

La négociation des conditions de travail et d'emploi dans les entreprises publiques belges : le cas de la poste

Jean Vandewattyne (Université de Mons)
Esteban Martinez (Université libre de Bruxelles)
John Cultiaux (Université de Namur)

Introduction

Cette communication porte sur la négociation des conditions de travail et d'emploi dans les entreprises publiques autonomes en Belgique et, à l'intérieur de celles-ci, sur le cas de la poste. Depuis le début des années 2000, cette entreprise fait l'objet d'un processus de modernisation particulièrement profond et déstabilisant pour son personnel mais aussi pour ces usagers/clients. Cette modernisation s'inscrit dans un contexte marqué par les impératifs de la libéralisation et de la privatisation du marché postal voulues par les instances européennes mais aussi par la révolution des modes de communication impulsée par les technologies de l'information et de la communication.

A l'intérieur de l'entreprise postale, cette contribution se focalise sur la situation des facteurs distribuant le courrier dans les boîtes aux lettres. Dans le cadre de la modernisation de l'entreprise, leur métier a d'abord fait l'objet d'un profond mouvement de standardisation liée à l'implémentation d'un logiciel censé, selon le management, redéfinir les tournées sur des bases objectives. Ce mouvement a pris naissance en 2001 avec l'achat du logiciel Georoute. L'implémentation de Georoute va générer des tensions et conflits au sein de l'entreprise qui entraîneront un important travail de négociation. Fin de la décennie, alors que Georoute a largement contribué à augmenter la productivité des facteurs, l'entreprise soumet à la négociation un projet de création d'une nouvelle catégorie de personnel : les facteurs distributeurs. Ce projet visait l'engagement, à côté des facteurs statutaires, d'un personnel contractuel, à temps partiel et payé au salaire minimum pour distribuer du courrier. Après avoir revisité les conditions de travail, la direction cherchait à travers ce dispositif à redéfinir les conditions d'emploi. Comme dans le cas de Georoute, ce projet a été une source importante de tensions et de conflits. Il a aussi généré une importante activité de négociation.

Après avoir analysé ces deux projets, la communication s'attarde sur les conflits et les négociations qui se sont déroulés en 2012. Ils sont importants car ils mettent en avant la question de la pénibilité du métier de facteurs résultant de la modernisation de l'entreprise. Comme par le passé, pour calmer la situation, la direction sera amenée à faire des concessions par rapport à ses intentions.

Au niveau méthodologique, cette communication s'appuie sur des interviews de managers et de syndicalistes ainsi que sur des documents primaires (conventions collectives, tracts syndicaux, journal d'entreprise, rapport annuel, ...) et secondaires, principalement des articles de presse.

La Poste, une entreprise publique autonome

Le statut d'entreprise publique autonome a été créé par la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. A travers cette loi, la majorité politique de l'époque visait à accorder plus d'autonomie à ces entités afin de leur « permettre une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation aux besoins du public ainsi qu'une mise en concurrence plus grande avec le secteur privé » (Nuchelmans et Pagano, 1991 : 3). Selon ces auteurs, il s'agissait en quelque sorte d'une « solution originale » se distinguant « nettement des formules de privatisation qui ont été expérimentées, par exemple au Royaume-Uni et en France ». A l'origine, la loi a été pensée par rapport à quatre entités précises : la Régie des télégraphes et des téléphones, la Régie des postes, la Régie des voies aériennes et la Société nationale des chemins de fer belges, qui employaient au total près de 120.000 personnes.

En 1991, la Régie des postes est donc devenue une entreprise publique autonome sous la dénomination de *La Poste* dont les liens avec l'Etat seront formalisés à travers des contrats de gestion conclus pour une durée de trois à cinq ans¹. À partir de la fin des années 1990, l'entreprise va s'engager dans un profond mouvement de « modernisation »², en ce sens précis qu'il visait à donner l'image d'une entreprise performante, concurrentielle, capable de générer des bénéfices et des dividendes pour les actionnaires³. De fait, La Poste se présente comme une des entreprises publiques qui a connu les changements les plus spectaculaires dans ses dimensions actionnariale, managériale, organisationnelle, technologique, commerciale, culturelle et sociale (Pichault, 2009)⁴.

Un des aiguillons principaux de ce processus de modernisation a été la volonté politique de la part des instances européennes de libéraliser le marché postal, dans la mesure où celle-ci était de nature à hypothéquer la viabilité de l'entreprise publique. Après de nombreux débats, la libéralisation s'est finalement faite en trois étapes. Elle est d'abord devenue une réalité pour les envois de plus de 350 grammes à partir de mai 1997. En 2003, ce sont cette fois les envois de plus de 100 grammes qui ont été ouverts à la concurrence. Enfin, le marché postal a été totalement libéralisé le 1^{er} janvier 2011. Un autre élément contextuel, qui a pesé aussi très lourdement sur les marges de manoeuvre et les stratégies des différents acteurs, est le caractère régressif du courrier traditionnel. Année après année, le courrier traditionnel à distribuer se réduit du fait notamment du développement du courrier électronique. Même sans la libéralisation, les choses ne pouvaient donc pas raisonnablement rester en l'état.

La Poste est devenue *bpost* en septembre 2010. A travers ce changement de nom, le management de l'entreprise a voulu marquer la fin de la métamorphose. De ce point de vue, loin des clichés hérités du passé, l'entreprise retrouve un air de jeunesse, elle se montre

¹ Les contrats de gestion précisent les règles et conditions dans lesquelles l'entreprise exerce les missions de service public qui lui sont confiées par la loi.

² Les réformes que connaissent aujourd'hui les entreprises publiques, à La Poste comme chez Belgacom par exemple, paraissent très largement légitimées par l'argument de la « modernisation » dont la portée idéologique doit être relevée (cf Cultiaux, 2013 et Cultiaux 2013).

³ La modernisation du secteur public a donné lieu à de nombreuses publications dont Linhart (2004 et 2006) et Pavé (2006).

