



HAL
open science

NETPoste.Transformations et négociations du travail et de l'emploi dans les activités postales européennes.

Belgique – Bulgarie – Espagne – France – Royaume-Uni

Martinez Esteban, Paul Bouffartigue, Perez Sofia Perez de Guzman Padron, Jean Vandewattyne, Carlos Prieto, Ester Ester Uloa Unanue, Marcela Marcela Iglesias Onofrio, Louis-Marie Barnier, Baptiste Giraud, Sylvie Contrepois, et al.

► **To cite this version:**

Martinez Esteban, Paul Bouffartigue, Perez Sofia Perez de Guzman Padron, Jean Vandewattyne, Carlos Prieto, et al.. NETPoste.Transformations et négociations du travail et de l'emploi dans les activités postales européennes. Belgique – Bulgarie – Espagne – France – Royaume-Uni. [Rapport de recherche] Commission Européenne. 2018. halshs-03507560

HAL Id: halshs-03507560

<https://shs.hal.science/halshs-03507560v1>

Submitted on 3 Jan 2022

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.

NETPoste

Transformations et négociations du travail et de l'emploi dans les activités postales européennes

Belgique – Bulgarie – Espagne – France – Royaume-Uni

Financé par la Commission Européenne
DG Emploi, affaires sociales et inclusion
« Amélioration de l'expertise en matière de relations industrielles »
Projet VS/2016/0099

Rapport final
30 mars 2018



Introduction	4
1. Enseignements transversaux : convergences et spécificités	5
<i>Paul Bouffartigue et Jean Vandewattyne</i>	
1.1. Éléments du contexte socio-économique	6
1.1.1. Sur la libéralisation et l'actionnariat	6
1.1.2. Sur les activités et les résultats des opérateurs historiques	8
1.1.3. Sur le personnel, les conditions d'emploi et de travail	8
1.2. Les relations collectives de travail	12
1.2.1. Sur l'acteur syndical	12
1.2.2. Sur la concertation sociale	14
1.2.3. Sur la conflictualité sociale	16
1.3. Travail, emploi et action syndicale, au prisme des unités de distribution enquêtées	17
1.3.1. Le travail (organisation, conditions, contenu, temps ...)	18
1.3.2. L'Emploi	24
1.3.3. Syndicalisme	26
1.4. Conclusion	29
2. Pratiques et stratégies syndicales face aux enjeux du travail et de l'emploi des facteurs	31
2.1. Belgique : des balises syndicales à la rationalisation du travail des facteurs	32
<i>Thomas Hausmann et Esteban Martinez</i>	
2.1.1. Transformations des structures et de la logistique	32
2.1.2. La réorganisation des « services » au sein des mail centers	33
2.1.3. La concertation locale lors des réorganisations des « services »	34
2.1.4. Attribution et titularisation des tournées	34
2.1.5. Conflictualité et concertation : niveau central et niveau local	35
2.2. Bulgarie : la qualité problématique du travail	38
<i>Vassil Kirov</i>	
2.2.1. Vieillesse et féminisation du personnel de BP EAD	38
2.2.2. Qualité problématique du travail	39
2.2.3. Stratégies syndicales	41
2.3. Espagne : l'enjeu central de la qualité de l'emploi	42
<i>Sofía Pérez de Guzmán, Carlos Prieto, Ester Ulloa Unanue, Marcela Iglesias Onofrio</i>	
2.3.1. Une institution importante pour la société mais politiquement faible	42
2.3.2. L'impact des politiques d'entreprise sur l'évolution de l'emploi	43
2.3.3. Stratégies syndicales de conflit et de négociation	46
2.4. France : changements dans le temps de travail et interrogations sur le métier	49
<i>Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller</i>	
2.4.1. Les dimensions temporelles d'une autonomie professionnelle	49
2.4.2. Le temps des ruptures	51

2.4.3. Derrière le temps de travail : un profond bouleversement du métier	54
2.4.4. Les enjeux temporels : entre arrangements et conflits collectifs	56
2.5. Royaume-Uni : quelle prise en compte de la santé et du vieillissement au travail ?	58
<i>Sylvie Contrepois et Fatiha Talahite</i>	
2.5.1. Évolution de l'organisation du travail : trois changements majeurs	59
2.5.2. Caractéristiques de l'emploi	59
2.5.3. Conditions de travail et santé au travail	60
2.5.4. La gestion de l'absentéisme	62
2.5.5. Le conflit de l'automne 2017	62

Liste des tableaux et graphiques

	Page
Tableaux	
Tableau 1. L'emploi au sein des opérateurs historiques (équivalent temps plein, base 2015)	11
Tableau 2. Les organisations syndicales au sein des cinq opérateurs historiques	13
Tableau 3. Les « terrains » étudiés	18
Tableau 4. Emploi dans le secteur postal et chez BP, années sélectionnées	38
Tableau 5. Salaires des principales catégories professionnelles et salaire minimum légal (2013 et 2018)	40
Tableau 6. Évolution de l'emploi chez Correos et dans le secteur des services postaux. 2008-2015	43
Tableau 7. Évolution du nombre de fonctionnaires chez Correos. Total et indices	44
Tableau 8. Évolution de l'emploi à Correos en fonction des différents statuts. Valeurs absolues et distribution. 2008-2015	45
Graphiques	
Graphique 1. Evolution des grèves à bpost (Belgique)	36
Graphique 2. Distribution du personnel par sexe et niveau d'éducation (2013)	39
Graphique 3. Distribution du personnel par âge	39
Graphique 4. Évolution du taux d'absentéisme pour maladie (données bilans sociaux 2003 à 2011)	52

INTRODUCTION

Les services postaux européens traversent une période de fortes mutations économiques, organisationnelles et technologiques : libéralisation des activités postales, privatisation des opérateurs historiques, déclin du courrier postal et redéploiement des travailleurs vers la distribution de colis, automatisation des centres de tri, rationalisation des tournées, ... Celles-ci se traduisent par des changements considérables dans les conditions de travail et d'emploi. Historiquement bien implantées parmi les travailleurs des postes, les organisations syndicales y sont mises à rude épreuve, au plan de leur efficacité, de leurs revendications, stratégies et pratiques.

Inscrit dans le cadre du programme européen de soutien au dialogue social, ce projet de recherche a tenté de repérer et de caractériser comment s'organisent et se redéployent, dans un contexte très défavorable, des pratiques et expériences syndicales significatives en matière de conflits et de négociations sur le travail et sur l'emploi dans cinq pays européens (Belgique, Bulgarie, France, Espagne, Royaume-Uni). Il est ciblé sur deux des grandes activités, le courrier et les colis, et les travailleurs qui les réalisent (principalement les facteurs). Une de ses ambitions est d'aider les organisations syndicales concernées à la circulation et à la capitalisation de ces expériences.

Le présent rapport expose les principaux enseignements de la recherche, qui s'est étalée entre avril 2016 et mars 2018 et qui s'est conclue par la tenue d'une conférence internationale à Bruxelles, le 9 mars 2018, associant les équipes de recherche et les partenaires syndicaux du projet.

La première partie du rapport privilégie une approche comparative. Elle propose une analyse transversale des contextes socio-économiques et des relations collectives de travail au sein des opérateurs historiques des pays concernés, permettant de mettre en évidence les convergences et les spécificités nationales. Une attention particulière est réservée aux modalités de l'action syndicale – entre concertation et conflictualité – portant sur la qualité du travail et de l'emploi au niveau des centres de distribution du courrier et des colis où a été menée l'enquête.

Dans la deuxième partie, consacrée aux enjeux syndicaux centraux, le choix a été fait de les analyser chacun à partir d'un cadre national spécifique : la rationalisation du travail des facteurs (Belgique), la qualité problématique du travail (Bulgarie), les changements dans le temps de travail et les interrogations sur le métier (France), la précarisation de l'emploi (Espagne) et la prise en compte de la santé et du vieillissement au travail (Royaume-Uni).

