



**HAL**  
open science

## Le travail et le métier au coeur de la conflictualité sociale

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller

► **To cite this version:**

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller. Le travail et le métier au coeur de la conflictualité sociale. Facteurs et colipostiers: métiers postaux en mutation, Laboratoires PRINTEMPS et LEST, Juin 2019, Paris, France. halshs-02277046

**HAL Id: halshs-02277046**

**<https://shs.hal.science/halshs-02277046>**

Submitted on 3 Sep 2019

**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.



**Journée d'études « Facteurs et colpostiers : métiers postaux en mutation »**

Mardi 11 juin 2019- Centre de Sociologie des Organisations -19 rue Amélie, 75007 Paris

## **Le travail et le métier au cœur de la conflictualité sociale**

**Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller**

Une étude statistique des grèves intervenues à la distribution entre janvier 2014 et mai 2018 montre leur grand émiettement spatial et temporel, et la place centrale qu'y occupent les questions de travail et de métier. Soit deux évolutions majeures par rapport aux années 1970/1990 – songeons à la grève des PTT intervenue en 1974 (Mahouche, 2006), ou encore à la participation importante des postiers au mouvement de 1995 - qui expriment des transformations plus larges. Dans un contexte de profonde restructuration, La Poste est le théâtre d'une conflictualité sociale toujours relativement forte, mais plus diffuse, moins visible et très défensive.

### **1-Restructurations productives et remise en question du métier de facteur**

#### **1-1 Loin des « PTT »**

Depuis la fin des PTT et la création de La Poste en 1991 les bouleversements sont considérables (Cartier, 2003 ; de la Burgarde et Roblain, 2005 ; Malaval, 2010 ; Salaün, 2008 ; Vézinat, 2012 ; Zarifian, 2005). La libéralisation des activités et l'introduction du Nouveau Management Public, se sont traduites par une segmentation et une déconcentration organisationnelle et territoriale. D'où l'émiettement des unités et des collectifs de travail. Cette mutation se télescope avec le choc majeur de la diminution continue du trafic postal, sous l'effet de la numérisation du courrier. Pression sur l'emploi et réorganisations récurrentes se combinent depuis une quinzaine d'années.

#### **1-2- Facteur : le métier en question**

Depuis la fin des années 1990, trois moments marquent les transformations intervenues dans la condition professionnelle du facteur : la mise en place des « 35 heures » (1999-2000) ; l'introduction de la polyvalence et des réorganisations continues par l'allongement des tournées, associée à la baisse du courrier (2004/2007) ; la généralisation des « nouvelles organisations » (depuis 2013).

Le début des années 2000 voit se produire, outre la déconcentration organisationnelle et territoriale, un autre choc majeur : la diminution continue du trafic postal, à partir de 2005-2006, répercutée au travers d'un déclin des effectifs, lui aussi continu. Réalisé, classiquement, principalement par le non remplacement de l'ensemble des départs en retraite, il se traduit par un vieillissement du personnel qui participe de la dégradation de la santé au travail et de la montée de l'absentéisme.

En 2005 la pré-quantification de la durée des tournées au travers d'un outil logiciel devient prescriptive, les « vérificateurs » sont remplacés par des « organisateurs », qui ne sont plus des anciens facteurs (Jounin, 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 et de nouvelles modalités d'organisation du travail des facteurs. Les avancées dans la préparation automatisées des tournées annonce la fin du métier de facteur, défini comme unité organique des opérations de préparation et de distribution du courrier sur un segment connu de territoire, via l'« achat » d'une tournée dont il est le « titulaire » et dont il s'approprie pratiquement le territoire (Demazière, 2005).

Les nouvelles modalités d'organisation du travail, expérimentées à partir de 2007 sous l'appellation « Facteur d'Avenir » se traduisent par la division des bureaux de distribution en « équipes » au sein desquelles est instaurée une certaine polyvalence - « 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.

Cette nouvelle organisation représente un tournant majeur. Elle suppose la programmation d'une réduction du nombre de tournées affectées à des titulaires et leur réévaluation récurrente. La visée d'une adaptation continue de l'organisation et de l'emploi à la diminution du trafic 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, mais sans empêcher leur progression, sur un mode très expérimental qui défavorise la généralisation d'une riposte syndicale. La crise sanitaire et sociale de 2011 débouche sur une formalisation plus grande du « dialogue social », mais les orientations stratégiques sont validées (Kaspar, 2012). De fait, 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. Plus fondamentalement, le métier semble dénaturé, la notion de service public gratuit s'évanouir. Nombre de facteurs sont choqués par la marchandisation de prestations qui faisaient partie intégrante à leurs yeux de leur mission de « lien social ».

