HAL
open science

Analyser et évaluer les prestations de cohésion sociale “ hors cadre ” des services publics. Le cas des relations de guichet à La Poste

Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert, Faïz Gallouj

▶ **To cite this version:**

Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert, Faïz Gallouj. Analyser et évaluer les prestations de cohésion sociale “ hors cadre ” des services publics. Le cas des relations de guichet à La Poste . Politiques et Management public, 1997, 15 (4), pp.119-144. halshs-01114082

HAL Id: halshs-01114082

https://shs.hal.science/halshs-01114082

Submitted on 7 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GADREY J., GHILLEBAERT E., GALLOUJ F. (1997), Analyser les prestations de cohésion sociale "hors cadre" des services publics et leur coût : le cas des relations de guichets à La Poste, Politiques et Management Public, Vol. 15, n°4, décembre, p. 119-144.

Analyser et évaluer les prestations de cohésion sociale " hors cadre " des services publics.

Le cas des relations de guichet à La Poste

Jean Gadrey, Edwige Ghillebaert, Faïz Gallouj
avec la collaboration de Delphine Duplaa
LAST-CLERSE (Université de Lille I et IFRESI)

Les services publics contribuent à la cohésion sociale par de multiples voies. Si on se limite par exemple aux services publics "industriels et commerciaux" (c'est-à-dire opérant dans le secteur de l'économie marchande) organisés en réseaux nationaux ou locaux[1], la principale dimension de cette contribution est l'aménagement égalitaire du territoire, c'est-à-dire le "raccordement" universel ou quasi-universel des ménages quelle que soit leur localisation, sans discrimination de prix, par le biais notamment de la péréquation tarifaire et d'éventuelles subventions publiques. L'eau, l'électricité, le téléphone, les services du courrier et des CCP, les transports publics urbains et interurbains, se sont ainsi "universalisés" dans le cadre de monopoles publics, sur une base visant clairement à réduire les écarts, à produire de la cohésion.

Mais il est d'autres voies par lesquelles passe cette "réduction des écarts", cette production de cohésion. Pour certains de ces services publics, en effet, une partie de l'activité des agents, une partie de la prestation, se déroule en contact direct avec les usagers ou clients. La "relation de service" est un moment de la production du service. A vrai dire, toute entreprise, publique ou privée, industrielle ou de service, a des clients et passe du temps avec eux. Il y a donc toujours des relations de service. Il s'agit ici d'autre chose. Dans la mesure où ces services sont universels, où leur tarification et leur couverture géographique obéissent à certains objectifs de politique sociale et économique, au détriment de la rentabilité sur certains segments, où ils ne sélectionnent pas leur clientèle, ils s'adressent à toute la population, et toute la population s'adresse à eux. Ici se situe le problème.

En effet, dans une société minée par le chômage et la "désaffiliation" de millions de personnes, par le développement de la violence et de l'insécurité, le traitement de ces publics "à problèmes" ou "défavorisés" devient à la fois un problème majeur du service public, et une mission nouvelle, peut-être de plus en plus essentielle.

Cela se traduit de multiples façons, mais dans tous les cas les "problèmes" rencontrés induisent des traitements "hors-normes" ou "hors cadre" qui finissent d'ailleurs parfois par constituer de nouvelles normes (règles concernant l'assouplissement possible des procèdures relatives aux contentieux, aux impayés, aux retraits de chéquiers, aux suspensions d'abonnements, aux coupures...). Certains de ces traitements se déroulent en dehors de la relation directe avec les usagers, en "back-office". Mais la majeure partie a lieu dans le cadre du contact direct avec les usagers, soit au domicile des personnes (cas du facteur), soit aux guichets, bureaux et "points de contact" de ces organisations de services, soit dans des relations téléphoniques, soit dans les transports publics, etc.

On ne dispose guère d'outils d'analyse et d'évaluation de ces *prestations de cohésion sociale hors cadre* c'est-à-dire fournies de façon "ad hoc" dans les relations de *service di-*

[1] Cf. Services publics, question d'avenir, rapport de la commission Stoffaes-Matheu, Editions Odile Jacob, 1995.

rect[2] entre les agents et les usagers. Cela se comprend aisément : c'est justement parce que ces services sont fournis de façon informelle, dans le déroulement quotidien des ajustements entre personnes, avec une part importante laissée à la discrétion des agents et dépendant donc fortement de conventions, d'un "état d'esprit", de "valeurs" et de convictions personnelles et collectives, qu'ils ne se prêtent guère à la construction de standards, de nomenclatures et de procédures. Pour autant, on ne peut renoncer à y réfléchir et il importe d'en évaluer les modalités et l'importance, surtout si l'on estime que leur rôle grandit dans le maintien de la cohésion sociale. L'objet de cette contribution est de proposer une approche plus systématique de ces prestations, que l'on désignera pour simplifier l'écriture par les termes de "prestations de cohésion sociale" ou "prestations de réparation", en distinguant des catégories de problèmes rencontrés, de services rendus, et de surcoûts supportés, à partir du cas des guichets de La Poste (guichets où l'on délivre à la fois des services "de courrier"[3] et des services financiers: comptes courants, livret A, mandats, retraits et dépôts, etc.). On mentionnera aussi à la fin de ce texte, sans en détailler l'analyse, un résultat obtenu au termes d'une recherche semblable menée dans des unités régionales des services financiers de La Poste, dont une partie notable de l'activité se déroule en relation *téléphonique* directe avec les clients, à propos des problèmes financiers de ces derniers. On recouvre avec ces deux cas les deux types les plus fréquents de situation de "prestations de cohésion sociale" dans la relation de service: la relation de face-à-face et la-relation téléphonique.

Quatre remarques préliminaires sont utiles pour délimiter l'objet et les catégories de ce texte :

a) Le terme de services "hors cadre" est parfois employé pour désigner des services personnels rendus aux usagers à la discrétion des agents. Hors cadre signifie donc non formalisé, non planifié, non comptabilisé parmi les missions officielles, mais susceptible de constituer "un plus". Il est clair qu'on trouve de telles prestations, de tels "ajustements mutuels" dans toutes les relations de service, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. Dans le cas présent, on ne s'intéresse qu'à celles de ces prestations "hors cadre" qui correspondent manifestement à des traitements spécifiques de personnes ou de groupes *"socialement d~avorisés"* (on précisera ces termes). S'y exerce une "discrimination positive", en ce sens que l'on passe plus de temps avec ces publics qu'avec les autres. D'où les termes de prestations de cohésion sociale hors cadre.