⁴ L'ouvrage de Teissier (1997) sur la modernisation de La Poste française est à cet égard très intéressant.

dynamique et prête à affronter la libéralisation complète du marché⁵. Quelques chiffres permettent de rendre compte de l'évolution qu'a connue l'entreprise entre le moment de l'entrée en fonction, en 2002, d'un CEO issu du secteur privé et son changement de nom. Au niveau de l'emploi, les effectifs ont diminué de près de 25 %, passant de 38 600 équivalents temps plein (ETP) en 2003 à 29 000 en 2009. Le revenu moyen généré par ETP est passé de 49 000 euros par an en 2003 à 75 000 euros par an en 2009. Quant à la marge opérationnelle, elle est passée de - 3,8 % à + 10,7 %. À partir de 2004, l'entreprise est devenue bénéficiaire. En 2009, elle a clôturé son exercice sur un bénéfice d'exploitation de 240 millions. Parallèlement, l'entreprise a rationalisé son réseau de centres de tri-distribution⁶ et a fermé de nombreux bureaux de poste⁷ pour les remplacer par des « Points Poste » dans des magasins locaux.

Le projet de modernisation de l'entreprise a pris un nouveau tour ces toutes dernières années, tout à la fois d'ordre technologique, organisationnel et financier. D'une part, le plan stratégique 2011-2015, qui deviendra rapidement le plan Vision 2020, prévoyait une réorganisation en profondeur de la logistique avec l'automatisation des cinq centres de tri principaux⁸. Le courrier ordinaire sera prêt à être distribué dès sa sortie des centres de tri, ce qui aura pour conséquence de supprimer l'activité de tri effectuée jusqu'ici par les facteurs dans les bureaux de distribution. À moyen terme, le nombre de ces bureaux devrait être drastiquement réduit⁹ et le métier de facteur devrait s'en trouver considérablement transformé, rabattu sur la seule fonction de distribution du courrier. Le facteur deviendra ainsi un « livreur de courrier », occupé toute la journée à l'extérieur, et dès lors privé des moments collectifs pourtant précieux pour la construction de l'identité professionnelle et l'expression de solidarités. D'autre part, en juin 2013, l'entreprise a réussi son entrée en bourse avec une demande plus forte que l'offre et un prix de souscription proche du maximum envisagé. L'action vaut à ce moment 14,55 euros. Quasiment deux ans après, en mai 2015, elle en vaut 24,82, soit une augmentation de l'ordre de 70 %.

Les relations sociales dans les entreprises publiques et à La Poste/bpost

Dans les entreprises publiques autonomes, de façon générale, le fait syndical est reconnu, les taux d'affiliation sont élevés et les relations collectives de travail reposant sur un principe de concertation, alliant les registres de la négociation et de l'information-consultation, y sont fortement développées. Le cadre général des relations sociales est fixé par la loi¹⁰. Une commission paritaire est instituée pour chaque entreprise publique autonome. Celle-ci a des compétences étendues : la concertation et l'information générale du personnel ; la négociation portant sur la fixation du statut du personnel et du statut syndical ; les matières concernant la santé et la sécurité des travailleurs, ainsi que la salubrité du travail et des lieux de travail ;

⁵ La nouvelle dénomination de l'entreprise reflète en principe cette jeunesse et ce dynamisme. Ainsi, selon la communication officielle, le nouveau nom doit « se prononcer “bipost” et être orthographié avec un b minuscule, même en début de phrase ».

⁶ Le nombre de centres de distribution est passé de 500 à 400.

⁷ Près de 270 fermetures enregistrées en 2007.

⁸ Anvers, Bruxelles, Charleroi, Gand et Liège.

⁹ Le nombre de bureaux de distribution devrait passer progressivement de 400 à 60, entre 2011 et 2015. En termes d'emploi, le plan implique une réduction de près de 5 000 ETP.

¹⁰ Loi du 21 mars 1991 sur les entreprises publiques autonomes.

l'examen de l'information économique et financière concernant l'entreprise publique et ses entreprises liées ; la concertation avec les organisations syndicales représentatives au sujet de la conclusion du contrat de gestion ; l'établissement et la modification du règlement de travail.

La distinction faite entre la négociation et la concertation s'appuie sur la loi de 1974 portant sur le statut syndical de la fonction publique. La négociation, « qui consiste en la recherche d'un consensus entre les parties sur des solutions acceptables pour chacune d'entre elles », porte sur la réglementation dite de base, c'est-à-dire « les matières considérées comme les plus importantes » (Nuchelmans et Pagano, 1991 : 66). Il s'agit notamment du statut administratif du personnel (régime de congé, statut pécuniaire, régime de pensions, relations avec les organisations syndicales, organisation des services sociaux) et des dispositions portant sur les cadres du personnel, la durée et l'organisation du travail. Quant à la concertation, elle se caractérise par la production d'avis motivés destinés à l'autorité appelée à prendre la décision. Ces avis, qui ne lient pas les parties, portent sur toutes les autres matières. En pratique cependant, et c'est le cas à *bpost* en particulier, la frontière qui sépare les matières relevant de la négociation ou de la concertation (au sens d'une simple consultation) n'est pas formellement établie. Sa détermination constitue un enjeu en soi et, en fin de compte, apparaît essentiellement comme la résultante du rapport de force entre les interlocuteurs sociaux.

