

## **Remise en jeu continue, négociations « dos au mur » :**

### **le travail des facteurs**

Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller

(Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317)

Le travail a rarement été, en tant que tel, au premier plan de la conflictualité et de la négociation collectives. Ce constat doit être relié à l'acceptation par le mouvement syndical et ouvrier du compromis fordiste, même si mériteraient d'être revisités les épisodes et conjonctures où l'organisation du travail a été contestée, notamment les années d'« insubordination ouvrière » au tournant des années 1960/1970 (Borzeix, 1978 ; Trentin, 2012 ; Vigna, 2007). Les années 1980/1990, avec la venue au premier plan des préoccupations liées à l'emploi et l'affaiblissement considérable du syndicalisme, semblent avoir vu s'accroître cette marginalisation des enjeux du travail, tant dans la négociation que dans la conflictualité sociale (Linhart, Linhart et Mallan, 1998). Mais avec l'éloignement de la perspective d'un retour au compromis fordiste, l'aiguïsement de la crise du travail, la dégradation de la santé physique et mentale au travail, certains secteurs du syndicalisme cherchent à impulser la prise en charge de ces enjeux.<sup>1</sup>

Dans cette communication on s'efforce d'en évaluer la portée à partir du cas des facteurs de la Poste. Il nous semble significatif de la manière dont les syndicats sont, d'une certaine manière, *contraints* de prendre en compte les questions du travail, mais de manière très défensive : au-delà de la dégradation et de la déstabilisation du travail, c'est le métier de facteur lui-même qui est menacé sous de multiples formes, et ce dans un contexte de rapport de forces défavorable. On s'appuie sur une enquête conduite au sein d'une « DOTC »<sup>2</sup> dans un département urbanisé, conduite à la fois auprès de salariés, de la ligne hiérarchique, et de syndicalistes<sup>3</sup>. Cela permet d'étudier les conflits, les décalages et les convergences entre les points de vue de ces trois types d'acteurs, ainsi que certaines différenciations au sein des facteurs. En s'intéressant plus particulièrement aux pratiques des syndicalistes, on cherchera à repérer les relations entre les régulations quotidiennes du travail – comment chaque facteur et factrice négocie, dans son « travail réel », son « travail prescrit » - et, d'autre part, les orientations que portent les représentants du personnel dans leurs pratiques de négociation.

Après avoir donné quelques repères sur les transformations de l'activité et de l'organisation de l'opérateur postal historique, et sur la manière dont elles remettent en question le métier de facteur (1), on montre comment la dynamique des relations professionnelles, de la conflictualité et de la négociation collective renvoie à cette remise en question (2), puis comment les facteurs contestent le point de vue managérial sur l'évolution de la charge et négocient au quotidien le travail tel qu'il leur est prescrit (4). Dans une dernière partie on étudie les modalités localisées au travers desquelles

---

<sup>1</sup> Cf. les recherches-actions conduites à la CFDT (Thery, 2006), à la CGT (Chassaing et al., 2011), à la FSU (Baunay et al., 2010), ou encore l'édition depuis 2011 par l'Union Syndicale Solidaires du bulletin « Et voilà ».

<sup>2</sup> Direction Opérationnelle Territoriale Courrier, comptant un effectif permanent (hors CDD) de 4100 agents, dont 2300 facteurs, répartis entre 23 établissements. Les DOTC sont devenues DSCC (Directions des Services Courrier-Colis) en 2014.

<sup>3</sup> Réalisée en 2014, auprès d'une vingtaine de représentants du personnel et du management et d'une trentaine de facteurs-trices, la plupart travaillant dans deux des 95 unités de distribution du département.

l'action syndicale, bien que « dos au mur », s'efforce de peser dans les réorganisations permanentes du travail (4).

### **Un métier « condamné à disparaître » ?**

25 ans après la réforme de l'administration publique des « PTT » créant deux entités distinctes, les métamorphoses de la Poste sont considérables. Elles ne sont pas sans évoquer celles de France Télécom (« Orange » depuis 2013), même si elles y sont intervenues un peu plus tardivement, et sans doute moins violemment. Les deux entités ont dû faire face à quelques années d'intervalle à la libéralisation de leurs marchés (achevée en 2011 à la Poste) et à leur transformation en société anonyme (2010 à la Poste). La Poste est un groupe à capitaux publics et une partie importante de ses activités demeure, de fait, protégée de la concurrence. Reste que bien des logiques qui y animent les changements organisationnels, managériaux et de gestion de la force de travail les rapprochent : rythme rapide des réorganisations, montée en puissance des personnels « salariés » (de droit privé) aux côtés des fonctionnaires, diminution des effectifs globaux.<sup>4</sup> Leurs implications négatives sur les métiers, le travail, comme sur la santé physique et mentale peuvent également être rapprochées. Au-delà de la médiatisation de suicides au travail<sup>5</sup> les indicateurs issus de la dernière enquête SUMER le confirment [Encadré 1].

Bien qu'en recul, l'activité courrier, cœur historique du groupe La Poste, continue de représenter la moitié du chiffre d'affaires et la majorité des effectifs.<sup>6</sup> Plus que l'achèvement de l'ouverture à la concurrence de l'ensemble de cette activité, c'est sa numérisation qui explique la baisse régulière et continue du trafic postal intervenant depuis 2003-2004. La diminution anticipée de 2008 à 2020 est de 50%. On comprend que le spectre d'une quasi-disparition possible du métier de facteur se profile à l'horizon d'une dizaine d'années. Mais cette sombre représentation de l'avenir s'ancre dans une série de transformations déjà en cours dans le travail comme dans le métier, telles qu'elles sont perçues par les intéressé-e-s, à commencer par les plus ancien-ne-s d'entre eux/elles. Quant aux nouveaux services, expérimentés ici ou là, qu'ils pourraient prester, ils contribuent plutôt à aiguïser ce sentiment.

Ainsi, les principaux piliers du métier - supports d'un fort attachement des facteurs particulièrement chez les plus ancien-ne-s, malgré l'absence de carrière verticale - sont remis en question.

-L'accès à la « propriété » d'une tournée,<sup>7</sup> dont M. Cartier (2002 ; 2003) a montré la centralité dans la construction et la valorisation du métier ; au-delà d'une stabilisation professionnelle, cette appropriation va de pair, côté facteur, avec la connaissance d'un territoire et de son public, et côté usager-client avec un lien personnalisé avec « son » facteur<sup>8</sup>; c'est une dimension clef de

---

<sup>4</sup> Fin 2012 Orange compte 105 000 employés en France (170 000 dans le monde, dont seulement 65 000 fonctionnaires : 38%), contre 165 200 en 1996 (moins 60 % en France sur 16 ans). Fin 2014 la Poste compte 240 000 employés (dont environ 190 000 fonctionnaires : 60%), contre 320 000 en 2002 (moins 25 % en 12 ans). Ici la réduction des effectifs se réalise essentiellement par des départs en retraite partiellement compensés. Pour des données 2002-2012 sur les effectifs, les absences, les salaires, les promotions, et les résultats : [rue89.nouvelobs.com/.../la-poste-dix-ans-de-bilans-sociaux-decryptes-23](http://rue89.nouvelobs.com/.../la-poste-dix-ans-de-bilans-sociaux-decryptes-23). Au courrier l'emploi culmine à 240 000 en 1984. Il chute à 212 000 en 2000, et 147 000 en 2014. Il représente actuellement environ 60 % des effectifs de la Poste, au plan national comme départemental.

<sup>5</sup> 56 suicides enregistrés chez France Télécom de 2008 à 2010, dont 27 pour la seule année 2010.

