteurs référents. D'ailleurs, force est de constater l'attachement des distributeurs à leur secteur préférentiel et la préparation qu'ils mettent en œuvre lors de l'attribution d'un nouveau secteur (remplacement par exemple) : recueil d'informations auprès du distributeur habituel, reconnaissance préalable.

Cette méthode de calcul CCN2 peut donc servir de base pour élaborer les feuilles de route et ainsi organiser en amont l'activité des distributeurs. Mais compte tenu de ses limites intrinsèques, elle ne peut pas servir de base à la rémunération du temps de travail des distributeurs.

Cette conclusion s'étend dans une moindre mesure au temps de préparation et de chargement compte tenu du nombre très limité d'aléas liés à ces activités.

Compte tenu de la difficulté de modéliser le travail de l'homme, l'exploitation des données de terrain est un moyen recommandé pour rendre juste et équitable la rémunération de l'activité si les conditions suivantes sont remplies :

- ✓ Application des règles de l'entreprise qui encadrent l'activité, permettant de s'assurer que l'activité des distributeurs est comparable entre chaque distributeur
- ✓ La consolidation des données d'exploitation doit permettre d'identifier les déterminants de l'activité grâce aux améliorations apportées par les outils : qualité des données (précision, fréquence), qualité des supports cartographiques (précision), horodatage des données, nouveaux services (affichage/filtrage des données, croisement/comparaison de données, calculs statistiques)

IV.D.1.c- Normalisation du temps de travail : une source de risque pour le bien-être des salariés au travail

Ainsi, il existe un risque relatif à la volonté de vouloir « normer » une activité soumise à de nombreux facteurs générant des variations du temps de travail. En effet le temps théorique CCN V2 est certes construit à partir d'une méthodologie plus élaborée, mais son efficacité est optimale lorsqu'il s'agit de modéliser des processus industriels dont les cycles sont parfaitement prédictibles et maîtrisés.

Mais, la distribution est soumise à de nombreux facteurs de variation liée à l'activité humaine dont la mesure précise s'avère très difficilement généralisable comme par exemple pour l'effet de l'expérience sur le temps de travail qui dépend des capacités d'apprentissage et de motivation uniques à chaque individu (donc non reproductibles et généralisables).

Or, le modèle de calcul CCN V2 ne prend pas en compte l'effet de l'expérience sur le temps de travail. La conséquence en est le dépassement systématique du temps de travail théorique de la part des nouveaux arrivants.

La mise en équation du travail de l'homme doit respecter certaines règles qui ont été partiellement prises en compte par MEDIAPOST.

Le risque relatif à l'effet de la rationalisation du temps de travail est donc souligné. A trop vouloir « normer » l'activité, à exercer des contrôles automatisés (par un logiciel qui calcule les écarts), à mettre en place des processus formels pour les activités informelles (coupure Distrio pour discuter avec un riverain), MEDIAPOST risque de « déshumaniser » une activité dont la répétitivité, la monotonie et la pénibilité sont déjà des facteurs qui la pénalise dans son image et son recrutement (turn-over).

Le distributeur risque à termes d'être plongé dans une activité vide de sens où il n'apporte plus sa contribution à l'efficacité du travail. La réduction de la latitude décisionnelle et le resserrement de la relation hiérarchique au travers de contrôles automatisés vont à l'encontre de son intérêt principal dans le travail : l'autonomie et la prise d'initiative pour améliorer son efficacité dans l'organisation des tournées. Le risque de démotivation découle directement de la perte de sens dans le travail.

L'ensemble de ces facteurs peuvent alors conduire à une baisse de la qualité de vie au travail et avoir des répercussions sur le bien-être psychique et physique des salariés compte tenu des contraintes qui pèsent déjà sur l'activité : pénibilité au travail, faible taux de rémunération, peu de reconnaissance et de valorisation des salariés.

La standardisation ou généralisation des pratiques ne doit pas passer par une normalisation de l'activité mais par une mise à disposition des « savoirs-faire » de l'entreprise au plus grand nombre. Cette démarche passe par une formalisation de l'expertise et un transfert de compétences opéré au travers d'un support numérique ou papier facilement diffusable et consultable.

MEDIAPOST peut également revoir, à l'aide de spécialistes, son modèle de calcul en prenant en compte les déterminants de l'activité listés précédemment (en particulier l'effet de l'expérience et les aléas) qui génèrent des variations du temps de travail.

Le cas échéant, l'accord d'entreprise devra encadrer plus précisément les effets des aléas et déterminants de l'activité non pris en compte dans le modèle (pas de pondération) sur le temps réel de travail. Dans tous les cas, il est recommandé que, tout au long de la vie

du projet, des adaptations de la méthode de calcul soient possibles afin de mieux coller à l'activité réelle. Cette démarche permettrait que l'organisation du travail (FDR) soit plus efficace et nécessite moins de régulations de la part du distributeur pour atteindre les objectifs fixés pour la journée ou la semaine. Cette meilleure adéquation entre les phases de préparation et de réalisation de l'activité pourrait également avoir un effet favorable en termes de communication vers les clients de MEDIAPOST en termes de prévision d'activité et de capacités réelles de distribution.

IV.D.1.d- *Normalisation du temps de travail : un risque qui pèse sur le climat social de l'entreprise*

MEDIAPOST prévoit de baser la rémunération des distributeurs sur le temps enregistré mais à la condition que les écarts avec le temps théorique CCN V2 soient bornés à +/- 15%. Au-delà de cette limite, l'analyse de la pratique du distributeur est systématique. S'engage alors un processus d'échange visant à comprendre les raisons de cet écart. C'est sur ce point que se cristallise aujourd'hui les doutes et inquiétudes d'une partie de la population des distributeurs. A noter que certains distributeurs n'ont pas connaissance de la notion de temps théorique à venir. Tous par contre s'interrogent sur les limites de la rémunération sur la base du temps enregistré.

Il existe donc un risque que le projet puisse avoir des conséquences sur les relations sociales au sein de l'entreprise.

En effet, le modèle de calcul contient intrinsèquement des imperfections liées à la méthodologie employée : absence de prise en compte des déterminants de l'activité exerçant des variations significatives sur la réalisation des tâches notamment en termes de temps d'exécution.

On peut donc penser que les RPF relèveront régulièrement des écarts supérieurs à 15%. Or, dans ce cas, le projet prévoit que le RPF fasse une analyse du parcours réalisé en échangeant avec le distributeur sur les raisons probables de cet écart. Le problème est que malgré la mise à disposition d'un support opposable pour chaque partie, la base de comparaison est erronée.

