



**HAL**  
open science

# Facteurs dans la tourmente. Changements d'un temps de travail et remise en question d'un métier

Paul Bouffartigue

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue. Facteurs dans la tourmente. Changements d'un temps de travail et remise en question d'un métier. Tant de capital, temps de travail? Conflits, compromis et transactions autour du temps d'emploi, May 2018, Paris, France. halshs-01813854

**HAL Id: halshs-01813854**

**<https://shs.hal.science/halshs-01813854>**

Submitted on 12 Jun 2018

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

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

## **Facteurs dans la tourmente**

### **Changements d'un temps de travail et remise en question d'un métier**

Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller<sup>1</sup>

« La réorganisation qui se met en place à l'Unité de Distribution Hugo est très importante. Elle touche en profondeur les fondements historiques du métier de facteur notamment par la mise en place de la pause méridienne. Travailler matin et après-midi était encore inconcevable il y a quelques années. Les agents sont déstabilisés par ces changements qui impactent leur vie professionnelle mais aussi personnelle » (Assistante sociale de la Poste- Octobre 2016)

« Cette réorganisation de la distribution du courrier implique la mise en place pour les facteurs d'une pause méridienne de 45 minutes (non payée). En conséquence, pour les usagers, une partie du courrier sera distribué l'après-midi. Ceux qui reçoivent la presse quotidienne locale ou nationale pourrait attendre jusqu'à 16h pour lire leur journal! (...) Face aux problèmes que cela pourrait poser notamment aux entreprises, la Poste ferait le choix de faire livrer les entreprises plutôt le matin et réserver la distribution aux particuliers l'après-midi, ce qui constitue une distorsion au principe d'égalité de traitement du service public » (Syndicaliste CGT, à propos de la réorganisation d'une autre Unité de Distribution de la même Plateforme Courrier, mars 2015)

Depuis quelques années un nouveau modèle d'horaire quotidien, plus proche de ce qui demeure la norme sociale de la « journée de travail », se met en place à la distribution du courrier. La prise de poste matinale se fait plus tard – vers 8 h./8 h.30, au lieu de 7 h./7 h.30 , la journée comporte une « pause méridienne »<sup>2</sup> de  $\frac{3}{4}$  d'h., et se termine non plus vers 13 h. 30 mais vers 15 h.30. Comment comprendre que cette modification provoque tant de mécontentement chez les facteurs et alimente nombre de conflits sociaux localisés ? On se propose de montrer que c'est parce qu'elle matérialise et symbolise une mutation bien plus vaste du travail, du métier, et finalement du groupe professionnel. Pour beaucoup des intéressés c'est d'une dégradation multiforme qu'il s'agit. C'est que les principaux piliers qui en fondaient l'intérêt et l'attractivité se trouvent fragilisés. Le spectre d'une disparition

---

<sup>1</sup> LEST, UMR 7317 Aix Marseille Université -CNRS

<sup>2</sup> Dénomination impropre au sens strict - mais largement utilisée par nos interlocuteurs, syndiqués ou non, y compris par une partie de la ligne managériale - au grand dam des directions. Ces dernières rappellent que contrairement à une « pause » (inclue dans le temps de travail et rémunérée comme telle), il s'agit d'une « coupure » (non rémunérée) imposée par le code du travail au-delà d'une prestation de 6 heures

prochaine de leur métier hante les facteurs. Il a deux visages : son éclatement entre les deux figures du trieur et du distributeur/livreur ; l'effondrement de ses effectifs.

### **Les dimensions temporelles d'une autonomie professionnelle**

Les facteurs les plus anciens parmi ceux qui sont en activité sont entrés à la Poste au tournant des années 1970-1980. Ce sont les plus critiques quant aux évolutions qu'ils ont connues. La vigilance s'impose, sachant les effets de reconfiguration nostalgiques dont les récits du passé font l'objet. Il est toutefois possible de décrire les principales dimensions temporelles de l'autonomie professionnelle traditionnelle qui était celle des facteurs.

La première est celle d'une prestation matinale – avec une prise de poste vers 6 h.-6h.30, et une tournée qui se termine vers 12-13 h. – libérant donc une bonne partie de l'après-midi pour d'autres activités, parfois rémunérées. La seconde est celle du « fini-parti », l'horaire de fin de service pouvant s'adapter non seulement aux fluctuations quotidiennes et saisonnières du trafic postal mais également aux stratégies et au style d'activité du facteur. La troisième étant la fréquence du travail le samedi, imposée par la contrainte de continuité du service de distribution six jours sur sept, même si jusqu'aux années 1990 nombre de bureaux de distribution étaient organisés de manière à libérer les facteurs un samedi sur deux.

Mais ces trois dimensions de l' « enveloppe temporelle » de l'activité ne prenaient tout leur sens qu'inscrites dans une série d'autres caractéristiques du travail, du métier et de l'identité professionnelle. Insistons sur le « fini parti ». Car le contrôle exercé par le facteur sur la durée de sa journée de travail passait par sa latitude quant au rythme de la distribution – et notamment de la densité et de la durée de ses interactions avec les usagers -, mais également par le contrôle collectif et individuel exercé sur la charge quotidienne :

« Avant, le bureau pouvait gérer lui-même les variations du volume à distribuer. Comme on effectuait le Tri Général<sup>3</sup>, on pouvait en cas de besoin filtrer les objets en fonction des contraintes de délais de livraison, même chose au niveau des PIC<sup>4</sup>. C'est fini depuis « Cap Qualité Courrier »<sup>5</sup> et le développement de la logique « flux tendu/zéro stock ». Une régulation s'opérait également au niveau du poste de tri de chaque facteur : « Sur mon casier il y avait le bac « frigo » - c'est comme cela qu'on l'appelait – comme par exemple le courrier publicitaire, moins urgent. Le lissage au niveau des PIC ne se fait plus de la même manière, car la régulation est ajustée aux contrats commerciaux passés avec les clients. Par exemple c'était « J+7 » pour le magazine de *Canal Plus*, maintenant on reçoit ce magazine au dernier moment : je n'ai plus de marge. » (Syndicaliste, CGT)

En effet, la journée du facteur se découpait en deux séquences bien distinctes.