<sup>6</sup> Les trois autres activités sont le « Réseau », les colis-express, et la Banque Postale. Les deux dernières sont en croissance. Mais l'activité colis vient d'être intégrée au courrier.

<sup>7</sup> « Vendue », quand elle est disponible, sur la base de l'ancienneté, et ce depuis 1945. Institution devenue de longue date une « rigidité » à réduire ou supprimer aux yeux des dirigeants.

<sup>8</sup> « Ma » tournée, disent les facteurs ; « mon » facteur disent les usagers.

## Encadré 1-Travail et santé des facteurs

Quelques indicateurs comparatifs (enquête Sumer 2010) \*

| % de la population (se) déclarant :   | Facteurs (tous) | Facteurs (H.) | Facteurs (F.) | Tous salariés | Tous salariés H. | Tous salariés F. |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|------------------|------------------|
| En « isostrain » (situation « tendue » et peu de soutien social) (Karasek)  | 29,3            | 32,2          | 26,0          | 17,3          | 15,9             | 18,9             |
| Vivre, s'attendre à vivre chang <sup>t</sup> indésirable  | 53,1            | 56,3          | 49,5          | 29,0          | 29,8             | 28,0             |
| Percevoir sa sécurité d'emploi menacée  | 41,8            | 42,5          | 40,9          | 28,5          | 30,8             | 25,7             |
| Dont le médecin du travail juge négativement le poste du pt de vue de l'organisation du travail                                   | 28,5            | 25,9          | 31,4          | 20,7          | 20,0             | 21,6             |
| Dont le médecin du travail juge négativ <sup>t</sup> le poste du p <sup>t</sup> de vue de la prévention des contraintes physiques | 35,0            | 27,0          | 44,1          | 27,4          | 28,3             | 26,3             |
| Au moins 2 arrêts maladie depuis un an  | 16,7            | 18,2          | 15,0          | 10,4          | 8,9              | 12,2             |
| Au moins 1 accident du travail depuis un an   | 13,5            | 12,9          | 14,1          | 8,3           | 10,1             | 6,1              |
| Juge son travail mauvais pour sa santé  | 35,2            | 40,3          | 29,3          | 26,8          | 30,4             | 22,5             |
| Insatisfait de son travail  | 19,6            | 30,0          | 7,8           | 11,9          | 11,6             | 12,4             |

*\* Exploitation originale. La faiblesse des effectifs de « facteurs » et agents assimilés de la Poste dans l'enquête (n=571) impose la prudence dans l'interprétation des résultats.*

l'autonomie professionnelle. La « vente » - mieux, la « proposition » - des calendriers de l'année symbolisait aussi ce lien social personnalisé. Une fraction croissante des facteurs ne bénéficie plus de cette situation de « titulaire » d'une tournée, la polyvalence s'étant développée sous la forme notamment de la « sécabilité » de tournées<sup>9</sup>, et les réorganisations peuvent se traduire par la perte de « sa » tournée.

-Le moment de socialisation représenté par le tri collectif préparatoire aux tournées (« Tri Général »). Mécanisation et automatisation de la préparation du courrier ont conduit à déposséder de ce moment un nombre croissant d'unités de distribution, rompant du même coup l'équilibre temporel entre "travaux intérieurs" et "travaux extérieurs".

-Un certain auto-contrôle, collectif et individuel, sur la charge de travail et les variations du trafic. Là encore les innovations techniques, associées aux orientations commerciales du groupe, se traduisent par une régulation plus hétéronome de ces variations.

-La densité des « contacts » avec le public, associée à l'intérêt pour la prestation de services gratuits. Moins que les incitations aux prestations commerciales, c'est l'allongement des tournées et l'intensification du rythme de la distribution qui dégradent la dimension relationnelle de l'activité.

- L'autonomie permise par la mise en œuvre individuelle et dans l'espace public de la distribution, en dehors donc du contrôle des supérieurs et des collègues. Cette autonomie est affectée par la multiplication des tâches administratives, comme celles qui sont associées à la croissance des objets « suivis » ou « recommandés ».

- Des horaires de travail matinaux, associés à la pratique du « fini parti », permettant de libérer l'après-midi et de valoriser la vie hors travail. Le glissement d'une part importante des opérations de préparation de la distribution vers les plateformes de tri se traduit par des horaires plus tardifs, et des horaires collectifs plus strictement contrôlés ont remplacé le "fini parti".

- Enfin le métier va de pair avec un statut social définissant celui d'une « élite populaire », ou de membre des « classes populaires honorables » (Cartier, 2002), incluant le recrutement comme fonctionnaire – disparu depuis 2001 – et le bénéfice d'une retraite à 55 ans : cette reconnaissance de la pénibilité physique du travail disparaît suite aux réformes des régimes de retraite des fonctionnaires, les agents contractuels quant à eux n'en ayant jamais bénéficié.

Ces transformations interviennent pour l'essentiel depuis le début des années 2000 (Salaün, 2008), peu de temps avant l'enregistrement d'une baisse continue du volume de courrier qui a contribué à les accélérer. Deux des principaux vecteurs en sont les opérations « Cap Qualité Courrier » - avec des investissements importants dans la concentration et l'automatisation des centres de tri - et « Facteur d'avenir ».

"Facteur d'avenir" est une nouvelle organisation des bureaux de distribution, expérimentée à partir de 2006. Elle se traduit par la création de nouvelles fonctions et de nouveaux grades : « facteur

---

<sup>9</sup> Des tournées dites "sécables", assurées en tant qu'attributaires – et non plus "titulaires" – les jours de fort trafic par des « facteurs d'équipe » (FE), sont découpées en segments qui sont affectés et réalisés par autant de facteurs, en sus de leur propre tournée, en cas de besoin : que ce besoin ait été programmé aux moments de faibles trafics, ou non, comme en cas d'absence ou de non disponibilité des facteurs qui en ont la charge. Les facteurs d'équipe et facteurs qualité sont en première ligne quand il faut remplacer les « absents inopinés », compte tenu d'un « volant de remplacement » généralement insuffisant.

d'équipe », et « facteur qualité ».<sup>10</sup> Les bureaux sont divisés en «équipes » au sein desquelles est instaurée une certaine polyvalence, avec la « sécabilité » d'une partie des tournées.

## Encadré 2 : La commission « Grand Dialogue »

En mars 2012, suite à deux suicides de cadres et à de multiples alertes de médecins du travail et des organisations syndicales, confirmant la montée d'un malaise au travail (Marashin, 2012), le PDG J.-P. Bailly confie à J. Kaspar, ancien dirigeant de la CFDT, l'organisation d'un « Grand dialogue » interne avec l'appui de personnalités extérieures. Sans attendre la remise du rapport (sept. 2012) sont annoncés la suspension pendant 6 mois des réorganisations, un délai minimal de 24 mois entre deux réorganisations, 1 000 embauches supplémentaires dès 2012. Le document présente un tableau nuancé de la situation. Il est élogieux sur la « stratégie de transformation suivie de 2002 » - modernisation industrielle, résultats économiques en termes de chiffre d'affaires et de bénéfices, grâce notamment aux activités bancaires et colis – et mentionne « un bilan social positif sur de nombreux aspects », avec la réduction de l'emploi précaire. Mais il reconnaît une série d'« impacts humains » problématiques : montée des absences pour maladie et accident du travail, parallèle au vieillissement des agents ; dégradation de la santé physique et psychique ; développement des inaptitudes. Il relève une « décentralisation inachevée », un « dialogue social formaliste », un « manque de concertation amont » avec les représentants du personnel. L'activité courrier est appelée à se « réinventer », en redéfinissant « une offre rentable autour de nouveaux produits et services qui satisfassent les attentes des clients ». Parmi toutes les préconisations formulées, la plus précise est celle du « desserrement provisoire des contraintes sur les effectifs ». Le chiffre de 4 500 à 5 000 embauches sera cité, de manière à « sanctuariser le volume d'emplois » nécessaire aux charges syndicales et la formation. Pour le reste, les pistes concernent l'amélioration du dialogue social, du management, de la conduite du changement organisationnel, de la GPEC – développement de la mobilité interne au groupe -, et appellent à « la concertation et à l'engagement de tous les acteurs ». Ce rapport apparaît ainsi, sans surprise, comme un compromis, faisant écho, souvent en creux, aux difficultés vécues par le personnel, mais dans le cadre d'un soutien aux orientations stratégiques du groupe. C'est pourquoi il a pu être critiqué par les organisations syndicales contestataires. Les autres syndicats signent quelques mois plus tard un accord sur la QVT (Qualité de Vie au Travail) prévoyant un « droit d'alerte syndical » face aux réorganisations et précisent les modalités de concertation associées aux réorganisations. Est reconnu aux organisations syndicales la possibilité de présenter des « scénarios alternatifs ».

