

La casse du métier de facteur par La Poste

Comment mener la bataille du Je dans un monde hors-jeu

Auteurs : Johan Chupin & Yoanne Dewitte

Intervention le 10 avril 2019 au Colloque de sociologie clinique en Haiti : « Comment être je dans un monde hors-jeu »

<https://www.sociologie-clinique.org/>

Introduction : La Poste aujourd'hui

Nous allons changer d'univers en entrant dans le monde d'une entreprise publique française qui s'appelle La Poste, et qui bascule progressivement vers le « hors-jeu ».

D'où venons-nous? Johan est ingénieur Marketing à La Poste et est également représentant du personnel CGT au siège de la branche Courrier-Colis . Je suis Directrice des Ressources et mon travail consiste à faire les réorganisations, supprimer des emplois et fermer des bureaux de poste.

Nous sommes tous les deux membres du Réseau International de Sociologie Clinique. Nous venons partager avec vous la façon dont Johan utilise la sociologie clinique dans sa pratique syndicale au sein de La Poste.

La Poste pour les français est l'emblème du service public. On parlait de « petit travail tranquille » pour parler du rythme de travail des postiers. Il y faisait bon vivre. C'est une organisation qui est très vieille. Elle a été créée en 1477 par Louis XI. Elle a plus de 7 siècles.

C'est une entreprise qui est investie d'une mission de service public. Cela consiste à apporter la correspondance (les lettres) à même prix sur tout le territoire dans un même laps de temps (1 jour), quel que soit l'endroit où l'on se trouve en France. C'était une administration avec des fonctionnaires assermentés et tenus par le secret de la correspondance.

Tout a basculé dans les années 90 avec la libéralisation du marché postal et pour collataire la privatisation de La Poste en 2010. Le seul modèle dorénavant applicable pour cette entreprise est le modèle de l'entreprise privée avec un seul objectif : maximiser les bénéfices. Aujourd'hui les dirigeants ont un mantra : réaliser 1 milliard de bénéfice tous les ans.

Comment fait-on avec une entreprise où la masse salariale du personnel représente 80 % des charges ? Eh bien, on s'attaque aux effectifs. On a connu en quinze ans un plan social silencieux avec la suppression de 130 000 postes de travail. Les conséquences pour les salariés sont :

- l'intensification du travail,
- la productivité, la flexibilité, la rationalisation de l'activité avec pour conséquence la casse des métiers traditionnels,
- l'intensification de la logique marchande pour aller chercher du chiffre d'affaires supplémentaires et faire le « un milliard » de bénéfice,
- l'augmentation de la charge mentale des salariés parce qu'il « faut faire plus avec moins ».

La conséquence est ce que l'on appelle la souffrance au travail avec l'apparition des risques psychosociaux, c'est à dire l'exposition des salariés à des risques pour leur santé mentale.

On se retrouve dans un univers organisationnel hors-jeu marqué par un refus de voir la réalité du travail des salariés et des conséquences pour leur santé mentale. Avec la volonté d'escamoter toutes les contradictions dans lesquelles nous met cette stratégie.

Nous vous proposons de l'illustrer à partir d'un travail que Johan a réalisé sur la situation des facteurs. Johan a utilisé la sociologie clinique pour étudier la réalité du métier. Il a ainsi pu débusquer ce qui est hors-jeu dans notre entreprise.

Cette présentation est à la fois le récit d'un cheminement personnel, une façon de dire « je » au travers d'un acte de résistance dans un monde du travail hors-jeu. Un monde qui met à mal la subjectivité des salariés en cassant leurs métiers. La priorité de La Poste n'est plus le service public mais celui de maximiser les bénéfices dans un contexte difficile de décroissance du courrier.

L'histoire de ce cheminement commence avec Charles Griffond qui se suicide le 17 juillet 2016 en accusant La Poste.