### **1-3 Négocier le travail ?**

Persiste donc 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 plusieurs suicides, une négociation soit ouverte au niveau de la BSCC, et pour la première fois, autour

d'un accord présenté comme portant 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 ». 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 ». Cet accord est signé par la CFDT et, après beaucoup d'hésitations par FO, mais pas par la CGT ni SUD. 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, et le refus de cautionner les orientations stratégiques qui les légitiment. Si leur appel à la grève en vue de peser sur la négociation est un échec, l'accord ne semble pas avoir permis de pacifier le climat social.

Depuis 2013 de « nouvelles organisations » sont promues par la Branche.

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

Distri-PLUS	Augmentation de la durée hebdomadaire
Distri-MIX	Régime de travail mixte matin et après midi
Distri-DATE	Arrêt à une boîte aux lettres uniquement si le courrier est en limite de date
Distri-VAG	Multiplis 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 distribution/guichet

Pour tous les acteurs il est clair que leur 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.

#### 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, 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.

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 sacoches » avec tournée préparée en amont (« Distri-LIV »).

En parallèle se sont mis en place les « horaires collectifs » supposés mettre fin au système de « fini parti ». 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.

Concernant la « pause méridienne, au-delà d'un « vol de temps »<sup>1</sup>, il s'agit d'un bouleversement profond du métier, voire d'un élément catalyseur de sa disparition en même temps que d'une identité professionnelle, d'un statut social et du contrat social passé avec l'employeur (Bouffartigue et Bouteiller, à paraître).

## 2- Une approche statistique de la conflictualité

Observée sur les 35 dernières années, l'activité gréviste illustre deux phénomènes : le maintien d'un haut niveau de conflictualité, et le rôle joué par des mobilisations nationales, professionnelles et interprofessionnelles (1995, 2003, 2009, 2010).

Quant à la part des grèves locales dans l'ensemble, et si l'on excepte d'une part les années 1999-2000 qui sont celles de la mise en place des « 35 heures, d'autre part les années marquées par des mobilisations interprofessionnelles et nationales on ne constate pas de tendance nette : elle représenterait entre un quart et un tiers des arrêts de travail.

**Tableau 1**  
Nombre total de jours de grève pour 1000 agents La Poste (Nj‰)

Année	Nj‰	Année	Nj‰	Année	Nj‰	Année	Nj‰
1980	1430	1990	840	2000	690	2010	1980
1981	300	1991	310	2001	650	2011	730
1982	**	1992	520	2002	510	2012	510
1983	570	1993	930	2003	1380	2013	590
1984	930	1994	630	2004	410	2014	660
1985	390	1995	3530	2005	870	2015	540
1986	830	1996	430	2006	890	2016	400
1987	850	1997	370	2007	780		
1988	880	1998	280	2008	800		
1989	510	1999	510	2009	1390		
1980-1989	743	1990-1999	517	2000-2009	837	2010-2015	835

Source : La Poste

Mis en forme : Gauche

Supprimé: ¶

**Tableau 2- Part des grèves locales**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Jours en % par agent	0,51	0,69	0,65	0,51	1,38	0,41	0,87	0,89	0,78	0,80
% jours grèves locales	72,5	76,8	32,3	31,4	9,4	26,8	17,2	27,0	28,2	27,5

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jours en % par agent	1,39	1,98	0,73	0,51	0,59	0,66	0,54	0,40
% jours grèves locales	23,0	12,6	30,1	27,5	22,0	31,8	40,7	20,0

Source : La Poste

<sup>1</sup> Expression d'un gréviste du bureau de Rennes-Crimée, reprise dans un article du site *Bastamag* (Weiller, 2018)

A l'aide d'Internet, nous avons cherché à obtenir une représentation statistique des arrêts de travail en recensant tous ceux qui y ont laissé une trace depuis 2013. Cette représentation est très certainement biaisée mais nous semble toutefois suffisamment étendue pour être significative [Encadré].