Une « synthèse de 58 expertises » réalisées de décembre 2007 à avril 2014, dans le cadre d'une réorganisation ou suite à un incident grave par des CHSCT de la Poste (dont 46 au courrier), parle de « malaise diffus, généralisé à toute l'entreprise », d'un « SYSTEME dont il est difficile (...) de ne pas faire le lien avec France Télécom », et ne mentionne pas d'inflexion significative depuis 2012.

« Attribuée » à un « facteurs d'Equipe », la tournée "sécable" est partageable lors des jours dits « faibles », jours où le facteur d'équipe distribue la tournée des facteurs en repos de cycle. Quant au « facteur Qualité », il doit à la fois améliorer la qualité du service, faire des remplacements et assister l'encadrement de proximité. Cette nouvelle organisation représente un tournant majeur : elle suppose une diminution du nombre de tournées de titulaires et leur réévaluation récurrente, *via* la mise en

<sup>10</sup> D'où des possibilités nouvelles de promotion – bien que modestes au plan salarial - qui expliquent que certains syndicats aient pu soutenir cette réforme organisationnelle. A l'échelon du département dans lequel nous enquêtons, ces deux nouveaux types de facteurs représentent chacun 9% des effectifs de l'ensemble des facteurs. Depuis 1992 existait des « facteurs de secteur », chargés de remplacer les absents sur 5 à 10 tournées, mais beaucoup moins nombreux (un sur quarante).

place d'un outil informatique destiné à calibrer chaque tournée en fonction d'une série de paramètres définis a priori. Elle s'initie au moment même où s'amorce la diminution du volume du courrier, qui s'accélère à partir de 2008. Et la visée d'une adaptation continue de l'organisation et de l'emploi à cette diminution se traduit par la fréquence des ajustements, pouvant intervenir tous les 18 mois à l'échelle d'un bureau de distribution. Une des mesures préconisée par la « Commission du grand dialogue » en 2012 sera d'ailleurs de ralentir ce rythme, avec le passage à la norme de 24 mois, et au terme d'une brève suspension de ces réorganisations [encadré 2].

Toutes ces transformations affectent, par ailleurs, une force de travail en profond renouvellement sociodémographique : elle est vieillissante, compte tenu du ralentissement des recrutements, même si plusieurs générations contrastées du point de vue de leur rapport au travail et à la Poste continuent de cohabiter ; et elle est devenue quasiment mixte, avec la « révolution silencieuse » de la féminisation du métier de facteur, dont le concours d'accès n'a été ouvert aux femmes qu'en 1974.

### **Décentralisation de la négociation collective, dispersion de la conflictualité sociale**

L'histoire récente des relations professionnelles à la Poste s'inscrit bien dans le mouvement de décentralisation des dispositifs de négociation et de concertation, mouvement étroitement associé pour ce qui est du secteur public à la pénétration du *New Public Management*.<sup>11</sup>

Arrêtons-nous un instant sur la situation au tournant des années 2000. A cette époque des recherches continuent de faire état du maintien de « la force socialisatrice du métier » (Emme et Misset, 2005, p. 135). Il est vrai que la Poste n'est encore qu'au début de « la transition vécue entre un modèle d'administration étatique et un modèle d'entreprise commerciale » (Bourgeois, Denis et Beauchamp, p. 69). Toute une série de changements s'amorcent ou s'annoncent, les agents commencent à percevoir une intensification du travail, mais le métier reste marqué par la force de la régulation autonome. Selon ces auteurs « hormis quelques règles de base ayant trait principalement à la prévention contre les malversations, l'essentiel des règles ou instructions de la hiérarchie n'est pas assorti de sanctions lourdes. Il est donc possible à chaque agent de ne pas s'engager dans ce qui lui apparaîtrait contraire à ses propres principes d'action (...) il y a donc finalement peu de « moments de vérité » où pourraient apparaître au grand jour, dans la vie des agents, des contradictions entre le modèle accepté d'une Poste à but non lucratif mais devant vendre pour subsister, et un modèle purement orienté vers le profit (...) le pilier de la culture postale représenté par les grands processus de travail demeurent debout » (op.cit., p. 64-65 ; p. 68). D'où l'existence d'une grande diversité des « stratégies d'activité » des facteurs: « la productivité est pilotée par des mesures de la charge et de l'intensité du travail, mais ces évaluations pèsent peu sur les durées de travail effectif, qui restent extrêmement hétérogènes » (Demaziere et Mercier, 2002, p. 245). Ces auteurs distinguent ainsi le « commercial de terrain », « le métier de contact », l'« artisan qui gère ses affaires », et le « postier avant tout ».

#### *L'ARTT à la Poste : une occasion manquée de négocier le travail ?*

L'ARTT intervient en 1999-2000 et s'inscrit clairement, du point de vue de la direction, dans une stratégie de décentralisation des relations professionnelles, et « le passage d'une culture du conflit à une culture de la contractualisation et de la négociation » (Bourgeois et al., p. 41)<sup>12</sup>. Reste que, compte

---

<sup>11</sup> Dont l'impulsion remonte ici à l'accord cadre de 1992, soit à la suite de la réforme de 1990, scindant les PTT en deux entités. Plus tard, en 2004 est signé un « accord cadre sur les principes et méthodes du dialogue social », peu après la division des activités en quatre (Courrier, Colis, Services financiers et Réseau).

<sup>12</sup> Au plan national, pour l'ensemble de l'entreprise, avant dernier scrutin de fin 2014, CGT et SUD rassemblent une moitié des suffrages. Leur influence est traditionnellement un peu supérieure au sein de l'activité courrier.

tenu du cadre très contraignant de la négociation imposé aux échelons locaux – pas de création nette d'emploi, limites budgétaires -, le risque de conflit a été reporté vers cet échelon. Si l'objectif était d'éviter un conflit national d'envergure il a été atteint. Par contre la conflictualité locale s'est embrasée, se traduisant par un grand nombre d'accords [Encadré 3], inaugurant une période caractérisée par une multitude de conflits localisés, parfois minoritaires mais souvent longs et radicalisés (Ubbiali, 2014) Finalement, le volume d'emplois créés et/ou dé-précarisés a été un peu supérieur à ce qui était prévu, mais sans que cela suffise à ne pas alourdir la charge de travail et à améliorer la qualité de service, *via* par exemple la réduction du nombre de tournées « à découvert ». Outre le volume d'emploi, c'est la modalité de la RTT qui a été au centre des conflits – comme la remise en question du repos un samedi sur deux et la redéfinition des cycles de repos, occasionnant par ailleurs le recrutement de nombreux facteurs « rouleurs »<sup>13</sup> - , beaucoup plus que les enjeux strictement liés à l'organisation, aux conditions de travail et à la charge de travail. On peut penser qu'il s'agit de ce point de vue d'une importante « occasion manquée » : les contreparties en termes de rationalisation du travail, de gains de productivité et de conditions de formation et de travail des « rouleurs » ayant été sous-estimées.