b) Certaines entreprises du tertiaire marchand ont, elles aussi, affaire à tous les publics, y compris les plus défavorisés. C'est le cas par exemple des établissements du commerce de détail. On trouve même des entreprises qui ont une relative spécialisation dans ces publics : les organisations de crédit à la consommation ou de recouvrement de créances, par exemple. Sauf exception, il n'y a guère lieu de considérer qu'ils produisent des "prestations de cohésion sociale". Ce qui caractérise ces dernières, c'est un effort *particulier* (c'est-a-dire plus important) en direction des publics les moins favorisés pour réduire leurs difficultés d'existence et améliorer leur participation à la vie sociale. Mais rien n'interdit à une entreprise "citoyenne" de réaliser des efforts en ce sens, et certaines le font déjà.

c) L'existence et l'importance de telles prestations sont très variables selon la nature des services publics et, notamment, selon le fait que ces services s'appuient *d'abord* sur des réseaux techniques (télécommunications, eau, gaz, électricité), ce qui réduit la fraction de l'activité au contact, *ou d'abord* sur des réseaux humains. Notre étude de cas concerne La Poste, qui est de toute évidence d'abord un réseau humain. Mais bien d'autres "services publics en réseau" sont concernés, même si ce n'est pas au même degré : tous ceux, en particulier, où se déroulent des relations de service au guichet (ou en agence...), et où ces relations ont un caractère fréquent (SNCF, RATP, ...).

---

[2] y compris, par convention, les conversations téléphoniques

[3] La fonction "courrier" sera ici entendue au sens large, incluant notamment les colis, la presse, les magazines et autres objets "adressés" traités par La Poste.

d) Enfin, selon nous, les catégories d'analyse et la méthode que nous proposons devraient conserver une certaine validité, moyennant des aménagements, pour l'analyse des prestations directes dans les administrations publiques d'Etat et de la sécurité sociale, les collectivités territoriales, les associations, etc.

Le principe d'analyse que nous avons retenu pour dissiper le flou qui entoure la notion de "prestations de cohésion sociale dans les relations de service", est le suivant : sur la base d'observations directes, nombreuses, et aussi représentatives que possible des relations (échantillon diversifié de guichets, de bureaux, de contacts), on a construit une "typologie des problèmes" posés par les usagers. C'est en quelque sorte une démarche par "groupes de problèmes", faisant penser à la notion de "groupes homogènes de malades" (catégories de diagnostics) utilisés dans le domaine hospitalier. Cette analogie méthodologique ne doit pas être prise au pied de la lettre, puisque les familles ou types de situation sont ici des regroupements (selon l'origine sociale principale des problèmes, ou si l'on préfère selon les modes d'exclusion sociale) selon quatre grandes catégories. Plus de 1 200 contacts au guichet ont ainsi été observés, mesurés (en termes de temps passé) et "typifiés", chaque fois que la relation avait clairement pour origine ou composante une situation problématique sur le plan social, dont le déroulement était non "fonctionnel" en raison de handicaps divers des usagers. De même, les relations téléphoniques entre les agents des centres financiers et leurs clients ont fait l'objet d'une écoute simultanée et du même type de travail de mesure et de catégorisation.

Les quatre "origines sociales principales" des problèmes sont les suivantes.

- des difficultés ou handicaps cognitifs et culturels spécifiques à certains publics ;
- des difficultés financières particulières ;
- des caractéristiques spatiales et administratives spécifiques ;
- des "comportements déviants".

A chacune de ces familles, identifiées globalement par un mode d'exclusion sociale dominant, correspond une liste de "problèmes" rencontrés au cours des observations, puis un ensemble de "prestations de réparation" qui désignent les réponses apportées par les agents confrontés à ces problèmes. Ici se situe la "valeur ajoutée réelle", le “ volume ” des services rendus au cours des relations, qu'il paraît légitime de considérer comme des contributions au lien social. Enfin, on s'est efforcé, pour chaque grande famille de problèmes, d'identifier les principaux types de "surcoûts" des prestations sociales ainsi fournies. Seuls feront l'objet d'évaluation, à la fin de cette contribution, les surcoûts directs en temps passé avec les clients au cours de ces prestations particulières.

On a conservé dans ce texte des extraits des comptes rendus d'observation à des fins d'illustration et d'explicitation.

1 - Les prestations sociales liées à des formes d'exclusion cognitive et culturelle

1.1 - Les principaux types de problèmes rencontrés

Il s'agit généralement de difficultés cognitives particulières liées à des handicaps sociaux divers d'une partie de la clientèle. De telles difficultés concernent les clients d'un niveau culturel peu élevé (illettrés, analphabètes...) ainsi que les clients étrangers ou d'origine étrangère maîtrisant mal le français et éprouvant des difficultés à comprendre et à se faire comprendre. Ces difficultés d'expression ou de compréhension prennent les formes suivantes :

- méconnaissance du vocabulaire bancaire ou postal, source d'erreurs et de quiproquos

"*Je veux un papier pour envoyer des sous* ! " (client)

- difficultés de compréhension des procédures bancaires de base et difficultés de mémorisation des procédures les plus simples et les plus répétitives (retraits)

Un homme assez âgé et maîtrisant mal le français se présente au guichet avec un papier : " *J'ai reçu ça, c'est quoi ? "* La guichetière observe le formulaire en question et explique au client qu'il vient d'ouvrir un CCP et que le papier qu'il vient de recevoir est un extrait de compte qu'il va recevoir après chaque opération effectuée sur le compte. Le client a visiblement des difficultés à saisir l'explication de la guichetière. (Extrait d'une observation dans une recette principale)

- intercompréhension bloquée en raison de la barrière de la langue

Une dame d'environ 60 ans, de type maghrébin vient au guichet pour payer sa facture EDF. La guichetière s'aperçoit qu'il manque 2,30 francs pour régler le mandat. Elle le signale à la cliente qui apparemment ne comprend pas. Le client suivant également d'origine étrangère intervient et traduit à la cliente les propos de la guichetière. (Extrait d'une observation dans un bureau de quartier défavorisé)

- difficultés à remplir les formulaires nécessaires au traitement de l'opération (mandats, accusés de réception, reçus de dépôt ou de retrait...)

Un homme d'une cinquantaine d'années souhaite envoyer une lettre en recommandé avec accusé de réception. Le guichetier lui demande de remplir le formulaire adéquat en indiquant les noms et adresses de l'expéditeur et du destinataire. Le client lui répond " *Non, je ne peux pas, je ne sais pas écrire "* . (Extrait d'une observation dans un bureau de quartier défavorisé)

1.2 - Nature des prestations de cohésion sociale

Pour résoudre ces problèmes (survenant majoritairement dans des bureaux situés dans des quartiers défavorisés), La Poste, par l'intermédiaire de ses guichetiers, de ses conseillers financiers, et parfois des interprètes qu'elle met à la disposition de la clientèle étrangère, fournit les prestations suivantes :

- assistance, explications, conseils aux personnes en difficultés

" Si vous avez du mal à dire le montant du retrait, la prochaine fois, notez-le sur un papier comme ça il n'y aura pas d'erreurs " (une guichetière à un client)

" Je viens d'avoir une cliente au téléphone. c'est une vieille dame. Elle vient de recevoir pour la première fois une carte bancaire mais elle ne sait pas s'en servir dans les distributeurs. Elle me prévient qu'elle va passer ce matin et il faut que je lui montre comment on s'en sert " (guichetière)

Une cliente d'origine algérienne, ne parlant pas un mot de français se présente au guichet. Elle montre ses deux mains à la guichetière qui tente d'énumérer le nombre de billets que la cliente désire retirer. Après plusieurs hésitations, la cliente parvient à se faire comprendre. La guichetière commente: " A *chaque fois on fait comme ça, on lui montre les billets. Elle est vraiment très gentille "*. (Extrait d'une observation dans un bureau de quartier défavorisé)

- traduction par la mise en place dans certains bureaux d'interprètes ou d'écrivains publics.