Au sein des commissions paritaires, les mandats dévolus aux représentants syndicaux font l'objet d'une répartition entre les organisations reconnues¹¹ sur la base d'un comptage des affiliés effectué tous les six ans à l'initiative de la chancellerie du Premier Ministre. Comme dans toutes les entreprises publiques autonomes, le taux de syndicalisation à la poste est très élevé. De source syndicale, il avoisine aujourd'hui encore les 80 %. La commission paritaire de *bpost* (CP) compte 9 représentants du management de l'entreprise et 9 représentants syndicaux, distribués entre les centrales des services publics des trois organisations syndicales représentatives, en fonction du comptage des affiliés. Actuellement, 4 mandats sont attribués à la Centrale Générale des Services Publics de la Fédération Générale du Travail de Belgique (CGSP - FGTB), 3 mandats à la centrale Transcom de la Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC-Transcom) et 2 mandats au Syndicat Libre de la Fonction Publique de la Centrale Générale des Syndicats Libres de Belgique (SLFP – CGSLB). En outre, six sous-commissions paritaires (SCP) ont été créées afin de préparer les décisions et les avis à prendre par la CP. Une de ces SCP couvre la division *Mail* (courrier) et une autre est dédiée à la Prévention et Protection au Travail (PPT). Des comités de concertation sont également installés sur une base territoriale, notamment au sein de chaque direction régionale de la division *Mail* et de la division *Retail & Financial Services*.

Les structures internes de la concertation sociale témoignent d'une forte institutionnalisation des relations sociales au sein de l'entreprise publique. De plus, la conclusion d'accords collectifs au sein de la commission paritaire nécessite une majorité des deux tiers, ce qui implique l'adhésion d'au moins trois représentants des travailleurs. Cette disposition, couplée à un taux de syndicalisation élevé et à une culture syndicale orientée vers l'action collective comme moyen de pression, donne potentiellement aux acteurs syndicaux une capacité

¹¹ Pour être reconnue comme représentative, une organisation syndicale doit exercer son activité au niveau national, et défendre les intérêts de toutes les catégories du personnel des services publics, ou être affiliée à un syndicat représenté au Conseil National du Travail. Et pour siéger à tous les niveaux, et participer aux négociations, il lui faut compter au moins 10 % du total du personnel occupé dans le secteur.

d'influence indéniable. Cependant, l'affaiblissement du rapport de force syndical est peu contestable. Confrontés au contexte de la libéralisation des services postaux et de la régression du courrier traditionnel, les syndicats ont depuis longtemps admis le principe de la modernisation et de ses inévitables coûts sociaux. D'autant que les résistances syndicales se sont heurtées à une certaine dévalorisation de la figure du travailleur, singulièrement de l'agent des services publics, par rapport à celles du client, du gestionnaire, voire même de l'actionnaire. De son côté, la direction de l'entreprise affirme privilégier le dialogue avec les interlocuteurs syndicaux, sans toutefois chercher à faire l'économie des conflits ouverts. Ainsi, elle dit avoir veillé à ce que la mise en oeuvre du plan stratégique 2011-2015 « se déroule dans le respect de la concertation sociale, sans licenciement sec et en octroyant un accompagnement social maximum à tous les collaborateurs concernés »¹². Ces choix stratégiques sont grandement facilités par une pyramide des âges vieillissante. La direction peut dès lors tabler sur les départs naturels pour procéder aux ajustements de personnel. Si le rythme de réduction des effectifs des années précédentes est maintenu dans les années à venir, *bpost* ne devrait plus employer que 20800 travailleurs en 2020 contre près de 32000 en 2011, soit une baisse de plus d'un tiers des effectifs. Or, durant cette période, entre 850 et 1800 travailleurs devraient annuellement quitter l'entreprise. Les départs naturels devraient donc suffire à épargner les sureffectifs.

Malgré le parti-pris de la concertation sociale, partagé par le management et les syndicats, le processus de modernisation de l'entreprise, mené au cours de cette dernière décennie, a été marqué par une forte conflictualité. Il en a notamment été ainsi en 2007 (grève nationale le 23 mai contre Georoute et la fermeture des bureaux de poste), en 2009 (grève nationale du 2 au 4 mars contre le plan stratégique de l'époque, avec notamment la question des « livreurs de courrier »), en 2010 (grève nationale du 30 septembre contre les « facteurs de quartier »¹³) et en 2011 (grève générale du 11 février contre le plan stratégique 2011-2015 et le statut des « facteurs de quartier »). Outre les grèves nationales, l'entreprise a aussi connu bon nombre de tensions sociales qui se sont exprimées aux niveaux régional et local (Cultiaux et Vandewattyne, 2013).

Les conditions de travail et d'emploi des facteurs

Le métier de facteur¹⁴ a été remodelé en profondeur, au cours de cette période, tant au niveau du travail proprement dit que des formes d'emploi.

1. La rationalisation du travail des facteurs : l'implémentation de Georoute

Elément clé de la politique de modernisation de l'entreprise et, plus singulièrement encore, de la transformation du métier de facteur, le logiciel Georoute est présenté, dès 2001, avec pour objectif « d'améliorer le traitement et la distribution du courrier »¹⁵. Imaginé par la poste canadienne, ce logiciel est conçu pour calculer l'itinéraire idéal de distribution du courrier

¹² *bpost*, Communiqué de presse, 5 avril 2011.

¹³ La dénomination de « livreurs de courrier » et de « facteurs de quartier » a évolué dans le temps, au gré des négociations sociales. Ils sont devenus par la suite des « aides-facteurs » et puis des « facteurs auxiliaires ».

¹⁴ Sur le métier de facteur, le lecteur peut notamment se référer aux travaux de Demazière et Mercier (2003), Demazière (2005) et Salaün (2006).

¹⁵ *La Libre Belgique*, le 7 septembre 2001.

(12000 tournées par jour) compte tenu de critères tels que le relief du paysage, la charge de courrier ou encore les temps de repos utilisés. Pour le management de l'entreprise, son usage doit permettre de revoir une organisation du travail datant de 1971 tout en favorisant une uniformité des normes utilisées, tant pour le tri que pour la distribution du courrier, et une amélioration de la productivité des facteurs. Ce projet est d'ailleurs pensé en lien direct avec l'automatisation des centres de tri.