---

<sup>3</sup> Tri et répartition du courrier selon les différentes « tournées » - ou « quartiers » - opération qui précède le tri de chaque « tournée », cette fois selon l'ordre de la distribution des objets.

<sup>4</sup> Plateforme Industrielle Courrier (centre de tri du courrier)

<sup>5</sup> Plan d'investissement dans la modernisation de la chaîne logistique initié en 2005 (cf. plus bas)

La première, dite des « travaux intérieurs », réalisés au sein du « bureau », consistant en une série d'opérations de tris préparatoires à la distribution : ventilation des objets entre tournées (Tri Général), réalisée collectivement ; répartition ensuite du courrier de sa propre tournée selon l'ordre de la distribution, réalisée individuellement par chaque facteur face à son « casier ». Cette première séquence réunit les agents en présence de la hiérarchie dans un espace-temps qui est celui d'un atelier classique. L'activité y est soumise à des normes de cadence, et sa durée peut, dans une certaine mesure, être prédéterminée par la quantité d'objets à traiter.

La seconde, dite des « travaux extérieurs » est celle de la tournée en plein air, sans présence hiérarchique, d'autant plus valorisée que le facteur en est le « titulaire » et qu'il s'est ainsi approprié un territoire. L'agent y dispose d'une grande autonomie, y maîtrise davantage la temporalité de ses tâches. Des stratégies et des styles personnels d'activité s'y déploient. Mais, on y reviendra, la diversité infinie des configurations concrètes des parcours de la distribution et la multiplicité des aléas auxquels elle est soumise « paraît être un obstacle majeur à toute tentative d'évaluation théorique de la durée de la distribution. »<sup>6</sup>. La régulation informelle de la durée journalière au « fini parti » répond à cette donnée fondamentale d'un procès de travail où « L'orientation par la tâche » résiste à « l'orientation par le temps » (Thompson, 1979).<sup>7</sup> Et les inégalités interindividuelles dans les durées effectives semblent être alors interprétées surtout comme résultant des inégalités d'expérience – les « titulaires » étant nettement plus rapides que les remplaçants, ou rouleurs, quand ils sont débutants – ou d'orientation professionnelle personnelle, que d'inéquité structurelle.

Deux observations complémentaires aideront à prendre la mesure des ruptures en cours. La première concerne l'unité entre ces deux séquences comme fondement de la professionnalité du facteur. Dans l'interaction entre la connaissance et l'appropriation concrètes de « son » quartier et la préparation/anticipation de la distribution se joue une bonne part de l'efficacité, de la qualité et l'intérêt du métier. La seconde concerne la participation du facteur au (re)découpage de sa tournée, les « vérificateurs » - qui sont des anciens facteurs - l'accompagnant *in situ* afin d'en prendre en compte les réalités concrètes.

La notion d'appropriation d'une tournée est riche de plusieurs sens (Demazière, 2005). Elle renvoie d'abord à la « vente » des tournées, ce mode d'attribution privilégiant le critère de l'ancienneté dans l'accès aux tournées les plus enviables, illustrant par ailleurs un type « horizontal » de carrière par l'amélioration des conditions de travail. Mais elle renvoie aussi à l'ensemble des savoirs d'expérience accumulés par la pratique et à la manière dont le facteur interprète à sa manière les règles du métier, avec cette « possibilité, plutôt rare dans le petit salariat d'exécution ou chez les petits fonctionnaires, d'y investir des valeurs personnelles et

---

<sup>6</sup> Selon l'expression d'une étude de la Direction des services postaux produite en 1983 (citée par Nicolas Bouhdjar, 2017) , *Le caché de la Poste. L'usage du temps virtuel dans la distribution du courrier*, septembre 2017.

<sup>7</sup> Un facteur compare une tournée à l'opération consistant à puiser l'eau à l'aide d'un seau : il serait absurde de l'interrompre avant de l'avoir achevée.

de les actualiser dans les conduites adoptées au cours de la tournée et des interactions avec les résidents. » (Demazière et Mercier, 2003, p. 251)

La maîtrise des temporalités externes et internes de l'activité, composante indissociable de l'autonomie professionnelle, est alors vécue, aux côtés du statut de fonctionnaire et du droit au départ en retraite à 55 ans, comme l'une des contreparties essentielles aux contraintes du métier - pénibilités physiques, travail la samedi – et aux limites du statut - bas salaire, peu de promotions. Finalement le groupe professionnel des facteurs incarne le plus souvent une promotion sociale vers le segment des « classes populaires honorables » (Cartier, 2003). Certes, ils font partie des fonctionnaires du bas de l'échelle. Mais ils bénéficient d'une bonne image auprès des usagers : les clientèles populaires ne font pas auprès d'eux l'expérience de leur infériorité sociale, leur travail s'effectue en dehors de l'institution, dans les espaces de la vie quotidienne des résidents, et ne vise pas à régler mais à faciliter la vie quotidienne. Le rapport positif qu'ils entretiennent avec leur travail et leur statut semble alors inscrit dans une sorte de pacte social implicite mais solide noué entre l'administration (des PTT) et ses agents, pacte n'excluant pas une forte conflictualité sociale (Mahouche, 2006).