“ L'écrivain public va nous être utile surtout le lendernain du jour du versement des alloc car après avoir touché leur argent, les gens reviennent faire leurs mandats pour payer leurs factures ou envoyer de l'argent dans leur famille ” (guichetier)

- rédaction d'actes divers allant du simple mandat à la déclaration d'impôt ou aux feuilles de maladie. Ce type d'assistance de certains clients en difficulté relève essentiellement du bon vouloir de l'agent, contrairement au recours à un interprète qui relève d'une assistance plus formalisée.

“ Au niveau du RMI, des mandats, des paiements du téléphone, de l'électricité, des loyers etc., il faut dans 80% des cas leur remplir la totalité de leurs formulaires. Ce n'est pas toujours du rôle des guichetiers ” (conseiller financier)
“ Chaque année, des conseillers vont remplir des feuilles d'impôts à domicile, sans rien demander, c'est gratuit alors que les concurrents demandent de 50 à 100 francs ” (conseiller financier)

- gestion des comptes et des factures s'y rapportant. Certains guichetiers assistent les clients dans la gestion de leur budget.

Ces divers services d'assistance aux clients en difficulté, très fréquents dans certains bureaux, comportent des coûts de différente nature.

1.3 - Types de surcoûts occasionnés par ces prestations

Le coût direct le plus évident de ces prestations est le temps supplémentaire consacré à assister les clients en difficulté. Il peut s'agir du temps passé par l'agent à comprendre la demande des clients (les guichetiers ont parfois à recommencer plusieurs fois une opération de retrait en raison de malentendus quant à la somme demandée par le client. De nombreux clients s'expriment encore en anciens francs, ce qui est également une source), mais aussi de temps passé à aider et conseiller le client en difficulté.

Ces difficultés d'intercompréhension et les prestations correspondantes peuvent conduire à des erreurs induisant d'autres coûts pour l'entreprise. En effet, les agents qui remplissent des papiers (notamment des mandats) pour les clients s'exposent à l'éventualité d'une contestation de la part de ces derniers si le mandat ne comporte pas la somme désirée ou s'il n'arrive pas dans les délais.

Le temps passé par les agents est également une source de mécontentement pour les clients composant la file d'attente. Ce mécontentement se traduit parfois par de l'agressivité de la part des clients se manifestant à l'encontre de la personne “ aidée ” et du guichetier. L'allongement correspondant des files d'attente a également des conséquences en termes d'image de marque de l'entreprise et du personnel. En effet, si les facteurs bénéficient généralement d'une image positive liée à leur relation privilégiée avec le client, le guichetier continue souvent à endosser une image négative liée aux files d'attentes et aux lourdeurs administratives. Ce déficit d'image occasionne un manque à gagner pour l'entreprise dans le sens où certains clients “ ordinaires ” invoquent fréquemment ce motif (les files d'attentes) lorsqu'on leur demande pourquoi ils ne font pas appel aux services financiers postaux. En d'autres termes, le temps passé à aider les “ clients à problèmes ” est un coût direct qui peut entraîner la perte de clients “ rentables ”.

“ J'ai déjà eu des réflexions de la part de clients qui me disaient lorsque j'avais des entretiens avec eux que nos produits étaient, même au niveau du conseil, vraiment top. Mais ils me disaient qu'ils se voyaient mal faire la queue aux guichets ”. (conseiller financier)

2 - Les prestations sociales liées aux difficultés financières particulières de certains publics

On envisage ici essentiellement la fonction financière de La Poste, au niveau de ses guichets.

2.1 - Les principaux types de problèmes

La Poste accueille notamment une clientèle financièrement défavorisée. Cette clientèle, au sein de laquelle on peut distinguer différents degrés de pauvreté et d'exclusion, comprend les chômeurs en attente du versement des ASSEDIC, certains retraités en attente d'une pension, les mères de famille en attente du versement des allocations familiales, les chômeurs en fin de droit vivant avec le RMI... Ces usagers souffrent aussi parfois de caractéristiques liées à certains handicaps cognitifs et culturels (paragraphe précèdent). Ce type de clientèle est souvent constitué d'utilisateurs assidus des services postaux. En effet, une partie de ces clients est frappée d'interdiction bancaire et a donc recours au livret A comme compte courant (ou “ porte-monnaie ”). Les livrets “ sociaux ”, avec un solde moyen souvent inférieur à 1000 francs, génèrent près de la moitié des opérations traitées par La Poste sur le livret A[4]. D'autres clients, parmi les plus démunis, ont le droit d'ouvrir un compte mais ne disposent pas des revenus nécessaires à la délivrance d'un chéquier (3000 francs d'avoir sur le CCP sont indispensables à l'octroi d'un chéquier) ou d'une carte de retrait. Le guichet est donc souvent l'unique moyen dont ils disposent pour retirer de l'argent ou pour régler leurs factures (sous la forme de mandats) ce qui explique leur affluence et la fréquence de leur présence au bureau de poste. Ces clients sont demandeurs de prestations fréquentes et spécifiques de la part des guichetiers.

2.2 - Nature des prestations de cohésion sociale

Outre les prestations d'assistance et de conseil liées aux handicaps culturels de certains de ces clients et face à leurs difficultés financières, les guichetiers rendent des services de deux types :

A. Le premier concerne les services financiers postaux.Il s'agit de l'ensemble des mesures sociales liées aux services financiers de La Poste. Ces mesures se matérialisent de la manière suivante :

- acceptation de retraits et d'interrogations de comptes très fréquents (certains clients vont jusqu'à effectuer plusieurs retraits par jour).

“ Il y en qui a viennent le matin pour interroger leur compte alors qu'ils n'attendent aucun versement. Ils se disent qu'on ne sait jamais, des fois qu'il y ait un miracle pendant la nuit. Mais évidemment il n'y a rien et ils reviennent l'après-midi pour interroger encore une fois leur compte. Ils s'ennuient, ça leur passe le temps de venir au bureau de poste ” . (guichetière)

- acceptation de retraits de sommes très faibles. Bien que la règle soit “ aucun retrait inférieur à 100 francs ”, les guichetiers disposent d'une marge de manoeuvre leur permettant, au cas par cas, d'appliquer ou de contourner cette règle.