#### Un observatoire recensant 1082 conflits du 1.01.2013 au 15.05.2018

1082 situations conflictuelles – dont 89% avec arrêts de travail - ont été recensées à la distribution du courrier du 1.01.2013 au 15.05.2018, et impliquant toujours et presque exclusivement des facteurs. 120 cas de protestation collective situés aux frontières de l'arrêt de travail – refus de distribution, dépôts de préavis suivis de négociations, manifestations, grèves du zèle ... - ont été intégrés. La couverture médiatique des conflits à la Poste semble particulièrement bonne car les protagonistes éprouvent le besoin de communiquer auprès du public.

On a regroupé les thèmes déclencheurs en 4 catégories : « Réorganisation annoncée ou en cours » ; « délocalisation avec réorganisation » ; « conflit consécutif à une réorganisation intervenue depuis moins d'un an » ; « causes multiples ». 24 types de revendications ont été identifiés puis regroupés en sept catégories : « conditions de travail-santé » ; « emploi » ; « régimes temporels » ; « charge de travail-organisation du travail » ; « rémunération » ; « relations sociales » ; « défense du service public ».

#### 2-1 Des grèves généralement brèves, mais d'autant plus longues qu'elles mettent en cause des réorganisations annoncées ou en cours

Les arrêts de travail sont majoritairement déclenchés par des réorganisations de la distribution, annoncées ou en cours (33,4%), incluant une délocalisation (14,5%) ou intervenues dans les mois qui précèdent (11%). Les autres grèves (40,8%) sont déclenchées par des motifs multiples.

Les grèves ne durent pour la plupart qu'une seule journée (tableau 3), notamment quand elles sont déclenchées par des « causes multiples ». C'est en particulier le cas lorsque ces arrêts de travail – toujours observés au plan local – répondent à des appels nationaux ou régionaux. Par contre les grèves déclenchées par une réorganisation se prolongent plus souvent au-delà d'une semaine.

**Tableau 3 – Durée des grèves selon l'élément déclencheur**

Durée de la grève	Réorganisation annoncée ou en cours (sans délocalisation)	Délocalisation avec réorganisation	Conflit post réorganisation (dans les 12 mois suivant la réorganisation)	Causes Multiples	Ensemble
1 jour ou -	44,9	52,2	48,8	69,4	56,4
2 à 7 jours	37,4	29,3	43,1	27,0	32,6
8 jours et +	17,7	18,5	8,1	3,6	11,0
Ensemble	100	100	100	100	100
N cas	361	157	123	441	1082
%	33,4	14,5	11,4	40,8	100

11% des grèves ont duré 6 jours ou plus. Les longs conflits ne peuvent tenir que sur la base de solidarités professionnelles et locales (Ubbiali, 2014). Ce sont les réorganisations qui provoquent des conflits plus longs.

## 2-2 Les acteurs et le niveau des conflits

A l'origine des préavis de grève, on trouve très majoritairement la CGT-FAPT et SUD-POSTE. FO-COM est également présente dans près d'un quart des conflits, la CFDT plus rarement (tableau 4).

On retrouve dans certains conflits les divisions syndicales nationales, les organisations « réformistes » acceptant dans les instances de « dialogue social » les réorganisations, tandis que les syndicats « contestataires » déclenchent une grève pour s'y opposer. Mais dans un cas sur quatre au moins trois organisations syndicales participent à la grève.

**Tableau 4 – Organisations syndicales soutenant les conflits**

CGT	SUD	FO	CFDT	CFTC	UNSA	Autres
80,4	59,5	22,5	11,2	3,6	4,9	1,3

La grande majorité des conflits se déroulent au niveau d'un, voire deux ou trois centres de distribution (« bureaux ») d'une même plateforme (ou « plaque ») – soit au niveau précis où se pose l'enjeu des réorganisations des tournées. Il s'agit des « établissements » au sens juridique, dotés donc d'une direction compétente pour négocier avec les organisations syndicales, et c'est à leur niveau que sont très majoritairement déposés les préavis de grève, dits « locaux ». Les préavis déposés à un échelon plus vaste ne représentent que 15% des cas. Cette grande localisation des conflits tient à la décentralisation de la négociation. C'est seulement au niveau de l'établissement que les facteurs peuvent espérer négocier leurs conditions de travail. De plus, chaque « bureau » d'une même « plaque » a, en général, sa propre organisation locale du travail et son propre calendrier de réorganisations.