1 L'observation au début d'un rapport de force

Charles Griffond dénonce la maltraitance de l'entreprise dans l'exercice de son métier de facteur. Au début, aucun média n'en parle. C'est les vacances. Et puis le 26 septembre 2016 à la Bourse du travail, le syndicat Sud organise une conférence de presse avec 9 familles de postiers qui se sont suicidés. Ce syndicat a fait le lien avec des conditions de travail dégradées à La Poste. Les autres syndicats reprennent et dénoncent également. L'affaire commence à faire la une des médias nationaux et met en cause l'image de La Poste. Je m'intéresse à ce moment à la façon dont se construit le rapport de force pour faire reculer la direction générale dans ses réorganisations incessantes et son obsession de vouloir réduire les coûts de main d'œuvre. La médiatisation des suicides conduit la DRH du Courrier à communiquer dans les médias et sur RTL le 7 octobre pour marteler : « La Poste est une entreprise humaine. La Poste prend en compte l'humain ». La DRH de La Poste insiste dans un article du Monde du 18 octobre 2016 : « La Poste n'est pas France Télécom ». Le 26 octobre, elle annonce des négociations sur l'amélioration des conditions de travail des facteurs et l'évolution de la distribution. Un accord est signé le 7 février 2017. A chaque page de cet accord, la qualité de vie au travail et la prise en compte des difficultés du métier est mentionnée. Et pourtant, la CGT ne signe pas l'accord et je ne comprends pas très bien où sont les pièges de la direction. La CGT pense que cet accord est un enfumage qui masque des objectifs de productivité.

J'ai l'intuition qu'il faut rentrer dans le métier pour le comprendre et analyser l'évolution de ses difficultés. C'est un gros travail. Avec l'accord de mon syndicat départementale, les postaux de Paris, je propose un stage de 3 mois en mai 2017 à Arnaud Le Cun, étudiant en master 2 de sociologie clinique à l'université Paris 7 Diderot. Il va réaliser 4 récits à partir des interviews de 3 facteurs et d'une encadrante à la distribution. Il nous fait découvrir le métier. Il analyse avec ces 4 postiers les contradictions entre la communication sur la confiance, les valeurs de service public et une organisation du travail qui produit le contraire. On mesure la duplicité des dirigeants de La Poste. Comment peut-on s'appuyer sur l'image de générosité, de gratuité des menus services du facteur pour faire du business ? De plus, avec la suppression continue du nombre de tournées, la charge et l'intensité du travail augmente d'année en année malgré la baisse du courrier.

2 Rappel sur ce qu'était le métier de facteur

Lorsque l'on parle du métier de facteur avant, c'était avant 2003. Avant, la privatisation de La Poste en 2010. Avant le maintien des objectifs de rentabilité coûte que coûte après 2014 lorsque les volumes du courrier baissent.

Le facteur est comme un artisan. Il est indépendant. Il maîtrise le processus complet de distribution sur sa tournée. C'est lui qui fait le tri de sa tournée le matin de bonne heure et puis il enchaîne par la distribution de son quartier. Sa connaissance des habitants et des adresses du quartier lui permet de résoudre les anomalies de distribution au moment du tri. Sa fierté professionnelle est de tout distribuer tous les jours ce qu'il y a dans sa sacoche. Il peut réaliser la même tournée pendant des années. Tout le monde connaît et il connaît tout le monde. Il a une relation forte avec les familles : « j'ai vu grandir les enfants ».

Il est fonctionnaire, ce qui lui donne un certain statut. Il sert l'intérêt général. L'entraide entre facteurs est naturelle. Les anciens aident les plus jeunes. Faire le choix de ce métier, c'est aussi adhérer à un contrat social : le facteur pouvait commencer très tôt le matin, 6 jours sur 7 mais il avait tous ses après-midi de libre pour sa vie personnelle. Cette liberté permettait à chacun d'avoir une autre vie en dehors du travail : musique, travaux, enfants, etc. Cela permet aussi de récupérer et de se reposer. Le métier est éprouvant physiquement et il faut tenir 40 ans. Le facteur aime rendre des services à ceux qui en ont besoin. La vente des calendriers au moment des fêtes lui permet indirectement d'apprécier la satisfaction des usagers de son quartier.