Au terme d'un travail qualifié de « fastidieux et très technique »¹⁶, les interlocuteurs sociaux se sont finalement accordés, lors de la commission paritaire du 20 juin 2002, sur un certain nombre de principes qui relèvent soit de l'organisation du travail, soit de la gestion des ressources humaines et sur une première implémentation, dès le 1^{er} septembre 2002, dans un échantillon de 30 bureaux de distribution. Cette expérimentation devant être suivie et évaluée par la direction et par les représentants des travailleurs dans le cadre de la sous-commission paritaire « Mail ». Les premières évaluations révèlent un certain nombre de difficultés techniques et organisationnelles : des vélomoteurs inadaptés, des quartiers oubliés, un temps insuffisant pour effectuer le tri des tournées, une prise en considération insuffisante de la topologie des rues, ...¹⁷ La mise en place du logiciel apparaît donc plus laborieuse que prévue et de nombreuses actions syndicales, d'ampleur diverses, annoncent le regain de la tension sociale dans l'entreprise publique. L'expérience est suspendue dans deux bureaux¹⁸. Face à l'exaspération des travailleurs, de leurs représentants mais aussi de la clientèle (concernant essentiellement les retards de livraison du courrier et notamment des quotidiens de presse), le management de l'entreprise ne peut que reconnaître les problèmes. Il formule également, en commission paritaire, différentes propositions afin d'apporter une réponse concrète et « socialement acceptable » aux problèmes rencontrés dont un assouplissement de l'agenda et le paiement d'heures supplémentaires.

L'expérimentation est finalement relancée en mars 2003. Constatant les progrès réalisés tout en formulant certaines réserves quant à la préparation des tournées et à la surcharge des facteurs, notamment, les trois syndicats donneront leur feu vert, sous certaines conditions, à la poursuite de Georoute. Tous les acteurs s'accordent pour souligner qu'une étape essentielle à la poursuite de la modernisation de l'entreprise est franchie. Néanmoins, le syndicat socialiste (CGSP) maintient la pression en réclamant un nouvel examen du dossier en commission paritaire et menace de bloquer le processus voire de mener des actions si ses remarques ne sont pas prises en compte¹⁹. La grogne sociale va culminer en été. Georoute va en effet donner lieu à de nombreux arrêts de travail dont un qui durera près de trois semaines en région liégeoise. Les divergences de vue ne se focalisent cependant pas sur le logiciel lui-même mais sur des questions de méthode. Pour les syndicats, l'implémentation aurait été menée à un rythme trop soutenu générant ainsi des difficultés à répétition dans l'organisation du travail. Face au souci managérial de réduction des coûts, poussé par le bilan financier négatif de 2002, sa mise en place s'est faite parallèlement à une réduction drastique des effectifs. En outre, la fermeture annoncée des services de nuit dans les grands bureaux laissait pressentir aux syndicats de nouvelles difficultés, notamment parce que ces services remplissaient une fonction sociale en permettant d'y affecter des postiers devenus inaptes à la

¹⁶ *Transcom info*, Juillet 2002.

¹⁷ Selon un document interne de l'entreprise.

¹⁸ *La Libre Belgique*, 16 octobre 2002.

¹⁹ *Ibid.*

distribution. La mise en place d'une nouvelle version de Georoute en 2006 va provoquer de nouvelles tensions autour de la charge de travail des facteurs. Comme le remarque un responsable syndical, « dans les petits bureaux, les travailleurs sont aussi très interpellés car ils voient que ce système ne rééquilibre rien. C'est même le contraire puisque les grosses tournées deviennent encore plus grosses alors que les plus petites disparaissent »²⁰. Au fil des versions cependant, l'impact sur l'organisation du travail tend à s'amenuiser²¹. Mais la tension sociale ne va pas disparaître pour autant, elle va se déplacer sur un autre aspect du métier de facteur, ses conditions d'emploi.

2. La question des conditions d'emploi : des facteurs statutaires aux facteurs auxiliaires

En 2009, la direction soumet à la commission paritaire son projet de créer, à côté des facteurs statutaires, une nouvelle catégorie de facteurs aux conditions d'emploi fortement revues à la baisse. Selon la direction, il s'agirait de « facteurs de quartier » ou de « livreurs de courrier » (comme il en existe aux Pays-Bas), c'est-à-dire de facteurs dont l'activité se limite au dépôt du courrier dans les boîtes aux lettres. Tel que présenté en commission paritaire, ces facteurs *low cost* seraient engagés pour travailler 3h47 par jour sur la base d'un tarif horaire brut de 8,41 euros. Après six mois de travail, ils pourraient bénéficier de quelques avantages supplémentaires²². Pour l'entreprise, il s'agit en quelque sorte d'un salaire d'appoint s'adressant à un public composé de facteurs âgés de plus de 57 ans²³, d'étudiants, de mères au foyer, etc. Au total, elle prévoit d'engager, en ETP, quelque 4000 facteurs contractuels, de manière à faire face aux départs à la retraite des facteurs statutaires. Jusque-là, la direction avait opté pour le non-remplacement de ces facteurs, entraînant ainsi mécaniquement une augmentation de la productivité. Avec le projet des facteurs de quartier, la direction s'en prend cette fois, et de manière radicale, aux conditions d'emploi des facteurs.

Les représentants des travailleurs au sein de la commission paritaire de La Poste vont voter contre ce projet. En réaction, la direction évoque son intention de le faire passer de force, en s'appuyant sur la loi de 1991 portant sur les entreprises publiques autonomes. Pour elle, « c'est ça ou la faillite »²⁴. Des expériences pilotes sont même programmées dans plusieurs bureaux. La volonté de la direction provoque à son tour d'importantes réactions parmi les facteurs statutaires et les représentants syndicaux : boycott des réunions d'information organisées par la direction, perturbations dans la distribution du courrier et des grèves.

La détermination de la base et les risques de dérapage du conflit amènent le CEO de l'entreprise à rouvrir la négociation sur la base d'un projet revu. Dans celui-ci, les facteurs de quartier deviennent des aides-facteurs. Parmi les changements de fond, on relève la primauté accordée au temps plein sur le temps partiel – trois quarts des recrutements seraient à temps plein – et une augmentation du salaire horaire de base – 9,68 euros à la place de 8,41. Une ouverture est aussi réalisée en termes d'évolution professionnelle dans l'entreprise. C'est sur

²⁰ Interview du secrétaire général de la CGSP, *La Libre Belgique*, le 7 juin 2006.