## 2-3 Un nombre de grévistes variable selon le motif et la durée du conflit

Le nombre effectif des grévistes est difficile à approcher. Les déclarations sur le « taux de participation » ne sont guère fiables. En témoignent ces deux extraits de presse : « *Le piquet de grève le plus important se situe du côté de Beaumont-lès-Valence avec 70 à 80% de grévistes selon la CGT, 29% selon la direction* ». (Grève de Beaumont-lès-Valence, Romans, Tournon, 7 jours, juin 2015) ; « *Le mouvement a été suivi par « 90 % des facteurs », indique la CGT. La Poste précise pour sa part que, tous services confondus, le nombre de grévistes à Annonay est de « 34 agents sur 72 », soit 47,2%* ». (Grève à Davezieux, Annonay, Ardèche, 15 jours, juin 2015).

Ces divergences sur les chiffres font partie conflit social. Mais même quand ils s'accordent sur le nombre de grévistes, les uns et les autres ne choisissent pas le même dénominateur du rapport, plus étroit pour les organisations grévistes, plus large pour les directions.

Quand on a pu approcher l'effectif des grévistes (57% des cas), la grande majorité mobilise de 11 à 50 facteurs, soit la taille d'un « bureau » de distribution (Tableau 5)

**Tableau 5– Nombre de grévistes selon l'élément déclencheur**

Nombre de grévistes	Réorganisation annoncée ou en cours (sans délocalisation)	Délocalisation avec réorganisation	Conflit post réorganisation (dans les 12 mois suivant la réorganisation)	Causes Multiples
1 à 10	12,6	13,3	14,3	13,5
11 à 20	33,7	36,7	36,4	27,6
21 à 30	17,4	15,6	20,8	26,4
31 à 50	22,1	16,7	20,8	18,4
51 ou +	14,2	17,8	7,8	14,1
Ensemble	100	100	100	100
N obs.	190	90	77	163
100	36,5	17,3	14,8	31,3

L'ampleur de la mobilisation gréviste semble peu liée au type de motif. Mais le nombre de grévistes tend à diminuer quand la grève dure.

**Tableau 6– Nombre de grévistes en fonction de la durée de la grève**

Durée action			Nombre de grévistes		Taille de l'unité en conflit	
	N obs	%	N obs.	Moyenne	N obs.	Moyenne
0 ou 1 jour	610	56,4	223	34,9	232	47,8
2 à 7	353	32,6	210	31,4	162	77,0
8 et +	119	11,0	88	30,2	60	43,1
	1082	100	521	32,7	454	57,6

#### 2-4 Les réorganisations, principaux événements déclencheurs

Les fermetures de sites et les délocalisations partielles s'assortissent toujours d'une réorganisation des tournées et donc des conditions de travail ; l'ensemble des modalités de restructurations provoque près de 60% des grèves (tableau 7). Ce sont des conflits défensifs. Ils s'opposent à la refonte/allongement de tournées, la modification des horaires, la fermeture de sites ou de services, la suppression de postes, mais aussi à une innovation dans l'organisation, une évolution du contenu du travail ... Si la plupart de ces mouvements est déclenchée au moment-même de l'annonce de la réorganisation/délocalisation, d'autres (au moins 15%) adviennent plusieurs mois après sa mise en œuvre.



**Tableau 7- Part des événements déclencheurs dans les grèves**

	Réorganisation annoncée ou en cours (sans délocalisation)	Délocalisation avec réorganisation	Conflit post réorganisation (dans les 12 mois suivant la réorganisation)	Causes Multiples	Ensemble
N obs.	361	157	123	441	1082
%	33,4	14,5	11,4	40,8	100

### 2-5 Emploi, charge, rémunérations et temps de travail : premiers thèmes revendicatifs

La revendication de sauvegarde de l'emploi et de préservation des moyens humains nécessaires pour effectuer correctement la distribution du courrier apparaît dans près d'un conflit sur deux. La contestation de l'alourdissement et de l'allongement des tournées ou des atteintes aux régimes temporels du travail dans un cas sur cinq ou six. Les autres motifs de déclenchement sont moins fréquents. Certains sont dénombrables, tels le « non-paiement des plis électoraux » (10,6% des cas), le « soutien, à des facteurs sanctionnés » (3%), ou encore l'opposition à des pratiques de « discrimination » ou de « répression antisyndicale » (2,1%). Mais d'autres, notamment le motif « conditions de travail », sont par construction-même beaucoup plus hétérogènes quand il s'agit de catégories résiduelles (Tableau 8) .