C'est donc l'ensemble du processus qui est soumis à contestation, ouvrant ainsi le flanc à des conflits et des tensions sociales entre les distributeurs et les directions locale et nationale. Comme par ailleurs la restitution des données de tracing comporte des anomalies, il est possible d'émettre des réserves sur la capacité offerte au distributeur de défendre sa position face à un système dont la fiabilité n'est pas avérée. Le support opposable pour les deux parties ne vaut que s'il relate avec précision l'activité de terrain qui n'est pas directement accessible aux managers.

Le calcul du temps théorique comportant des imperfections intrinsèques au modèle, MEDIAPOST doit prendre en considération le caractère « faillible » de sa base de référence.

Il en va de même pour l'utilisation des outils de tracing dont les imprécisions, certes liées à l'état de développement actuel, persisteront certainement dans le temps compte tenu que MEDIAPOST n'a pas la main sur le système GPS.

Ces deux outils fournissent un support d'échange et de compréhension mais ne détiennent pas la vérité : ils ne constituent pas un support réellement opposable aux deux parties. Ainsi, La direction doit réévaluer les conditions pour lesquelles le temps enregistré DISTRIO ne serait pas automatiquement utilisé comme base de rémunération.

Le processus organisationnel prévu aujourd'hui sur la base d'analyse des écarts et d'actions de formation/accompagnement puis de sanctions est trop « brutal » compte tenu des imperfections liées à ces mesures de référence et la variabilité de l'activité. A vouloir trop généraliser et normer l'activité, certains principes pourtant bons pour certaines catégories de personnel sont inadaptés pour d'autres : exemple pris pour le cas des salariés expérimentés pour lesquels le processus prévoit un accompagnement ou une formation en cas d'écart constaté dans le temps de travail alors même qu'ils détiennent un savoir consolidé sur ces parcours. Cette disposition se révélera à la fois inefficace et source de tensions : « doit-on contrôler un expert ? ».

Le processus de contrôle du temps de travail doit être plus flexible et prévoir des cas de figure plus conformes à la réalité de terrain. Mais MEDIAPOST doit surtout « acter » le **caractère « imparfait » de ses modèles de référence**. Les processus organisationnels, devront permettre aux distributeurs, en cas de contestation légitime de la direction, de lutter « à armes égales » pour justifier de la situation. Sinon, les désaccords risquent de se multiplier et la tentation sera alors grande de prendre un raccourci et de payer le temps de travail sur la base du modèle théorique CCN V2 : la dégradation du climat social serait alors une issue certaine.

Cependant cette préconisation est une condition nécessaire mais non suffisante. Les tensions sociales risquent d'être exacerbées si la direction exerce une trop forte focalisation sur le contrôle qualité. En effet, là où les distributeurs dépassaient régulièrement le temps théorique sans le faire remonter aux RPF, le contrôle qualité systématique risque de venir modifier d'une part, la charge de travail des RPF, mais aussi de dégrader les relations sociales de l'entreprise.

La définition de bons processus organisationnels ne suffit pas à la réussite d'un projet, il y a aussi l'état d'esprit dans lequel ils vont être appliqués. Le projet modifie déjà l'organisation du travail des distributeurs (contraintes sur les horaires de travail). S'il s'y ajoute une modification de l'ambiance de travail et des relations managériales, alors **le risque de dégradation du climat social** est à prendre sérieusement en considération.

Cette situation pourrait être également exacerbée par une pression « économique » motivée par la nécessité de financer l'augmentation de masse salariale (rémunération indexée sur le temps enregistré).

Le risque de dérive liée à une trop grande focalisation sur le contrôle qualité pourrait alors avoir comme conséquences de : cristalliser des

tensions avec les distributeurs qui devront systématiquement s'expliquer sur leurs pratiques (notamment pour les plus expérimentés), et de générer une forte charge de travail de la part des RPF.

MEDIAPOST doit donc clairement afficher ses priorités par rapport au projet. Si le contrôle qualité est essentiel à la politique commerciale de l'entreprise pour prendre des parts de marché vis-à-vis de ses concurrents, alors elle doit l'annoncer en tant que tel pour que les salariés contribuent à cet effort qui servira également leurs intérêts : pérennité de leurs emplois, éventuelles primes...

IV.D.2- L'organisation du projet, un effet induit sur la qualité de la communication, l'exploitation et les logiciels

L'organisation du travail des équipes managériales locales en charge de l'exploitation des données n'est pas finalisée, comme pour ce qui concerne le contrôle des temps de travail et l'analyse des pratiques métiers des distributeurs. MEDIAPOST souhaite entamer des discussions sur ce sujet lors des réunions de GTU. Cependant, on remarque un **problème d'organisation du projet** car MEDIAPOST dispose actuellement de suffisamment d'informations pour amorcer la réflexion, même si certaines réponses viendront avec le recueil des données DISTRIO, l'utilisation des logiciels et des terminaux mobiles DISTRIO.

En effet, les objectifs du projet sont clairement définis, les maquettes des logiciels sont déjà livrées et les premiers tests sont réalisés. Ainsi il est déjà possible de se projeter dans une organisation future et de se demander en quoi les nouveaux services vont permettre de mieux faire le travail qu'actuellement. Il est également déjà possible de questionner l'organisation du travail actuelle et future et, compte tenu de l'avancement du projet, d'apporter quelques réponses sur la manière d'améliorer les processus organisationnels relatifs au management des équipes et à l'exploitation des données.

A noter néanmoins, que la mise en place des GTU et des plates-formes de test valorisent les responsables de site. Ils bénéficient ainsi d'une première expérience sur le projet qu'ils mettent ensuite à disposition de leurs homologues au sein du GTU mais aussi des plates-formes à proximité. Pouvoir donner leur opinion, apporter leur contribution au projet et bénéficier du support de la direction leur permet d'aborder dans de très bonnes conditions le projet et vient compenser l'excès ponctuel de charge de travail (ex un débriefing tous les soirs d'un distributeur sur un parcours enregistré).

Il est préconisé d'accélérer le calendrier du GTU pour produire rapidement des réponses organisationnelles associées au projet et finaliser le périmètre fonctionnel des logiciels d'exploitation.

Par exemple, le GTU pourrait d'ores et déjà étudier les points ci-après, sans pour autant interférer avec les tests lancés actuellement sur les sites pilotes:

Fiabilisation du modèle de calcul CCN V2 :

- Analyse des écarts CCN V2 vs DISTRIO au niveau local ou national?
- Qui modifie les valeurs des paramètres de l'équation pour que les résultats soient conformes aux données DISTRIO ?
- Qui valide les nouveaux temps de référence théoriques CCN V2 ?
- Quelle chaîne décisionnelle ?
- Mise en place d'une commission ?

Amélioration continue des pratiques :

- Critères à partir desquels un RPF peut déclencher une demande d'entretien avec le distributeur pour analyse des données de parcours,
- Gestion des désaccords sur les résultats de l'analyse.