1. Enseignements transversaux : convergences et spécificités

Cette synthèse est le fruit d'une analyse transversale des rapports de recherche portant sur les opérateurs historiques de cinq pays : bpost en Belgique, Bulgarski Poshti en Bulgarie, Correos y Telégrafos en Espagne, La Poste en France, et Royal Mail au Royaume-Uni.

Elle se centre sur trois points particuliers : les éléments du contexte socio-économique (1), les relations collectives de travail (2) et les enjeux du travail, de l'emploi et de l'action syndicale au prisme du « terrain », celui des unités de distribution enquêtées (3).

La partie consacrée aux éléments du contexte aborde les questions de la libéralisation et de l'actionnariat des opérateurs historiques, des activités et des résultats de ces opérateurs et, en dernier lieu, celle du personnel et de leurs conditions d'emploi et de travail.

La deuxième partie s'intéresse à trois aspects essentiels des relations collectives de travail : l'acteur syndical, l'organisation de la concertation sociale et enfin le recours et le type de conflictualité à l'œuvre.

La troisième partie rend compte des dynamiques du travail, de l'emploi et de l'activité syndicale à partir du « terrain », c'est-à-dire des unités de distribution du courrier qui ont fait l'objet de l'enquête dans les cinq pays.

1.1. Éléments du contexte socio-économique

Au niveau du contexte interne au secteur postal, il est important de relever que l'ensemble des opérateurs historiques analysés sont des organisations âgées – à titre d'exemple, Royal Mail a presque cinq siècles d'existence, le service postal de Correos plus de trois siècles et Bulgraski Poshti a été créée en 1879 –, et qu'elles présentent une sédimentation historique forte. Historiquement rattachées au secteur public, elles ont fonctionné pendant très longtemps comme des administrations puis des entreprises publiques bénéficiant d'une situation, plus ou moins étendue, de monopole. Le personnel recruté était fonctionnaire et il était porteur de valeurs professionnelles attachées à la notion de service public. Les relations collectives de travail y sont présentes de longue date et elles ont joué un rôle important dans la définition des conditions d'emploi et de travail. L'acteur syndical était un acteur fort disposant généralement d'une capacité à faire prévaloir son point de vue.

Par rapport au contexte externe, depuis le début des années 2000, les cinq opérateurs historiques œuvrent dans un environnement particulièrement difficile, voire hostile. D'une part, ce contexte a été profondément marqué par la politique de libéralisation menée par la Commission européenne et, d'autre part, par le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication. Alors que la libéralisation ouvrait le marché postal à la concurrence et à la privatisation des opérateurs historiques, la généralisation de l'usage d'internet a provoqué une réduction drastique et continue des volumes de courrier à distribuer. En faisant émerger de nouvelles manières de communiquer, internet s'en est pris au cœur de l'activité des opérateurs historiques analysés, au cœur du métier de facteur. Paradoxalement, internet a aussi ouvert de nouvelles perspectives d'avenir en permettant le développement du commerce électronique générant des volumes croissants de colis. En résumé, le contexte externe a été porteur de deux défis majeurs : le premier est celui de la pérennisation des opérateurs historiques, et le second est celui de leur repositionnement sur des activités porteuses d'avenir. Ces deux défis ont puissamment contribué à façonner les marges de manœuvre des acteurs présents chez les cinq opérateurs analysés.

Si aucun opérateur historique n'a échappé à ces deux défis, les réponses apportées ne sont pas les mêmes en raison notamment de contextes sociétaux spécifiques.

1.1.1. Sur la libéralisation et l'actionnariat

Porte étendard du recours au marché, le Royaume-Uni a été le premier à libéraliser totalement son marché postal. La libéralisation y est devenue effective dès 2006. Dans les 4 autres pays, elle est intervenue au 1^{er} janvier 2011. Autrement dit, tous les opérateurs analysés œuvrent au moins depuis 7 ans dans un environnement complètement concurrentiel. Si cette concurrence est effective depuis ses débuts dans la livraison des colis, ce n'est pas toujours et aussi fortement le cas dans celui du courrier. D'une part, ce secteur apparaît comme peu rentable et peu porteur d'avenir et, d'autre part, les obligations de service universel ont constitué des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents.

À l'exception de Royal Mail, totalement privatisée depuis 2015, dans les autres pays l'état conserve le contrôle des opérateurs : il est resté le propriétaire unique de l'opérateur historique en Bulgarie, Espagne et France, et, en Belgique, il reste majoritaire depuis 2006. C'est un élément important à souligner en termes de jeux d'acteurs, de rapports de force ou encore de vision stratégique. Mais la présence de l'état comme actionnaire unique ou majoritaire ne conduit pas forcément à réduire l'obsession managériale par rapport aux résultats financiers et à la culture de la performance. La logique d'action de l'actionnaire public n'est pas nécessairement celle d'un secteur public fort. Parfois, elle se résume à rendre la « mariée la plus belle possible » afin d'en tirer le meilleur parti au moment de sa privatisation. En Belgique, ces dernières années, l'actionnaire public a surtout accompagné la direction de l'entreprise dans son projet de transformation de l'opérateur historique en un groupe international performant financièrement. Pour ce faire, l'état a recruté des « tops managers » issus du secteur privé. Le cas de la Belgique est aussi intéressant car, si l'objectif de l'actionnaire public ne varie pas, on peut observer des sensibilités différentes selon les partis politiques au pouvoir et l'appartenance politique du ministre en charge du dossier postal. Enfin, notons que si l'état est l'actionnaire majoritaire de bpost, une loi votée en décembre 2016 permet une privatisation de l'entreprise du jour au lendemain. Une privatisation qui, pour le gouvernement, ne devrait intervenir qu'en fonction des projets de développement de l'opérateur, et non de considérations budgétaires ou idéologiques, argumentaire que réfutent les partis d'opposition. En Espagne, le cadre légal prévoit qu'une privatisation de Correos nécessiterait l'approbation du Parlement. La situation est particulière en Bulgarie dans le sens où l'opérateur historique est repris parmi les entreprises non-privatisables. En 2011, des députés ont essayés de sortir Bulgarski poshti EAD de cette liste mais ils se sont heurtés à une forte résistance syndicale et citoyenne.

Chez bpost et Royal Mail, le personnel est détenteur d'une partie du capital de l'entreprise. Si chez bpost cette participation est minime et essentiellement symbolique - elle ne concerne d'ailleurs quasiment que les cadres dirigeants de l'entreprise -, la situation est potentiellement différente au Royaume-Uni. La participation du personnel y atteint en effet près de 10 %. Toutefois, il s'agit d'un actionariat dispersé qui ne permet pas au personnel d'influer sur les décisions en tant qu'actionnaire.

Le degré d'autonomie des directions par rapport à leurs actionnaires n'est pas partout identique. Si en Belgique, en France et au Royaume-Uni les directions disposent d'une large autonomie stratégique et de gestion, cette autonomie apparaît faible voire inexistante en Espagne et en Bulgarie, deux pays où l'état est actionnaire unique. Dans le cas bulgare, l'opérateur est même soumis à des influences politiques fortes.

Dans les cinq pays investigués, l'opérateur historique s'est vu confier le service universel (SU). Sa durée est variable : indéterminée au Royaume-Uni, 20 ans en Bulgarie, 15 ans en France et en Espagne contre 5 ans en Belgique, par exemple. Classiquement, le SU implique le respect d'un service postal sur l'ensemble du territoire national à une qualité déterminée et moyennant un prix considéré comme abordable. Il prévoit également des compensations financières publiques en cas de surcoût consécutif au respect de ses obligations. Si le cadre général est

identique quel que soit le pays, ses modalités d'application varient. A titre d'exemple, dans ses versions françaises et britanniques, le SU prévoit des services de levée et de distribution 6 jours sur 7. En Belgique, comme en Bulgarie et en Espagne, cette obligation est de 5 jours sur 7. L'attribution des missions de SU est importante car elle permet aux opérateurs historiques de bénéficier d'une prévisibilité tout en réduisant les risques de concurrence.