3 Comment La Poste attaque le métier de facteur pour faire des gains de productivité

Depuis 10 ans, 30 000 postes de facteur ont été supprimés sur les 100 000 qui sillonnaient tout le territoire français. La Poste va faire du taylorisme sur le métier du facteur. Elle morcelle les tâches du facteur. Le tri préparatoire de la tournée n'est plus fait par le facteur qui distribue. C'est la fin de la maîtrise du processus complet de distribution. Ce qui entraîne inévitablement des anomalies de distribution qui auparavant étaient résolues par le facteur.

La charge d'emport va progressivement augmenter pour passer de 25 kilos à 50 ou 60 kilos. La réduction du nombre de facteurs conduit à un allongement des tournées. En seulement une année, de 2016 à 2017, les facteurs vont parcourir 500 000 kilomètres de plus que les 1,5 millions de kilomètres parcourus par jour en 2016. Le nombre de boîtes aux lettres desservies continue d'augmenter avec la population française : il y a 1,5 million de boîtes en plus des 39 millions de boîtes existantes en 2016. Le volume du courrier adressé baisse mais ce n'est pas le cas sur tous les flux courrier - colis : il faut rajouter la distribution de la publicité et l'augmentation du nombre de petits paquets et de colis. Le facteur est de plus en plus chargé sur des tournées de plus en plus longues. Le métier est de plus en plus fatigant : vouloir passer de 3 heures et demie à 6 ou 7 heures de distribution par tous les temps tous les jours est éprouvant pour l'organisme. La préparation du courrier par le même facteur permettait au corps de se reposer et de ne pas faire tout le temps la même tâche.

On assiste également à un saucissonnage des quartiers de la tournée au gré des volumes courrier à distribuer. C'est ce que l'on appelle la sécabilité. Pour éviter d'embaucher lorsque les facteurs sont absents, malades ou en congés, La Poste embauche 20 % de personnel en CDD ou en intérim. C'est du personnel qui est mal formé et qui ne connaît pas bien le métier. Pour une même rue, ce n'est plus le

même facteur qui passe tous les jours. Pour gagner en productivité, l'organisation du travail cherche la polyvalence et l'interchangeabilité des facteurs. Dans les villes, les habitants ne reconnaissent plus leur facteur et c'est en même temps cette relation de confiance qui s'étirole.

4 Les comportements hors-jeu de La Poste pour y arriver

Les comportements hors-jeu de La Poste se manifestent dans son refus de voir la réalité vécue par son personnel, pouvant aller jusqu'au mensonge.

Un accord social indique que les réorganisations, pour supprimer du personnel, ne devraient pas s'enchaîner avant une période de 2 ans. Elles sont continues, par anticipation avec les départs non comblés. Parmi tous les comportements hors-jeu, nous en décrivons 3 pour illustrer :

1. La charge de travail du facteur est évaluée aujourd'hui de façon théorique en rupture avec les pratiques de métier. Il n'y a plus d'évaluateur pour mesurer la charge de travail du facteur, en l'accompagnant dans sa tournée. Il est impossible de calculer toutes les particularités d'une tournée en tenant compte de la charge de distribution qui est variable dans la semaine, le mois et l'année. Il en résulte que la charge du facteur pour calculer son temps de travail est sous-estimée. La Poste organise le travail pour grignoter sur le temps de vie personnel des facteurs. Les heures supplémentaires ne sont pas toujours payées, contrairement à ce qu'indique l'accord sur l'amélioration des conditions de travail des facteurs, en raison des contraintes budgétaires qui vont très rapidement brider l'établissement.
2. La Poste triche sur les indicateurs de qualité de service. Les mauvais chiffres ne sont pas remontés. Les indicateurs qui posent problèmes sont rendus invisibles. 2 exemples : la réception des recommandés ou la non distribution du courrier. Pourtant les tournées à découvert, c'est-à-dire sans facteur pour faire la distribution du courrier, se comptent en milliers tous les jours. C'est la qualité du service public qui est mise à mal. Ce défaut de distribution était impossible avant. Il y avait toujours des facteurs de remplacement pour remplacer les absents.
3. Le plus grave des comportements hors-jeu de La Poste est la mise en danger de la santé des facteurs et des encadrants de distribution en faisant croire le contraire. Les absences des facteurs, les arrêts maladies, le développement des inaptitudes en raison du travail, les cas de suicides sont des données volontairement cachées ou noyées dans la globalité des effectifs de La Poste. L'objectif est de protéger l'entreprise des conséquences de ce que l'organisation du travail produit.