Accélérer le calendrier du GTU permettra :

- D'identifier en amont les conséquences du projet sur l'organisation du travail,
- De proposer des solutions anticipées pour la gestion des risques générés par le projet,
- De définir un calendrier permettant de mettre en place la nouvelle organisation du travail en relation avec l'avancement technique du projet,
- De clarifier la communication et de réduire le niveau d'incertitude actuel relative aux conséquences du projet sur l'organisation du travail,
- De synchroniser la communication avec l'avancement technique du projet.

IV.D.2.a- *Conséquences de l'organisation du projet sur l'exploitation et la conception des logiciels*

Ce décalage dans l'organisation engage aussi la qualité du projet dans ses aspects techniques et organisationnels.

Les réunions de GTU arrivent trop tard dans le processus de conception. Le GTU doit être actif dès les phases d'analyse du besoin et de validation de maquettes dites de basse fidélité qui précèdent les premiers développements informatiques pour la conception des logiciels. Lors de la fourniture d'un prototype ou d'une Beta-version comme actuellement sur les sites pilotes, il s'agit de mettre en place des phases d'évaluation et de validation des logiciels en conditions réelles. Il n'est pas prévu à ce stade très avancé de développement de remettre en question le périmètre fonctionnel et les processus organisationnels associés.

A cette étape du projet les spécifications fonctionnelles, techniques et d'IHM doivent être rédigées et validées par le GTU bien en amont, ce qui n'exclut pas des modifications lors de revues d'IHM par exemple. Ou alors, il est possible de mettre en place une méthode AGILE avec une équipe de développement et une équipe de maîtrise d'ouvrage qui interagissent en boucles courtes. Mais, le GTU, composé des six responsables de plate-forme et chefs d'équipe référents associés aux deux responsables de plate-forme de Tarbes et Blois, ne se réunit pas

suffisamment souvent avec les équipes de développement pour suivre un tel processus projet. Le principe du GTU est bon, mais une démarche centrée utilisateur nécessite le suivi d'une méthodologie précise.

Ainsi, les consultants attirent l'attention du CHSCT et de la direction **sur le risque induit par cette organisation projet sur le respect des délais et de la qualité du produit**. Un cas de dérive classique dans la conduite de projet reviendrait à termes à adapter les processus organisationnels aux possibilités offertes par les outils. Ainsi, les RPF seraient obligés de modifier leurs pratiques professionnelles en fonction de la logique imposée par les logiciels. Le praticien serait alors dans l'obligation d'adopter les points de vue et la compréhension des ingénieurs sur son activité, mais aussi de leurs contraintes techniques pour le développement.

L'architecture technique de la solution peut ainsi contraindre l'organisation du travail des RPF selon que les services développés correspondent ou pas aux processus métiers. Les conflits de logique et de vision de l'activité seraient alors nombreux. Compte tenu des marges de manœuvre très limitées en fin de projet en termes de délais et budgets, le processus projet pourtant voulu en démarche bottom-up reviendrait finalement à une démarche top-down avec tous les risques d'incompréhensions et d'inadaptations du produit aux besoins réels des utilisateurs. Les RPF seraient alors obligés de s'adapter et de réguler leur activité, générant **un coût en termes de charge de travail et de temps d'apprentissage**. Ce type de dérive peut conduire à **un rejet du produit, nuire à l'ambiance sociale et diminuer les performances** de l'organisation.

Il est recommandé :

- la présence d'un ergonome dans l'équipe projet pour animer les GTU dans le cadre de la mise en place d'une démarche de conception centrée utilisateur ;
- d'accélérer le calendrier de réunion du GTU ;
- de préparer d'ores et déjà les thématiques et le détail des questions à traiter dans le calendrier du GTU.

IV.D.2.b- *Conséquences de l'organisation du projet sur la communication et le climat social*

Le risque de dégradation du climat social peut être également renforcé si MEDIAPOST ne corrige pas le tir en termes de communication et d'organisation du projet. En effet, alors que les équipements sont déjà en phase de test, un certain nombre de questions relatives à l'organisation du travail restent encore en suspens :

- ✓ Que se passe-t-il si j'oublie d'allumer mon DISTRIO ?
- ✓ Ma tournée sera-t-elle payée quand même sur le temps réel si j'ai oublié de l'allumer pendant les 10 premières minutes ?
- ✓ Et s'il s'éteint 20 mn avant la fin de la tournée à cause de sa batterie défaillante ?
- ✓ Est-ce que je pourrais toujours distribuer les BAL du secteur limitrophe juste en face de la rue ?
- ✓ Que se passe-t-il si je discute 2 mn avec les riverains pour conserver du lien social ?

- ✓ Touche SOS, quel système d'astreinte mettre en place? S'agit-il d'assurer une permanence pour la prise en charge d'une détresse vitale ou pour la prise en compte d'informations relatives à une difficulté ponctuelle ?

L'organisation du projet actuelle et la communication qui en découle inquiètent certains salariés qui commencent à s'interroger sur le devenir de leur activité. Des zones de flou et d'incertitude commencent à se dessiner face à l'absence de réponses claires sur certains sujets. Les préoccupations des salariés pèsent ainsi sur le climat social de l'entreprise alors que celui-ci était considéré comme plutôt bon jusqu'alors.

Retarder plus longtemps cette phase de définition du périmètre fonctionnel et des processus organisationnels associés aura des conséquences sur la capacité offerte à MEDIAPOST de **répondre aux inquiétudes et doutes** d'une partie de la population des distributeurs confrontés à un changement majeur dans leur activité.

Pour cette raison et compte tenu des risques précédemment identifiés (tensions sociales et financier) pesant sur l'entreprise, il est préconisé une action de communication pour expliquer avec transparence les forces et les faiblesses du projet et bien détailler les processus organisationnels qui l'accompagne.

Afin de mieux maîtriser sa communication et réduire les zones d'incertitudes, MEDIAPOST doit terminer au plus tôt l'étude des processus organisationnels liés à l'utilisation de DISTRIO.

MEDIAPOST doit ensuite améliorer sa communication en :

- clarifiant les enjeux liés à ce projet, voire de hiérarchiser les objectifs de ce projet : le projet sert-il d'abord le principe d'équité de rémunération au juste temps passé sur le terrain ou permet-il d'abord de contrôler l'activité des distributeurs pour donner un avantage « qualité » à MEDIAPOST par rapport à ses concurrents contribuant ainsi à gagner des parts de marché. Face au coût de son modèle social, l'entreprise doit trouver des compensations financières qui peuvent tout à fait servir les salariés du point de vue de la sécurité de leur emploi et de leur niveau de rémunération (profits partagés).
- en communiquant plus clairement sur les conditions prévues pour que le temps enregistré par DISTRIO serve de base de rémunération : ce principe de rémunération n'est pas automatique et systématique.
- en prenant en compte l'effet induit par sa communication dans l'esprit des salariés. Dans un travail où l'autonomie et la prise d'initiative « encadrée » sont les principaux facteurs de satisfaction (et dans une certaine mesure de motivation), l'emploi du terme « contrôle » résonne de manière dissonante pour les salariés. L'antagonisme existant entre rationalisation du travail et autonomie est bien perçu chez les salariés comme un message contradictoire. Et cette communication est d'autant mal accueillie chez les salariés les plus expérimentés qui ne voient aucune utilité à l'analyse de leur travail pour améliorer leurs pratiques instituées depuis plusieurs années. Ainsi, le seul message retenu est celui de l'amélioration du

processus qualité vis-à-vis des clients de l'entreprise pour laquelle ils n'ont pas de garantie directe ou indirecte de répercussions positives pour leurs conditions de travail.