1.1.2. Sur les activités et les résultats des opérateurs historiques

Le positionnement des opérateurs historiques en termes d'activités est variable. Alors que certains ont optés, parfois depuis longtemps, pour une politique de diversification, d'autres sont restés attachés à leur activité de base : la collecte et la distribution du courrier. Alors que La Poste française, tout comme l'opérateur historique belge, est aussi présente sur le marché des colis et sur celui de la banque-assurance, Royal Mail maintient un quasi-monopole dans la collecte et la distribution de courrier tout en cherchant à conquérir de nouvelles parts sur le marché des colis, tandis que Correos y Telégrafos est restée fort centrée sur le courrier traditionnel, la banque de la poste - la Caja Postal - ayant été privatisée en 1991. Ce segment correspond à 74 % de son chiffre d'affaires en 2014 contre seulement 41 % en France. Dans le cas bulgare, le courrier traditionnel est également dominant. Cette diversification apparaît comme fondamentale dans le sens où le courrier traditionnel est une activité sur le déclin au contraire des colis qui sont considérés, par tous les prévisionnistes, comme porteurs d'avenir. C'est aussi sur ce segment que la concurrence est la plus vive avec des compétiteurs aussi puissants que TNT, UPS, Fedex, DHL, et, plus récemment, AMAZON.

A côté d'une diversification des produits, on peut également observer une diversification géographique. C'est le cas chez bpost ou de La Poste et Royal Mail, qui ont beaucoup développé leurs activités à l'étranger, notamment en lien avec les flux de colis.

Les résultats économiques et financiers des opérateurs historiques sont fondamentaux. Ils pèsent en effet considérablement sur les rapports de force entre les directions et les syndicats. Ils jouent aussi un rôle déterminant dans la définition des revendications et le caractère plus ou moins réaliste de celles-ci. En 2015, trois opérateurs ont clôturé l'exercice sur des bénéfices : bpost, La Poste et Royal Mail. Les postes espagnole et bulgare ont été déficitaires. Ces résultats s'inscrivent dans une continuité : les postes bénéficiaires en 2015 le sont sur les 10 derniers exercices. De même, les postes déficitaires en 2015 le sont structurellement.

1.1.3. Sur le personnel, les conditions d'emploi et de travail

Les cinq opérateurs historiques analysés restent d'importants pourvoyeurs d'emplois. Aux extrémités, on trouve La Poste française avec 224 000 travailleurs en 2015 et la poste bulgare avec 10 500 travailleurs en 2016. Par rapport à des employeurs classiques, il est intéressant de relever que l'emploi postal reste géographiquement dispersé. En conséquence, les opérateurs historiques offrent des possibilités d'emploi dans des régions où celui-ci est rare. Ceci dit, la tendance est, dans les cinq cas, à la réduction des effectifs. A titre d'exemple, Bulgarski Poshti a réduit ses effectifs de 36 % entre 2005 et 2016 et bpost de près de 30 %. Viennent ensuite La

Poste et Correos y Telégrafos dont les effectifs ont respectivement diminué de 26 % et 23% durant la même période. Ces pertes d'emploi répondent à un souci de réduction des coûts. Elles sont aussi, dans une certaine mesure, la conséquence de la réduction des volumes de courrier et de l'automatisation massive des opérations de tri. Le déclin des effectifs a été un peu moins important au Royaume-Uni pendant cette période : - 18 % entre 2006 et 2017.

Une deuxième tendance lourde est le remplacement des agents statutaires par des salariés de droit privé. Les statutaires apparaissent clairement comme le reliquat d'une époque où les opérateurs analysés étaient encore des administrations publiques et/ou des entreprises publiques à part entière. Si le déclin est progressif en Belgique, en Espagne et en France, il est intervenu plus brutalement au Royaume-Uni. Suite au changement de statut de Royal Mail, en 1969, les contrats de fonctionnaires ont en effet été changés en contrats privés. Il en est de même en Bulgarie où les agents de la poste sont des employés depuis l'ouverture du pays au marché. Sur le déclin, les statutaires restent cependant majoritaire en Belgique où ils représentent encore 58 % du personnel en 2015. Par contre, ils sont devenus minoritaires en France (45 % en 2015) et, plus encore en Espagne (32% en 2015).

Enfin, la troisième tendance observable est la montée en puissance des formes atypiques d'emploi, qui va de pair avec la généralisation des contrats privés. Il peut s'agir de temps partiel (maximum observé : 30 % au Royaume-Uni en 2016), de contrats à durée déterminée (maximum observé : 20% en Espagne en Espagne) ou encore d'intérim, sans même parler du recours à la sous-traitance, fréquente par exemple dans le colis en France mais interdite par l'accord « Agenda for Growth » signé entre CWU et Royal Mail au moment de la privatisation de l'entreprise.

Parmi les autres caractéristiques observables, relevons que :

- les femmes sont majoritaires à La Poste française (52 % du personnel) et à la poste bulgare (83 % du personnel). Dans le cas de la Bulgarie, la place occupée par les femmes est un héritage de la période socialiste, où le plein emploi des femmes était important et où elles bénéficiaient d'avantages sociaux (crèches, cantines), entretenu actuellement par la faiblesse des salaires pratiqués et une organisation du travail privilégiant le temps partiel. La poste espagnole emploie, quant à elle, autant de femmes que d'hommes. En Belgique, bpost emploie 32 % de femmes et, au Royaume-Uni, Royal Mail en emploie seulement 14 % dans le courrier et 16 % au total. Pour la Belgique, l'Espagne et la France, on peut parler de véritable féminisation des métiers postaux, y compris celui de facteur. En France, cette féminisation progressive est observable depuis près de 4 décennies;
- une moyenne d'âge élevée, ce qui a de nombreuses conséquences en termes de masse salariale, d'absentéisme, d'usure professionnelle ou encore de culture d'entreprise. A cet égard, relevons que la grande majorité des facteurs actifs au sein des cinq opérateurs historiques ont été recrutés avant le 1^{er} janvier 2011, date de la libéralisation totale du marché postal. Nombreux sont donc les facteurs qui ont été socialisés à l'époque où les postes étaient encore de secteur public voire même des administrations publiques. Leur

vécu est donc celui du passage d'une logique de secteur public, rythmée par le service aux citoyens/usagers, à celle d'une logique de marché;

- des salaires relativement bas par rapport au marché du travail national, ce qui rend le métier de facteur peu attractif dans les régions de faible chômage en Belgique, en Bulgarie, en Espagne et en France. A titre d'exemple, en Bulgarie où le salaire des facteurs est proche du salaire minimum, la poste a des difficultés à trouver de la main-d'œuvre dans les grandes villes. Au Royaume Uni, au contraire, les plus petits salaires de base sont supérieurs d'environ 30 % au salaire minimum qui s'établit à £7.83 de l'heure¹;
- un faible niveau d'étude. Les postes emploient un personnel majoritairement peu diplômé. Chez bpost, 70 % du personnel est au maximum détenteur d'un diplôme de l'enseignement primaire. Par rapport au marché du travail, le métier de facteur ne demande pas de compétences élevées.

¹ <https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates>

Tableau 1 : L'emploi au sein des opérateurs historiques (équivalent temps plein, base 2015)

	Belgique	Bulgarie	Espagne	France	Royaume Uni
Emploi total	2015 : 24 000 2005 : 34 500	2016 : 10 500 2005 : 16 536	2015 : 50 153 2008 : 66 091	2015 : 224 000 2005 : 303 000	2017: 143 000 2007: 174 202
Évolution	- 31%	- 36%	- 24%	- 26%	- 18 %
Emploi dans l'activité courrier et colis (% et effectif)	76% 17 800	- -	Pas de séparation entre les deux activités	70% 157 000	93 % 150 000 (2013)
% de statutaires et fonctionnaires (ensemble de l'opérateur)	58%	0	31,8%	45%	0
% de contrat à durée déterminée	2%	0	20,2%	6,7%	+/- 11%
% de temps partiel	26 %	28 % (2013)	23%	10 %	+/- 30 % (2016)
% de femmes	32 %	83 % (2016)	50 %	52 %	+/- 16 % (2017)
% 50 ans et plus	27,8 %*	27 % (2013)	Pas de données	48%	Main d'œuvre vieillissante

* Ce pourcentage est basé sur le département MSO en charge notamment de la collecte, du tri, du transport et de la distribution des lettres et des colis.