²¹ La 6ème et dernière version à ce jour du logiciel a été installée en 2011.

²² Des chèques-repas, une indemnité journalière (dite RGPT) de 0,369 euro et le remboursement à raison de 0,05 euro par kilomètre pour l'utilisation d'un vélo personnel.

²³ Ces facteurs pourraient cumuler une interruption de carrière et un temps partiel de facteur de quartier, ce qui leur permettrait de conserver une part importante de leur salaire tout en travaillant beaucoup moins.

²⁴ *Le Soir*, 30 septembre 2009.

cette base qu'un accord intervient lors de la commission paritaire du 21 janvier 2010 sur la nouvelle organisation de la distribution du courrier. Un accord rejeté par la CSC-Transcom, qui estime que ces aides-facteurs vont « effectuer le même travail (...) mais avec une diminution salariale de 20 %, ce qui est totalement inacceptable »²⁵. L'accord ayant néanmoins obtenu la majorité des deux tiers au sein de la commission paritaire, le refus de la CSC-Transcom ne change rien à la situation.

Très vite, le nouveau « statut » n'apparaît pas suffisamment attractif sur le marché du travail. Il ressort que la plupart des agents recrutés sont en fait des membres du personnel qui avaient un contrat à durée déterminée et qui peuvent ainsi bénéficier d'un contrat à durée indéterminée moyennant une perte de revenu et le passage du statut d'employé à celui d'ouvrier. Quant au temps partiel, il attire peu. Seuls 105 travailleurs sont engagés sous ce régime avec pour unique mission de distribuer le courrier. Si le temps partiel attire peu, il ne parvient pas non plus à fidéliser les nouvelles recrues. Le taux de rotation atteint en effet 30 % dans cette catégorie, contre 14 % pour les agents occupés à temps plein.

Entre janvier et mars 2011, la question de la rémunération des facteurs auxiliaires et plus largement le plan stratégique 2011-2015 provoquent une très forte tension au sein de l'entreprise qui débouchera sur la grève nationale du 11 février 2011. Pour les syndicats, avec près de 90 % de grévistes, celle-ci s'avère être « un succès total ». Prévue pour vingt-quatre heures, elle se poursuivra dans certains centres de tri jusqu'au 15 février. Afin d'éviter la grève, le CEO s'était dit prêt à revoir les propositions faites en matière de rémunération « sans toutefois mettre en péril les lignes directrices du plan stratégique »²⁶. Trop tardive et sans doute trop floue, cette ouverture n'est pas parvenue à contrecarrer l'action syndicale. Le jour même de celle-ci, tout en déplorant l'action, il rappelle, dans un communiqué de presse, sa volonté de tout mettre « en œuvre pour aboutir rapidement à un accord avec les organisations syndicales sur le statut des agents auxiliaires ». En réponse, la CSC-Transcom dit ne pas être « contre l'élaboration d'un plan stratégique, mais ce plan doit permettre aux postiers d'assumer leur travail dans des conditions acceptables »²⁷. Dans le discours syndical, ces conditions renvoient tant à la dimension financière qu'au contenu même du travail et de son caractère physiquement pénible.

Quelques jours après, la presse fait part de deux informations importantes. La première concerne l'absence d'opérateurs intéressés par le marché du courrier de moins de 50 grammes, c'est-à-dire le segment qui a été libéralisé le 1^{er} janvier 2011²⁸. L'entreprise n'aura donc pas de concurrent dans ce secteur. La deuxième concerne ses résultats. Selon la presse, il se confirme que 2010 a été une année particulièrement faste pour elle avec un bénéfice opérationnel record de l'ordre de 250 millions d'euros. Pour les syndicats, il est clair que le personnel doit aussi pouvoir en profiter.

Fin mars 2011, un accord sur la question des agents auxiliaires intervient au sein de la commission paritaire. Selon celui-ci, ils pourront bénéficier du remboursement des frais

²⁵ *Le Soir*, 21 janvier 2010.

²⁶ *La Libre Belgique*, 7 février 2011.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Cette absence d'intérêt est expliquée par l'étroitesse du marché belge ainsi que par les exigences opérationnelles imposées par la législation belge en matière notamment de couverture du territoire.

professionnels dès le premier jour, d'une allocation de formation de 150 euros, de chèques-repas d'une valeur de 4,5 euros après trois mois d'ancienneté (7 euros pour les agents auxiliaires qui étaient auparavant sous contrat à durée déterminée), d'un chèque-cadeau de 35 euros, ainsi que de congés de circonstance et de congés sans solde. Comme en janvier 2010, l'accord n'est pas signé par la CSC-Transcom.

3. Reprise de la conflictualité sur les conditions de travail et d'emploi

En 2012, l'entreprise traverse deux périodes particulièrement conflictuelles. La première se déroule à la fin du printemps et la seconde en automne. Ces tensions se structurent autour de Georoute, de la question du facteur auxiliaire et du nouveau plan stratégique de l'entreprise (Vision 2020). Elles posent à nouveau la question des conditions de travail et des conditions d'emploi.