A l'issue de ces sessions de communication (dont l'organisation est à définir), le recueil, à chaud ou en différé (forme à définir), des avis des distributeurs et managers locaux permettra de modifier le projet actuel dans l'objectif d'améliorer l'efficacité des distributeurs et de préserver la qualité du climat social.

Une partie de la réussite du projet va tenir non pas sur des aspects techniques mais sur la relation de confiance et la transparence de la direction dans sa communication. La volonté de valoriser l'expérience des distributeurs doit se traduire en actes concrets servant leurs intérêts.

IV.D.3- Processus organisationnels pour l'exploitation des données DISTRIO, une source de risque pour les conditions de travail

IV.D.3.a- Conséquences de l'exploitation des données DISTRIO sur la charge de travail des RPF

Compte tenu de l'effet significatif d'un certain nombre de déterminants sur les temps de travail, des écarts répétitifs avec les temps de référence sont d'ores et déjà prévisibles. Ainsi, la question se pose de l'automatisation de la remontée et l'analyse des écarts à destination des RPF.

Par exemple dans le cas d'un nouvel arrivant ou d'un remplacement sur un nouveau secteur, faut-il systématiquement faire remonter un écart de +/- 15% compte tenu de l'effet connu de l'expérience sur le temps de travail? Dans ces cas de figure, ne serait-il pas préférable de « geler » la remontée d'écart. De même, lors d'événements climatiques prévus, ne faut-il pas « geler » les automatismes de remontée d'écarts afin de ne pas générer de surcharge de travail pour les RPF.

L'intérêt à faire contribuer les RPF à la fiabilisation du modèle de calcul CCN V2 pendant les premiers temps de lancement du projet est réel, mais l'organisation du travail future ne propose pas différentes configurations de travail adaptées aux différentes étapes du projet. Cela pourrait correspondre d'une certaine manière aux phases de Vérification d'Aptitude (V.A) puis de Vérification en Service Régulier (V.S.R) prévues systématiquement lors du déploiement d'un nouveau système.

Dans le prolongement de cette réflexion, lors du démarrage du projet, les erreurs de manipulations et les oublis vont générer des anomalies dans les temps de travail remontés par DISTRIO. La qualité de la formation et l'accompagnement devrait rapidement lisser ce phénomène. Cependant, pour prévenir **le risque de surcharge de travail**, il semblerait opportun de prévoir une montée en puissance des équipes managériales locales pour accompagner ces premiers temps du projet. De même, la gestion de la capitalisation et la transmission des savoirs-faire de l'entreprise demanderaient peut-être une délégation

de tâches afin de ne pas surcharger le RPF qui va cumuler ses tâches d'exploitation des données enregistrées.

Pour réduire la charge de de travail des RPF il est préconisé :

- ✓ Mise en place de filtres pour « geler » certaines remontées des écarts (à la main du RPF) ;
- ✓ Intégration automatique des informations issues des plannings de tournées (nom, expérience, secteur habituel/nouveau) dans l'application en charge de la remontée des écarts de temps de travail, permettant ainsi une analyse à partir de données corrélées (relation de causalité établie) ;
- ✓ Renforcement de la délégation de tâches relatives au tutorat et accompagnement
- ✓ Accroissement de l'équipe managériale locale pour
 - l'analyse experte des données relatives à l'activité des distributeurs (temps et localisation),
 - la capitalisation des savoirs-faire de l'entreprise : « capturer » l'expérience et la transcrire sur des supports partagés par tous (intégration des informations cartographiques et des stratégies de parcours sur des supports papiers ou numériques)

Les consultants invitent MEDIAPOST à réfléchir à une organisation de travail flexible qui sache s'adapter aux conséquences des différentes phases projet sur ses process. Par exemple, il serait possible d'augmenter ponctuellement l'équipe managériale des plates-formes pendant la phase de démarrage du projet pour faire face aux tâches de traitement des données et d'accompagnement pour l'utilisation de DISTRIO. La montée en compétence anticipée de certains salariés permettrait de délester le RPF de certaines tâches. Puis, lorsque le projet sera en voie de stabilisation, l'équipe effectuerait une réallocation des tâches pour le fonctionnement « courant » du site.

Cette démarche permettrait de proposer des perspectives de carrière aux distributeurs qui souhaiteraient poursuivre dans cette filière. MEDIAPOST propose déjà des dispositifs allant dans ce sens sur la base de formations certifiantes ou diplômantes permettant une montée en compétences des salariés au sein de l'entreprise : TESMEL, CEQP...

Pour cela, MEDIAPOST doit réfléchir à la faisabilité d'une telle organisation : ressources disponibles, volontaires, aspects RH pour l'élaboration de fiches de postes flexibles et de nouveaux cursus de carrière, réglementation...

IV.D.3.b- Conséquences de l'exploitation des données DISTRIO sur les modalités de travail des RPF (gestion des astreintes)

Le terminal mobile dispose d'une fonction URGENCE qui permet d'envoyer un message d'alerte sur le téléphone portable du RPF :

SMS : SOS message received from device with IMEI : 3599898989889
<https://maps.google.com/?q=48.8454454,2.284545454>

Email : From : Mediapost

Objet : SOS from : 3599898989889

Contenu : SOS message received from device with IMEI: 3599898989889

<https://maps.google.com/?q=48.84454545,2.284545454>

A la réception de ce message, le RPF peut localiser le distributeur sur sa cartographie et prendre contact avec lui s'il dispose à son tour d'un téléphone portable dont le numéro est enregistré dans une base de données.

Le RPF peut alors décider de se rendre sur les lieux selon la gravité de la situation du salarié afin de lui porter assistance. Pour mémoire, cette fonction va également permettre au service prévention d'analyser avec précision l'accidentologie (type AT avec lieu géoréférencé et horodaté) et ainsi de renforcer la politique de prévention des risques professionnels : causes mieux contextualisées et circonscrites, possibilité de croiser les données temps/lieu/typologie AT.

Ce nouveau service pourra améliorer les conditions de travail des salariés en termes de sécurité. Cependant, MEDIAPOST n'a pas étudié et mis en place les modalités organisationnelles pour l'exploitation de ce service. Or, les conséquences au niveau du temps de travail peuvent être importantes selon les objectifs assignés aux RPF.