Enfin, par rapport aux relations collectives de travail, le personnel des cinq opérateurs présente des taux de syndicalisation relativement élevés par rapport au contexte national respectif. Par ordre décroissant, il est de 95 % en Bulgarie, 80 % en Belgique et 70 % en Espagne. Au Royaume-Uni, il est estimé à plus de 80 % pour les opérateurs et à plus de 70% pour les managers de proximité. En France, il est évalué dans une fourchette de 10 à 15 %. Le fait syndical est donc une réalité bien établie. Il est aussi l'héritage d'une époque où les postiers étaient des

travailleurs de l'État et des services publics et où l'affiliation syndicale faisait partie de la culture de métier.

Comme mentionné plus haut, les syndicats de postiers sont confrontés à d'importants défis et aux pressions qu'ils exercent sur les conditions d'emploi et de travail. En Belgique, la crainte de la disparition de l'entreprise a joué un rôle considérable dans l'acceptation, plus ou moins résignée, de projets portés par la direction. L'enjeu syndical étant souvent de sauver un maximum d'emplois au prix de « sacrifices » tant quantitatifs que qualitatifs. En Espagne, pour la même raison, des voix syndicales réclament aujourd'hui la mise en place d'une politique de modernisation et de diversification de l'opérateur historique. Les concessions syndicales se sont aussi faites dans un contexte politique très défavorable à l'acteur syndical. Un contexte marqué, dans la plupart des pays européens, par le poids du chômage et de la précarité de l'emploi, l'influence du néo-libéralisme, le délitement idéologique et/ou l'effondrement électoral des partis proches des thèses défendues par l'acteur syndical.

Mais les défis posés à l'acteur syndical sont aussi inhérents à la diversification des profils des facteurs et du reste des employés liés, par exemple, aux différences d'âge (jeunes versus vieux), de conditions d'emploi (statutaires versus contractuels mais aussi stables versus instables), au genre (femmes versus hommes) ou encore à la multiplication des origines ethniques. Le défi syndical est évidemment de trouver des dénominateurs communs permettant de fédérer ces diversités, de favoriser l'émergence de revendications partagées et de pratiques syndicales fortes. Pour le dire autrement, l'enjeu est celui du renouvellement de la base syndicale : des travailleurs à statut vers un salariat ordinaire et plus multiforme que par le passé.

1.2. Les relations collectives de travail

1.2.1. Sur l'acteur syndical

L'acteur syndical est en fait profondément pluriel. Au total, 20 organisations syndicales ont été répertoriées au sein des cinq opérateurs historiques (cf. tableau 2 ci-dessous, qui reprend les noms de toutes les organisations présentes). C'est La Poste française qui en compte le plus - 8 au total dont 5 qui ont dépassé la barre des 10 % lors des élections sociales – et Royal Mail qui en compte le moins – 2 organisations. Les organisations recensées sont presque systématiquement affiliées à des organisations interprofessionnelles. Dans l'ensemble, les syndicats affilient toutes les catégories de personnel de la poste. La seule exception notable est celle du Royaume-Uni où une organisation syndicale le personnel d'exécution – il s'agit de CWU – et l'autre le personnel d'encadrement – il s'agit de CMA-UNITE.

Tableau 2 : Les organisations syndicales au sein des cinq opérateurs historiques

Opérateur historique	Organisations syndicales	Représentativité ²
bpost (Belgique)	Centrale Générale des Services Publics (CGSP) -Secteur Poste, affiliée à la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB)	4 mandats
	CSC-Transcom- Secteur Poste, affiliée à la Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC)	3 mandats
	Syndicat Libre de la Fonction Publique (SLFP)- Secteur Poste, affiliée à la Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique (CGSLB)	2 mandats
Bulgarski Poshti (Bulgarie)	Trade Union Federation of Communications (TUFC), affiliée à la Confederation of Independent Trade Unions (CITUB)	8 500 membres
	Communications Federation (PTTF) Podkrepa, affiliée à la Confederation of Labour Podkrepa (CL Podkrepa)	2 800 membres
	Democratic Syndicate of Communications (DSC), affiliée à l'Association of Democratic Trade Unions (ADTU)	240 membres
Correos y Telégrafos (Espagne)	Confederación Sindical de CCOO (Comisiones Obreras)	34.3 %
	Unión General de Trabajadores (UGT)	21.2 %
	Confederación Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-F)	-
	Confederación General de Trabajadores (CGT)	-
	Sindicato Libre (SL) de Correos	-
	Las confederaciones sindicales nacionalistas de las comunidades autónomas del País Vasco y Galicia	-
La Poste (France)	Fédération nationale des salariés du secteur des Activités Postales et de Télécommunications de la Confédération Générale du Travail (CGT)	26 %
	Fédération des syndicats PTT Solidaires Unitaires et Démocratiques (SUD)	20 %
	Fédération syndicaliste Force Ouvrière de la Communication (FO)	19.5 %
	Fédération Communication, Conseil, Culture de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT-3C)	22.5 %
	Fédération des Postes et des Télécommunications de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC – P/T)	-
	Syndicat national des cadres CFE – CGC de La Poste (CGC)	6.5 %
	Fédération Postes de l'Union Nationale des Syndicats Autonomes (UNSA)	-
	Fédération des Postes et Télécommunications de la Confédération Nationale du Travail (CNT).	-
Royal Mail (Royaume-Uni)	Communication Workers Unions (CWU)	80%
	Unite the Union (Unite) : CMA-UNITE	70%

Cette diversité des organisations donne une idée de la variété des positionnements possibles face à l'évolution du secteur postal et aux mesures proposées par les directions. En outre, ces

² Pour la Belgique, la représentativité est basée sur le nombre de mandats détenus par les trois organisations syndicales siégeant au sein de la Commission Nationale des Postes. L'attribution des mandats est liée à une procédure de comptage des affiliés organisée tous les 6 ans. Pour la Bulgarie, la représentativité est basée sur le nombre d'affiliés déclaré par les différents syndicats. Pour l'Espagne et la France, la représentativité est basée sur le résultat des élections sociales organisées au niveau de l'opérateur historique. Pour le Royaume-Uni, elle est basée sur le pourcentage d'affiliés déclaré par les différents syndicats.

positionnements peuvent évoluer dans le temps. Si la dimension idéologique reste encore présente ainsi que les positions de principe, certains syndicats ont fait – ou ont dû faire – preuve d’un très grand pragmatisme et faire d’importantes concessions. Souvent acculés dans une posture défensive, le « dos au mur », ils n’ont parfois eu d’autre choix que celui de la « peste ou du choléra ». En outre, à l’une ou l’autre exception près, ces syndicats sont en concurrence directe les uns avec les autres. Leur représentativité dépend en effet soit d’une procédure de comptage des affiliés – comme en Belgique, en Bulgarie et au Royaume-Uni – soit d’élections sociales – comme en France et en Espagne. Cette concurrence a sans doute pu contribuer à revoir certains positionnements afin de se différencier les uns des autres. La compétition n’exclut cependant pas l’existence d’une logique du front commun en fonction des dossiers, des enjeux et des intérêts. Enfin, les positionnements stratégiques doivent aussi être analysés par rapport aux règles du jeu en vigueur dans les différents pays. A titre d’exemple, en Belgique, une convention collective de travail doit obtenir en Commission paritaire nationale de la Poste 2/3 des votes, soit au moins 12 voix sur 18, pour être effective. La direction, dont le vote est toujours unanime, et les syndicats disposent chacun de 9 voix. En conséquence, pour devenir effective, une CCT a besoin de trois votes en provenance du banc syndical. Vu l’actuelle répartition des mandats, chacune des deux organisations principales est en mesure d’apporter le nombre suffisant de voix pour valider la convention collective : la CGSP, qui dispose de 4 mandats, et la CSC qui en dispose de 3.