Un quart de siècle après la rupture inaugurale intervenue en 1990 – la séparation des PTT en deux entreprises publiques – les métamorphoses de la Poste et les transformations de la situation des facteurs, qui sont ses agents les plus nombreux, sont considérables. Moins brutaux qu'à France Telecom les changements intervenus en suivent la logique, qui épouse et parfois anticipe les conséquences de la libéralisation des activités de communication et l'adoption des modèles de gestion et de management issus du secteur privé commercial.

Les recherches conduites auprès des facteurs à la fin des années 1990 en enregistrent les premières implications. M. Cartier (2002) insiste sur l'apparition d'un clivage entre générations, avec l'arrivée de nouvelles cohortes plus diplômées et plus sensibles aux sirènes commerciales. D. Demazière et D. Mercier identifient quatre « stratégies d'activité ». La première, « commercial de terrain » est en effet en phase avec le tournant commercial du management, ce qui n'est pas le cas des trois autres : le « métier de contact », privilégiant la sociabilité avec le public ; « l'artisan qui gère ses affaires », appréciant les échanges de services avec les professions indépendantes ; et « postiers, tout simplement, « positionnement professionnel à mi-chemin des clients et de l'entreprise ».

Mais ces mêmes recherches montrent que les tendances à la rationalisation et à l'intensification du travail sont encore loin d'avoir bouleversé la situation : « les activités des facteurs au cours de leur tournée demeurent encore largement à l'écart des normes gestionnaires, et sont même peu visibles pour l'organisation tant celle-ci sous-évalue leur composante relationnelle (...) L'entreprise La Poste s'appuie sur une pluralité d'outils de gestion visant à normer les comportements des facteurs, mais ces outils s'avèrent finalement peu prégnants » (244-245). D'autres auteurs évoquent le 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). Et pour les facteurs que nous avons rencontrés ces dernières années, c'est bien depuis une dizaine d'année, guère plus, que les grands changements interviennent. Les années 1990 sont ainsi une période où « une série d'initiatives accélère la modélisation des tournées des facteurs » selon des finalités à la fois organisationnelles et comptables (Bouhdjar, 2017). Mais il faut attendre 2005 pour que les temps standards, d' « indicatifs deviennent impératifs » et prescriptifs.

### **Le temps des ruptures**

Depuis la fin des années 1990, trois moments marquent les transformations intervenues : la mise en place des « 35 heures », à partir de 1999; l'introduction de la polyvalence – « Facteur d'Avenir » -, suivie de près par la systématisation des réorganisations associées à la baisse du courrier, à partir de 2005 ; la multiplication, depuis 2013 des « nouvelles organisations ».

La réduction de la durée du travail à « 35 heures » à la Poste – l'accord est signé en 1999 - s'y déroule dans un climat social très dégradé, se traduisant par une multitude de conflits sociaux et d'accords locaux. Il est vrai que la Poste a choisi de se priver des aides publiques conditionnées à des créations d'emploi et se contente d'annoncer le maintien des effectifs. L'application de l'accord passe par une remise à plat de l'ensemble des organisations au courrier. Même si les syndicats finissent par arracher des créations d'emploi – y compris avec ce qui sera, en 2001, la dernière vague d'embauches de fonctionnaires -, la Poste souhaite gagner en productivité ce qu'elle concède en diminution du temps de travail (Samzun, 2007). Et les facteurs privilégient comme modalité de RTT le regroupement de journées selon des cycles pluri-hebdomadaires. Or, selon certains syndicalistes, cette modalité contribue à détourner l'attention des agents et le combat syndical des enjeux d'intensification du travail. Elle conduit également à privilégier l'embauche de « rouleurs » pour remplacer les facteurs en repos, ce qui accroît la part des facteurs qui ne sont pas titulaires de leur tournée.

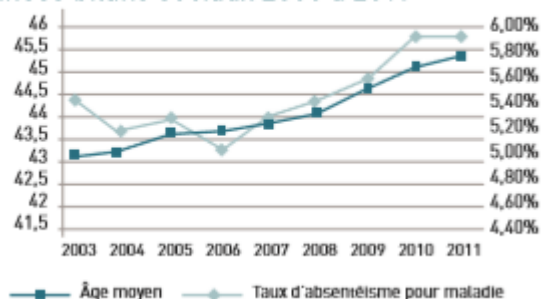
Le début des années 2000 voit se produire deux autres chocs majeurs. Le premier est une mutation organisationnelle, doublée d'une déconcentration territoriale, avec la séparation des « métiers » courrier, colis, et réseau, associée à « une montée d'une gestion économique qui se rapproche des critères classiques de gestion des grandes entreprises privées » (Zarifian, 2005 p. 99), dans un contexte où l'activité postale, prise dans son ensemble, est déjà réalisée aux deux tiers sur des marchés concurrentiels. Le second est la diminution continue du trafic postal, sous l'effet de la numérisation du courrier, qui est répercuté au travers d'un déclin des effectifs, lui aussi continu.<sup>8</sup> Réalisé, classiquement, principalement par le non remplacement

---

<sup>8</sup> Pour l'ensemble de l'opérateur : 320 000 emplois en 2002 (dont 1/3 de non fonctionnaires), 225 000 en 2015 (dont la moitié de non fonctionnaires), la part des emplois de la distribution restant stable (70% environ). A signaler également la féminisation importante au courrier depuis les années 1980. Le métier de facteur est devenu quasiment mixte.

de l'ensemble des départs en retraite, il se traduit par un vieillissement du personnel<sup>9</sup> qui participe de la dégradation de la santé au travail et de la montée de l'absentéisme.<sup>10</sup>