[4] Cf. Lettre des cadres de La Poste, octobre 1996.

“ Ici, c'est de pire en pire. La semaine dernière, j'ai eu deux personnes qui m'ont demandé des découverts alors qu'avant ça n'arrivait jamais. En plus, les gens retirent des sommes de plus en plus petites. La semaine dernière, une personne a retiré 48 francs et une autre 35 francs pour manger le week-end ” (guichetière)

- application de sanctions humanisées telles que les délais et les exceptions avant sanction

“ On est capable de dernander au centre financier d'attendre un petit peu pour débiter un chèque d'un client qui a des problèmes ” (conseiller financier)

- (parfois) implication des deniers personnels des guichetiers

“ C'était le mois dernier un gars qui venait de sortir de prison, drogué et qui me demande de lui retirer 300 francs sur son compte. Je regarde, il n'y a rien. Il m'a dit qu'il connaît le chef, qu'il lui a déjà fait des faveurs, alors je vais lui demander, pourtant je ne m'y déplace pas souvent, j'aime pas trop le déranger. Lui, bien sûr, il me dit que c'est hors de question, alors je retourne voir le client qui continue son cinéma. Il ne peut plus nourrir sa famille...Moi je décide de lui donner les 300 francs de rna poche mais sans lui dire. Je lui explique simplement que le patron veut bien lui faire une avance sur ses allocations et qu'on les lui déduira plus tard ” (guichetière)

- assistance à certains clients en matière de tenue de compte et de gestion de leur budget

“ J'encourage cette population à faire de petits placements. C'est pour eux, pour qu'ils aient un peu d'argent de côté au cas où. Mais je ne sais pas si ces personnes se rendent compte de l'épargne qu'ils réalisent puisqu'ils vivent au jour le jour. Lorsqu'ils ont des sous, ils dépensent tout car ils ne savent pas gérer leur argent, pourtant on leur explique ”. (conseiller financier)

- envois fréquents de mandats. Pour compenser l'absence de moyens de paiements, de nombreux clients de milieux économiques défavorisés envoient des mandats pour régler une bonne partie de leurs achats et de leurs factures.

“ J'ai eu l'autre jour une congolaise qui, après avoir touché ses allocations, a envoyé 15 mandats d'affilée ” (guichetière)

“ On a des femmes qui, dès qu'elles touchent leurs allocations, envoient des mandats à Finaref, Yves Rocher... Elles dépensent tout leur argent là dedans ” (guichetier)

B. Le second type de service ne concerne pas directement les services financiers postaux puisqu'il s'agit des prestations d'écoute, de discrétion, de compassion, d'humanisation. Il s'agit également des relations avec les secteurs sociaux et les associations. En effet, les guichetiers sont à l'écoute des clients en difficulté financière. Ils ont parfois un rôle de confident puisqu'en gérant les économies d'un usager, ils sont souvent impliqués, malgré eux, dans sa vie intime. Même si cela ne contribue pas toujours à résoudre leur problèmes financiers, certains clients éprouvent un soulagement à confier leur difficultés aux guichetiers voire aux conseillers financiers.

“ Moi je m'occupe de mes clients, je les écoute, je les console ”. (conseiller financier)

De même certains bureaux de poste (ou guichetiers) n'hésitent pas à se mettre en rapport avec (ou à prescrire) des services sociaux (assistantes sociales, CAF, ASSEDIC) ou des associations susceptibles d'aider leurs clients en difficulté.

“ Actuellement, il y a des accords signés entre l'ASSEDIC, la CAF de Roubaix et La

Poste pour qu'on ouvre des comptes à zéro franc. Mais cela coûte cher à La Poste " (conseiller financier)

" Pour les SDF, chaque bureau a signé un accord avec une association donc ils sont répertoriés par bureau et cela depuis deux ans. On demande seulement aux SDF d'avoir une attestation d'une association pour qu'ils puissent utiliser leur Livret " (conseiller financier)

2 . 3 - Types de surcoûts occasionnés par ces prestations

Le surcoût direct le plus évident induit par ces prestations sociales est le temps passé par les guichetiers et conseillers financiers à tenter de résoudre les problèmes d'ordre financier de certains de leurs clients. Il s'agit à la fois du temps passé à écouter et conseiller ce type de clientèle (ce temps peut parfois être trés important) et du temps passé à traiter les opérations demandées (retraits et interrogations de compte très fréquents). Comme nous l'avons déjà souligné, certains clients viennent plusieurs fois par jour pour connaître le solde de leur compte ou pour retirer de l'argent.

A ces prestations correspond également un coût psychique. Les guichetiers se trouvent généralement " au front " de la misère, et certains d'entre eux supportent mal ce spectacle quotidien, ce qui alimente le taux d'absentéisme et le turnover.

" Moi ce que je supporte mal, c'est quand il y a des enfants. Regardez, ça me fait de la peine, cette femme est avec son enfant, ils n'ont plus d'argent et je n'ai rien à leur donner. C'est triste quand même ! " (guichetière)

On peut également prendre en compte le coût des opérations techniques. Un retrait au guichet sur un livret A coûte très cher à La Poste (les estimations, variables, vont de 15F à plus de 30F). Certains clients utilisent ce produit d'épargne comme un porte-monnaie et n'hésitent pas à venir retirer plusieurs fois par jour des sommes minimes (nous avons vu que la règle du retrait minimum de 100 francs n'est pas toujours appliquée).

S'y ajoutent les coûts relatifs à la faible provision des comptes. Là où les banques clôturent les comptes " passifs ", c'est-à-dire sans dépôts suffisants, La Poste permet à ses clients de détenir un livret A en y laissant la somme modique d'un franc. On peut remarquer que, les jours d'échéance (RMI, allocations familiales, ASSEDIC), nombre de clients viennent retirer au guichet tout ou partie de leur avoir pour laisser des sommes très faibles sur leur livret jusqu'au prochain virement. De même, nous avons évoqué précédemment l'existence de comptes à zéro franc, ouverts en accord avec la CAF ou les ASSEDIC, permettant aux clients démunis de faire virer leurs prestations (RMI...) sans devoir supporter les frais nécessaires à l'ouverture d'un compte.

L'envoi très fréquent de mandats par cette clientèle dépourvue des moyens traditionnels de paiements (chéquier, carte bancaire) comporte également un coût supplémentaire pour l'entreprise.