Onze années après sa présentation, et en écho aux mouvements de 2003 et de 2006, l'entrée en test de la sixième version de Georoute ressort comme le principal motif des grèves menées en mai et juin 2012 par les facteurs et les chauffeurs de l'entreprise, essentiellement en Région Wallonne. Ce mouvement met en évidence l'accroissement continu de la charge de travail et l'accélération des réorganisations internes. Les travailleurs dénoncent notamment la suppression de certains services et l'allongement des tournées tant pour les facteurs en distribution que pour les chauffeurs de nuit. Ils revendiquent des temps de préparation plus longs afin de « laisser une place à l'imprévu, à ce qui ne peut être anticipé et calculé par un logiciel, plutôt que de considérer ce dernier comme infaillible ». L'accroissement de la charge de travail provoqué par Georoute est aussi expliqué par les fréquentes modifications des itinéraires de distribution. Selon la CSC-Transcom, le logiciel « ne s'arrête plus de tourner. (...) L'encre des plans de route des dernières tournées mises en place, en février 2012, n'est pas encore sèche, que bpost remet le couvert. »²⁹ De manière générale, les revendications des syndicats appellent à la réouverture des négociations. La CSC-Transcom, par exemple, souhaite qu'une « négociation de fond sur la manière de restructurer perpétuellement les tournées de nos facteurs soit engagée »³⁰ et fait de ce point le motif principal de sa participation à la grève du 23 mai.

La mise en œuvre de Georoute 6 remet donc en lumière l'opposition entre, d'une part, la prescription de normes et de procédures pensées de manière rationnelle et abstraite et, d'autre part, la réalité du travail tel qu'il est mené sur le terrain, avec son lot d'imprévus, de défauts, de pannes, etc. Parallèlement, les syndicats évoquent la menace, de moins en moins virtuelle, que fait peser sur l'emploi l'automatisation des centres de tri. Selon un responsable syndical, « le calcul est facile : la préparation d'une tournée représente 30 % du temps de travail des facteurs. Quand elle sera automatisée, il y aura donc un tiers du personnel en trop... Bien sûr, il n'y aura pas de licenciements secs, mais on verra encore le nombre de temps pleins diminuer. »³¹ De son côté, la direction de l'entreprise se refuse à reconnaître la pertinence des revendications portées par les facteurs et leurs syndicats. Elle n'hésite pas, par voie de presse, à regretter les effets disproportionnés et à pointer la responsabilité des grévistes qui privent le citoyen de courrier. Le dialogue social peine à se nouer et à trouver de nouveaux compromis.

²⁹ *Le Soir*, 16 juin 2012.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Ibidem*.

Le 17 septembre, les travailleurs de la méga plateforme logistique de tri du zoning des Plenesses à Verviers, situé en Région Wallonne, se mettent en grève. En front commun, la CGSP, la CSC-Transcom et le SLFP dénoncent des problèmes de sécurité et d'organisation du travail liés à la tenue d'un bâtiment qu'ils jugent encore non opérationnel et n'offrant pas de conditions de travail décentes, ce qui engendre des tensions au sein du personnel et provoque de l'absentéisme.

Parallèlement à ce conflit, les syndicats rompent, pour une période indéterminée, les négociations sociales entourant le plan stratégique Vision 2020. Dans une déclaration faite par la CGSP lors de la commission paritaire de septembre, ses responsables soulignent que « pendant trop longtemps, l'entreprise a profité d'un silence relatif des organisations syndicales pour tromper les travailleurs de bpost. Chaque semaine, nombre de procédures entachées d'irrégularités sont constatées dans vos services, avec pour conséquence, des dommages financiers collatéraux pénalisants. Tout cela concourt à entretenir le malaise existant dans l'entreprise »³². La centrale syndicale dit ainsi offrir aux responsables de l'entreprise « un temps de réflexion » et espérer en retour la restauration « d'un climat de confiance ».

Suite à un signal considéré comme « positif », les organisations syndicales acceptent de revenir à la table des négociations à la mi-octobre. Ce signal a pris la forme d'un ensemble de mesures possibles qui auraient des effets à court terme. Cependant, de manière assez inattendue, la CSC-Transcom va quitter spectaculairement la table des négociations. Elle veut ainsi dénoncer des propositions « insignifiantes » par rapport aux revendications portées par son organisation³³. Elle souligne que la situation de l'entreprise serait comparable à celle de France Télécom, où les restructurations continues et l'intensification du travail ont conduit 29 salariés à mettre fin à leurs jours entre juillet 2009 et mai 2010. La pression mise sur le personnel serait telle « que des milliers de postiers se trouvent en dépression, entraînant suicides et tentatives de suicide » et les responsables de la CSC-Transcom refusent de se « sentir complices d'éventuels actes irréparables »³⁴. Ils dénoncent aussi la multiplication des heures supplémentaires « non rémunérées »³⁵ et des « licenciements quotidiens de contractuels ». Bref, pour la centrale syndicale, les conditions de travail sont devenues « exécrables », voire « inhumaines » et ce, dans une « entreprise dont l'État est actionnaire principal ».

La direction de l'entreprise va immédiatement déplorer l'attitude de la CSC-Transcom. Elle rappelle que la réunion avait précisément pour objectif d'entamer la concertation autour des conditions de travail dans l'entreprise, en lien avec les réorganisations du travail prévues par le plan Vision 2020 dans le domaine Courrier. Au sujet des suicides, elle signale que, selon ses données, 28 postiers se seraient donnés la mort entre 2006 et 2012, et ce pour des raisons d'ordre privé. Parmi les autres organisations syndicales, l'attitude de la CSC-Transcom provoque l'étonnement, tant sur le fond que sur la forme. Ainsi, la comparaison avec France

³² *Tribune*, janvier 2013.

³³ *Transcom-Info*, novembre 2012.

³⁴ *La Libre Belgique*, 18 octobre 2012.

³⁵ La dynamique des heures supplémentaires est très bien décrite dans l'enquête journalistique suivante : O. BAILLY, « C'est comme ça au début ... », *Politique*, janvier-février, n°78, 2013.

Télécom est considérée comme tout à fait excessive. Au niveau de la forme, le choix de la politique de la chaise vide n'est pas perçu judicieux alors que les négociations ont été bloquées pendant cinq semaines et que les interlocuteurs sociaux viennent à peine de renouer le contact et de se mettre d'accord sur le calendrier des futures négociations.