### Évolution du taux d'absentéisme pour maladie – données bilans sociaux 2003 à 2011



Pour les facteurs on passe ainsi d'une situation où l'évolution du périmètre des tournées est plutôt à leur initiative et s'opère en vue de les alléger, à une situation où elle est planifiée par les directions en vue d'en réduire le nombre et d'allonger celles qui demeurent. En 2005 la pré-quantification de la durée des tournées au travers d'un outil logiciel, « METOD » devient prescriptive, les « vérificateurs » sont remplacés par des « organisateurs », qui ne sont plus des anciens facteurs (Bouhdjar, 2017). Cette rupture répond à une stratégie plus globale de la direction de l'activité courrier visant à accompagner le déclin de son volume en la rationalisant, notamment via un vaste plan de concentration et d'automatisation du tri (« Cap Qualité Courrier »), et de nouvelles modalités d'organisation du travail des facteurs (« Facteur d'Avenir »). L'automatisation des opérations de tri va se traduire par la réduction de celles qui sont réalisées dans les unités de distribution, y compris d'une partie du tri préparatoire à chaque tournée. Les nouvelles modalités d'organisation du travail, expérimentées à partir de 2006, se traduisent par la division des bureaux de distribution en « équipes » au sein desquelles est instaurée une certaine polyvalence, avec la « sécabilité » d'une partie des tournées, et la création de nouvelles fonctions et de nouveaux grades de facteurs qui ne sont pas titulaires d'une tournée : « facteur d'équipe », et « facteur qualité ». « Attribuée » à un « facteur d'Equipe », la tournée "sécable" est partageable lors des jours dits « faibles », jours où le facteur d'équipe assure 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.<sup>11</sup> Cette nouvelle organisation représente un tournant majeur. Elle suppose une diminution du nombre de tournées affectées à des titulaires et leur réévaluation récurrente. Consciente de l'impopularité de cette

<sup>9</sup> En 2015 : 45% de plus de 50 ans au courrier, 30% aux colis.

<sup>10</sup> Cette double progression de l'âge moyen et de l'absentéisme maladie s'est poursuivie depuis : 46,6 ans et 6,6% en 2015.

<sup>11</sup> La mise en place de nouvelles fonctions, pensées comme tremplins vers l'encadrement de proximité, se révéleront largement un échec de ce point de vue : les facteurs, bloqués dans ces fonctions et la classification qui l'accompagne, se retrouvent souvent en grande difficulté, en situation très fréquente de remplacement des absents.

transformation, la direction du courrier en concède quelques contreparties formalisées dans un accord signé en 2007 par une partie des syndicats.<sup>12</sup> 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.

Des grèves parviennent ici où là à retarder la mise en œuvre de ces transformations<sup>13</sup>, mais sans empêcher leur progression, sur un mode très expérimental qui défavorise la généralisation d'une riposte syndicale. Les transformations se traduisent par une véritable crise sanitaire et sociale. Une vague de suicides va provoquer en 2012 la mise en place d'une mission dite du « Grand Dialogue », associée à une suspension momentanée des réorganisations (Maraschin J., 2012). Si elle préconise un ralentissement du rythme des réorganisations – avec une référence à 24 mois contre 18 -, un « desserrement provisoire des contraintes sur les effectifs », et une formalisation plus grande du « dialogue social » dans le cadre de la « conduite du changement », les orientations stratégiques sont validées (Kaspar, 2012). Les réorganisations se poursuivent à un rythme soutenu, et toujours par un ajustement qui anticipe la diminution du trafic : les agents ont le sentiment non seulement d'être plongés dans une instabilité permanente, mais d'être particulièrement surchargés au cours des mois qui suivent une réorganisation.

On n'est donc pas surpris que persiste un malaise diffus et une forte micro-conflictualité locale rythmée par le flux des réorganisations. Au point que fin 2016, une nouvelle fois après la médiatisation de quelques suicides, une négociation soit ouverte au niveau de la BSCC autour d'un accord supposé prendre en compte les conditions de travail et le devenir du métier de facteur<sup>14</sup>. Son préambule indique qu'« A l'horizon 2020, les factrices et les facteurs consacreront plus de la moitié de leur temps de travail à d'autres activités que la distribution du courrier traditionnel : livraison de colissimo et de « petits paquets internationaux », courriers et catalogues media, remises commentées, prestations de services de proximité, visites à domicile ».<sup>15</sup>

Depuis 2013 de « nouvelles organisations » sont promues par la Branche [Encadré] Elles s'inscrivent dans le nouveau « schéma industriel » et la recherche de nouveaux services

---

<sup>12</sup> « Accord relatif au développement professionnel des facteurs ». Valable jusqu'au 31.12.2010, il comportait surtout des mesures de promotion, un engagement d'ouvrir un « chantier national de négociation sur l'amélioration de la santé au travail » et « une concertation nationale sur les normes et cadences à la distribution ». Il n'a pas été reconduit après 2010, dès le mois d'août FO annonce le retrait de sa signature, jugeant les engagements non tenus, notamment sur la concertation relative aux normes et cadences.

<sup>13</sup> Illustrations par le cas du 13 : grève de 2005 ; obtention de la soumission au vote des facteurs des organisations à sécabilité ; prolongation de la suspension des réorganisations en 2012-2013.

<sup>14</sup> Signé par la CFDT et FO, mais non par SUD-PTT ni la CGT. Les premiers mettent surtout en avant les embauches et les promotions obtenues, les seconds l'absence d'avancée significative surtout dans le domaine des réorganisations.