**Tableau 8-Items revendicatifs détaillés**

Principaux items revendicatifs		
<i>Sur 1082 actions revendicatives entre le 1er janvier 2014 et le 15 mai 2018</i>	N	En %
Sauvegarde d'emplois, de tournées, sous-effectifs	491	45,4
Alourdissement de la charge, longueur tournées	227	21,0
Temps de travail (régimes horaires, congés annuels, repos, amplitude, etc.)	177	16,1
Pause méridienne	169	15,6
Qualité du service aux usagers	137	12,7
Heures de dépassements non payées	126	11,6
Non compensation de la distribution des plis électoraux	115	10,6
Pour des emplois pérennes et la dé-précarisation	113	10,4
Régulation de la charge : tournées "sécables" et "fini-parti"	105	9,7
Absents non remplacés, besoins de moyens de remplacement	96	8,9
Comblement de postes vacants	93	8,6
Salaires et primes	87	8,0
Mode de calcul de la charge	84	7,8
Management et dialogue social	84	7,8
Tournées à découvert (non distribuées)	56	5,2

Mis en forme : Centré, Interligne : Multiple 1,08 li

Supprimé: ¶

Non-respect accords et procédures	43	4,0
Revendications sur matériel, locaux	39	3,6
Tournées "sacoche", îlots	35	3,2
Soutien facteurs sanctionnés	33	3,0
Pour expertise externe	27	2,5
Autres nouveaux services, nouvelles organisations	25	2,3
Discrimination, répression syndicale	23	2,1
<b>Total conflits analysés</b>	<b>1082</b>	

Lecture : la mise en place de la pause méridienne est contestée à l'occasion de 15,6 conflits sur 100. Chaque conflit peut porter plusieurs revendications (les pourcentages ne sont pas cumulables).

La tentative de regroupement des items revendicatifs par grands thèmes (tableau 9) se heurte à une étroite imbrication des différentes dimensions de la vie au travail. Par exemple, la contestation de la coupure méridienne draine à la fois des insatisfactions quant à la dérégulation des temporalités du travail (embauche et fin de service plus tardives, désorganisation de la vie familiale et personnelle, réorganisation de la façon de se sustenter en milieu de journée, etc.), quant à la baisse des ressources financières (perte de l'indemnité de collation d'environ 40€ par mois, surcoût d'une prise de repas à l'extérieur, etc.), quant au surcroît de charge (20 minutes de travail effectif supplémentaire dans la journée, tournée segmentée par la pause déjeuner augmentant les « hauts le pied », etc.) et même – en poussant le raisonnement revendicatif à l'extrême - par rapport à la suppression induite, inévitable, de plusieurs postes de travail dans le bureau (qui est, au bout du compte, une des finalités managériales de l'opération). C'est en tenant compte, autant que faire se peut, de ces imbrications des diverses revendications que les items ont été regroupés autour de quelques grands thèmes<sup>2</sup>.

Supprimé: ¶

**Tableau 9-Items revendicatifs regroupés par thèmes**

<i>Sur 1082 actions revendicatives entre le 1 janvier 2014 et le 15 mai 2018</i>	N	En %
<b>Revendication Emploi</b>	<b>601</b>	<b>55,5</b>
<b>Compensation salariale</b>	<b>421</b>	<b>38,9</b>
<b>Régimes temporels</b>	<b>379</b>	<b>35,0</b>
<b>Charge de travail et organisation</b>	<b>369</b>	<b>34,1</b>
<b>Conditions de travail, santé</b>	<b>198</b>	<b>18,3</b>
<b>Défense du service public</b>	<b>181</b>	<b>16,7</b>
<b>Rapport (climat) social</b>	<b>157</b>	<b>14,5</b>
<b>Total conflits analysés</b>	<b>1082</b>	

Lecture : les revendications portant sur les régimes temporels apparaissent dans 35 conflits sur 100. Chaque conflit peut porter sur plusieurs thèmes revendicatifs

Sur cette base, la préservation de l'emploi apparaît clairement comme le motif dominant des conflits. Ce résultat est d'autant moins surprenant que toutes les réformes mises en œuvre par l'entreprise et contestées par les conflits ont justement la réduction d'effectifs et de la masse salariale comme finalité ; et les facteurs sont conscients que l'atteinte de cet objectif par les directions passe par la dégradation de leurs conditions de travail et de vie. Pour autant,

<sup>2</sup> En l'occurrence, pour poursuivre sur l'exemple de la pause méridienne, cet item revendicatif a été imputé à la fois aux catégories « régimes temporels » et « compensation salariale ».

trois autres thèmes apparaissent d'une manière assez autonome dans au moins un conflit sur trois : les salaires, le temps de travail et son organisation. Et, fait assez rare dans d'autres secteurs, un conflit sur six dénonce la baisse de la qualité du service fourni à l'utilisateur et un sur sept le mauvais climat social à la Poste (dialogue social, non-respect d'accords et procédures, sanctions disciplinaires, pratiques antisyndicales).