" Un service comme les mandats est de plus en plus utilisé. Mais pour nous, c'est un service déficitaire. Nous le maintenons mais nous essayons de décourager les gens de s'en servir. La personne qui est en interdiction bancaire, ne peut pas faire de chèques, elle va donc utiliser le mandat ". (conseiller financier)

On peut également prendre en considération les coûts, déja évoqués, associés à la formation de files d'attente. Les clients connaissant des difficultés financières ont un taux et un temps de présence au bureau de poste généralement supérieur à ceux des clients " ordinaires ". Une de nos observations le jour du versement des allocations familiales dans un bureau de poste situé dans un quartier défavorisé a montré que, au cours de la matinée,

seuls deux clients se sont présentés au guichet pour une opération autre qu'un retrait. Ces deux clients ont dû attendre trois quart d'heure avant de pouvoir accèder au guichet pour y effectuer leur opération. Les files d'attente, parfois très longues (notamment le jour du versement des allocations familiales), nuisent à l'image de marque de La Poste et dissuadent certains clients potentiels de recourir aux services financiers postaux. On retrouve là encore un coût indirect, un manque à gagner de l'entreprise.

*3 - **Les prestations liées aux caractéristiques administratives et spatiales particulières de certains publics***

3.1 - Les principaux types de problèmes

On peut distinguer deux types de difficultés occasionnant des prestations de “ réparation ” de la part des agents. Il s'agit d'une part, des questions de résidence et des problèmes administratifs spécifiques des publics en difficulté, et d'autre part des problèmes liés à l'isolement de certaines personnes.

- Les problèmes de résidence et de pièces d'identité des publics en difficulté concernent, a priori, deux types de population : les SDF et les usagers disposant de logements précaires (foyers...) ainsi que les étrangers. Les difficultés liées à ces problèmes de résidence sont diverses. Elles concernent aussi bien le domaine du courrier (recherche d'adresses, réacheminement dû à des adresses inexactes) que le domaine financier (problèmes pour les ouvertures de comptes nécessitant un justificatif de domicile ou une pièce d'identité ainsi que pour les dépôts et retraits qui, au-delà d'un certain montant requièrent une pièce d'identité valable).

- L'isolement concerne, la plupart du temps, des personnes âgées, seules ou handicapées, affectivement ou géographiquement isolées. Ces clients sont parfois incapables de se déplacer jusqu'au bureau de poste pour effectuer leurs opérations. D'autres voient dans les guichetiers des bureaux de poste des confidents susceptibles de rompre leur isolement et évitent, de ce fait, d'utiliser les automates.

3.2 - Nature des prestations de cohésion sociale

- Problèmes de résidence et d'attestations officielles

Pour tenter de résoudre les difficultés liées aux justificatifs et attestations officielles, les prestations des guichetiers passent généralement par l'assouplissement des règles en matière de pièces exigées. On note également certains accords avec des associations permettant aux clients en difficulté (SDF) d'ouvrir un compte sans avoir à présenter de justificatif de domicile.

Une cliente se présente au guichet et désire retirer une lettre recommandée. A défaut de sa carte d'identité, la cliente présente sa carte de transport et le guichetier accepte en lui disant : “ *Si la photo ressemble, après tout, pourquoi pas! ”.* (Extrait d'une observation dans un bureau de quartier défavorisé)

- Isolement

Face à l'isolement de certains de leurs clients, les guichetiers et conseillers financiers peuvent aller jusqu'à leur fournir des prestations à domicile.

“ Il m'arrive en tant que conseiller financier d'apporter de l'argent à des personnes âgées qui ne peuvent pas se déplacer. Il y a de plus en plus de personnes qui ont recours à ce genre de service. C'est une histoire de confiance avec les clients ” (conseiller financier)

Toutefois, ces différentes prestations à dornicile sont, pour la plus grande partie d'entre elles, effectuées par les facteurs par le biais des “ commissions[5] ” lors de leur tournée de distribution.

Les guichetiers assurent également un “ service d'écoute ” des personnes âgées qui trompent leur ennui en se rendant au bureau de poste. Ces personnes utilisent rarement les automates, même quand elles savent s'en servir. Les retraités qui gèrent leurs économies sur leur livret de caisse d'épargne ont souvent une relation confidentielle et affective avec le guichetier.

“ Après être déjà venus le matin, ils y en a qui reviennent dans l'après-midi pour interroger encore une fois leur compte. Ils s'ennuient, ça leur passe le temps de venir au bureau de poste, en plus, ils voient du monde ” (guichetière)

3.3 - Types de surcoûts associés à ces prestations

- Pour ce qui concerne les problèmes administratifs et de résidence des publics en difficulté, on peut retenir trois principaux facteurs de surcoût : le temps, le coût d'ouverture et de maintien d'un compte aux personnes sans domicile, le risque associé au relâchement des procédures de contrôles des justificatifs d'identité et de domicile.

Le surcoût est également dû aux ouvertures de comptes à zéro franc, sans justificatif de domicile (habituellement obligatoire) pratiquées principalement pour les clients les plus démunis, tels que les SDF (voir paragraphe précèdent).

- Pour ce qui est des services réduisant l'isolement de certaines personnes, le premier facteur de surcoût est le temps passé par les agents à effectuer des prestations à domicile. Bon nombre de ces prestations correspondent à des retraits. Elles sont parfois accomplies de manière informelle en dehors des horaires de bureau des agents. Il s'agit également du temps passé à écouter les clients affectivement isolés, pour qui la relation avec le guichetier du bureau de poste est privilégiée.

4 - ***Les prestations liées aux comportements “ déviants ” de certains publics***

4.1 - Les principaux types de problèmes

On a pu observer deux principaux types de comportements “ déviants ” de certains publics. Il s'agit d'une part, de l'existence de conflits ouverts, d'agressivité, de violenœ physique et verbale envers des agents pouvant entraîner des dégradations du matériel et des bureaux, ainsi que du non-respect des règles de fonctionnement de l'entreprise (pièces à présenter, horaires...). Le second type de “ déviance ” correspond à des comportements de fraude, de mensonge, de dissimulation. Ces deux types de comportements sont souvent liés à des problèmes financiers d'origine sociale.

a) comportements agressifs et violents

L'agressivité découle généralement des difficultés financières des clients. Certains clients se montrent violents quand ils n'obtiennent pas ce qu'ils veulent des guichetiers notamment en matière de retrait d'argent ou de paiement de mandats. On peut notamment citer l'exemple du non versement des allocations familiales à la date prévue en raison d'une panne infonnatique. Certains clients refusent d'admettre cet argument et s'en prennent aux

[5] Lors de leur tournée de distribution, les facteurs disposent d'un carnet de commissions leur permettant d'effectuer, pour leurs clients, des opérations à domicile telles que le retrait d'argent, l'achat de timbres, l'envoi de recommandés...

principaux responsables à leur yeux, à savoir les guichetiers De même, certaines personnes refusent de se plier aux régles de sécurité en matière de paiement de mandat ou de retrait d'objet recommandé, à savoir la présentation d'une pièce d'identité en règle. Devant le refus du guichetier de leur délivrer leur dû, ils s'emportent. Cette agressivité peut se traduire de différentes manières injures, menaces, violences physiques à l'égard des agents, dégradation du matériel.