### Encadré 3 – l'ARTT (1999-2000) à la Poste

Sur la période 1989-2005, la fréquence des arrêts de travail et l'intensité du « dialogue social » - nombre de réunions avec les représentants du personnel - apparaissent liées : si on excepte les mouvements sociaux interprofessionnels (1995, 2003), les années 1999 et 2000 enregistrent à la fois un pic de la conflictualité et de la négociation collective (Samzun, p. 348). Un bilan en mars 2010 fait état de 4 616 négociations achevées, conclues par 2 691 accords locaux. CFTD et FO sont signataires de 66% d'entre eux, la CGT de 13%, Sud de 3%.

L'ARTT devait se faire « à coût constant », sans création nette d'emplois et au travers de gains de productivité de 5 à 10%. Dans un contexte déjà amorcé de déclin des effectifs, la direction prévoyait leur stabilisation en 1999-2000, (18 200 embauches et 20 000 départs), principalement sous la forme d'une stabilisation des agents en situation précaire et/ou à temps partiel contraint. Finalement le nombre de recrutements a été légèrement supérieur à celui des départs. Mais, contrairement aux demandes syndicales, la majorité s'est faite sous le statut de contractuel et non de fonctionnaire. L'année 2001 marque la fin du recrutement sur statut de fonctionnaire.

Dès 2004, le contentieux relatif à l'emploi précaire revient au cœur de la négociation collective avec les « accords de Vaugirard », qui fixent les objectifs de « fin du temps partiel imposé », et de plafonnement des CDD à 5%. Le rapport Kaspar valorise leur atteinte : 4,6% de CDD et 88% d'emploi à temps complet en 2011.

#### *La dégradation du métier freinée : la grève départementale de 2005*

Dans le département étudié en mars 2005 une grève de trois semaines paralyse 37 des 50 « bureaux » de distribution et mobilise les deux tiers des 2 400 facteurs. La défense du « métier » de facteur - le refus de devenir simple « distributeur » - est à l'arrière-plan des revendications provoquées par la mise en place « expérimentale » d'une « DDU » (Déconcentration de la Distribution Urbaine) à l'échelle d'une agglomération urbaine de 300 000 habitants. Il s'agit d'une réorganisation majeure du travail,

---

Au plan départemental, pour le seul courrier, ils réunissent les deux tiers des voix, avec le passage en première position de SUD (34,3%) devant la CGT (31,7%).

<sup>13</sup> Généralement un facteur débutant. Il « roule » sur une dizaine de tournées, remplaçant leurs titulaires en « repos de cycle », en maladie ou en accident du travail, en attendant de pouvoir prétendre à l'« achat » de sa propre tournée.

puisque les opérations de « Tri Général » auparavant réalisées par les facteurs au sein des unités de distribution sont regroupées et organisées sur le mode alphabétique dans une unité principale<sup>14</sup>, où elles sont effectuées par des agents de tri. En conséquence, de nombreux emplois (26, soit plus de 10%) sont supprimés, les tournées allongées, des repos de cycle supprimés. Si le risque de « transformation radicale du métier » est explicite dans le discours syndical « pour la plupart des salariés, et bien que cette dimension ne soit pas occultée c'est la perspective d'un allongement du temps des « travaux extérieurs » (la tournée) qui est explicitement refusée » (Samzun, op. cit., p.460)

La direction refuse la négociation sur la nouvelle organisation locale, mais accepte de différer les autres DDU projetées et de procéder à une évaluation de la nouvelle structure à 6 mois. Surtout, elle consent à réduire des deux tiers le nombre d'emplois et de tournées supprimés, de réaménager les repos de cycles, et concède quelques avantages au personnel local. La logique de la négociation semble claire : faute de pouvoir faire reculer la direction sur le « noyau dur » des transformations logistiques et organisationnelles, les syndicats s'efforcent d'obtenir des compensations aux plans de l'emploi, du temps de travail et du revenu (Samzun, 2007).<sup>15</sup>

Ainsi les nouveaux horaires plus tardifs des facteurs (7 h.30-13 h.40) sont compensés par le bénéfice de tickets restaurants. Si les deux principaux syndicats qui ont animé la grève adoptent des positions différentes à la fin du conflit<sup>16</sup>, ils en font aujourd'hui un bilan comparable : il a surtout permis de freiner dans le département la mise en place de la nouvelle organisation « facteur d'avenir ». En témoigne, l'obtention en 2006 d'un accord « unique en France » selon un syndicaliste, permettant de soumettre toute nouvelle organisation à la consultation des agents. Mais dès l'année suivante il est remis en question et les grèves lancées pour s'y opposer sont un échec. Il faut attendre 2012 pour que les organisations syndicales du département – ici unanimes – obtiennent un gel des réorganisations d'une année, donc plus long qu'ailleurs, au moment où se met en place le « Grand Dialogue ».

### **DRH : « Donner plus de marges aux établissements »**

Huit ans après la grève de 2005, la DRH reconnaît que, un peu plus tardives qu'ailleurs compte tenu d'un « contexte social très tendu », la première vague de réorganisations a eu des « conséquences énormes pour les agents » : « on avait un peu cette tendance de remettre à plat de façon un peu industrielle, de façon à ce que tout le monde soit touché ». D'où désormais, l'objectif de « réorganiser en touchant le moins de monde possible » : notamment, en évitant qu'un facteur titulaire de tournée se trouve privé de celle-ci, en supprimant prioritairement des tournées sans titulaire, ou dont les titulaires partent à la retraite ou sont mutés. De même les « organisateurs » - chargés de la redéfinition de la charge et du temps prescrit [Encadré 4] -, jusqu'à maintenant affectés au siège régional, sont réaffectés dans les établissements qu'ils ont en charge afin d'être plus près du terrain. Enfin, outre la mise en œuvre des préconisations nationales en vue d'une « conduite du changement » plus participative, l'accent est mis sur la diversification des « scénarios » proposés aux agents :

---

<sup>14</sup> Le Tri Général traditionnel est réalisé dans le bureau par l'ensemble des facteurs, qui répartissent le courrier selon les quartiers avant de procéder au tri de leur propre tournée. C'est un moment privilégié d'échanges entre facteurs. Ici il est d'abord trié par des agents de tri – et non plus par les facteurs du bureau -, selon le nom des voies, avant de l'être selon les tournées.

<sup>15</sup> L'examen du « relevé de décision » de fin de conflit montre que d'autres aspects, nombreux, de l'organisation du travail ont été négociés : encadrement de la variabilité de la charge quotidienne, suspension des organisations avec nombre de « quartiers lettre » variable, possibilité de comptage contradictoire du trafic, mise en place de procédures de concertation/négociation préalable à tout projet de réorganisation.

<sup>16</sup> Suite au « relevé de conclusion » de fin de conflit, la CGT appelle à la reprise du travail, mais pas Sud.