5 Conséquences pour le métier du facteur

Les conséquences du taylorisme sur le métier de facteur sont importantes. Nous l'avons vu, la perte de la maîtrise du processus de distribution ne lui permet plus de maîtriser la qualité de son travail. Cela dépend des machines, des autres agents ou d'une organisation du travail défailante. La Poste attaque ce qui faisait la fierté du métier : ne jamais revenir avec du courrier non distribué. Pour un facteur, cela reste impossible à envisager. C'est une perte de sens à laquelle se rajoute des conflits éthiques. La Poste vend des services à la personne qui avant était assurés gratuitement par le facteur. Le métier du facteur c'est la distribution. Avec les nouveaux services, il devient représentant de commerce au service des marchands. Le facteur est amené à proposer des services à certains, ceux qui payent, et pas à d'autres, en rupture avec les missions d'intérêts générales qui l'on fait choisir ce métier. Quel est

la crédibilité du facteur quand on lui demande de vendre des voyages de croisières dans le cadre de sa tournée ? Ce n'est plus sa fonction.

Les collectifs de facteurs ont été fragilisés en les divisant sur différents niveaux et grades. La Poste organise la polyvalence et le remplacement des effectifs par du personnel extérieur temporaire qui se renouvelle constamment. Cela aboutit à la forte réduction de l'entraide et à l'isolement des facteurs. A quoi bon transmettre et aider, quand les personnes changent fréquemment ? En témoignant les récits de chacun pour soi.

Une autre conséquence très importante pour le métier du facteur est la rupture du contrat social : faire la distribution l'après-midi. Le métier de facteur n'est pas un métier comme les autres : se lever tôt le matin et travailler 6 jours sur 7. Les après-midi du facteur appartiennent à sa vie privée. Le faire travailler sans contrepartie et de façon obligatoire l'après-midi impacte la vie personnelle du facteur et lui posent inévitablement des difficultés.

6 Comment La Poste cache les difficultés et la maltraitance des facteurs

Au premier trimestre 2018, le journal des meilleurs postiers de l'année 2017, avec 43 récits, est venue faire « concurrence » au travail de nos récits et compréhension du métier de facteur. Il a été distribué aux 220 000 postiers. Les récits de La Poste décrivent le monde merveilleux du Disney postal. Cela ressemble à une entreprise de manipulation pour mieux masquer la réalité.

C'est la découverte avec Christian Salmon du storytelling dans le management. Ces techniques se sont développées avec le libéralisme des années 1990 : l'objectif est de tenir encore quand le bateau prend l'eau. Raconter une belle histoire pour effacer les difficultés sans vraiment les traiter. En miroir des récits d'Arnaud l'étudiant, j'ai choisi dans le journal des postiers de l'année 2017, quatre récits de trois facteurs et d'un encadrant. C'est la bataille des récits. La réalité vécue contre les mensonges d'une fiction.

L'analyse de ces récits montre les mécanismes utilisés pour défendre la stratégie de l'entreprise. Avec comme paradoxe, la constante utilisation de l'image de La Poste d'autrefois, quand tout marchait bien « comme une lettre à La Poste ». J'ai fait un travail d'analyse pour démontrer en quoi ces récits étaient malhonnêtes. A travers cette supercherie, éclate la contradiction intenable dans laquelle nous conduisent les dirigeants de La Poste.