" Les altercations sont assez fréquentes entre les clients et les guichetiers. Au moins une fois par semaine on a un incident (des insultes) et une fois par mois un incident plus important comme des crachats ou des menaces. La plupart des gens qui nous causent de sérieux problèmes sontfichés au commissariat " (guichetière) .. Une de mes collègues a reçu des menaces sous la forme d'un papier posé sur son guichet. Le papier disait " fait attention, je t'aurai à la sortie ". Je vous assure que quand on sort du bureau, on n'est pas toujours tranquille " (guichetière) .

" S'il y a un retard dans le versement des allocations, je suis obligé de sortir de la salle des guichets tout ce qui est susceptible de servir de projectile parce que les guichetiers s'en prennent plein la figure. On fixe les Minitels et on écarte tout ce qui peut être balancé, on enlève les fleurs, on enlève tout " (chef d'établissement)

On peut néanmoins remarquer que les publics agressifs font parfois preuve d'un certain discernement quant aux objets à dégrader. Généralement, ils ne manifestent leur colère que sur les objets dont ils savent qu'ils n'auront pas à se servir.

" C'est vrai qu'il y a du vandalisme. C'est simple, la photocopieuse n'est jamais cassée car ils en ont besoin, alors que le Minitel n'a pas fait quinze jours car ils n'en voyaient pas l'utilité " (conseiller financier)

De même, certains clients affichent un non-respect des règles de l'entreprise en matière d'horaires d'ouverture du bureau et de travail des agents.

" .. C'est comme quand on change de guichet le midi, on est obligé de fermer le guichet 5 minutes parce que le guichetier qui s'en va doit faire sa caisse avant d'être remplacé. Ils ne le comprennent pas. Quand c'est leur tour d'être servi et qu'on ferme devant eux, je ne te dis pas l'histoire que ça fait " (guichetière)

b) Fraudes, mensonges et dissimulations

Les fraudes et mensonges sont généralement liés aux difficultés financières et culturelles des clients qui s'y livrent. Les tentatives ne sont pas marginales et surviennent sous des formes relativement variées comme le montrent les exemples suivants issus des témoignages de certains guichetiers:

" Il y en a beaucoup qui fraudent. Ce n'est pas pour faire du racisme mais on a par exemple un problème avec les noirs. Ils s'échangent les pièces d'identité au sein d'une même famille et après ils viennent contester le retrait en disant que ce n'était pas eux. Ils nous présentent un passeport effectué au Gabon et dont on ne connaît pas trop les conditions de validité. Ils reviennent ensuite, nous présentent leur carte de séjour et refusent le prélèvement en disant que ce n'était pas eux qui ont signé ". (guichetier)

Les tentatives de fraude se matérialisent également par le paiement au moyen de faux billets ainsi que par le vol pur et simple :

" Je sers un client puis je passe à une autre cliente qui me demande un timbre et là, plus moyen de mettre la main dessus, le client d'avant me les avait tous volés ! Le patron a dû

porter plainte et figurez-vous qu'on a retrouvé cette personne devant le bureau de poste en train de vendre les timbres ! ". (guichetière)

" Garde bien l'argent que vient de te donner le client un peu à part avant de le ranger parce qu'il y en a qui essaient de te rouler et qui contestent la monnaie que tu leur as rendue en prétextant qu'ils t'avaient donné un billet de 200 et pas de 100. Si tu laisses le billet à part, tu peux être sûre de toi ".(conseil d'une guichetière à une autre guichetière à l'occasion d'une " doublure ")

Parmi les attitudes " déviantes ", on peut également citer les mensonges, dissimulations, les divers comportements de mauvaise foi dont font preuve certains clients dans leur relation avec le guichetier. Le but de tels comportements peut parfois être de forcer la pitié des guichetiers pour obtenir un service exceptionnel, une " faveur ".

" Quand on appelle le centre financier pour un problème, les trois quarts du temps la personne sait qu'elle doit de l'argent et qu'elle a fait un chèque qui n'est pas régularisé mais ne va pas nous le dire et va quand même demander à toucher l'argent. Avec ça, on a vite fait de passer 5 à 10 minutes ". (chef d'établissement)

De même, certains clients tentent de dissimuler les éventuels incidents de paiement (notamment les interdictions bancaires) survenus sur leurs comptes précèdents, qu'ils soient bancaires ou postaux, pour pouvoir réitérer leur demande d'ouverture de compte et ainsi, pouvoir jouir à nouveau de la détention d'un compte. Si ces tentatives réussissent généralement au niveau du bureau de poste (où les agents ont peu de moyens leur permettant d'effectuer de telles vérifications), elles ne passent jamais entre les " mailles du filet " du centre financier à qui est transmis, en second lieu, le formulaire concernant la demande de compte. Il n'empêche qu'un coût a également été engagé.

4.2 - Nature des prestations de cohésion sociale

Face à ses deux types d'attitudes " déviantes " des clients, les agents se voient dans l'obligation d'accomplir des prestations spécifiques. S'il s'agit de comportements agressifs et violents de certains clients, les guichetiers s'efforcent de gérer et d'apaiser les conflits pour éviter les débordements. En effet, certains événements (par exemple le non versement des allocations familiales à date prévue) comportent une telle tension ambiante qu'un conflit isolé peut s'envenimer et provoquer une flambée de violence. Il s'agit alors pour les guichetiers de désamorcer les conflits.

" Notre travail, c'est aussi de calmer certaines situations sinon ça prend des proportions énormes, ça part souvent aux injures. Ces cas là sont les côtés déplaisants de la fonction et c'est pourtant la majorité des cas " (chef d'établissement)

Certains agents se trouvent néanmoins assez désarmés face à cette agressivité et à la demande qui leur est faite de choisir la pacification.

" La politique d'ici, c'est de toujours donner raison au client même quand on se fait insulter, pour ne pas envenimer la situation et créer d'émeutes. C'est quand même très dur ". (guichetière)

Face aux tentatives de fraudes et de vols, les guichetiers ont à redoubler de prudence, de vigilance et de mesures préventives. Il s'agit pour eux, notamment de veiller à fermer leur caisse à chaque fois qu'ils s'absentent, même pour un court instant, de prêter attention aux billets circulant entre leurs mains et d'identifier les fraudeurs (ou dissimulateurs) avérés ou potentiels. L'information circule entre les guichetiers quant aux éventuels fraudeurs sévissant dans le bureau de poste. Quant aux mensonges des clients souhaitant forcer la pitié

des guichetiers, ils sont difficilement repérables autrement que par l'existence d'expériences antérieures avec le client.