En effet, s'agit-il de mettre en place une astreinte téléphonique pour porter assistance lors d'une détresse vitale ou, lors d'une difficulté ponctuelle rencontrée par le distributeur. Les contraintes organisationnelles ne seront pas les mêmes selon qu'il s'agit de porter secours à une personne en détresse vitale ou d'apporter une assistance technique à un salarié sur le terrain. Les conséquences juridiques ne seront également pas les mêmes en cas de défaillance de l'organisation pour venir en aide à un salarié en détresse.

Il y a donc un double risque :

- ✓ Risque pour le distributeur que le service ne soit pas assuré dans les conditions prévues.
- ✓ Risque pour le RPF d'avoir une dégradation de ses conditions de travail
 - pas les moyens suffisants pour assurer le service dans de bonnes conditions
 - pas de prise en compte des contraintes générées par l'exploitation du service (compensations financières ou autres) ;
 - risque juridique.

Il est recommandé d'étudier avec attention et sans délais ce sujet au travers du GTU en incluant des représentants RH pour traiter les aspects relatifs aux contrats de travail et à la rémunération des RPF.

L'entreprise doit au minimum traiter les points suivants :

- ✓ S'agit-il de porter assistance dans le cas d'une détresse vitale ?
- ✓ Les RPF doivent-ils relayer l'alerte aux services d'urgence adhoc : 17, 18, 112 ?
- ✓ Quels sont les horaires d'astreinte : 6h – 21h ?
- ✓ Qui peut prendre l'astreinte ? RPF ? Chef d'équipe ? Tuteur ?

- ✓ Téléphone portable : abonnement nominatif ou collectif ? téléphone de remplacement en cas de panne ?
- ✓ Quel contrat de service à assurer pour le personnel d'astreinte : pouvoir traiter le SOS en moins de X mn ? Rappel dans les X mn ?
- ✓ Conséquences pour le personnel d'astreinte : activités privées pendant le temps hors travail ? Couverture GSM pendant le temps hors travail ? Accès au téléphone pendant les activités sportives ?
- ✓ Responsabilités pour le personnel d'astreinte en cas de non-respect des règles : si le personnel n'entend pas le téléphone car il est en train de faire du sport ou est sous la douche ? Défaut de fonctionnement du téléphone ? Oubli de recharger la batterie ? Oubli ou perte du téléphone ?

IV.D.3.c- *Conséquences des processus organisationnels relatifs à l'exploitation des données DISTRIO pour la rémunération des salariés débutants*

Il existe un risque lié à la rémunération des distributeurs débutants. Nous avons vu précédemment l'effet de l'expérience sur le temps de travail. Or, actuellement la rémunération est identique quelle que soit l'expérience acquise, hormis dans le cas de l'obtention d'un grade supérieur.

Aujourd'hui, l'absence de prise en compte, en termes de rémunération, de la différence systématique entre les temps théoriques et réels pour les premières tournées des débutants, ou lors de l'affectation d'un nouveau secteur, pourrait s'apparenter à du travail masqué.

Il existe donc un risque pour l'entreprise si l'effet de l'expérience n'est pas pris en compte dans le nouveau projet. Celui-ci prévoit en effet que le temps enregistré soit pris comme base de rémunération mais sous conditions :

- ✓ valeur de l'écart (<15%) avec le temps théorique,
- ✓ cause climatique ou événementielle exceptionnelle.

Mais dans le cas de débutants, nul besoin de mettre de telles conditions : les écarts seront présents et ce, le temps que prendra l'apprentissage du distributeur. Ce temps sera différent chez chaque individu car il dépend de ses facultés intrinsèques, de sa motivation et de la qualité du tutorat.

Ce constat ne remet pas pour autant en question la qualité et l'intérêt porté au tutorat. Mais, bien que l'accompagnement sur le terrain des nouveaux arrivants soit plébiscité par tous, il ne s'avère pas juste que le paiement du temps de travail effectif ne le soit pas pour tous, nouveaux et anciens.

Le paiement des premières tournées de nouveaux arrivants ne devra pas être indexé sur le temps théorique même si les conditions listées précédemment ne sont pas remplies et que le phénomène se répète dans le temps.

Il est alors recommandé l'application stricte et sans conditions du temps de travail enregistré sur une période dite probatoire pendant

laquelle les écarts avec le temps théorique ne doivent pas conduire au traitement habituel de la part des cadres, notamment les sanctions en cas de récidive. Pour autant, l'analyse des écarts avec le RPF permettra de mettre en place les mesures de formation complémentaires pour que le distributeur soit le plus efficace et le plus confortable possible avec son activité.

A cet effet, il est préconisé de ne pas affecter de secteur de secours aux nouveaux arrivants, sur une période à définir, afin de ne pas perturber le processus d'apprentissage qui nécessite un fort investissement pour certains. La mise en place et l'appropriation de stratégies efficaces (qui diffèrent parfois de celles des tuteurs) demande, pour certains, un fort investissement personnel. La répétition de cet effort pourrait en décourager quelque uns. Bien que le turn-over soit quelque peu stabilisé il reste toujours présent à cause du niveau de rémunération et de la pénibilité du travail.

IV.D.4- Les choix techniques du projet, une source de risque pour les conditions de travail des RPF

IV.D.4.a- Conséquences des choix d'architecture réseau sur l'organisation et la charge de travail des RPF

Le temps d'importation des données de localisation est satisfaisant quand il s'agit d'une seule balise. Mais que se passera-t-il lorsque l'ensemble des plates-formes voudront télécharger leurs données relatives à l'ensemble de leurs distributeurs sur une semaine entière ? Le système est-il dimensionné pour faire face à ce mode d'exploitation ?

La mission d'expertise ne dispose pas de données techniques suffisamment précises sur l'architecture du réseau opéré (SFR) et de celui de l'entreprise pour garantir aux RPF des temps de téléchargements compatibles avec leur activité. MEDIAPOST n'a pas prévu dans son plan de tests de procéder à des évaluations de charge sur le réseau pour vérifier l'effet d'une exploitation soutenue sur les temps de réponse du système en matière de téléchargement de données.

Ainsi, il existe **un risque relatif à une trop grande latence dans le téléchargement des données** induisant des **perturbations dans l'organisation et la réalisation des tâches** du RPF.

Compte tenu du volume d'informations potentiellement à télécharger en simultané sur les serveurs de l'opérateur (220 sites x 11 000 distributeurs x 1 donnée toutes les 10 s x nb d'heures travaillées), il est recommandé de demander à l'opérateur de réaliser des tests de charge du réseau (aux limites) pour simuler l'importation de données telle qu'elle sera réalisée au quotidien par les 220 plates-formes.