Voici un exemple avec l'analyse du récit de Philippe P. : *« Je n'ai pas de faits d'armes particuliers. Je fais mon boulot de manière professionnelle, c'est tout. Nous établissons une relation de confiance avec les clients. C'est l'empathie et les petites attentions que nous prodiguons au cours de notre tournée qui rendent notre métier unique et intéressant. »*

« Philippe n'a jamais fait l'objet d'une réclamation de client. C'est son professionnalisme et son comportement exemplaire que nous voulons récompenser » indique la directrice de l'établissement courrier (PPDC).

Voici maintenant ce qu'il faut décrypter. Le récit de ce facteur vaut de l'or. Il raconte un conte qui enchantera le lecteur qui a besoin de se rassurer sur La Poste éternelle. Le journaliste capte ses paroles et raconte. Le seul problème de ce récit construit par l'entreprise est que Philippe P. décrit un monde en train de disparaître. Il le sait lui-même car il n'en peut plus des conditions de travail aujourd'hui. Avec mon syndicat, nous connaissons ce facteur. Il en a marre au point de vouloir prendre sa retraite avant l'heure (avec le dispositif de pré-retraite de La Poste). Tout ce qui a contribué à aimer son métier

s'effiloche au gré des réorganisations successives. Le journaliste instrumentalise et ne retient que les éléments de propagande pertinents pour le storytelling.

7 Conséquences pour la santé des facteurs

En septembre 2018, un an et demi après l'accord sur « l'amélioration des conditions de travail » et l'évolution du métier de facteur, sa mise œuvre démontre, comme nous l'avions anticipé, l'attaque sans précédent du métier de facteur et une dégradation irréversible de ses conditions d'exercice. A partir des échanges avec 20 facteurs parisiens, le constat est terrible. Ils me disent « Cela va être de la boucherie. C'est la casse de notre métier. »

Je termine ce travail avec l'analyse de l'impact de chaque changement d'organisation sur la santé des facteurs à cours, moyen et long terme.

L'expertise du cabinet Altep réalisée à la demande du CHSCT de la PPDC de Marsac en Dordogne illustre ce qui passe dans beaucoup d'établissements courrier, les remontées syndicales en témoignent, avec des variations plus ou moins importantes. C'est une enquête qui a été réalisée à partir de 60 heures d'interviews auprès de 113 facteurs. Cela représente 57% des effectifs de cette catégorie d'agents dans l'établissement.

L'expertise décrit un modèle de management qui épuise les ressources. *« Un cumul des effets de la maltraitance organisationnelle et de maltraitance managériale apparaît comme une combinaison particulièrement dangereuse pour la santé physique et mentale des agents ».* *« Les méthodes employées pour réorganiser l'établissement alimentent parmi les agents une inquiétude pendant plusieurs mois : opacité des projets jusqu'à quelques semaines avant la réorganisation, informations floues au sujet du déménagement de sites, organisation menaçant de bouleverser l'articulation entre la vie au travail et la vie personnelle avec le développement des horaires comprenant une coupure méridienne (avec le travail l'après-midi) ».*

« Ces atteintes à la santé physique et mentale peuvent concerner les agents et l'encadrement. La construction de leur légitimité d'encadrant vis-à-vis de leur équipe peut s'avérer complexe alors que l'effectif titulaire sur les tournées et sur les autres fonctions n'est complet qu'une année sur deux. »

« Le manque d'attention aux conditions de travail produit un flux d'inaptitudes, qui affaiblissent les ressources des équipes de la distribution depuis plusieurs années. Ce flux n'est pas tari par des mesures de prévention adéquates. »

Parmi les facteurs interrogés, 76% ont des douleurs régulières. 42% dans la zone des épaules, 41% dans la zone du rachis lombaire et 31% dans la zone des cervicales et le haut du dos. Une majorité des répondants déclare :