<sup>15</sup> *Accord sur l'amélioration des conditions de travail et sur l'évolution des métiers de la distribution et des services des factrices/facteurs et de leurs encadrantes/encadrants de proximité*, février 2017, page



marchands destinés à compenser la chute du trafic. Pour tous les acteurs il est clair que la finalité est une plus grande présence des facteurs dans l'espace public en après-midi, de manière à activer une demande en d'autres services que la distribution du courrier : livraison de colis, nouveaux services.<sup>16</sup>

### Les « nouvelles organisations » promues par la branche

Distri-PLUS	Augmentation de la durée hebdomadaire
Distri-MIX	Régime de travail mixte matin et après midi <sup>17</sup>
Distri-DATE	Arrêt à une boîte aux lettres uniquement si le courrier est en limite de date
Distri-VAG	Multiplés vagues de distribution au sein d'un même bureau
Distri-DISS	Dissociation des travaux intérieurs et extérieurs
Distri-LIV	Livraison de sacoches avec la tournée préparée
Distri-BIN	Distribution en binôme
Distri-SYN	Polyvalence dictribution/guichet

Les deux plus fréquentes fin 2016 sont « Distri-PLUS » (34%) (allongement des durées hebdomadaires) et « DISTRI-Mix » (26%) (impliquant la fameuse « pause méridienne » [Encadré]. Elles sont suivies par « DISTRI-Date » (17%).

#### La « pause méridienne » et ses enjeux immédiats

Jusqu'à une date récente, les facteurs effectuaient leur prestation journalière en continuité de 6h30/7h30 du matin à 13/14 heures, avec une pause légale de 20 minutes séparant les activités de travaux intérieurs (tri) et extérieurs (distribution). La poste accordait à ses agents une indemnité de collation représentant environ 40€ par mois. La coupure méridienne (de 45 minutes en général) accroît l'amplitude de la journée de travail et le temps effectif de travail et va la plupart du temps avec des horaires de prise de poste plus tardifs<sup>18</sup>, la difficulté de disposer d'un local adéquat sur la tournée pour prendre son repas, la perte de la prime de collation et, le plus souvent, la polyvalence (tournées mixtes avec, par exemple, distribution du courrier le matin et d'autres tâches dans la deuxième partie de la journée : relevage des boîtes aux lettres, collecte entreprises, travaux intérieurs, etc.). L'introduction de la coupure méridienne correspond également à la possibilité de la distribution tardive.

<sup>16</sup> Dans son « Schéma industriel : outil de conquête et de compétitivité » présenté au C.A. par la Direction Services-Courrier-Colis en 2016, La Poste envisage 4 « réponses industrielles » aux enjeux économiques : « PPDC adaptées au vrac colis et lieu de convergence des flux. Distribution améliorée : passer chez le client lorsque c'est nécessaire. Généralisation de la livraison du soir dans les villes >50 000 habitants. PDC moins nombreuses avec des facteurs sur zones alimentés directement depuis la PDC avec une sacoche déjà préparée ». C'est bien à une accentuation des transformations de leur métier que les facteurs devront faire face : polyvalence courrier/colis ; distribution du courrier limitée aux délais payés par les clients; journées de travail coupées, discontinues, parfois avec livraisons du soir ; division du travail entre trieurs et « livreurs », avec les « tournées sacoches » et « prêt à distribuer »

<sup>17</sup> Ce régime suppose une coupure de deux heures, cela n'est pas le régime ordinaire avec pause méridienne de 45 minutes.

<sup>18</sup> Le retardement des prises de poste a commencé depuis quelques années avec l'industrialisation et l'automatisation du tri dans les plateformes industrielles courrier (PIC) et la réduction corrélative des temps de travaux intérieurs des facteurs.

Les plus radicales de ces nouvelles organisations, encore peu diffusées à ce jour, sont la dissociation totale des travaux intérieurs et extérieurs (« Distri-DISS ») ou/et les « livraisons sacoche » avec tournée préparée en amont (« Distri-LIV »). Ce modèle de division de ce qui faisait l'unité du travail de facteur entre le tri-préparation, et la distribution entre « agents de tri » et « agents de distribution » est déjà développé dans d'autres pays.<sup>19</sup>

Les modalités de ces « nouvelles organisations » qui se sont le plus développées sont celles qui tendent à allonger les durées quotidiennes et hebdomadaires de travail, via des débuts de prestation plus tardifs et la mise en place d'une « coupure méridienne » de ¾ d'heure (« Distri-MIX »). En parallèle se sont mis en place les « horaires collectifs » supposés mettre fin au système de « fini parti ». Prenant appui sur des interventions répétées de l'administration du travail et acceptées par une partie des syndicalistes – qui y voient un moyen de mieux faire reconnaître des dépassements horaires – ce mode de régulation du temps de travail vient lui aussi heurter les facteurs, d'autant plus quand ils achèvent leur tournée avant la fin officielle de leur prestation et qu'ils sont inoccupés.

### **Derrière le temps de travail : un profond bouleversement du métier**

Les nouveaux horaires de travail sont largement perçus par les anciens comme signant la fin du métier. Même quand ils bénéficient d'aménagements leur permettant de ne pas respecter la « Coupure Méridienne », comme c'est le cas de Jean, 57 ans.