*« On a maintenant des horaires flexibles, ce qui donne plus de marges aux établissements, qui peuvent combiner entre les une dizaine de modèles d'organisation du travail qu'on leur propose. Et cela fait partie des choses que l'on peut donner en réponse aux demandes des agents. La seule contrainte c'est la diminution des effectifs. Le trafic de courrier diminue de 6% par an, les effectifs de 3-4% » (DRH).*

Parmi les modèles proposés, la « sécabilité » des tournées n'est plus un préalable. Et l'un d'entre eux semble privilégié : la réduction du temps consacré aux « travaux intérieurs » et l'allongement de celui de la tournée, cette dernière incluant une « pause méridienne » de 40 minutes non rémunérée.<sup>17</sup> Inversement, des tournées « aménagées » comportant davantage de « travaux intérieurs » et moins de « travaux extérieurs » sont mises en place à destination des seniors ou de personnes avec inaptitudes. Et la spécialisant complète dans l'un des deux moments du métier est également envisagée.

#### **Encadré 4 : Mesurer « scientifiquement » le travail ?**

L'outil de mesure destiné à la (ré)évaluation des tournées combine un logiciel spécifique de calcul de charge et un outil de géolocalisation des boîtes aux lettres et de mesure des distances théoriques entre chaque point de distribution. Il est mis en œuvre par un technicien (l' "organisateur"). Ce dernier alimente ses bases informatiques à partir de données prévisionnelles sur la baisse du courrier (baisse nationale plus que locale, fournie par la Direction de la Poste), de données de trafic réel (passé), de projets de construction immobilière et de bordereaux de tournées qui, sous la responsabilité des responsables d'unités, sont réputés avoir été validés par les agents. Le temps prescrit est la somme des durées présumées nécessaires pour l'effectuation de chacune des micro-tâches du facteur. Les temps alloués par le logiciel à chaque tâche élémentaire ne sont pas publics, même si en circulent quelques exemples : 1 minute 30 pour traiter et distribuer un pli recommandé ; 15 secondes pour l'ouverture d'une porte d'immeuble.

#### **Facteurs : contestation et « négociation » quotidienne de la charge**

En dehors que quelques cas, les facteurs et factrices ressentent une intensification et un appauvrissement de leur travail, la pression temporelle se traduisant notamment par la raréfaction des contacts avec le public. La plupart contestent ou relativisent le point de vue managérial sur les gains de temps rendus possibles par la mécanisation du tri, sur l'ampleur réelle de la « baisse du trafic », et/ou jugent que cette dernière ne suffit pas à justifier le rythme des réorganisations, avec leur lot de réduction des effectifs, de redimensionnement des tournées et même le risque de "perdre sa tournée".

*« La logistique ne suit pas puisque le courrier qui arrive déjà pré-trié, c'est "cafi" d'erreurs [...] les logiciels ne sont pas mis à jour pour pré-trier le courrier, et il doit y avoir de moins en moins de personnel, donc la qualité du travail s'en ressent ». (Facteur à pied, 47 ans)*

*"Souvent ils nous disent qu'il y a moins de courrier adressé, vous savez, juste les lettres timbrées, mais d'un autre côté ils ne nous disent pas qu'il y a plus de courrier suivi justement, donc ça nous fait autant de charge qu'avant, voire plus". (Factrice à pied, 40 ans)*

<sup>17</sup> La dissociation quasi-totale des travaux « intérieurs » - confiés à des agents « seniors », ou « inaptes » - et « extérieurs » commence à être expérimentée dans certaines Unités de Distribution début 2015. M. Salaün (2008), a étudié le cas d'une unité de distribution spécialisée dans le courrier auprès des entreprises où a été mis fin à la " vente des quartiers" et où les facteurs sont devenus des " livreurs " polyvalents.

Là où la direction privilégie une évaluation *quantitative*, tous types d'objets confondus, ils font une évaluation *qualitative* de leur charge - physique et mentale - de travail : part croissante des plis recommandés – pour lesquelles les règles de présentation et de remise se sont durcies<sup>18</sup>, et les tâches administratives associées multipliées -, des colis, de la publicité « non adressée ». Pour une part ce ressenti correspond à l'évolution effective de la composition du courrier [Encadré 5]

#### Encadré 5- Une baisse du courrier très différenciée

##### *Evolution 2005-2013 du volume des envois selon le type d'objets (en milliards)*

|  | 2005          | 2013          | Evolution (%) |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Objets de correspondance<br>(y compris contre signature) | 16,806        | 12,896        | - 23,7 %      |
| Colis<br>(y compris contre signature)                    | 0,638         | 0,732         | + 14,73 %     |
| Presse   | 2,789         | 2,418         | - 13,30 %     |
| <b>Total correspondance</b>                              | <b>20,233</b> | <b>16,046</b> | <b>-20,6%</b> |
| Publicité non adressée                                   | 18, 570       | 20,626        | + 11,07 %     |

Source : ARCEP. Observatoire statistique des activités postales

Cette contestation se cristallise au travers de la mise en question des outils d'évaluation de la charge et du temps prescrits, à la fois par les facteurs et par leurs représentants. [Encadré 6]

#### Encadré 6 – La mesure du travail : l'outil contesté

*« Il y a beaucoup de données qui ne sont pas intégrées, et donc qui lèsent les facteurs [...] le fait que logiquement si c'est un bâtiment ou tu as des sonnettes on te compte 15 secondes pour entrer dans le bâtiment, alors que là c'est pas pris en compte [...] il y a des données qu'on n'a pas [...] non, si vraiment toutes les données avaient été rentrées, on n'en supprimait pas 4 de tournées, je crois qu'on en créerait 4 [...] Par exemple, tu as un bâtiment où tu montes 8 marches, il est compté à plat dans la rue, le bâtiment, les 8 marches on ne te les compte pas. Il y a des styles, des collectes « primo » par exemple, où on est censé récupérer le courrier, pour certaines société qui se font récupérer le courrier par le facteur, qui ont une machine à affranchir et c'est le facteur qui récupère le courrier, moi j'en ai deux sur ma tournée : particularités, je leur ai bien montré, alors que moi j'ai "néant", alors que c'est deux sociétés où il faut que je passe un grand portail, et où il faut que je marche à peu près on va dire de là au bout de la rue, et que je monte au 3ème étage pour récupérer le courrier [...] Oui, j'ai fait remonter tous les détails, mais ils n'ont pas été rectifiés, ils n'ont pas été pris en compte" ( Facteur à pied, 47 ans)*

*« Il a fallu des expertises en CHSCT pour qu'on puisse avoir communication des référentiels(...) il y a très peu de variables mais il y en a quelques-unes qu'on ne connaissait pas, bien sûr ils ne voulaient pas qu'on les connaisse, maintenant on essaie de les faire évoluer, comme celle de la précision de l'adressage » (Syndicaliste Sud)*

Elle s'exprime également, plus rarement par la contestation des modalités de régulation des variations quotidiennes du volume de trafic - la mécanisation des opérations de tri en amont des bureaux de

<sup>18</sup> Les facteurs mettent en cause la contrainte de « double présentation » - cf. plus loin à propos d'une grève locale déclenchée à ce propos – et parfois de l'interdiction de délivrer l'objet au conjoint en cas d'absence du destinataire. Ils soulignent aussi le poids de leur responsabilité sur la remise des plis recommandés, et parfois la peur des sanctions disciplinaires en cas de non-respect strict des règles. Or un poids excessif de plis recommandés ou de paquets suivis empêche parfois de les conserver en permanence avec soi.

distribution permettant au management le lissage du flux à « 100% » - ou encore par la critique de l'inégalité maintenue entre les tournées.