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 donnent le moins souvent lieu à des concessions des directions. Tout au plus ces luttes aboutissent-elles parfois à un report de la mise en œuvre de la coupure méridienne, ou à la limitation du nombre de tournées concernées et/ou à leur attribution sur la base du volontariat.

## 2-6 Les protocoles de fin de conflit

Toutes les grèves n'aboutissent pas à un accord, ni à un protocole de fin de conflit. Dans certains cas les organisations syndicales ne parviennent même pas à ouvrir une négociation. Certains conflits se terminent aussi par l'élaboration d'un protocole d'accord que des organisations syndicales refusent de signer. Parfois – notamment quand le conflit s'éternise – le recours à des médiateurs est nécessaire pour finaliser un protocole de fin de conflit. Finalement seulement un peu plus du tiers (38,5%) des grèves recensées mentionne un protocole de fin de conflits. La fréquence de l'information disponible sur ce point s'accroît nettement avec la durée du conflit (tableau 10), et elle varie selon l'élément déclencheur (tableau 11) : plus faible quand il s'agit de « causes multiples », plus forte quand il s'agit de conflits consécutifs à une réorganisation du travail. Finalement ces données sont à considérer avec précaution tant il est probable que les organisations syndicales soient plus promptes à communiquer sur les conflits longs et « gagnants » que sur les plus brefs et/ou sur lesquels les résultats sont faibles ou nuls.

**Tableau 10 : Fréquence des protocoles d'accord selon la durée du conflit**

Durée du conflit	N cas accord (connu)	% de cas où accord (connu)
1 jour ou -	120	19,7
2 à 7 jours	199	56,4
8 jours ou +	98	82,4
Ensemble	417	38,5

**Tableau 11 : Fréquence des protocoles d'accord selon l'élément déclencheur du conflit**

Événement déclencheur	N cas accord (connu)	% de cas où accord (connu)
Réorganisation (sans réorganisation)	149	41,3
Délocalisation (et réorganisation)	68	43,3
Post réorganisation	68	55,3
Causes multiples	132	29,9
Ensemble	417	38,5

**Tableau 12 – Points de revendications actés par les accords**

Points de revendication acquis par les accords (N= 399 accords)	Nombre de cas	Fréquence pour 100 accords
<b>Report/suspension de la réorganisation</b>	<b>44</b>	<b>11,0</b>
<b>Report/suspension de la délocalisation/fermeture</b>	<b>28</b>	<b>7,0</b>
Préservation d'emploi /tournées	127	31,8
Obtention de moyens de remplacement	102	25,6
Obtention de comblement de postes vacants	57	14,3
"Dé-précarisation" d'emplois	56	14,0
<b>Gains emplois/tournées</b>	<b>214</b>	<b>53,6</b>
Primes, compensations salariales, tickets restaurant	42	10,5
Report/annulation de la pause méridienne	15	3,8
Paiement des heures de dépassement	31	7,8
Paiement distribution des plis électoraux	7	1,8
Promotions	26	6,5
<b>Gains salariaux</b>	<b>104</b>	<b>26,1</b>
Aménagement de la charge, limitation des organisations innovantes, etc.	22	5,5
Aménagement, limitation de la sécabilité	64	16,0
Engagement de réexamen des tournées et des découpages/"remise à plat "de l'organisation/commission de suivi/bilan à terme	60	15,0
<b>Aménagement de la charge de travail</b>	<b>123</b>	<b>30,8</b>
Régimes temporels, horaires, DHT	44	11,0
Prise des congés annuels et régime des RTT	29	7,3
Paiement des heures de dépassement	31	7,8
Pause méridienne annulée/reportée ou aménagée	34	8,5
<b>Aménagement du régime temporel</b>	<b>110</b>	<b>27,6</b>
Reprise des négociations	29	7,3
Echec des négociations (rien obtenu)	28	7,0
Protocole "satisfaisant" pour les grévistes (mais on en ignore le contenu)	8	2,0
Retrait/diminution des sanctions sur agents	19	4,8
Locaux/moyens de locomotion	10	2,5
Fin des dérives managériales	9	2,3
Paiement partiel ou étalement de la retenue des journées de grève	39	9,8
Accord sur l'écoulement du produit (courrier en reste)	15	3,8