Deux grands types de positionnements syndicaux se dégagent. Alors que certains syndicats sont plus dans l’accompagnement et le compromis, d’autres sont plus dans l’opposition et la tension. Ces positionnements apparaissent parfois comme un héritage historique et/ou comme le fruit d’une réflexion stratégique et tactique à plus ou moins long terme, tant par rapport à l’avenir de l’opérateur que par rapport aux organisations concurrentes. Les analyses montrent que l’accompagnement ne signifie pas l’absence de conflictualité ni l’absence de mots d’ordre de grèves. C’est en particulier le cas en Belgique, où la CGSP est depuis le milieu des années 2000 dans une logique d’accompagnement, et au Royaume Uni, où les enjeux de performance économique sont pris en considération dans les négociations. Cela n’empêche pas pour autant les organisations syndicales de ces deux pays de déposer des préavis de grève et de déclencher des actions de grève ou, au Royaume-Uni, d’organiser des votes en faveur de la grève. Dans ces cas de figure, la grève apparaît comme le recours ultime devant amener la partie adverse à faire des concessions afin de permettre la conclusion d’un accord. Pour les syndicats d’orientation plus contestataire le recours à la grève est plus rapide et vise à créer un rapport de force susceptible d’infléchir les positions patronales. Bien entendu les capacités supposées de mobilisation collective des travailleurs jouent dans ces orientations syndicales. Les entretiens réalisés dans les pays ayant des syndicats contestataires convergent largement pour souligner les difficultés actuelles à mobiliser les travailleurs du secteur postal.

1.2.2. Sur la concertation sociale

Au-delà des spécificités nationales, la concertation sociale apparaît chez chaque opérateur historique comme une réalité bien établie et fortement codifiée s’appuyant sur des comités, des

conseils et/ou des commissions. Ces instances peuvent être de nature généraliste, dans le sens où une variété de thèmes y est abordée, ou, à l'inverse, relativement spécialisée autour de l'une ou l'autre problématique précise comme la santé et sécurité au travail, l'emploi ou encore la formation. Cette déclinaison par thématique est particulièrement développée chez Correos y Telégrafos. Mais ces instances se différencient aussi sur le plan de leur couverture géographique. Ainsi, en Belgique, il existe une Commission paritaire nationale et aussi des comités régionaux, zonaux et locaux. Ces comités s'emboîtent à la manière des poupées russes.

On observe donc un véritable quadrillage ou maillage des opérateurs historiques en matière de concertation sociale. Fondamentalement, il est à relier à la dispersion des activités postales sur des territoires relativement étendus. Sur le plan des relations collectives de travail, cela a au moins deux conséquences importantes. Premièrement, une multiplication des mandats syndicaux favorisant potentiellement une présence syndicale à tous les niveaux et l'existence d'un syndicalisme que l'on pourrait qualifier de proximité, mais avec un risque, souligné pour le Royaume-Uni, d'isolement des représentants des salariés face à des directions d'établissement souvent peu enclines à respecter les droits collectifs, voire réprimant l'activité syndicale. Deuxièmement, cette architecture permet, là aussi potentiellement, de concilier centralisation et décentralisation de la concertation sociale. En principe, elle favorise la réactivité des hiérarchies locales face, par exemple, à des mouvements de mécontentement touchant l'un ou l'autre bureau. Le but est que ces mécontentements locaux ne gagnent en importance, ce qui est arrivé à plusieurs reprises en Belgique durant les années 2000. Parallèlement, ce quadrillage permet de faire remonter de l'information du bas vers le haut de l'organisation tout en offrant la possibilité d'adapter, dans la mesure de l'autonomie laissée aux managers locaux, des décisions prises aux niveaux supérieurs.

Au niveau national, une distinction peut être faite entre ce qui relève de la négociation sociale programmée et celle qui est non-programmée. La première s'organise autour de la négociation périodique de conventions collectives de travail (CCT). Ces conventions ou accords collectifs ont une durée variable selon les pays. Elle est de deux ans en Belgique, en Espagne et en Bulgarie. Elle est d'un an en France et au Royaume-Uni. Les objets de la négociation programmée sont des grands classiques de la négociation sociale. Il s'agit notamment des salaires, des conditions d'emploi, de la gestion des fins de carrière, des retraites, etc. Mais des sujets plus particuliers sont également mentionnés, tels que l'intéressement, l'égalité des sexes, le handicap ou encore le télétravail, pour la France ; les performances individuelles et l'exercice de l'activité syndicale, pour la Bulgarie ; la sous-traitance et les franchises, pour le Royaume-Uni. La négociation non-programmée est, quant à elle, essentiellement alimentée par les projets portés par les directions d'entreprises. En Belgique, elle a été fortement présente lors de l'instauration des premières versions de Géoroute, un logiciel de gestion des tournées des facteurs, et, dernièrement, lors de l'introduction du plan MSO visant à accroître la flexibilité du temps de travail. En France, c'est toute l'ambiguïté du dernier accord « facteurs 2017 » : certaines organisations syndicales l'interprètent comme une initiative de la direction souhaitant anticiper les implications sociales de ses orientations stratégiques, d'autres comme résultant de l'expression, y compris conflictuelle, d'un vaste malaise social.

1.2.3. Sur la conflictualité sociale

L'enquête révèle une conflictualité sociale très forte chez bpost, La Poste et Royal Mail. Cette dernière est décrite comme l'entreprise la plus conflictuelle du Royaume-Uni. La conflictualité en question est une conflictualité ouverte qui prend la forme de préavis de grève et de grèves. Le niveau de la conflictualité, que l'on pourrait mesurer en nombre de jours de grève, varie dans le temps. Ainsi, l'histoire sociale des opérateurs montre une alternance entre des périodes de fortes tensions et des périodes de « paix sociale ».

La conflictualité peut être nationale ou locale. Nationale, elle se construit autour de dossiers ou de projets concernant spécifiquement un opérateur historique et le personnel qu'il emploie. Au Royaume-Uni, par exemple, la privatisation de Royal Mail a donné lieu à d'importants conflits en 2013. Mais les actions nationales peuvent aussi s'inscrire dans des dynamiques plus larges comme la défense du secteur public, la lutte contre des projets gouvernementaux ou encore, par référence à la réalité espagnole, contre le blocage de la négociation des CCT. Les syndicats de postiers participent très largement à ces mouvements. Mais les opérateurs historiques analysés se caractérisent aussi par une conflictualité locale relativement récurrente. Cette dernière traduit une exaspération de la base suite à l'implémentation chaotique de changements, ce que l'on retrouve Belgique, en France et au Royaume-Uni lors de la mise en place des logiciels de gestion des tournées, ou à des problèmes récurrents d'organisation ou de management. De manière plus précise, elle peut apparaître à la suite de suppressions de tournées, de dépassements systématiques des horaires ou encore de sous-effectifs.

La conflictualité nationale peut être le fruit de deux types de dynamiques. La première renvoie à une dynamique *top down*, du haut vers le bas. Dans ce cas de figure, les instances syndicales sont à l'initiative du conflit dans le sens où elles ont décidé d'organiser l'action, d'entrer dans un conflit ouvert. C'est notamment le cas en Bulgarie où les syndicats s'opposent à la privatisation – en 2011, ils ont lancé une pétition nationale qui a recueilli 211 000 signatures – ou avec des protestations contre les bas salaires et le non-paiement de la compensation budgétaire pour le service universel. La deuxième dynamique est de nature *bottom up*, du bas vers le haut. Dans ce cas de figure, la dimension nationale apparaît comme une reprise en main par les mêmes instances de conflits locaux qui s'étendent géographiquement. Dans ce cas, les instances syndicales répondent aux pressions, voire aux débordements de la base. A l'inverse, dans la configuration *top down*, ce sont les instances syndicales qui prennent le risque de ne pas être ou peu suivies par la base. Par ailleurs, certains conflits locaux restent sur le plan local. Cette observation a notamment été faite en Belgique et en Espagne et doit être mise en lien avec la structuration du dialogue social et la présence sur le terrain d'interlocuteurs disposant de la capacité de négocier des compromis.