*« C'est la dernière restructuration qui a lieu avant un chamboulement complet de la boîte, que je ne verrai pas. Déjà c'est la restructuration qui nous a le plus impactés, avec les horaires, c'est un profond bouleversement, non le métier de facteur... Un des avantages qu'on avait par rapport au fait qu'on travaille 6 jours sur 7 c'était de pouvoir être chez nous tôt. Disons que jusqu'au mois de juin on finissait à une heure et demi – bon deux heures le lundi-mardi parce qu'il y avait la sécable... Mais grosso modo à deux heures et demi on était chez nous, on n'avait pas mangé certes mais ... et ils acceptaient le « fini parti ».*

Comme dans ce dernier, dans nombre d'entretiens le couple horaires matinaux/fini parti est présenté comme une contrepartie d'une astreinte temporelle, le travail le samedi et l'absence de week-end complet qui en résulte. C'est donc d'abord à l'intérieur de l'économie temporelle associée au travail que ce changement est évalué. Mais tout laisse penser, comme le suggère aussi cet entretien qu'il révèle un « profond bouleversement du métier ». Et au cœur de ce dernier, la dégradation des conditions, du contenu et du sens du travail : charge accrue, travail plus intense, interactions moins nombreuses et appauvries avec le public, montée des tensions interpersonnelles dans les équipes...

La question de la charge de travail est un thème central dans les témoignages des facteurs. Même s'ils sont « titulaires » d'un quartier et donc d'une tournée qu'ils connaissent bien, ce

---

<sup>19</sup> Où le « distributeur » du courrier peut avoir un statut d'emploi très dégradé (emploi à temps partiel, rémunération à la tâche), comme c'est le cas pour des activités de « distribution directe » de documents publicitaires. Sur le cas belge des « facteurs auxiliaires » ou « facteurs de quartiers », pour lesquels les syndicats sont parvenus à limiter cette infériorité statutaire, voir : Martinez, Vandewattyne et Cultiaux (2015)

sont les anciens qui y sont le plus sensibles, à la fois parce que les pénibilités du métier se font davantage sentir au fil de l'âge, et parce que les autres éléments de la condition de facteurs telle qu'ils l'on connue s'érodent : une évaluation empirique et non à prétention scientifique de la charge de la tournée, une grande solidarité collective, des horaires de travail plus légers et mieux maîtrisés, la possibilité d'autres activités – éventuellement rémunérées – l'après-midi. C'est également un enjeu central du dissensus entre les facteurs et leur management : ils contestent non pas la réalité d'une baisse du volume du courrier, mais l'ampleur de cette baisse et ses implications sur leur charge concrète de travail. Leur évaluation est qualitative, là où celle du management est quantitative. D'une part, la même quantité de correspondance distribuée sur un parcours plus long n'a pas le même « poids » en termes de charge. D'autre part la nature des objets à livrer – le « contenu de la sacoche » - influe beaucoup sur la charge objective et subjective, sur l'importance et la nature des interactions en cours de tournée : part des imprimés publicitaires, des objets à remettre contre signature, Petits Plis Internationaux etc.<sup>20</sup> Les témoignages recueillis dans le bureau insistent sur la part croissante des plis recommandés – pour lesquelles les règles de présentation et de remise se sont durcies, et les tâches administratives associées multipliées -, ainsi que des petits colis et de la publicité « non adressée ».

Aux côtés de quelques observations de tournées, nous avons recueilli de nombreux témoignages sur des contournements des règles destinés à faire face à la pression temporelle et à s'efforcer de continuer, comme le dit une factrice, à « faire son métier intelligemment ». Ces contournements touchent souvent aux conditions de remise des plis recommandés : quand la « double présentation »<sup>21</sup> 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>22</sup> ; ou enfin modifier l'itinéraire de sa tournée quand on tient à délivrer les plis recommandés à une clientèle de professions libérales avant l'heure de fermeture de leurs cabinets. 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 (haut-le-pied). C'est arriver avant l'heure de prise de service, ou ne pas prendre sa pause de 20

---

<sup>20</sup> Pour les années 1950 Marie Cartier (2003) mentionne la fréquence des remises de mandats. Ajoutons que la part des correspondances entre particuliers était importante à cette époque, alors qu'au début des années 2000 85% du chiffre d'affaires du courrier est réalisé par des entreprises.

<sup>21</sup> Elle consiste à présenter à nouveau le lendemain –après dépôt dans la boîte à lettre d'un « avis de passage » - un objet (lettre, colis) qui n'a pas pu être distribué en raison de l'absence du destinataire à son domicile

<sup>22</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.

minutes, de manière à moins « courir » pendant sa tournée ou à l'achever dans le temps prescrit.

L'usage systématique des outils logiciels de pré-quantification du temps des tournées – « METHOD », puis « GEOROUTE » - révèle bien le conflit structurel entre l'approche prescriptive abstraite du travail et l'approche qualitative qui est celle de la réalité vécue par les facteurs. Mais, comme l'analyse Nicolas Bouhdjar (2017) si ces outils ont pu s'imposer malgré le refus systématique des directions d'en rendre public le fonctionnement, c'est qu'ils se présentent comme aide à l'objectivation de la réalité de la charge de travail dans une activité professionnelle dont les caractéristiques même peuvent fonder et renouveler en permanence un sentiment d'injustice.

*« 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 sociétés 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)*

Un paramètre majeur des tournées, pas ou peu pris en compte dans l'outil d'évaluation et souvent cité par les facteurs, est la part des objets remis contre signature, comme le précise Denis, Facteur d'Equipe à l'unité de distribution HUGO, que nous avons étudiée, peu après la dernière réorganisation qui est intervenue

*« Certaines tournées sont beaucoup plus lourdes, ne serait-ce que par l'importance du nombre, par exemple, d'avocats, de médecins, de dentistes, de choses comme ça, d'huissiers, qui est beaucoup plus important sur certaines tournées que sur d'autres (...) les boîtes normalisées n'indiquent pas si c'est avocat, si c'est huissier ou si c'est particulier qui reçoit une lettre par semaine, quoi.... ce n'est pas indiqué, alors eux ils voient ça en nombre de boîtes : tant de rues, avec tant de boîtes normalisées, implique telle tournée ; mais malheureusement après, il n'y a pas le compte par boîte »*

Dans le bureau étudié, la toute récente réorganisation se traduit ainsi par un sentiment généralisé d'alourdissement de la charge de travail. Trois des dix-huit facteurs titulaires de leur quartier viennent de formuler leur demande de « révision » de leur tournée. Si ce chiffre peut sembler faible, il faut préciser qu'il dissimule très probablement une forte autocensure.