A défaut d'avoir observé de près l'activité de travail, nous avons recueilli de nombreux témoignages sur des contournements des règles mis en œuvre de manière à faire face à la pression temporelle et de tenter de continuer, comme le dit une factrice, à « faire son métier intelligemment ». Ils touchent souvent aux conditions de remise des plis recommandés : quand la « double présentation » n'a pas de sens parce que le facteur connaît suffisamment le destinataire et les raisons de son absence, c'est « oublier » le pli dans sa sacoche le (ou les) premier(s) jour(s) en attendant qu'il soit présent, ou donner son n° de téléphone au « client », ou encore « aviser » dès le premier jour car on sait qu'il sera toujours absent le lendemain<sup>19</sup> ; ou enfin modifier l'itinéraire de sa tournée quand le facteur tient à délivrer les plis recommandés à une clientèle de professions libérales avant l'heure de fermeture de leurs bureaux. C'est aussi le non-respect des règles du code de la route par les facteurs se déplaçant en cyclomoteur : rouler sur le trottoir, prendre une voie en sens interdit, ne pas porter son casque. C'est parfois savoir se procurer – voire acheter soi-même - le double des clés des entrées de bâtiments collectifs pour y accéder plus rapidement. C'est prendre son véhicule personnel pour faire le trajet entre le bureau et le point de départ de sa tournée. C'est arriver avant l'heure de prise de service, ou ne pas prendre sa pause de 20 minutes, de manière à moins « courir » pendant sa tournée ou à l'achever dans le temps prescrit.

Evidemment, toutes ces pratiques ne sont pas partagées, ni approuvées. Si on suit l'approche clinique de l'activité, le contournement solitaire et culpabilisant du travail prescrit (registre « impersonnel » du travail) dans l'activité « personnelle » se produit d'autant plus souvent que le « genre professionnel » (registre « transpersonnel », règles implicites de métier) et la qualité des relations « interpersonnelles » sont dégradés. En l'absence d'une telle approche nous ignorons dans quelle mesure ces pratiques font l'objet d'échanges entre les facteurs. Toujours est-il que nous avons pu percevoir ici une différence entre les générations. Les « anciens » - majoritairement des fonctionnaires de sexe masculin - semblent moins hésiter à contourner les règles de manière à réaliser leur travail conformément à leur conception du métier et du travail bien fait, quitte à ne pas tenir les temps prescrits. Les « nouveaux » - majoritairement sous statut d'emploi contractuel et plutôt de sexe féminin - semblent plus attachés au strict respect de certaines de ces règles, quitte à limiter le temps des échanges avec les clients-usagers.<sup>20</sup> Cette différence se superpose à une autre, toute aussi importante pour comprendre la diversité des rapports au métier, à la Poste, et à l'action collective : pour les premiers, les atteintes au métier sont certes douloureuses mais ils n'auront pas à se reconverter s'ils parviennent à « tenir » jusque la retraite ; pour les seconds il leur faudra probablement envisager une reconversion en cours de carrière.

### **Syndicats : agir et négocier « dos au mur »**

On a vu comment jusqu'en 2008-2009, la forte conflictualité sociale dans le département étudié avait contribué à retarder les réorganisations du travail des facteurs. Cette conflictualité a continué de se manifester ici ou là, parfois de manière spectaculaire.<sup>21</sup> Mais depuis 2013, après la « pause » un peu

---

<sup>19</sup> Une autre règle est souvent évoquée – remettre le pli recommandé en mains propres au destinataire, sauf présentation d'une procuration – sans qu'un-e seul-e des agents interviewé-e-s ne reconnaisse parfois l'enfreindre.

<sup>20</sup> Différences entre générations sociales liées à la fois au fait qu'elles n'ont pas été socialisées de la même manière, en particulier au métier de facteur, et au processus de vieillissement au et par le travail – l'usage physique joue sur le rythme de travail.

<sup>21</sup> Dans un bureau, le remplacement d'une factrice en CDD par un intérimaire a provoqué une grève de 20 semaines de la totalité des 55 agents, conflit que les syndicalistes sont parvenus à médiatiser fortement ; il s'est soldé par l'embauche sur CDI de la factrice et 3 créations d'emploi.

plus longue qu'ailleurs qui a suivi l'opération « Grand Dialogue », les réorganisations des unités de distribution ont repris. Une grande partie de l'activité syndicale est donc consacrée à l'action – parfois jusqu'à la grève - et à la négociation en lien direct avec les réorganisations qui se poursuivent à un rythme élevé, en principe tous les deux ans : 18 mois après une réorganisation, une nouvelle est préparée puis discutée et/ou négociée au cours des six mois qui précèdent l'échéance.<sup>22</sup>

Un « bilan emploi » est défini à l'échelon de l'unité de distribution, basé sur les prévisions de diminution du trafic postal à échéance de deux ans, et outillé par le logiciel d'évaluation de la charge de travail. Puis principales orientations du projet de réorganisation sont annoncées, six mois avant l'échéance, aux représentants du personnel. Suivent une série de rencontres multilatérales et bilatérales avec ces derniers ainsi que des consultations du personnel par les deux parties – côté managérial on parle d' « étude d'impact » - qui débouchent sur la présentation au personnel de quelques scénarios et sur leur vote [Encadré 7]. Ce vote est ensuite validé par les organisations syndicales et le CHSCT.

#### **Encadré 7 - le choix d'un « scénario » de réorganisation : « entre peste et choléra » ?**

Une fois le calcul global de charge effectué par la Poste pour l'unité, et les consultations achevées avec les représentants du personnel, le chef d'établissement soumet au vote des facteurs/factrices différents scénarios de réorganisation. Les modalités de calcul échappent à l'agent. Le « bilan emploi » des différents scénarios ne variant que fort peu, l'arbitrage se fait surtout entre deux paramètres, l'organisation du temps de travail – notamment la durée hebdomadaire et le nombre de « repos de cycle » associés -, et la fréquence de la « sécabilité ». Le nombre de tournées sauvegardées peut également varier.. Cet arbitrage est rarement jugé satisfaisant : réduire la « sécabilité » c'est opter pour des tournées et des repos de cycle moins nombreux, avec une durée hebdomadaire plus courte. En tout état de cause l'intérêt collectif du bureau – défense du nombre de tournées – peut être en tension avec les intérêts individuels. Au cours de la dernière période les scénarios soumis au vote intègrent plus souvent des « horaires mixtes » avec « pause méridienne ».

Deux exemples permettent d'illustrer les pratiques syndicales visant à infléchir les modalités des réorganisations.

Le premier exemple, est assez exceptionnel, il traduit la capacité d'un syndicaliste à faire modifier sensiblement le « bilan emploi » qui sert de base à la définition des scénarios proposés aux facteurs. [Encadré 8] A cette fin, il parvient à faire reconnaître, avec la participation active des facteurs, la sous-évaluation de la charge et du temps de travail par l'outil informatique, compte tenu des « particularités » de chaque tournée : près de la moitié des 60 tournées seront réévaluées à la hausse et 3 emplois sauvegardés.

---

<sup>22</sup> Cela n'exclut pas l'engagement dans des conflits qui ne sont pas directement liés à ces réorganisations, mais aux conditions ordinaires de travail. Comme l'un d'entre eux touchant aux conditions de remise des plis recommandés, thème, on l'a vu, très sensible chez les facteurs au moment de notre enquête.