La conflictualité sociale se révèle presque exclusivement défensive. Elle vise en effet à lutter contre les conséquences des décisions politiques et managériales sur les opérateurs historiques en tant qu'organisations prestataires de services, et surtout les conditions de travail et d'emploi de leurs personnels. Cette posture défensive est à l'œuvre depuis quelques temps. Il est clair que la libéralisation du secteur postal et le déclin du volume du courrier ont puissamment

contribué à reléguer l'acteur syndical dans une telle posture. Dans le cas de la Belgique, la question de la Réduction du Temps de Travail est un excellent révélateur du passage d'une posture offensive à une posture défensive. En 2000, les syndicats obtiennent le passage de la durée hebdomadaire de travail de 38 à 36 heures. La RTT est actée dans la Convention Collective de Travail (CCT) 2001-2004. Il s'agit d'une victoire syndicale importante tant au niveau sociétal que sur le plan de l'entreprise afin de limiter les sureffectifs. Fin 2004, la direction, qui a signé la CCT, la dénonce comme une menace pour l'équilibre financier que l'entreprise est en passe de retrouver après deux années de déficit. En outre, elle estime qu'elle intervient à contre-courant de l'évolution générale. Fin octobre 2004, elle reçoit le soutien du ministre socialiste en charge des entreprises publiques qui dit comprendre « que les syndicats soient fous furieux quand un patron signe un accord et ne le respecte pas » mais que « cette décision prise » n'était pas « la meilleure ». Tout en dénonçant un chantage à l'emploi et le non-respect d'un accord conclu, les syndicats vont négocier le retrait de la RTT contre des mesures compensatoires ou alternatives. C'est à partir de ce moment que l'acteur syndical a globalement perdu sa capacité à imposer ses solutions et qu'il va se retrouver face à une direction de plus en plus exigeante et demandeuse de changements. Depuis cette date, c'est souvent l'acteur patronal qui vient avec son cahier de revendications et qui dicte le contenu de la négociation. Pour l'acteur syndical, il s'agit de limiter les conséquences des revendications patronales sur les conditions d'emploi et de travail. La tendance générale étant à une dégradation de ces dernières.

Enfin, relevons que les conditions d'accès à la grève ne sont pas identiques selon les pays. C'est au Royaume-Uni qu'elles sont le plus encadrées : le recours à la grève s'avère plus difficile en raison des procédures à suivre. Ainsi, pour être légale, une grève doit être votée à bulletins secrets, le vote organisé par des huissiers et le vote favorable doit recueillir au minimum 40 % des voix, pour un taux de participation minimal de 50 %. A l'inverse, en Belgique, elle est le fait des instances syndicales et des procédures internes qu'elles ont définies. Dans les autres pays, le recours à la grève est encadré mais de manière moins stricte qu'au Royaume-Uni, sans que cela empêche totalement l'existence de grèves « sauvages ».

1.3. Travail, emploi et action syndicale, au prisme des unités de distribution enquêtées

Nos enquêtes de terrain ont porté dans chacun des cinq pays sur des centres de distribution du courrier de taille variable, et en France également sur une unité dédiée à la distribution de colis; dans le cas espagnol le « terrain » a été étendu à des employés travaillant au guichet d'agences postales.

Tableau 3. Les « terrains » étudiés

France	<p>Une <u>unité de distribution Courrier</u> « Hugo » (40 facteurs) dépendant de la Plateforme de Préparation et de Distribution du Courrier (PPDC) du pays d'Aix-en-Provence (290 agents). Assure une partie du « tri général », la collecte et la distribution du courrier par quatre unités de distribution.</p> <p>Une des deux <u>agences de distribution</u> de Colis , « Papin » (44 agents, hors sous-traitants) de la ville de Marseille.</p>
Belgique	<p><u>Mail Center (MC) de Mons</u> (400 agents). Assure la finalisation et la distribution du courrier et des colis. Un site principal (Ghlin) et quatre bureaux de distribution décentralisés.</p>
Espagne	<p><u>Unité de distribution n°1 de Jerez de la Frontera</u> (51 facteurs), dépendant de la province de Cadix (750 agents). Assure la distribution du courrier et des petits colis (moins de 2 Kg).</p>
Bulgarie	<p><u>Bureau de distribution postal de Sofia</u> (45 facteurs, 170 agents). Assure le tri et la distribution du courrier.</p>
Royaume-Uni	<p><u>Mail Center de « North way »</u>, en zone urbaine (1000 agents, 30 unités de distribution), assure le tri et la distribution du courrier et des colis. <u>Unités de distribution de « Plain »</u> (95 agents, 70 à 80 facteurs) et de « Hill » (130 agents)</p>

1.3.1. Le travail (organisation, conditions, contenu, temps ...)

L'activité postale des unités de distributions enquêtées est essentiellement dédiée à la distribution du courrier et de colis et, donc, au travail des facteurs. Il s'agit en effet du groupe professionnel à la fois le plus nombreux et le plus emblématique de la chaîne de distribution du courrier. Les changements qu'il connaît aux plans du travail, de l'emploi et des relations collectives de travail sont révélateurs des transformations plus larges des activités postales.

Sur les cinq terrains on observe les conséquences de grandes tendances communes, mais inégalement avancées. On rappelle que ces évolutions tiennent aux changements technico-organisationnels dans les activités postales, eux-mêmes conduits selon une logique de rentabilisation *via* la recherche de productivité et d'économies sur la masse salariale, dans un contexte d'inégal dynamisme des différents segments de marché. En particulier, au déclin de la correspondance s'oppose la croissance des colis de diverses tailles et, semble-t-il, le maintien ou la croissance des imprimés publicitaires. De la manière dont la distribution des objets de différente nature est organisée et répartie, dépend la manière dont les évolutions impactent le travail concret et le vécu des facteurs. L'informatisation des procédures de suivi des objets a également des incidences sur l'activité de travail. Insistons sur ce constat : autant que la quantité d'objets, importe leur qualité. Or la croissance des colis, le maintien ou la croissance de la publicité non adressée – sans parler de l'allongement des tournées à volume d'objets constants – semblent assez systématiquement sous-estimés dans les évaluations managériales de la

charge de travail. D'où le contraste entre le vécu généralisé de son alourdissement, qui se combine partout avec le vieillissement de la main-d'œuvre, et la vision managériale du travail.

Ainsi, sur tous les terrains d'enquête se retrouvent plus ou moins nettement les effets de cinq grandes lignes de transformation des activités postales, le tout sous contrainte de diminution globale des effectifs et de substitution progressive d'une main-d'œuvre à statut d'emploi fragilisé au personnel à statut. La nature indissociable des dimensions « emploi » et des dimensions « travail » est très visible dans les différentes monographies, elle justifie le fait que le projet NETPoste ait tenu à les traiter ensemble :

- L'automatisation/centralisation croissantes des opérations de tri et de préparation du courrier, qui se traduit directement par le transfert de ces opérations des facteurs vers les opérateurs de tri et qui faciliterait, à terme, la scission du métier de facteur entre trieur et distributeur. Mais cette scission demeure rare sur nos terrains.
- La pré-quantification des tâches par le recours à des outils logiciels.
- La fréquence des réorganisations, légitimée par la baisse du courrier classique.
- La remise en question, quand elle existait, de la titularisation sur les tournées, étroitement articulée avec le degré de fragilité statutaire des agents.
- L'allongement de la durée du travail et son décalage plus tardif (surtout en France).

1) L'automatisation du tri et de la préparation du courrier en amont des bureaux de distribution se traduit par la diminution – voire la disparition – des « travaux intérieurs » et par l'allongement des tournées – « travaux extérieurs » (France, Belgique, Bulgarie ...). Dans certains cas les facteurs et les factrices sont entièrement déchargés des opérations de tri/préparation de leur tournée. Dans l'unité de distribution bulgare de Sofia, on observe cette dissociation entre les agents chargés exclusivement du tri et ceux chargés de la distribution, mais ce type de division du travail n'est pas – ou pas encore - généralisée dans le pays. En France c'est sous l'appellation de « tournées sacoche », que cette forme d'organisation du travail s'est progressivement implantée depuis peu, mais elle n'est pas ou pas encore présentes sur le terrain étudié. Ce modèle existe également en Belgique, mais pas sur le terrain du Mail Center de Mons.