IV.D.4.b- *Conséquences de l'ergonomie des Interfaces Homme Machine sur la charge de travail et le temps d'apprentissage des RPF*

Même si les IHM ne sont pas encore finalisées, un certain nombre de défauts d'ergonomie sont déjà visibles pouvant avoir un effet sur **la charge de travail et le temps d'apprentissage** des RPF.

Un certain nombre de modifications doivent être apportées en matière d'Ergonomie des Interfaces Homme Machine :

- ✓ Choix des contrastes de couleurs pour les tracés des parcours ;
- ✓ Choix de l'épaisseur des traits des parcours représentés.
- ✓ Utiliser la terminologie employée par les RPF et non pas celle des techniciens ;
- ✓ Simplification des interfaces : il faut adapter le niveau de fonctionnalités selon le profil utilisateur. Un RPF n'est pas un administrateur de bases de données
 - il n'est pas utile qu'il ait accès à toutes les couches de données du système,
 - Il n'est pas nécessaire qu'il ait accès à tous les menus ;
- ✓ Proposer des configurations d'IHM sur la base de préférences utilisateurs ;
- ✓ Proposer la multi-sélection pour importer les données ;
- ✓ Proposer le multi-fenêtrage pour comparer plusieurs tracings ;
- ✓ Proposer aux RPF la possibilité de ré-utiliser certains traitements cartographiques réalisés.

-V-

Les pistes d'action

Les consultants s'attacheront ici à rappeler les pistes d'action énoncées tout au long du rapport. Il ne s'agit pas de solutions « clés en main » mais bien de pistes qui pourront servir de base de réflexion à l'entreprise. Il s'agira alors de s'approprier les préconisations pour les faire évoluer et les compléter, grâce à la compréhension approfondie des contraintes de l'entreprise par les différents acteurs de la prévention et la Direction.

De plus, il est important de garder en tête que tout changement peut avoir des répercussions par ailleurs, qu'elles soient positives ou négatives. Certaines actions pourront ainsi avoir des effets bénéfiques sur d'autres champs, alors que d'autres devront être surveillées et étudiées de façon plus approfondie, afin de veiller à ne pas créer de nouvelles contraintes.

Analyse de l'activité

Le port d'un gilet de haute visibilité pour les parcours à pied sans ou en dehors des trottoirs est recommandé pour les distributeurs.
La mise en place d'affichage amovibles sur les véhicules avec la mention « arrêts fréquents » est préconisée.

Les pratiques métiers

MEDIAPOST doit analyser en détail le système de contraintes dans lequel sont placés les distributeurs : il n'est pas possible de résoudre l'équation imposant le respect de la réglementation associé à des exigences clients et des gros contrats ou double activité.

Compte tenu du taux horaire de rémunération, il apparaît légitime d'aspirer à des « gros » contrats de travail ou à un cumul d'emplois si les distributeurs veulent subvenir aux exigences de la vie en société moderne : logement décent, alimentation équilibrée, loisirs...

Ne pouvant déroger au code du travail, et sans pour autant inciter les salariés à réaliser des journées de travail plus longues que ce qui est autorisé par la loi, il est préconisé de consulter les salariés afin de définir avec eux les solutions pour remédier à ces difficultés. Dans le cas des gros porteurs, des solutions telles que celles citées ci-après pourraient être envisagées :

- ✓ Modifier les horaires d'ouverture de la plateforme pour les phases chargements et le pliage des documents afin d'étendre la plage horaire accessible,
- ✓ -Modifier les contrats avec les clients (échéances de livraison),
- ✓ Revoir la répartition des tournées, voire les tournées elles-mêmes pour mieux répartir la charge de travail, et permettre qu'elle soit réalisée correctement dans les horaires de travail imposés par la réglementation
- ✓ Etudier la possibilité d'une différenciation des secteurs directement sur l'outil afin de permettre aux distributeurs d'alterner les enregistrements par secteur. En effet cela serait notamment utile lorsque des tronçons de deux secteurs différents sont proches l'un de l'autre et sont effectués simultanément par les distributeurs.

- ✓ Aménagement des horaires de travail pour le travail avant six heures du matin pour répondre à certaines contraintes de l'activité : par exemple, en cas de canicule, ou encore, en cas de circulation importante en zones touristiques
- ✓ D'une manière générale l'entreprise devra veiller à conserver l'autonomie des distributeurs, en veillant à ce que Distrio ne devienne pas un outil de sanction, ce qui permettrait de limiter le turn over.

Nous avons vu l'effet prépondérant de l'expérience sur les temps de distribution. Selon le taux de turn-over l'entreprise aura tout intérêt à capter le savoir-faire de ses distributeurs expérimentés pour le capitaliser au sein de l'entreprise. Redistribuer ces compétences aux plus jeunes arrivants permettra de réduire le temps d'apprentissage et ainsi de se rapprocher le plus rapidement possible des temps de référence. Pour cela, il serait également possible de formaliser ces acquis liés à l'expérience par le biais de la cartographie numérique. En effet, la densité des BAL sur un parcours, les STOP PUB à jour, ou la matérialisation des boucles avec les emplacements successifs de stationnement peuvent être transcrits par le biais des applications de géomatique. La fourniture de ces itinéraires « valorisés » par des données cartographiques est une manière de transmettre au plus grand nombre un savoir-faire tacite liée à des pratiques métiers issues de l'expérience. Dans la mesure du possible ces supports pourraient également être remis aux distributeurs remplaçant un salarié sur un secteur qu'il ne pratique pas habituellement.

Sur le principe, il serait donc souhaitable d'élaborer des parcours de référence comportant des stratégies efficaces formalisées sur un support transmissible à tous. Cette capitalisation et généralisation des pratiques expertes permet de valoriser les distributeurs en les plaçant au centre du projet. Comme indiqué précédemment, cette démarche permettra aussi de rendre les débutants rapidement aussi performants et à l'aise avec leur travail que les plus expérimentés ; elle permettra d'incarner ce principe d'équité par des actes concrets. Mais, une dérive possible consisterait à « normaliser » l'activité et à priver les distributeurs de leur autonomie en termes d'organisation de leur travail.

La normalisation du temps de travail : une source de risque pour le bien-être des salariés et le climat social

La standardisation ou généralisation des pratiques ne doit pas passer par une normalisation de l'activité mais par une mise à disposition des « savoirs-faire » de l'entreprise au plus grand nombre. Cette démarche passe par une formalisation de l'expertise et un transfert de compétences opéré au travers d'un support numérique ou papier facilement diffusable et consultable.

MEDIAPOST peut également revoir, à l'aide de spécialistes, son modèle de calcul en prenant en compte les déterminants de l'activité listés précédemment (en particulier l'effet de l'expérience et les aléas) qui génèrent des variations du temps de travail.