4.3 - Types de surcoûts associés à ces prestations

En ce qui concerne les comportements agressifs et violents, les surcoûts sont de plusieurs ordres. Il s'agit, d'abord, du temps passé par les agents à tenter de désamorcer les conflits. Il dépend essentiellement de la ténacité du client concerné et du degré de patience de l'agent. Ce temps passé peut lui même être la cause de la formation des files d'attentes. De tels comportements (menaces, insultes, crachats...) ont un coût psychique important pour les guichetiers, qui éprouvent un sentiment d'impuissance, de découragement et d'insécurité, en particulier dans certains bureaux. Ces traumatismes psychiques peuvent conduire à l'absentéisme des agents ou à leur refus systématique de travailler au guichet.

“ Certaines personnes victimes d'incidents ne désirent plus être au guichet, on doit donc les mettre à l'arrière ”. (responsable de production guichets)
“ Moi, avant de venir ici, j'étais à Compiègne. Là bas, je n'avais jamais aucun problème, c'était comme à la campagne. Quand je suis arrivée ici, ça n'a pas été facile. Je n'étais pas habituée à me faire insulter. Mon collègue m’aidait beaucoup quand je me faisais engueuler par un client, il me parlait pour que je n’y fasse trop attention ”. (guichetière)

La violence est à l'origine de coûts plus chiffrables tels que les coûts de remplacement ou de réparation du matériel dégradé par les clients (photocopieur, machines à affranchir, cabines téléphoniques, Minitel...).

Les comportements “ déviants ” de certains publics engendrent également des coûts de renforcement des mesures de sécurité.Il s'agit notamment, pour les bureaux les plus exposés à de tels risques, de l'installation de sas régulant l'entrée ou la sortie du bureau, de la multiplication de caméras de surveillance, de l'installation de distributeurs automatiques de billets pour les guichetiers, et de la mise en place de vitres ou de rideaux automatiques séparant le guichetier des clients.

Enfin, les agressions et violences de certains clients, même si leur fréquence est faible, ont une conséquence trés négative sur l'image du bureau de poste concerné, mais également sur celle de l'entreprise.

“ En fait, une personne ayant une surface financière importante qui arrive à La Poste pour placer de l'argent, et bien ce client fait demi-tour, car le quartier et le bureau sont mal fréquentés, mal réputés ”. (conseiller financier)

En œ qui concerne les fraudes, les vols et dissimulations, le surcoût se mesure essentiellement en termes de temps supplémentaire passé par les guichehers en mesures préventives (vérifications et surveillances accrues). On a pu remarquer, lors de nos observations, que la vérification d'un billet litigieux a pris plus de dix minutes. On peut également prendre en compte le temps passé par les guichetiers à effectuer des procèdures de retraits inutiles demandés par des clients très souvent conscients du solde négatif de leur compte.

De tels comportements induisent également un coût psychique pour les guichetiers qui peuvent éprouver un sentiment de découragement, de démotivation et de résignation face aux tentatives de fraudes et d'escroquerie dont ils sont victimes. Un tel comportement s'apparente, à leurs yeux, à un abus de confiance.

“ Le plus exaspérant, c'est que je veux aider les gens et qu'il y a en face une mauvaise volonté. C'est usant ”. (in Jacques Gautrat et Marie-France Gounouf, *Le rôle des bureaux de poste dans l'insertion des populations marginalisées,* décembre 1995)

Cette analyse par catégories de problèmes montre la diversité des difficultés auxquelles sont confrontées quotidiennement les agents. Bien sûr, les problèmes en question ne concernent qu'une minorité de clients mais cette catégorie de clientèle pèse relativement lourd dans les comptes de La Poste, comme on va le montrer par la suite.

5 - Une évaluation des surcoûts directs des prestations de cohésion sociale aux guichets en termes de charge de travail supplémentaire

On se limitera, dans ce qui suit, à l'une des catégories de surcoûts qui viennent d'être identifiées: les surcoûts directs en temps additionnel passé avec les usagers. Sur la base d'observations directes des opérations (au total plus de 1200 “ contacts ” pour une durée d'observation de près de 60 heures dans des bureaux diversifiés[6]), nous avons calculé, d'une part, la fréquence des “ prestations sociales ” selon nos quatre grandes catégories, d'autre part, le “ temps de travail supplémentaire ” consacré à ces prestations. Ce supplément de temps a été défini en prenant comme temps de référence le temps moyen des prestations normales (qui représentent 90% des contacts observés). Ce temps moyen est de 2 minutes et 27 secondes.

a) Surcoûts directs liés auxformes cognitives et culturelles d'exclusion

Selon nos observations, de telles prestations représentent en moyenne 2,3% du nombre de prestations effectuées par les guichetiers. Cette proportion varie sensiblement d'un bureau à un autre. Dans l'un des bureaux, situé dans un quartier part~culièrement défavorisé, ces prestations ont représenté 5,2% du total.

Par ailleurs, la durée moyenne d'une prestation normale au guichet étant de 2 minutes et 27 secondes, alors que les “ prestations sociales ” de ce type durent en moyenne 5 minutes et 27 secondes, on obtient un temps supplémentaire moyen de 3 minutes par prestation de ce type. Dans certaines situations, ces prestations avoisinent ou dépassent 10 minutes.

b) Surcoûts directs associés aux difficultés financières de certains clients

Les “ surcoûts en temps ” relevant de cette catégorie (et qui n'auraient pas déjà été pris en compte dans la catégorie précèdente) correspondent essentiellement à des a prestations manquées ”, c'est-à-dire à du temps passé par les agents sans “ résultat fonctionnel ” (demandes de retraits ou d'opérations alors que les comptes ou les livrets ne sont pas approvisionnés). Pour cette catégorie, et pour elle seule, il y a identité entre le coût et le surcoût en temps de travail. Ces prestations représentent 5,9% du nombre de prestations observées, avec d'importantes différences de fréquence selon les bureaux: 21% du total des prestations dans un quartier très défavorisé, 0% dans un bureau de zone rurale.

Ces prestations “ manquées ” sont en moyenne assez courtes: une minute et 29 secondes en moyenne. Lorsqu'on les totalise, on obtient une durée globale d'une heure et 41 minutes sur l'ensemble des observations (soit environ 56 heures)[7].

---

[6] Au total, onze bureaux de tailles et d'environnements différents ont été observés, dont neuf en zones urbaines et périurbaines et deux en zones rurales. Il s'agit donc d'un échantillon diversifié, mais que l'on ne peut pas considérer comme “ représentatif ”. En moyenne, les observations ont porté sur deux demi-journées (en continu) par bureau.