Cette évolution pose plusieurs problèmes. Tout d'abord le dernier stade de l'automatisation du tri – l'organisation du courrier par tournée, selon l'ordre de sa distribution au fil du parcours du facteur – peut ne pas être optimal selon la configuration concrète de la tournée. Ensuite – mais cette donnée peut-être inégalement présente selon les pays, en tout état de cause elle est forte en France et au Royaume Uni – le cœur du métier de facteur, son efficacité et sa professionnalité, reposent sur la réalisation des opérations de préparation et distribution par un même travailleur, stabilisé sur un territoire qu'il connaît. La scission entre ces deux séquences peut favoriser la déqualification et la précarisation des deux nouvelles figures professionnelles qui se substituent au facteur, celle de l'agent de tri et celle de l'agent de distribution. Elle peut également favoriser le développement de la polyvalence sur les tournées. Enfin l'allongement

de la durée des tournées, voire leur réalisation à temps plein sur un régime de 6 ou 7 heures/jour tendrait à radicaliser les problèmes de pénibilité et d'usure au travail déjà présents dans l'exercice du métier dans des conditions plus classiques.

Au passage, on peut se poser la question : la figure du « facteur » est-elle partout identifiée en tant que telle dans les appellations professionnelles ? On note qu'au Royaume-Uni on parle de « postman » (« postier » en français), ce qui suppose que l'identification à l'activité postale l'emporte sur l'identification à l'un de ses métiers, pourtant le plus visible dans l'espace public, et un des plus « populaires » par ailleurs s'agissant du cas français.

2) La question de la rationalisation du procès de travail de distribution via la pré-quantification des opérations, et des outils logiciels devenus prescriptifs depuis le début des années 2000, a été plus particulièrement prise en compte et étudiée par les équipes belge et française. Ces outils ont également été introduits en 2006 au Royaume Uni et il fait peu de doute qu'ils soient également utilisés en Espagne, mais pas en Bulgarie où on observe encore une gestion traditionnelle qui a connu peu de changements par rapport aux années 1980 et 1990. La Belgique semble, en Europe, avoir été le seul pays à importer l'outil du Canada. On note que l'utilisation de ces méthodes s'est mise en place peu ou prou au moment où on a commencé à enregistrer la baisse du courrier classique et à la traduire dans la systématisation de réorganisations récurrentes de la distribution, via la diminution des effectifs, des tournées, et l'allongement de leur périmètre. Bref une légitimation technico-scientifique du calcul de la charge et du temps de travail s'est substituée à une légitimation empirique – le suivi par un accompagnateur – dès lors qu'il est devenu plus impératif de rechercher des gains de productivité.

Les problèmes de fond qui sont ici posés sont au moins de trois ordres. Le premier est que ce mode d'évaluation et de prescription du travail présuppose l'existence d'un facteur « moyen » - et constant au fil du temps - dans ses capacités professionnelles. Il aboutit donc nécessairement à sous-estimer les effets des inégalités de ces capacités, notamment sous l'incidence du vieillissement et de l'usure professionnelle. Le second est qu'il repose sur l'addition de durées « moyennes » d'opérations élémentaires, démarche particulièrement inadaptée à une activité comme celle de la distribution, compte tenu de la singularité de chaque tournée et des aléas quotidiens qui s'y produisent. Le troisième est l'impossibilité de prendre en compte la réalité des interactions entre les facteurs et les usagers. Or ces interactions gratuites sont très valorisées par les facteurs. Cette composante relationnelle est vue comme la partie la plus intéressante et gratifiante du métier. Baptisée comme fonction de « lien social » elle est directement remise en question à la fois par la pression à l'intensification du rythme de la distribution, et par les incitations à la marchandisation des services offerts. Ainsi, en France, l'idée de comptabiliser en temps et en argent des prestations de visite aux personnes âgées heurte-t-elle violemment l'éthique professionnelle des facteurs anciens.

On comprend que ce mode de rationalisation du travail de distribution ait pu faire l'objet de contestations, de conflits – et ce au moins dans trois des pays : Belgique, France et Royaume-Uni - jusque pénétrer dans l'arène du « dialogue social », voire de la négociation. Reste que les

outils décriés demeurent en place et utilisés. En France la direction a toujours refusé de les communiquer aux organisations syndicales ou aux Comités d'Hygiène et de Sécurité au Travail (CHSCT), malgré leurs demandes réitérées, relayées notamment par des cabinets d'expertise travaillant pour le compte des CHSCT. En Belgique par contre, sous forte pression syndicale le logiciel Géoroute, introduit dès 2001, et ses conséquences, ont fait l'objet de concertations. Il est vrai que ces outils peuvent apparaître, malgré tout, comme des moyens de réduire les inégalités de charge d'une tournée à l'autre. Et que des procédures existent en principe qui permettent aux facteurs de faire valoir la réalité de leur charge et la révision de leur tournée. C'est ainsi qu'en France, l'accord « facteurs 2017 » consacre plusieurs développements à ces procédures, et les « organisateurs » chargés des calculs de charge ont été rapprochés des unités de travail. C'est vrai également en Belgique avec la délocalisation dans les Mail Centers du travail préparatoire aux réorganisations, et la « navigation », possibilité individuelle offerte aux facteurs de modifier leur service en accord avec la hiérarchie.

3) Il existe par ailleurs de fortes proximités entre la Belgique et la France quant au rythme de référence – toutes les deux années –, les modalités et les procédures des réorganisations locales. Elles sont très formalisées et laissent une grande place au « dialogue social » sous forme de concertation ou de négociation. La coexistence entre des efforts de communication et de concertation d'initiative managériale et la fréquence des tensions et de la conflictualité qui caractérise les réorganisations de la distribution n'est paradoxale qu'en apparence. C'est que, malgré les dispositifs de « dialogue social » qui visent précisément à les prévenir autant que faire se peut, ces conflits expriment clairement le dissensus entre le point de vue managérial et le point de vue des facteurs quant à l'évaluation de la charge de travail.

4) Le seul des cinq terrains où ne semble pas exister de tradition forte de stabilisation, ou « titularisation », sur une tournée, est celui de Sofia, en Bulgarie. On y observe en effet une certaine polyvalence, puisque chaque facteur/factrice connaît 4 « secteurs » urbains couverts par son équipe, ainsi que 2 secteurs couverts habituellement par d'autres équipes. Cela permet l'interchangeabilité entre travailleurs/travailleuses en cas d'absences pour maladie ou congés. En Espagne il existe également une certaine stabilité sur les tournées, puisque « habituellement les parcours sont fixes pour chaque facteur, mais avec une tendance à s'étendre » (processus d'allongement des tournées que l'on retrouve dans les quatre autres pays). En France, où les facteurs sont traditionnellement très attachés à la « vente » des quartiers, et parviennent même à faire reconnaître cette pratique jusque dans les accords collectifs³, la part des facteurs titulaires de leur tournée tend à se réduire, avec le développement d'emplois de facteurs polyvalents, la « sécabilité », la « réservation » de tournées pour des profils spécifiques. On estime au tiers des effectifs ceux qui ne sont pas « titulaires » de leur tournée, proportion que l'on retrouve dans l'unité de distribution « Hugo ». Le critère principal d'accès à la titularisation sur une tournée, puis sur les tournées réputées pour leur intérêt spécifique est celui de l'ancienneté. En pratique les facteurs et factrices polyvalents sont, en plus de ceux qui sont en

³ Par exemple : « le fait de réserver des tournées [pour l'accueil de nouveaux facteurs, l'emploi des seniors, la prise en compte des aptitudes réduites] ne remet nullement en cause l'attribution (« vente ») des quartiers ». Accord Branche Services-Courrier-Colis, février 2017.

emploi à durée déterminée (CDD), les moins anciens. En Belgique la titularisation est inscrite dans des règles nationales, et elle l'est de manière différenciée selon le statut d'emploi : elle est plus fragile pour les auxiliaires, qui n'en bénéficient qu'entre deux réorganisations. De la même manière, au Royaume Uni, la titularisation est également inscrite dans des règles nationales qui régissent l'accès aux tournées de manière très précise, en fonction notamment du critère d'ancienneté. Par contre, les tournées dont les titulaires sont absents sont triées par les voisins de case sur leur temps de travail puis systématiquement confiées, pour leur distribution, à d'autres personnels s'étant portés volontaires pour effectuer des heures supplémentaires.