Le cas échéant, l'accord d'entreprise devra encadrer plus précisément les effets des aléas et déterminants de l'activité non pris en compte dans le modèle (pas de pondération) sur le temps réel de travail. Dans tous les cas, il est recommandé que, tout au long de la vie du projet, des adaptations de la méthode de calcul soient possibles afin de mieux coller à l'activité réelle. Cette démarche permettrait que l'organisation du travail (FDR) soit plus efficace et nécessite moins de régulations de la part du distributeur pour atteindre les objectifs fixés pour la journée ou la semaine. Cette meilleure adéquation entre les phases de préparation et de réalisation de l'activité pourrait également avoir un effet favorable en termes de communication vers les clients de MEDIAPOST en termes de prévision d'activité et de capacités réelles de distribution.

Le calcul du temps théorique comportant des imperfections intrinsèques au modèle, MEDIAPOST doit prendre en considération le caractère « faillible » de sa base de référence.

Il en va de même pour l'utilisation des outils de tracing dont les imprécisions, certes liées à l'état de développement actuel, persisteront certainement dans le temps compte tenu que MEDIAPOST n'a pas la main sur le système GPS.

Ces deux outils fournissent un support d'échange et de compréhension mais ne détiennent pas la vérité : ils ne constituent pas un support réellement opposable aux deux parties. Ainsi, La direction doit réévaluer les conditions pour lesquelles le temps enregistré DISTRIO ne serait pas automatiquement utilisé comme base de rémunération.

Le processus organisationnel prévu aujourd'hui sur la base d'analyse des écarts et d'actions de formation/accompagnement puis de sanctions est trop « brutal » compte tenu des imperfections liées à ces mesures de référence et la variabilité de l'activité. A vouloir trop généraliser et normer l'activité, certains principes pourtant bons pour certaines catégories de personnel sont inadaptés pour d'autres : exemple pris pour le cas des salariés expérimentés pour lesquels le processus prévoit un accompagnement ou une formation en cas d'écart constaté dans le temps de travail alors même qu'ils détiennent un savoir consolidé sur ces parcours. Cette disposition se révélera à la fois inefficace et source de tensions : « doit-on contrôler un expert ? ».

Le processus de contrôle du temps de travail doit être plus flexible et prévoir des cas de figure plus conformes à la réalité de terrain. Mais MEDIAPOST doit surtout « acter » le **caractère « imparfait » de ses modèles de référence**. Les processus organisationnels, devront permettre aux distributeurs, en cas de contestation légitime de la direction, de lutter « à armes égales » pour justifier de la situation. Sinon, les désaccords risquent de se multiplier et la tentation sera alors grande de prendre un raccourci et de payer le temps de travail sur la base du modèle théorique CCN V2 : la dégradation du climat social serait alors une issue certaine.

Cependant cette préconisation est une condition nécessaire mais non suffisante. Les tensions sociales risquent d'être exacerbées si la direction exerce une trop forte focalisation sur le contrôle qualité. En effet, là où les distributeurs dépassaient régulièrement le temps théorique sans le faire remonter aux RPF, le contrôle qualité systématique risque de venir

modifier d'une part, la charge de travail des RPF, mais aussi de dégrader les relations sociales de l'entreprise.

La définition de bons processus organisationnels ne suffit pas à la réussite d'un projet, il y a aussi l'état d'esprit dans lequel ils vont être appliqués. Le projet modifie déjà l'organisation du travail des distributeurs (contraintes sur les horaires de travail). S'il s'y ajoute une modification de l'ambiance de travail et des relations managériales, alors **le risque de dégradation du climat social** est à prendre sérieusement en considération.

Cette situation pourrait être également exacerbée par une pression « économique » motivée par la nécessité de financer l'augmentation de masse salariale (rémunération indexée sur le temps enregistré).

Le risque de dérive liée à une trop grande focalisation sur le contrôle qualité pourrait alors avoir comme conséquences de : cristalliser des tensions avec les distributeurs qui devront systématiquement s'expliquer sur leurs pratiques (notamment pour les plus expérimentés), et de générer une forte charge de travail de la part des RPF.

MEDIAPOST doit donc clairement afficher ses priorités par rapport au projet. Si le contrôle qualité est essentiel à la politique commerciale de l'entreprise pour prendre des parts de marché vis-à-vis de ses concurrents, alors elle doit l'annoncer en tant que tel pour que les salariés contribuent à cet effort qui servira également leurs intérêts : pérennité de leurs emplois, éventuelles primes...

L'organisation du projet, un effet induit sur la qualité de la communication, l'exploitation et les logiciels

Il est préconisé d'accélérer le calendrier du GTU pour produire rapidement des réponses organisationnelles associées au projet et finaliser le périmètre fonctionnel des logiciels d'exploitation.

Par exemple, le GTU pourrait d'ores et déjà étudier les points ci-après, sans pour autant interférer avec les tests lancés actuellement sur les sites pilotes:

Fiabilisation du modèle de calcul CCN V2 :

- ✓ Analyse des écarts CCN V2 vs DISTRIO au niveau local ou national ?
- ✓ Qui modifie les valeurs des paramètres de l'équation pour que les résultats soient conformes aux données DISTRIO ?
- ✓ Qui valide les nouveaux temps de référence théoriques CCN V2 ?
- ✓ Quelle chaîne décisionnelle ?
- ✓ Mise en place d'une commission ?

Amélioration continue des pratiques :

- ✓ Critères à partir desquels un RPF peut déclencher une demande d'entretien avec le distributeur pour analyse des données de parcours,
- ✓ Gestion des désaccords sur les résultats de l'analyse.

Accélérer le calendrier du GTU permettra :

- ✓ D'identifier en amont les conséquences du projet sur l'organisation du travail,
- ✓ - De proposer des solutions anticipées pour la gestion des risques générés par le projet,
- ✓ - De définir un calendrier permettant de mettre en place la nouvelle organisation du travail en relation avec l'avancement technique du projet,
- ✓ - De clarifier la communication et de réduire le niveau d'incertitude actuel relative aux conséquences du projet sur l'organisation du travail,
- ✓ De synchroniser la communication avec l'avancement technique du projet.

De plus, il est recommandé :

- ✓ la présence d'un ergonomiste dans l'équipe projet pour animer les GTU dans le cadre de la mise en place d'une démarche de conception centrée utilisateur ;
- ✓ d'accélérer le calendrier de réunion du GTU ;
- ✓ de préparer d'ores et déjà les thématiques et le détail des questions à traiter dans le calendrier du GTU.

Pour cette raison et compte tenu des risques précédemment identifiés (tensions sociales et financier) pesant sur l'entreprise, il est préconisé une action de communication pour expliquer avec transparence les forces et les faiblesses du projet et bien détailler les processus organisationnels qui l'accompagne.

Afin de mieux maîtriser sa communication et réduire les zones d'incertitudes, MEDIAPOST doit terminer au plus tôt l'étude des processus organisationnels liés à l'utilisation de DISTRIO.