- *une importante fatigue (58%),*
- *une irritabilité, nervosité ou agressivité (55%),*
- *des troubles du sommeil (53%),*
- *une baisse de moral ou sensation de déprime (50%) ».*

« Le tableau de l'ensemble de ces données démontre que l'existence de douleurs chroniques associées aux troubles de santé et aux arrêts maladies répétés correspond à un stade pathologique, émergent ou déjà survenu, pour 13 d'entre eux (en arrêt de travail plusieurs fois dans les 12 derniers mois). Cela se traduit par un flux d'agents en inaptitude en dehors de la distribution, mais aussi par une perte de

compétences expertes (facteurs expérimentés) pour la stabilité de l'organisation et pour la qualité des services. »

Cette expertise a été mandatée après le suicide d'une factrice. Le rapport en synthèse indique : « *Même si elle prend la forme ultime d'un suicide, la situation de cette factrice est emblématique d'une variété de situations où domine, pour de nombreux facteurs, une perte de sens et de pouvoir d'agir. Cela montre, dans ces conditions, que l'évolution du parcours professionnel est déterminante pour l'évolution du parcours de vie. Le suicide de cette factrice est indissociable de son environnement organisationnel et managérial dans la durée. »*

La région du Sud-Ouest en 2018 et 2019 fait l'objet de nombreuses expérimentations pour augmenter la productivité des facteurs. Peut-on faire le lien avec le suicide d'au moins 5 facteurs sur cette période ? Ce type d'information est soigneusement étouffé par La Poste. Il faut aller la débusquer auprès des collègues ou dans les faits divers de la presse locale. Je peux citer : Paula à Sarlat, Pascale à Saint-Astier, Vincent à Pressac d'Excideuil, Franck et une autre femme dans la région de Libourne, un cadre encore à Bordeaux ?

Comme l'a indiqué ce matin Michèle D. Pierre-Louis, présidente de la Fondation Connaissance et Liberté-FOKAL, avec la citation de Michel Foucault : « *c'est grave quand la mort est devenue un non évènement* ».

8 Et après : comment mener la bataille ?

Nous imaginons ici 3 actions possibles :

1. L'objet de ce travail est d'abord de partager avec mon syndicat sur les réalités difficiles de transformation du métier de facteur. Quand on n'est pas du métier, il n'est pas aisé de comprendre toute la complexité et la richesse de cette profession apparemment simple : finaliser le tri et distribuer le courrier. Il faut expliquer comment l'organisation ou le management de La Poste vient percuter la conscience et l'identité professionnelle de 70 000 personnes. Pour un facteur syndiqué, cela permet, j'espère, de prendre du recul et de moins intérioriser les paradoxes et l'idéal des dirigeants de La Poste, en rupture avec sa propre histoire et celle du service public. Pour les autres syndiqués, cela peut faire écho aux transformations professionnelles de chacun. Aujourd'hui, la CGT mène la bataille pour rendre visible la réalité du travail, une réalité qui n'intéresse plus les dirigeants de La Poste. Les objectifs financiers sont prioritaires à la vie des postiers et à un service public patiemment démantelé. Sans avoir les moyens de l'entreprise, la CGT n'a pas d'autre alternative que de créer le rapport de force qu'elle peut. Au contact du terrain, elle dénonce et propose des alternatives dans le sens de l'intérêt général et de la santé des postiers.
2. La création d'un site « Santé & travail » est la deuxième action pour protéger les postiers et faire de la prévention. Cela devrait pourtant être l'obligation de La Poste que de préserver la santé de ses postiers. L'article L4121-1 du code du travail indique : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».
3. Autre action enfin avec ce travail : la publication d'un ouvrage. C'est un moyen pour élargir la bataille avec les premiers concernés : les français. Il ne s'agit pas d'incriminer seulement des dirigeants mais d'incriminer un monde qui les produit et les laisse faire. Il y a urgence à remplacer un système hors-jeu, à La Poste mais aussi dans beaucoup d'entreprises, publiques ou privées. Résistance individuelle, syndicale, politique : chacun peut prendre sa part.