Beaucoup anticipent un refus, et d'autres craignent que ce soit un de leurs collègues qui se retrouve avec une charge accrue suite à la nouvelle répartition des itinéraires.

Si la tension entre la logique de la prescription et celle du travail réel est généralisée, reste à préciser comment chacun des facteurs la régule. C'est ici qu'intervient la diversité, voire les tensions ou les divisions entre agents, lesquelles mettent en exergue des conceptions différentes de l'activité et du métier. Nous en avons recueillis de multiples exemples : prendre le temps d'échanges avec les destinataires, ou faire vite ; respecter ou non à la lettre les règles de présentation des objets à remettre contre signature ; suivre l'itinéraire prescrit ou l'aménager pour tenir compte des horaires d'ouverture de commerces ou de professionnels.

On aurait alors bien affaire à un "genre professionnel" (au sens d'Yves Clot, 2010) en crise profonde, car ces divergences ne sont guère, apparemment, l'objet d'échanges collectifs, encore moins d'une prise en charge syndicale. On peut penser que c'est la source de la dégradation des collectifs, laquelle peut se traduire, entre autres, par la montée d'un sentiment d'injustice à propos de la répartition de la charge, sentiment peu mentionné dans les études sur les périodes antérieures, pas plus que dans les récits des facteurs anciens ...

Cette diversité des pratiques professionnelles semble polarisée par un clivage entre les "anciens" et les "jeunes" autour de l'application des règles, et plus largement autour des conceptions du métier. Vus par les anciens, les jeunes courent, bâclent le travail, limitent les échanges avec les usagers au strict nécessaire. Cette image des nouvelles générations de facteurs corrobore en partie ce qu'observaient déjà Rousseau-Devetter et Devetter (2003) au début des années 2000 (p. 6) : ils avisent d'office, ne sont pas polis... voire sont sujets aux affaires disciplinaires car « il est plus facile de spolier quelqu'un qu'on ne connaît pas qu'une personne avec laquelle on entretient des liens ». Inversement les anciens sont vus par les jeunes comme ne respectant pas les règles édictées par le management, largement démotivés et peu concernés par l'avenir de la Poste.

On le voit les transformations du travail ne s'imposent pas d'une manière uniforme, sans adaptation ni résistances. Qu'en est-il s'agissant de leurs dimensions temporelles, à commencer par l'introduction de la « pause méridienne » et des horaires collectifs ?

### **Les enjeux temporels : entre arrangements et conflits collectifs**

On l'a dit, la mise en place de la « pause méridienne » ne va pas sans provoquer résistances et conflits qui en freinent la diffusion. Ainsi, dans l'unité distribution Hugo, un tiers des vingt-huit tournées ont échappé officiellement à ce type d'horaires, ce sont des tournées « senior » ou « aménagée ». Les facteurs ont également obtenu le maintien de la pratique du « fini parti » au cours de l'été précédent. Et la plupart de ceux qui sont soumis au nouveau régime à « pause méridienne » ne la pratiquent pas : ils réalisent leur tournée d'un seul tenant avant de revenir au bureau et de prendre une pause s'ils sont de retour suffisamment avant l'horaire officiel de la fin de journée. L'encadrante de proximité et la direction de l'établissement

tolèrent pour l’instant cette pratique, espérant qu’au fil du temps la pratique d’une pause déjeuner avant l’achèvement, encore très minoritaire dans ce bureau, se généralisera.

Sur un peu plus de 600 conflits intervenus entre le début 2014 et la mi 2017, si c’est l’enjeu emploi qui apparaît clairement comme premier motif, la thématique du temps de travail est très présente. Elle l’est dans 40% des cas, davantage encore (60%) si on y ajoute la question de la longueur et de la charge des tournées. A lui seul le refus du passage au régime horaire avec pause méridienne et/ou des tournées « mixtes » - matin/après-midi – est présent dans près d’un conflit sur cinq (18% des cas). Il est suivi par la mise en cause du non-paiement d’heures supplémentaires et/ou de dépassements réguliers de l’horaire de fin de service (14% des conflits), et par d’autres revendications touchant aux horaires et au bénéfice de jours de repos ou de congés (10% des cas). On note que n’apparaît pas de revendication de maintien ou de retour au « fini-parti ».

### Thèmes revendicatifs dans les conflits

Thèmes revendicatifs	Nombre de cas	Fréquence du thème pour 100 conflits
Suppression de tournées, suppression de positions de travail	226	41,3
Sous-effectifs, absence/insuffisance des moyens de remplacements	149	27,2
Tournées allongées, tournées trop longues, charge excessive	99	18,1
Pause méridienne et tournées mixtes	96	17,6
Non-paiement des heures supplémentaires, dépassements récurrents de l'heure de fin de service	75	13,7
Dégradation de la qualité de service	58	10,6
Temps de travail : horaires, repos de cycle, congés	53	9,7
Contre la sécabilité ou son absence de régulation	47	8,6
Dégradation de la santé : hausse de l'absentéisme, pénibilité, stress, RPS	42	7,7
Modes de quantification de la charge non adaptés : écarts travail réel/prescrit, sous-estimation de la charge, sous-estimation des flux de courrier	34	6,2
Pour l'intégration des précaires sur statut	33	6,0
Instauration de nouveaux services, transformation du métier	30	5,5
Problèmes de management	27	4,9
Reconnaissance salariale : salaires, primes	25	4,6
Locaux ou matériels inadaptés	21	3,8
Mise en place de tournées sacoche, prêt à distribuer	16	2,9
Contre le recours aux précaires	13	2,4
Mise en place de binômes, co-voiturage	2	0,4