## Encadré 8- Contester le bilan emploi à partir d'une réévaluation de la charge

*Il y a 52 tournées en "jours faibles" comme ils appellent ça, et 60 tournées en "jours forts". C'est à dire que quand les sécables ne sont pas partagées auprès des facteurs, il y en a 60. Donc ils ont rendus 60 bordereaux de collecte avec les données qu'ils ont retenues. On a travaillé, donc, au niveau du CHSCT avec les collègues de travail, et on a fait remonter 26 bordereaux sur 60. Et encore ... c'est un travail monstrueux, hein, ce qui veut dire que j'en ai occulté 34 parce que les collègues n'ont pas fait le boulot nécessaire avec nous pour les faire remonter. On a récupéré l'équivalent de 0,76 emplois, de 166 minutes, rien qu'en faisant ce travail-là, en faisant remonter les particularités locales .... En faisant prendre en compte les nouvelles constructions programmées sur le quartier on est arrivé à un bilan emploi de moins six, au départ ils voulaient en supprimer 9 sur 60 ! (...) il y a des particularités locales qu'ils peuvent intégrer dès l'instant où ils les justifient. La vitesse de déplacement, elle rentre dans le logiciel, ils peuvent la modifier manuellement. Nous, ce qu'on a fait remonter à UD2 par exemple, quand vous avez un scooter et que vous ne devez pas monter sur le trottoir parce que c'est interdit par le code de la route, que vous devez aller dans un chemin privé, que vous devez avoir des chemins avec des graviers qui sont dangereux, pour lesquels vous devez réduire sensiblement votre vitesse ou mettre votre scooter sur béquilles, toutes ces particularités-là elles n'étaient pas comptées, elles étaient complètement occultées du dossier. Une tournée avec ces particularités de zones piétonnes, on a récupéré jusqu'à 30 minutes par jour...» (Syndicaliste SUD)*

Le second exemple porte sur un projet de réorganisation en cours d'une unité de distribution comptant 23 tournées et projetant initialement la généralisation de la « pause méridienne » [Encadré 9]. Pour les syndicalistes, outre que ce nouvel horaire se traduit par la suppression de la pause matinale rémunérée<sup>23</sup>, il s'agit d'une remise en cause du cœur du métier :

*« Cela va être un véritable traumatisme, on passe d'une organisation du travail où les facteurs prenaient tôt et finissaient autour de deux heures, à des organisations qui vont arriver en « mixte », c'est-à-dire matin et après-midi, avec une coupure méridienne. C'est-à-dire que c'est une révolution » (syndicaliste Sud)*

*« Travailler 7H par jour avec une pause méridienne de 45 minutes non comptée dans le temps de travail, ramènerait à un temps de travaux extérieurs supérieurs à 5H et lorsqu'on connaît la pénibilité du métier de facteur, on peut se demander dans quel état physique et mental nous serons pour arriver à ce fameux jour de repos par semaine (qui ne sera au demeurant pas tous les samedis) » (Tract Sud)*

*« La Poste nous fait croire qu'aujourd'hui elle se soucie de ses agents, la CFDT y voit clairement une solution comptable et inhumaine » (Tract CFDT)*

C'est pourquoi la négociation conflictuelle va se focaliser sur ce point, les représentants du personnel prenant acte rapidement du caractère non négociable du « bilan emploi » annoncé par la direction comme base de discussion. Elles achoppent principalement sur la proposition de mise en place de 7 tournées à « pause méridienne », finalement ramenées à 2 sous la menace d'une grève. Pour le

---

<sup>23</sup> Une pause rémunérée de 20 minutes est incluse dans le temps de travail à partir de 6 h. (15 minutes au-delà de 5 h.) ; elle disparaît avec ce nouvel horaire. Alors que la direction met l'accent sur l'effet bénéfique d'une pause permettant de déjeuner, les syndicalistes constatent que les facteurs ne prennent pas cette pause-déjeuner afin de finir plus tôt, et s'opposent à la perte de la pause rémunérée.

syndicaliste animateur de cette négociation, le compromis final est positif, « compte tenu du rapport de forces ».

### Encadré 9-Quand une généralisation de la « pause méridienne » est rejetée

Dans la première phase de consultation des représentants du personnel, ces derniers contestent les bases du calcul du « bilan emploi », aboutissant à la suppression de 2,5 postes de travail et de 3 tournées : ils demandent des précisions sur l'évolution du courrier<sup>24</sup>, mettent en avant l'existence de dépassements horaires, alertent sur les implications négatives d'une séparation totale de certaines tournées en « travaux intérieurs » et « travaux extérieurs » - « trieur » et « distributeur » n'auraient pas le temps d'échange suffisant pour éviter les tensions. Lors de la seconde phase, la discussion se focalise sur des points plus précis de l'évolution du travail - généralisation de la seconde présentation des plis recommandés, compensée par le glissement des facteurs aux trieurs de quelques opérations ; réorganisation des dépôts-relais allégeant la charge emportée. Là encore les représentants des salariés contestent les modalités du calcul des gains de temps et de charge. Lors de la dernière phase trois scénarios sont présentés par la direction, incluant tous le passage de sept des tournées organisées en « pause méridienne ». La situation de blocage provoque le dépôt d'un préavis de grève, centré sur la demande d'un « scénario alternatif à régime horaire unique pour ne pas diviser les agents et préserver la santé des rouleurs, sans pause méridienne ». D'autres points sont mentionnés : « revoir le bilan emploi à la hausse », « transformation des CDD en CDI ». Le conflit est médiatisé – communiqués de presse, pétition destinée au public, alertant sur le danger d'une généralisation de la distribution l'après-midi. Une négociation intervient la veille du préavis. Un scénario proche de celui demandé est accepté : réduction à 2 du nombre de tournées à « pause méridienne », de plus réservées aux « rouleurs » souhaitant être « titularisés » ; durée hebdomadaire de 37 à 38 heures, préservant les « repos de cycle » ; réduction de 2,5 à 2 du nombre de postes supprimés. Le contentieux demeure par contre quant aux modalités de la « sécabilité ». Pour le syndicaliste animateur de cette négociation, il s'agit d'un bon compromis, compte tenu du rapport de forces : « pour obtenir zéro tournée avec « pause méridienne », il aurait fallu une semaine de grève »

Mais les syndicalistes ne sont pas toujours suivis par les salariés quand ils recommandent un des scénarios mis au vote. Dans plusieurs cas de réorganisations, les agents privilégient le nombre de jours de « repos de cycle », donc une durée hebdomadaire supérieure à 35 heures, comme dans l'exemple suivant, où c'est le premier scénario qui est adopté par les facteurs [cf.Encadré 10]

*« Là, ils ont choisi le scénario avec le maximum de jours de repos de cycle sur l'année, 26: soit un seul jour de sécable par semaine, et un jour de repos toutes les deux semaines. Dans le scénario avec 3 jours de sécable, ils perdaient 11 jours de repos. Là ils gardent à peu près le même nombre de jours de repos, c'est ce qui les intéressait. Par contre ils perdent 2 tournées. Il y avait aussi un scénario avec un jour de repos par semaine, mais avec 42 heures, et la journée de repos toujours glissante et jamais le samedi. Le bilan emploi était encore pire. C'est un bon compromis, même si moi j'aurai choisi pas de sécabilité du tout, mais ils ont privilégié le nombre de repos, et ils s'en sortent bien car ils ne perdent pas plus de tournées ... J'ai été un peu déçu ... pourtant je leur ai bien expliqué – ils m'ont dit ensuite « mais c'était pas clair » ! – que sans sécabilité il est plus facile de négocier sur l'année les modes alternatifs de remplacement des absences inopinées. Là ils ne pourront pas négocier facilement, quand il y aura des absents, ils passeront en sécable. » (Délégué syndical CGT).*

<sup>24</sup> Le syndicaliste le plus actif dans cette négociation reconnaît cependant qu'il lui semble inutile de pousser loin les demandes d'informations sur le contenu du trafic : « A quoi bon, on ne saurait pas quoi en faire » (dans la pratique syndicale).