MEDIAPOST doit ensuite améliorer sa communication en :

- ✓ clarifiant les enjeux liés à ce projet, voire de hiérarchiser les objectifs de ce projet : le projet sert-il d'abord le principe d'équité de rémunération au juste temps passé sur le terrain ou permet-il d'abord de contrôler l'activité des distributeurs pour donner un avantage « qualité » à MEDIAPOST par rapport à ses concurrents contribuant ainsi à gagner des parts de marché. Face au coût de son modèle social, l'entreprise doit trouver des compensations financières qui peuvent tout à fait servir les salariés du point de vue de la sécurité de leur emploi et de leur niveau de rémunération (profits partagés).
- ✓ en communiquant plus clairement sur les conditions prévues pour que le temps enregistré par DISTRIO serve de base de rémunération : ce principe de rémunération n'est pas automatique et systématique.
- ✓ en prenant en compte l'effet induit par sa communication dans l'esprit des salariés. Dans un travail où l'autonomie et la prise d'initiative « encadrée » sont les principaux facteurs de satisfaction (et dans une certaine mesure de motivation), l'emploi du terme « contrôle » résonne de manière dissonante pour les salariés. L'antagonisme existant entre rationalisation du travail et autonomie est bien perçu chez les salariés comme un message contradictoire. Et cette communication est d'autant

mal accueillie chez les salariés les plus expérimentés qui ne voient aucune utilité à l'analyse de leur travail pour améliorer leurs pratiques instituées depuis plusieurs années. Ainsi, le seul message retenu est celui de l'amélioration du processus qualité vis-à-vis des clients de l'entreprise pour laquelle ils n'ont pas de garantie directe ou indirecte de répercussions positives pour leurs conditions de travail.

Processus organisationnels pour l'exploitation des données DISTRIO, une source de risque pour les conditions de travail

Pour réduire la charge de de travail des RPF il est préconisé :

- ✓ Mise en place de filtres pour « geler » certaines remontées des écarts (à la main du RPF) ;
- ✓ Intégration automatique des informations issues des plannings de tournées (nom, expérience, secteur habituel/nouveau) dans l'application en charge de la remontée des écarts de temps de travail, permettant ainsi une analyse à partir de données corrélées (relation de causalité établie) ;
- ✓ Renforcement de la délégation de tâches relatives au tutorat et accompagnement
- ✓ Accroissement de l'équipe managériale locale pour
 - l'analyse experte des données relatives à l'activité des distributeurs (temps et localisation),
 - la capitalisation des savoirs-faire de l'entreprise : « capturer » l'expérience et la transcrire sur des supports partagés par tous (intégration des informations cartographiques et des stratégies de parcours sur des supports papiers ou numériques)

Il est recommandé d'étudier avec attention et sans délais ce sujet au travers du GTU en incluant des représentants RH pour traiter les aspects relatifs aux contrats de travail et à la rémunération des RPF.

L'entreprise doit au minimum traiter les points suivants :

- ✓ S'agit-il de porter assistance dans le cas d'une détresse vitale ?
- ✓ Les RPF doivent-ils relayer l'alerte aux services d'urgence adhoc : 17, 18, 112 ?
- ✓ Quels sont les horaires d'astreinte : 6h – 21h ?
- ✓ Qui peut prendre l'astreinte ? RPF ? Chef d'équipe ? Tuteur ?
- ✓ Téléphone portable : abonnement nominatif ou collectif ? téléphone de remplacement en cas de panne ?
- ✓ Quel contrat de service à assurer pour le personnel d'astreinte : pouvoir traiter le SOS en moins de X mn ? Rappel dans les X mn ?
- ✓ Conséquences pour le personnel d'astreinte : activités privées pendant le temps hors travail ? Couverture GSM pendant le temps hors travail ? Accès au téléphone pendant les activités sportives ?
- ✓ Responsabilités pour le personnel d'astreinte en cas de non-respect des règles : si le personnel n'entend pas le téléphone car il est en train de faire du sport ou est sous la douche ? Défaut de fonctionnement du téléphone ? Oubli de recharger la batterie ? Oubli ou perte du téléphone ?

De plus, le paiement des premières tournées de nouveaux arrivants ne devra pas être indexé sur le temps théorique même si les conditions

listées précédemment ne sont pas remplies et que le phénomène se répète dans le temps.

Il est alors recommandé l'application stricte et sans conditions du temps de travail enregistré sur une période dite probatoire pendant laquelle les écarts avec le temps théorique ne doivent pas conduire au traitement habituel de la part des cadres, notamment les sanctions en cas de récidive. Pour autant, l'analyse des écarts avec le RPF permettra de mettre en place les mesures de formation complémentaires pour que le distributeur soit le plus efficace et le plus confortable possible avec son activité.

A cet effet, il est préconisé de ne pas affecter de secteur de secours aux nouveaux arrivants, sur une période à définir, afin de ne pas perturber le processus d'apprentissage qui nécessite un fort investissement pour certains. La mise en place et l'appropriation de stratégies efficaces (qui diffèrent parfois de celles des tuteurs) demande, pour certains, un fort investissement personnel. La réitération de cet effort pourrait en décourager quelque uns. Bien que le turn-over soit quelque peu stabilisé il reste toujours présent à cause du niveau de rémunération et de la pénibilité du travail.

Les choix techniques du projet, une source de risque pour les conditions de travail des RPF

Compte tenu du volume d'informations potentiellement à télécharger en simultané sur les serveurs de l'opérateur (220 sites x 11 000 distributeurs x 1 donnée toutes les 10 s x nb d'heures travaillées), il est recommandé de demander à l'opérateur de réaliser des tests de charge du réseau (aux limites) pour simuler l'importation de données telle qu'elle sera réalisée au quotidien par les 220 plates-formes.

Un certain nombre de modifications doivent être apportées en matière d'Ergonomie des Interfaces Homme Machine :

- ✓ Choix des contrastes de couleurs pour les tracés des parcours ;
- ✓ Choix de l'épaisseur des traits des parcours représentés.
- ✓ Utiliser la terminologie employée par les RPF et non pas celle des techniciens ;
- ✓ Simplification des interfaces : il faut adapter le niveau de fonctionnalités selon le profil utilisateur. Un RPF n'est pas un administrateur de bases de données
 - Il n'est pas utile qu'il ait accès à toutes les couches de données du système,
 - Il n'est pas nécessaire qu'il ait accès à tous les menus ;
- ✓ Proposer des configurations d'IHM sur la base de préférences utilisateurs ;
- ✓ Proposer la multi-sélection pour importer les données ;
- ✓ Proposer le multi-fenêtrage pour comparer plusieurs tracings ;
- ✓ Proposer aux RPF la possibilité de ré-utiliser certains traitements cartographiques réalisés.