Sur le terrain, le retrait de la CSC-Transcom et l'installation de Géoroute 6 dans certains bureaux provoquent des arrêts de travail en Wallonie et à Bruxelles. Les travailleurs dénoncent une pression trop forte – surtout dans les zones urbaines –, un temps insuffisant alloué à la préparation du courrier et les retards pris dans la distribution, ce qui se traduit par des heures supplémentaires non payées. Réagissant par rapport à la réalité bruxelloise, le porte-parole de l'entreprise souligne que la suppression de tournées (9 sur 69 en l'espace de dix ans) n'a jusqu'à présent pas entraîné « de surcroît de travail pour les postiers »³⁶ et que les « tournées sont bien calculées » sur la base d'une prestation quotidienne de 7h36 (soit 38 heures par semaine). Concernant leur réorganisation future, elle signale que « les anomalies pourront être rectifiées, mais il faut d'abord mettre en application cette nouvelle réorganisation »³⁷.

Afin de maintenir la pression, la CSC-Transcom signale que le mouvement pourrait s'étendre. Parallèlement, les autres organisations syndicales adressent un ultimatum à la direction dans lequel elles exigent des solutions immédiates vu la gravité de la situation sur le terrain, la lenteur des négociations et l'insuffisance des propositions présentées jusque-là. Le 25 octobre, à la Chambre des représentants, le ministre des Entreprises publiques appelle la direction de bpost « à faire des propositions concrètes et les organisations syndicales à retourner à la table des négociations »³⁸. Tout en reconnaissant les problèmes posés par les conditions de travail, il considère que « la meilleure façon d'agir est de négocier ».

La pression syndicale et politique est donc maximale et la direction n'a finalement pas d'autre choix que de lâcher du lest. Fait majeur tant par rapport à la réduction des effectifs qui caractérise depuis des années la politique de l'entreprise que par rapport au contexte général marqué par l'augmentation du chômage, la direction accepte de procéder à 250 engagements en vue de répondre aux problèmes structurels de surcharge de travail. Ces problèmes sont surtout présents en Flandre où le manque d'effectifs, résultant principalement du manque d'attractivité des conditions d'emploi et de travail du facteur auxiliaire, ne permet pas d'assurer pleinement le service universel. De son côté, estimant avoir reçu une réponse de la part de la direction, la CSC-Transcom accepte de revenir à la table des négociations et de reprendre les discussions autour du plan Vision 2020 et de la réorganisation logistique de l'entreprise.

L'année se termine par la conclusion d'un accord social portant sur quatre grands points : les conséquences de l'enquête bpeople³⁹, les conditions de travail et de rémunérations des agents

³⁶ *La Libre Belgique*, 22 octobre 2012.

³⁷ *Le Soir*, 23 octobre 2012.

³⁸ www.levif.be, 25 octobre 2012.

³⁹ Réalisée en mai 2012, l'enquête bpeople porte sur l'ensemble du personnel de bpost. Elle s'inscrit dans le cadre du projet bpeople, qui vise à favoriser le bien-être et le niveau d'engagement du personnel de l'entreprise. Parallèlement à cette enquête, bpost a fait réaliser par la Vrij Universiteit Brussel une étude sur l'effort physique

auxiliaires, l'octroi de bonus non récurrents liés aux résultats et la gestion des fins de carrière.

L'accord souligne que l'enquête bpeople indique que « les bons résultats financiers de bpost, résultant d'une gestion rigoureuse et ambitieuse de l'entreprise, constituent un élément rassurant pour les membres du personnel », mais que « cette gestion et les changements qu'elle nécessite induisent une charge de stress visible », qui découle de la conjonction de plusieurs éléments : la charge de travail, le déséquilibre vie privée/vie professionnelle, le « poids » des chiffres, des moments de communication et de dialogue jugés insuffisants, une solidarité moindre entre les collègues, et une augmentation de l'importance des facteurs contraignants liés aux tâches. Face à ces constats, la direction s'engage « à préparer davantage l'entreprise au vieillissement de la population et à la pénibilité accrue de certaines activités », ce qui devrait passer par une adaptation de l'organisation du travail, de manière à tenir compte des « besoins et caractéristiques des membres du personnel plus âgés », un accompagnement du stress, « une sensibilisation et un soutien des membres du personnel en vue de favoriser l'amélioration de leur condition physique par la mise en place d'un plan santé : campagnes eau, nutrition, anti-tabac, révision de l'offre des restaurants d'entreprise, inciter à participer à des événements sportifs ». La direction s'engage également à ne pas entreprendre de démarche visant « une éventuelle flexibilisation accrue de la durée du travail » durant la période de la convention. Par rapport aux agents auxiliaires, le point principal de l'accord est sans aucun doute l'octroi du statut d'employé.

Sur le plan des rémunérations, l'accord prévoit quatre bonus non récurrents, respectivement liés aux bénéfiques, à l'indice de loyauté des clients, à la présence au travail et à la participation bénéficiaire légale. Les sommes en jeu sont conséquentes. L'accord prévoit une enveloppe de 4,8 millions d'euros si l'indice de loyauté des clients est égal ou supérieur à 77 %. Quant à l'enveloppe du bonus lié à la présence, elle varie entre 0 euro si le taux d'absentéisme est supérieur ou égal à 7,20 % et 2,5 millions d'euros s'il est inférieur à 7 %. En 2010, les travailleurs de bpost à temps plein et non concernés par un salaire variable ont bénéficié d'un bonus de 740 euros.

Enfin, concernant les fins de carrière, l'accord prévoit la possibilité d'une interruption de carrière à mi-temps pour les travailleurs d'au moins 55 ans. En outre, en raison de la pénibilité de leur travail, les facteurs pourront bénéficier d'un régime à mi-temps dès 54 ans sur la base d'une alternance d'une semaine de 2 jours suivie par une semaine de 3 jours.