### Encadré 10-Exemple de scénarios soumis au vote

|  | Scénario 1       | Scénario 2  | Scénario 3                     |
|--|------------------|---|--------------------------------|
| Durée hebdomadaire                                 | 38 h. 12         | Variable : 12 sem. à 35 h.,<br>20 à 36 h.30, 20 à 38 h.12 | 42 h.                          |
| Durée journalière moyenne                          | 6 h. 22          | Variable  | 7 h.                           |
| Repos de cycle                                     | 1jour/2 semaines | Jours de repos irréguliers                                | 1 jour/semaine                 |
| Nbr jours de repos/an                              | 26               | 15  | 51                             |
| Sécabilité   | 1 jour/semaine   | Sans aucune sécabilité                                    | Sans sécabilité structurelle   |
| Pause méridienne                                   | non              | non   | Oui, (une partie des tournées) |
| Nbr de tournées jours « forts »                    | 25               | 25  | 23                             |
| Nbr de tournées « aménagées »<br>(sans sécabilité) | 5                | 5   | 3                              |
| Nbr d'équipes                                      | 2 équipes de 10  | 2 équipes de 10   | 2 équipes de 10                |

Dans la période qui suit une réorganisation, la charge de travail individuelle et collective des facteurs est nécessairement lourde, puisque elle est calculée sur la base d'une anticipation de la baisse du volume du courrier à échéance de deux ans. Les facteurs, encouragés en ce sens par les syndicalistes, peuvent réclamer la « révision » de leur tournée au terme des six premiers mois, mais ils semblent souvent s'autocensurer, anticipant la faible probabilité d'obtenir une telle révision

La mise en place de CHSCT de « plein droit » s'est faite en 2012-2013, soit trop récemment pour qu'on ait pu en faire une analyse sérieuse des usages syndicaux. Dans le département étudié ce sont des élus de Sud qui sont à l'origine de 5 des 6 expertises intervenues, soit dans presque tous les CHSCT où ils sont majoritaires. La Direction conteste souvent les demandes d'expertise : elle juge qu'elle ne visent qu'à retarder les restructurations et n'hésite pas à communiquer sur leur coût et leur incidence négative en termes de « bilan emploi ». <sup>25</sup> La CGT ne serait pas insensible à cet argument, sur le fond d'un certain scepticisme quant à l'intérêt de cette démarche : « ce qui ressort d'une expertise, c'est ce qu'on dit tous les jours ». Quant aux syndicalistes de Sud, ils reconnaissent qu'ils parviennent rarement à faire prendre en compte les préconisations issues des expertises, et semblent surtout intégrer le volet « diagnostic » pour nourrir la dénonciation des effets d'une réorganisation, et soulignent qu'elles les ont aidés à entre ouvrir la « boîte noire » de la mesure du travail pour la contester [encadrés 7 et 8]

#### Conclusion

Même si, comme le dit un syndicaliste, « toutes les revendications partent toujours du travail », au secteur courrier de la Poste c'est bien le travail en tant que tel qui est désormais explicitement au cœur des conflits et de la négociation. Mais dans un cadre très contraint et selon une perspective très défensive. La norme managériale est celle d'une réorganisation quasi-permanente de chaque unité de distribution. Une fois l'ampleur de la réduction des effectifs ajustée aux prévisions de diminution du flux de courrier, les représentants du personnel et les salariés sont amenés à se prononcer sur différents scénarios, qui sont des arbitrages entre diverses dimensions interdépendantes des conditions et de l'organisation de travail : en particulier entre le régime temporel et le degré de

<sup>25</sup> Discours qualifié de « chantage » à l'emploi par Sud.

polyvalence. Conflits et négociations se sont ainsi déplacés d'enjeux de flexibilité externe – autour de l'emploi précaire – à des enjeux de flexibilité interne. Si les premiers traduisaient clairement des tensions sur la charge et la qualité du travail, les seconds portent au jour le conflit sur la vision et l'avenir du métier-même de facteur : quand, *via* la polyvalence, s'affaiblit, voire disparaît, le lien entre le facteur et « sa » tournée ; quand, avec de nouveaux horaires incluant une « pause méridienne », et avec la dissociation totale entre « travaux intérieurs » - préparation et tri – et « travaux extérieurs » - le métier tend à éclater entre les deux figures non qualifiées d'« agent de tri » et de « livreur » (ou « distributeur »). La perspective d'une réduction continue des effectifs et l'exploration de « nouveaux services» de substitution ne peut que radicaliser l'inquiétude des agents sur le devenir du métier. Les syndicalistes peuvent toutefois tenter de prendre appui sur l'expérience du travail qui est celle des facteurs<sup>26</sup>, la plupart contestant la vision officielle de l'évolution du trafic et de leur charge. Il faut alors affronter le sentiment de résignation collective, et la diversité des stratégies et tactiques individuelles qui l'accompagnent ou le nuancent. Certaines de celles-ci peuvent rencontrer des changements organisationnels impulsés par le management ; d'autres semblent échapper au champ d'intervention syndicale ; d'autres enfin paraissant pouvoir l'alimenter, voire le renouveler.

---

<sup>26</sup> « Pour que le thème du travail devienne central, on va avoir besoin des travailleurs ! « Les travailleurs sont experts de leur travail », c'est ce que je dis dans la CGT, mais tout le monde ne comprend pas ce que je veux dire (Syndicaliste, CGT). »

## Références

- Baunay Y., Cahouet M., Grosse G., Olivier M., Rallet M. (2010), *Le travail enseignant. Le visible et l'invisible*, Syllepse.
- Borzeix A. (dir.) (1978), *Le syndicat et l'organisation du travail. L'expérience de la CGT italienne*, Galilée.
- Bourgeois D., Denis J.-M., Mauchamp N. (2001), *La Poste : une organisation en transition*, GIP-MIS.
- Bouffartigue P. (2009), « Attendre le CDI pour faire grève et se syndiquer ? Précaires et action collective à la Poste », in P. Bouffartigue et S. Bérout, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?* La Dispute.
- Cartier M. (2002), *Des facteurs et leurs tournées. Une élite populaire dans la France de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle*, Thèse pour le doctorat de sociologie, EHESS.
- Cartier M. (2003), *Les facteurs et leur tournée*, La Découverte.
- Chassaing K., Daniellou F., Davezies P., Duraffourg J (+) (2011), *Recherche action « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale*», Emergences-CGT-Ires
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Demazière D., Mercier D. (2003), « La tournée des facteurs. Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité », *Sociologie du travail*, Vol. 45, p. 237-238
- Eme B., Misset S. (2005), *Travail et identités des jeunes facteurs*, Mission Recherche, Groupe la Poste, juin.
- Linhart D., Linhart R., Mallan A. (1998), « Syndicats et organisation du travail. Un rendez-vous manqué », *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n° 2.
- Maraschin J. (2012), « Poste stressante », *Santé et travail*, n° 79, juillet 2012.
- Salaün M. (2008), *Le métier de facteur à l'épreuve des réorganisations du travail à la Poste*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est.
- Samzun T. (2007), *La fin d'un patronage d'Etat. Consentement et conflit au travail. Le cas des facteurs de la Poste dans les Bouches-du-Rhône*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Provence.
- Théry L. (dir.) (2006), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte.
- Trentin B. (2012), *La cité du travail. La gauche et le fordisme*, Fayard.
- Ubbiali G. (2014), *Quand les marges sont au centre. Eléments sur la conflictualité à la Poste*, 14<sup>èmes</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail (JIST), Lille, 17-19 juin 2014.
- Vigna X. (2007), *L'Insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*. Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Rapport de la commission du grand dialogue de la Poste, présidée par Jean Kaspar*, septembre 2012.