Les accords de fin de conflit (tableau 12) portent d'abord sur des gains en emplois et/ou en statut d'emploi (53,6%) : réduction du nombre de tournées supprimées, obtention de « moyens de remplacement » ou de « comblement de postes vacants », dé-précarisation d'emplois. Les thèmes liés à la charge de travail représentent près du tiers, rarement par remise en cause des organisations « innovantes », plus souvent par limitation de la « sécabilité » ou par le ré-examen des tournées. Aménagement du régime horaire et gains salariaux enfin sont cités dans des proportions proches. Les réorganisations, avec ou sans délocalisation, font moins souvent citées, et il s'agit le plus souvent d'un report d'échéance, souvent assorti de

promesses de remise à plat et d'association plus étroite des syndicats au projet. Comparés aux revendications mises en avant dans cette fraction des grèves pour laquelle nous connaissons les protocoles de fin de conflit (tableau 13) les concessions les plus fréquentes se situent effectivement sur le plan de l'emploi. Réorganisations et délocalisations sont nettement moins souvent objet de compromis. Les autres thèmes se situent en fréquence intermédiaire, en dehors de l'enjeu spécifique de l'introduction de la « Pause Méridienne », laquelle fait plus rarement l'objet de concessions.

**Tableau 13 – Les « gains » des conflits chez les facteurs**

Echantillon des 399 conflits avec protocole de fin de conflit connu			
	Revendications concernant	gains concernant	% gains
Une réorganisation	142	43	30,3
Une délocalisation	66	27	40,9
L'emploi	269	210	78,1
Les compensations salariales	159	104	65,4
L'organisation du temps de travail	162	110	67,9
La charge de travail	173	120	69,4
La pause méridienne	73	34	46,6

## 2-7 Des conflits souvent soutenus par des usagers et des élus

Le soutien des usagers (16,9% des cas) et/ou des élus (13,9% des cas) pour la défense du service public local et la qualité du service du courrier encourage un nombre significatif de conflits. Il est d'autant plus fréquent qu'il s'agit de grèves locales et longues, la majorité des grèves de plus d'une semaine bénéficiant de l'expression publique d'un tel soutien (tableau 12).

**Tableau 14**  
**Soutiens externes (usagers, élus) en fonction de la durée du conflit**

Soutiens externes pour 100 conflits durant :	
1 jour ou -	15,2
2 à 7 jours	25,5
8 jours ou plus	61,3

Ces soutiens extérieurs sont particulièrement fréquents quand la grève conteste une réorganisation de la distribution du courrier, tout particulièrement lorsqu'elle est associée à une délocalisation de l'unité de distribution (tableau 13).

**Tableau 15**  
**Soutiens externes (usagers, élus) en fonction du motif dominant du conflit**

Soutiens externes pour 100 conflits concernant :	
Réorganisation	28,0
Délocalisation	44,6
"Post réorganisation"	26,8
Causes multiples	11,8
Ensemble	23,7

En résumé : ces grèves de facteurs sont provoquées principalement par une réorganisation des tournées et du travail, et ses effets en termes d'emploi, de charge et de nouveaux horaires. Elles mobilisent le plus souvent une ou deux unités de distribution du courrier, soit quelques dizaines de travailleurs. Généralement courtes, elles se prolongent parfois plusieurs semaines, mobilisant alors des facteurs moins nombreux mais bénéficiant plus souvent d'un soutien de la part de la population et des élus. Et ce, semble-t-il, surtout dans les territoires ruraux ou péri-urbains. Si elles ne parviennent pas à interrompre le processus des réorganisations des tournées et de mise en place des organisations « innovantes », elles les freinent et arrachent des concessions en termes d'emploi, de charge de travail, et de rémunérations.