Cet accord est approuvé par l'ensemble des organisations syndicales à l'exception de la CSC-Transcom. Son responsable se justifie en soulignant que, s'il est d'accord sur les volets bonus et fins de carrière de l'accord, il continue à protester « contre l'existence d'agents auxiliaires, ces facteurs *low cost* qui perçoivent un salaire de 10 euros de l'heure »⁴⁰. Comme tous les volets de l'accord sont liés, il ne veut pas « dire oui à tout ». Pour lui, les facteurs auxiliaires relèvent de l'« exploitation humaine », et de rappeler que « légalement, tous les postiers devraient être statutaires »⁴¹.

total fourni par les facteurs lors d'une journée de travail complète. Les résultats de cette étude sont remis en mars 2012.

⁴⁰ www.lavenir.net, 28 décembre 2012.

⁴¹ Dans la foulée, CSC-Transcom engage une action en justice visant à faire reconnaître l'illégalité du recrutement d'agents contractuels pour des fonctions assurées normalement par des agents statutaires.

Conclusions

Dans l'entreprise postale, comme dans toutes les autres entreprises publiques autonomes belges, la négociation sociale occupe une place importante voire déterminante pour tout ce qui concerne les conditions de travail et d'emploi. Sur ces matières, l'acteur syndical y est tout à fait incontournable en raison notamment d'un taux de syndicalisation très élevé et d'une culture professionnelle faisant une large place à l'action collective.

La « modernisation » a mis en présence une direction générale porteuse d'une vision forte du futur de l'entreprise et d'une volonté d'en faire une des entreprises postales les plus performantes d'Europe. Les critères retenus relevant non plus d'une logique de service public mais bien de la rhétorique du management privé. Par rapport à la question des conditions de travail et d'emploi, la direction générale n'a pas hésité à avancer des projets qu'elle savait forcément conflictuels tels que Georoute et les facteurs de quartier. Elle ne semble d'ailleurs jamais avoir eu peur de provoquer des conflits ouverts tout en sachant lâcher suffisamment de lest pour trouver les compromis indispensables à l'avancement de ses projets sans se faire désavouer par son actionnaire majoritaire, à savoir l'Etat belge.

Du côté syndical, on a surtout cherché à limiter la casse sans entraver le processus de modernisation. Très vite, les syndicats ont reconnu la nécessité de changements structurels, jugés nécessaires à la survie de l'entreprise et à la pérennisation de l'emploi. Mais ils avaient également conscience que le coût social de cette modernisation serait élevé tant sur le plan des conditions de travail que des statuts d'emploi. Les réformes intervenaient en effet dans un contexte interne et externe largement défavorable au monde du travail et à ses organisations. Dès lors, la stratégie de l'acteur syndical a été essentiellement défensive. De façon générale, les syndicats ont accepté de faire d'importantes concessions tout en revendiquant – et en obtenant – des améliorations par la suite.

Ces dernières années, le positionnement de la CSC-Transcom tranche par rapport à la stratégie des autres organisations syndicales. En mettant en exergue les effets délétères des réformes sur la santé des travailleurs, la centrale chrétienne a opté pour une posture de dénonciation qui l'a amenée régulièrement à se mettre en retrait de la négociation, sans doute dans l'intention de mieux peser de l'extérieur sur son déroulement, et à en contester les résultats devant les tribunaux, singulièrement en ce qui concerne le recours à l'emploi contractuel au détriment de l'emploi statutaire.

Si par le passé, l'Etat fédéral a pu jouer un rôle modérateur, à tout le moins en appelant à la concertation sociale, les orientations actuelles du gouvernement belge, issu d'une coalition de partis de droite, risquent au contraire d'attiser la conflictualité dans les entreprises publiques autonomes, à bpost en particulier. Plusieurs réformes sont en préparation. En ce qui concerne la structure du capital, le gouvernement envisage de poursuivre le processus de privatisation de bpost en réduisant sa participation en deçà du seuil actuel de 50 %. Quant aux conditions d'emploi, le recrutement de personnels contractuels sera dorénavant autorisé officiellement dans les entreprises publiques autonomes cotées en bourse et celles-ci pourront faire appel à des sous-traitants et à des travailleurs indépendants, aux mêmes conditions que leurs concurrents du secteur privé. Ces décisions, qui ouvrent de nouveaux horizons pour les

managers de ces entreprises en matière de gestion du personnel, ont déjà provoqué des arrêts de travail à la poste.

Bibliographie

Cultiaux J., 2013, « L'argument de la 'modernisation' dans la transformation des entreprises publiques », *La nouvelle revue du travail*, 3. En ligne : <http://nrt.revues.org/875>.

Cultiaux J. et Vandewattyne J., 2013, « Les conditions de travail et d'emploi au coeur des conflits sociaux chez bpost », in Gracos I., Grève et conflictualité sociale en 2012, *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n° 2174-2175.

Cultiaux J., 2012, *Les perdants de la modernisation*, Paris, Desclée de Brouwer.

Demazière D. et Mercier D., 2003, *La tournée des facteurs. Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité*, *Sociologie du travail*, n° 45.

Demazière D., 2005, *Au cœur du métier de facteur : « sa » tournée*, *Ethnologie française*, n°35.

Linhart D., 2004, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte

Linhart D. (ed), 2006, *Les différents visages de la modernisation du service public*, La Documentation Française, Paris.

Pavé F., 2006, *La modernisation silencieuse des services publics*, Paris, L'Harmattan.

Pichault F., 2009, *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck.

Teissier C., 1997, *La Poste : logique commerciale/logique de service public. La greffe culturelle*, Paris, L'Harmattan.

Rousseau-Devetter S. et Devetter F.-X., 2003, « Travail relationnel et contrôle hiérarchique : pourquoi La Poste modifie-t-elle les circuits de distribution des facteurs ? », in *Contraintes, Normes et compétences au travail, Les régimes de mobilisation. Evolution des situations de travail*, IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail.

Salaün M., 2006, « Les jeunes facteurs face aux nouvelles organisations de La Poste », in de la Burgade, E. et Roblain O. (coord.), *"Bougez avec La Poste". Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute.

Valenduc G., 2009, « Le service au public, un nouveau métier du service public ? », *Notes d'éducation permanente de la Fondation Travail Université*, n° 13.