[7] Nous avons exclu une “ demi journée particulière ” d'observation, au cours de laquelle presque toutes les prestations ont été “ manquées ” en raison d'une panne informatique survenue le jour du versement des allocations familiales. Si nous en avions tenu compte, il aurait fallu ajouter au moins 3 heures de “ prestations

c) Surcoûts directs associés aux caractéristiques spatiales particulières de certains publics

Les problèmes de résidence des publics en difficulté occasionnent un surcoût en termes de temps supplémentaire passé par les agents à aider les clients en difficulté " administrative " (SDF, étrangers...). Il s'agit notamment de l'allégement de certaines procèdures administratives (contrôle de pièces d'identité et de justificatif de domicile). Ces prestations de " réparation " sont peu fréquentes: elles représentent 0,5% du nombre de prestations observées. Mais elles sont en moyenne d'une durée nettement supérieure à la durce moyenne d'une prestation: 5 minutes et 10 secondes soit un temps supplémentaire de 2 minutes 43 par prestation de ce type.

Les prestations liées à l'isolement de certaines personnes sont, elles aussi, peu fréquentes: 0,7% des prestations observées. Elles sont plus fréquentes dans les bureaux situés en périphérie urbaine ou en milieu rural qu'en centre ville. Leur durée moyenne est élevée: 6 minutes et 15 secondes. On obtient donc un temps supplémentaire de 3 minutes et 48 secondes par prestation. Certaines avoisinent voire dépassent 10 minutes.

d) Surcoûts liés aux comportements " déviants " de certains publics

Les surcoûts *directs* relevant de cette dernière catégorie sont les plus faibles et on serait tenté de les négliger. Il importe néammoins de retenir cette famille de problèmes, pour le poids des coûts indirects multiples (évoqués en 4.3) qui lui correspondent.

- Les comportements agressifs et violents sont relativement exceptionnels. D'après nos observations, ils interviennent dans 0,3% des contacts, essentiellement à l'occasion d'événements ponctuels tels que le non versement des allocations familiales à la date prévue. Leur durée moyenne est de 5 minutes et 50 secondes soit un temps supplémentaire moyen de 3 minutes et 23 secondes par prestation de ce type.

- Le surcoût associé aux comportements frauduleux de certains publics ces comportements se matérialisent essentiellement sous la forme de temps supplémentaire passé par les guichetiers en mesures préventives (vérification et surveillance). De tels cas sont peu fréquents: 0,3% de l'ensemble des prestations. Ces prestations ont une durée assez longue, (6 minutes), soit un temps supplémentaire moyen de 3 minutes et 33 secondes.

e) Un bilan des coûts, surcoûts et de la fréquence des prestations de cohésion sociale aux guichets

Si l'on additionne les fréquences de l'ensemble des prestations de résolution de problèmes d'ordre social, on obtient un total de 10 %.

Le temps supplémentaire (c'est-à-dire au-delà du temps normal) passé par les guichetiers à effectuer des prestations de cohésion sociale a été de 4 heures et 13 minutes dans l'ensemble de nos observations (56 heures et 5 minutes[8]). Le surcoût en travail additionnel représente donc 7,5% du temps total d'observation, ou 8,7% du temps total passé avec les clients

---

manquées " au total obtenu. Selon nos observations, une telle situation est certes exceptionnelle pour un bureau donné, mais elle ne l'est pas sur l'ensemble du territoire français.

[8] La durée totale des observations a été en réalité de 59 heures et 45 minutes auxquelles nous avons soustrait les 3 heures et 40 minutes d'observation effectuée le jour du non versement des prestations à la date prévue (en l'occurrence le 5 du mois). La prise en compte de cette " demi-journée particulière " alourdirait nettement nos estimations du surcoût direct, qui représenterait alors près de 15 % du temps total passé avec les usagers.

(somme des durées des contacts directs observés)[9]. Un tel surcoût est donc loin d'être négligeable. Il est évident que la proportion des prestations concernées varie sensiblement en fonction des bureaux (taille, situation géographique, environnement, clientèle...).

A titre indicatif, une recherche fondée sur les mêmes principes et fondée sur l'observation et l'écoute directe des contacts téléphoniques entre les agents des CRSF (les anciens Centres de Chèques Postaux) et les usagers, nous a fourni l'estimation suivante: 32 % du temps total des commun~cations téléphoniques est consacré à des " cas sociaux " et relève de la catégorie de prestations de cohésion sociale.

Quelles que soient les limites d'une telle approche, à la fois sur le plan de ses principes et sur celui de son application (on pourrait souhaiter, par exemple, un plus grand nombre d'observations et un échantillon de bureaux encore plus représentatif, et le fait d'avoir travaillé dans l'agglomération lilloise peut biaiser les résultats en dépit de notre sélection de bureaux aux caractéristiques sociales diverses), elle autorise selon nous les conclusions suivantes:

1) Le poids des prestations de cohésion sociale délivrées au guichet, en relation directe avec le public, est considérable, tant en termes de fréquence (environ 10 %) que de temps additionnel nécessaire (prés de 9 %). Comme les coûts de fonctionnement des guichets de La Poste sont de l'ordre de 12 milliards à l'échelle nationale, on peut affirmer que œtte entreprise consacre plus d'un milliard de francs par an (en coûts directs) à préserver au quotidien des liens sociaux dans l'espace de ses guichets et dans le contenu des relations de service qui s'y déroulent.

2) Il est vraisemblable que les coûts indirects associés à ces fonctions, et que nous nous sommes efforcés d'identifier, sans pouvoir les mesurer, sont eux aussi très importants, qu'il s'agisse de la gestion des très nombreuses opérations financières portant sur des montants minimes, de celle des comptes et livrets faiblement approvisionés, des mandats, ou, ce qui est vraisemblablement plus important, de la difficulté à attirer une partie de la clientèle " rentable " au moins dans les guichets les plus fréquentés des grandes agglomérations.

3) Constater l'importance des ressources ainsi engagées au titre de la cohésion sociale ne nous dit rien du mode de financement souhaitable de telles prestations. Dans le cadre actuel, tout juste peut-on estimer que, puisque La Poste fonctionne sans subvention publique (au titre de sa contribution au lien social) et qu'en moyenne elle équilibre ses comptes, cela signifie qu'elle parvient à financer les pertes subies au titre de ses prestations de cohésion sociale à partir des bénéfices de ses activités ou segments rentables. Dans un contexte de concurrence accrue sur les segments rentables, la question sera nécessairement posée du maintien de ces fonctions qui ne relèvent pas de la rationalité économique et dont la valeur ne s'exprime pas sur un marché, même si, comme on vient de le montrer, leur coût direct peut donner lieu à des évaluations chiffrées.

[9] Bien évidemment, dans les guichets des bureaux de poste comme dans toutes les activités de guichet, le temps de travail est supérieur au temps passé en contact direct avec les clients (irrégularité des flux de clientèle, existence de tâches annexes...). Dans nos observations, si l'on divise le temps de travail total par le nombre de clients, on obtient presque trois minutes. Si l'on divise le temps total des contacts par le nornbre de clients, on obtient un peu plus de 2 minutes et demi. Le temps total de " non-contact " représente, au cours de nos observations, 15 % du temps de travail (temps de présence) des guichetiers.