### 3- Comprendre les difficultés de généralisation des luttes

Le contraste entre le faible impact des appels nationaux à la grève à La Poste et une certaine vitalité de la conflictualité locale renvoie d'abord au fait que les réorganisations qui impactent le plus nettement les conditions de travail des facteurs se jouent au niveau de chaque unité de distribution, de manière déconcentrée et a-synchrone, quand ce n'est pas sur le mode de l'expérimentation. Pour autant les réorganisations ne provoquent pas toutes une grève, *a fortiori* une grève longue. Cela peut renvoyer *a priori* à des effets de contexte contrastés du point de vue du rapport de force : s'il est plus favorable aux facteurs, ces derniers peuvent limiter la dégradation de la situation au travers des procédures de concertation/négociation mises en œuvre en amont, sans avoir recours au conflit ouvert ; s'il leur est particulièrement défavorable la mobilisation collective ne se produit pas. Et dans tous les cas les conditions de mise en œuvre des réorganisations se traduisent par une diversification des situations locales.

\*\*\*

La conflictualité sociale à la Poste demeure nettement plus élevée qu'ailleurs, et les conflits locaux y occupent une part significative. Ces deux phénomènes ne peuvent se comprendre qu'en prenant en compte, d'une part, l'héritage issu de l'administration des PTT en termes de capacités d'action syndicale, d'autre part les métamorphoses de l'organisation et de l'activité postale qui bouleversent les métiers et le sens du travail, en particulier pour cette figure professionnelle centrale et populaire du facteur. Cette dernière est amenée à se battre « le dos au mur » et de manière récurrente compte tenu du rythme et des effets des réorganisations en termes d'allongement des tournées, d'alourdissement et de dégradation du travail et de son sens. Or c'est à l'échelon de chacune des unités de distribution, et de manière a-synchrone, voire expérimentale que se jouent et que peuvent se combattre leurs effets. C'est à l'échelon supérieur mais toujours local, celui des directions des établissements dotées de marges de manœuvres étroites, mais non nulles, qu'ils peuvent s'y négocier. Alors

que l'enjeu vital du travail échappe très largement au jeu du dialogue social formel au plan national. C'est ce qu'a une nouvelle fois démontré l'accord « distribution » signé début 2017 : censé pour la première fois traiter centralement des questions de conditions et d'organisation du travail, en pratique il les contourne ou entérine les options engagées.

Quant aux difficultés des syndicats les plus combattifs à généraliser ces conflits locaux, elles semblent tenir à des causes qui ne sont pas toutes spécifiques au contexte postal. L'engagement dans l'action collective présuppose aussi l'anticipation de la possibilité d'une victoire, même modeste, que le « pourquoi pas ? » succède au « c'est comme ça » (Halimi, 2018). Si le défaut d'imaginaire politique alternatif pèse sur les mouvements sociaux contemporains, à la Poste il prend le visage de la grande difficulté à imaginer une alternative à la dégradation, voire à la fin du métier, avec des différences et des divisions renouvelées dans le monde des facteurs.

### Références

- Bouffartigue P., Bouteiller J. (à paraître), « Facteur dans la tourmente. Quand de nouveaux horaires précipitent la déstabilisation d'un métier », *Revue de socio-économie du travail*
- Jounin N. (2017), « Le caché de la Poste. La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs », *Revue de l'IRES*, n° 93.
- Cartier M. (2003), *Les facteurs et leur tournée*, La Découverte.
- De la Burgade E., Roblain O. (2006), *Bougez avec la Poste. Les coulisses d'une modernisation*, La Dispute.
- Demazière D. (2005), « Au cœur du métier de facteur : « sa » tournée », *Ethnologie française*, vol 35, n°1, p. 129-136.
- Halami S. (2018), « Mai, un espoir d'océan », *Le Monde diplomatique*, Mai, page 1.
- Kaspar J. (2012), *Rapport de la commission du grand dialogue de la Poste*, septembre 2012.
- Mahouche (2006), « Les origines de la grève des PTT de l'automne 1974 », *La Revue de l'IRES*, 51
- 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.
- Ubbiali G. (2014), « Quand les marges sont au centre. Eléments sur la conflictualité à la Poste », *14èmes Journées Internationales de la Sociologie du Travail*, Lille, 17-19 juin.
- Vézinat N. (2012), *Les métamorphoses de la Poste*, PUF.
- Weller N. (2018), « Au nom du service public postal, bientôt quatre mois de grève pour les facteurs rennais » ? *Bastamag*, 2 mai.
- Zarifian P. (2005), « Stratégies, réorganisations et compétences à la Poste », *Revue de l'IRES*, n°2, p. 71-100.