## Thèmes revendicatifs agrégés : fréquence d'apparition dans les conflits<sup>23</sup>

Thèmes revendicatifs	Nombre de cas	Fréquence pour 100 conflits
Emploi et statut	322	58,9
Reconnaissance salariale	290	53,0
Horaires et temps de travail	241	44,1
Organisations innovantes	217	39,7
Charge de travail	166	30,3

Mais l'analyse comparée des thèmes des revendications avancées et des thèmes des protocoles de fin de conflit laisse penser que ceux liés aux horaires et à l'organisation du temps de travail sont ceux qui donnent le moins souvent lieu à des concessions des directions. Toutefois, dans un certain nombre de cas, les luttes aboutissent soit à un report de la mise en œuvre de la coupure méridienne, soit à la limitation du nombre de tournées concernées et/ou leur attribution sur la base du volontariat.

### Conclusion

L'exemple des facteurs confrontés à un changement de leur régime horaire montre comment derrière l'enveloppe temporelle de l'activité laborieuse se trouvent toujours des enjeux de contenu de ce temps, de maîtrise et de signification de l'activité de travail. Ici ces enjeux sont radicalisés par des transformations qui touchent à toutes les dimensions d'une identité professionnelle. Finalement c'est le contrat social passé avec l'employeur - l'administration publique des PTT pour les plus anciens - qui est rompu. Ainsi, confier chacune des deux séquences - le tri-préparation d'une part, la distribution de l'autre - à des opérateurs distincts, l'agent de tri, et le distributeur ou livreur achève une décomposition du métier, tout en ouvrant la voie à l'embauche sous des formes d'emploi dégradées. Sans prendre ce visage extrême, l'allongement de la durée de la tournée au-delà de 4 ou 5 heures, avec la réduction des temps de sa préparation pose le problème de la soutenabilité physique d'une telle évolution. La poursuite de la rationalisation du procès de distribution via, notamment, les outils de pré-quantification des tâches et des temps affecte la densité et la qualité des interactions qui faisaient le sel du métier. Et l'imposition d'« horaires collectifs » là où régnait la convention du « fin parti » réduit la capacité qu'avait le facteur à contrôler le rythme de de sa tournée.

Les facteurs ont-ils pourtant dit leur dernier mot dans ce qui ressemble à une lutte du pot de terre contre le pot de fer ? Certes on observe une très grande difficulté de l'action syndicale pour sortir de pratiques défensives visant à arracher des acquis partiels et à freiner le mouvement engagé, au prix souvent d'une diversification des situations locales. Certes le déclin régulier du trafic du courrier constitue un handicap majeur. Mais la Poste peut-elle se résoudre au délitement de cette « connivence » entre les facteurs et les usagers (Rousseau-

<sup>23</sup> Ce regroupement fait apparaître une très forte coprésence des grands thèmes revendicatifs. Par exemple la question des rémunérations n'est pas seulement présente quand elle est explicitement mentionnée - primes, paiement des heures supplémentaires - mais quand la pause méridienne est contestée ou le bureau délocalisé, puisque ces thèmes mettent toujours en cause des enjeux de rémunération.

Devetter et Devetter, 2003), délitement qui résulte de la dégradation de leur statut et du service rendu ? On peut en douter, à l'heure où elle est en quête d'un redéploiement des services offerts, basé précisément sur ce qui reste de la fonction de « lien social » de ces travailleurs. Avec la montée en puissance de l'activité colis, il s'agit d'un des ressorts au travers desquels les syndicats conservent probablement un potentiel de redéploiement de leurs initiatives en faveur d'un avenir alternatif pour le métier de facteur.

## Références bibliographiques

Bouhdjar N. (2017), *Le caché de la Poste. L'usage du temps virtuel dans la distribution du courrier*.

Bourgeois D., Denis J.-M., Mauchamp N. (2001), *La Poste : une organisation en transition*, GIP-MIS.

Cartier M. (2003), *Les facteurs et leur tournée*, La Découverte.

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

Demazière D. (2005), « Au cœur du métier de facteur : « sa » tournée », *Ethnologie française*, vol 35, n°1, p. 129-136.

Eme B., Misset S. (2005), *Travail et identités des jeunes facteurs*, Mission Recherche, Groupe la Poste, juin.

Mahouche (2006), « Les origines de la grève des PTT de l'automne 1974 », *La Revue de l'IRES*, 51

Maraschin J. (2012), « Poste stressante », *Santé et travail*, n° 79, juillet 2012.

Rousseau-Devetter S., Devetter F.-X. (2003), « Travail relationnel et contrôle hiérarchique : pourquoi la Poste modifie-t-elle les circuits de distribution des facteurs », *IXèmes Journées de sociologie du travail*, Paris, 27-28 novembre.

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.

Thompson E.-P. (1979), « Temps, travail et capitalisme industriel », *Libre*, 79-5, Payot, 1979.

Vandewattyne J., Martinez E., Cultiaux J. (2015), « La négociation des conditions de travail et de l'emploi dans les entreprises publiques belges : le cas de la poste », *Colloque Comment le travail se négocie-t-il ?*, Aix-en-Provence, 28-29 mai.



Zarifian P. (2005) , « Stratégies, réorganisations et compétences à la Poste », *Revue de l'IRES*, n°2, p. 71-100.

*Rapport de la commission du grand dialogue de la Poste, présidée par Jean Kaspar, septembre 2012.*