Autour de la titularisation sur une tournée ou de la polyvalence sur les tournées, se joue une bonne part de la conception du métier et de ses avènements possibles. S'opposent ici deux figures typiques : celle du facteur qui s'est « approprié », au sens plein du terme, un territoire au sein duquel il est connu et reconnu comme personnage familier, et où il est vecteur de « lien social » ; celle du « distributeur » ou du « livreur », anonyme ou inconnu car changeant trop souvent de visage, voire totalement invisible du point de vue de l'utilisateur-client.

La tournée du facteur, quels qu'en soient les moyens de locomotion – qui varient entre nos cinq unités de distribution selon la configuration urbaine et le type d'objet délivré – reste largement un travail solitaire. Mais on note de ce point de vue la figure originale d'organisation du travail qui est celle du Royaume-Uni, par équipe de deux facteurs, qui se déplacent ensemble en camionnette, avant de distribuer chacun séparément sur une portion de tournée. Mais comme la durée de la préparation des tournées et des séquences de distribution n'est que rarement la même, cela génère des temps d'attente. Le même problème a été constaté en France là où des distributions en binôme, voire à trois ou quatre facteurs, ont été expérimentées. En tout état de cause on a là une illustration du caractère à la fois individualisé et rempli d'aléas de l'activité de distribution, sur lequel buttent nombre de tentatives de rationalisation gestionnaire.

5) L'allongement de la durée quotidienne du travail, notamment des « travaux extérieurs » (tournée), sous le double effet de l'automatisation des opérations de tri et d'alourdissement de la charge, auquel s'ajoute en France l'introduction d'une « Coupure Méridienne » de $\frac{3}{4}$ d'heure.

Les horaires de travail connaissent certaines variations d'un terrain à l'autre : Au Royaume-Uni et en Bulgarie, la prise de poste reste très matinale (6 h. 30) – mais la journée se termine plus tôt dans le premier cas, entre 13 h. et 14 h. selon les jours avec une pause de 40 mn, contre 15 h. 30 à Sofia. La question de la durée du travail est très sensible au Royaume-Uni, où la législation fixe seulement un maximum hebdomadaire de 48 heures sur 17 semaines en moyenne, que l'employeur ne doit pas dépasser mais que le salarié âgé de plus de 18 ans peut dépasser à condition d'en faire la demande expresse par écrit. Chez Royal Mail, la dernière séquence de conflictualité sociale, sanctionnée dans le dernier accord collectif, prévoit une réduction de deux heures, en deux temps, de la durée hebdomadaire du travail, à commencer par un passage de 39 h. à 38 h. par semaine en 2018. C'est le seul des cinq pays où la revendication traditionnelle de diminution de la durée du travail a connu une satisfaction partielle récemment. En Espagne la prise de poste est plus tardive (7 h. 30), la journée se termine à 15 h. 30, le « fini parti » n'est pas pratiqué. ; il est à signaler que, par contre, les employés des guichets sont organisés en deux

services, de 8 h. à 15 h. et de 12 h. à 21 h., sans possibilité de faire des heures supplémentaires. Les facteurs espagnols de l'unité de distribution enquêtée prennent leur déjeuner « tard », après leur retour à la maison (par contre ils bénéficient d'une pause « bocadillo », rémunérée, allant jusqu'à une demi-heure). En Belgique le principe du « fini parti » reste appliqué. Le temps de travail n'est pas enregistré et, sauf exception, il n'est pas question de rémunérer des « heures supplémentaires ». Les agents arrivent vers 7 h. à Mons, avec des variations selon le « service », et terminent vers 14-15 h. : rares sont désormais les facteurs qui parviennent à finir plus tôt grâce au « fini parti ». Dans l'unité française Hugo, depuis sa récente réorganisation la prise de poste officielle est nettement plus tardive, 8 h.15 pour la plupart des facteurs. En France comme en Belgique des facteurs arrivent plus tôt de manière à finir plus tôt, ou profiter de moments de convivialité avec les collègues ou encore pouvoir réaliser leur tournée de manière plus tranquille. En Bulgarie les facteurs peuvent également partir plus tôt si le travail est fait, ce n'est pas officiel, mais c'est une pratique répandue au sein de l'entreprise.

Le respect des horaires officiels de travail pose problème dans la plupart des terrains étudiés, à la fois parce que le trafic du courrier et des colis à distribuer varie d'une journée à l'autre – sans même parler ici des fluctuations saisonnières –, et parce que la force de travail disponible étant calculée au plus juste les absences non programmées et/ou non remplaçables par les facteurs dont c'est la fonction doivent être compensées par un surcroît de travail attribué aux présents. C'était l'une des fonctions de la pratique des horaires en « fini parti ». Avec, entre autres, le recul de cette pratique, s'est développée la « sécabilité » des tournées (en France), la priorisation du trafic urgent comme les colis (en Espagne), ou encore le recours aux heures supplémentaires parfois non rémunérées (notamment en Belgique ou au Royaume Uni). Dans ce dernier cas, le manque d'effectifs se traduit par l'impossibilité de récupérer cette avance de temps travaillé, et par la difficulté de voir respecter ses demandes de jours de congés. Cette dernière situation est bien connue aussi en France, elle est présente dans de nombreux conflits, même si elle a été peu mentionnée dans notre enquête sur l'unité Hugo.

La question du travail le samedi différencie nettement les pays. En France, comme au Royaume-Uni le travail le samedi est la règle. En France c'est un jour du service universel réalisé 6 jours sur sept. En Espagne, il n'y a pas de service universel le samedi et aucune distribution réalisée par l'unité étudiée. En Belgique, on a une situation intermédiaire : en l'absence de service universel ce jour-là il y a tout de même livraison des colis et journaux. Un conflit a d'ailleurs porté sur une demande de revalorisation de la rémunération du samedi, il s'est traduit par une défaite syndicale, malgré quelques concessions de l'employeur. A Sofia les factrices/facteurs travaillent régulièrement le samedi (normalement un ou deux samedis par mois), mais avec une charge allégée (quelques lettres, la presse). Comme en France, ils/elles bénéficient donc d'une autre journée de repos chaque semaine en plus du dimanche. Évidemment ces différences pèsent sur le vécu des horaires de travail. Ainsi en France, travailler régulièrement le samedi – ce qui n'a pas été toujours et partout le cas – est mis en avant par les factrices et les facteurs comme une contrainte du métier justifiant leur opposition à l'allongement de la journée de travail.

Dans les cinq pays se pose la question des effets de l'alourdissement de la charge de travail sur la santé au travail et les fins de carrière. C'est au Royaume-Uni qu'elle semble actuellement la plus sensible du fait de la faiblesse des revenus de remplacement en cas d'invalidité ou de retraite anticipée. Elle a été à l'origine de timides mesures, en France comme en Belgique, mais qui sont loin de répondre aux demandes syndicales légitimées par l'usure professionnelle et l'allongement des carrières suite aux réformes des régimes de pension. En Belgique existe tout de même la possibilité de passer à temps partiel à partir de 55 ans, et il y a quelques postes adaptés pour les seniors, mais trop peu nombreux. En France existe le « Temps Partiel Aménagé », qui permet lui aussi d'alléger quelque peu le temps de travail à l'approche de la retraite, mais dans des conditions plus restrictives, ainsi que des « tournées réservées » (sans « sécabilité ») pour les seniors. Dans l'unité Hugo la plupart des seniors ont également obtenu d'être dispensés de la « Coupure Méridienne » au terme de la dernière réorganisation. A noter que la question de la pénibilité du travail et de l'usure professionnelle est encore plus sensible aux colis, où les postes protégés sont rares pour les travailleurs vieillissants.

Mais les effets de la charge et de la pénibilité du travail n'affectent pas que les travailleurs vieillissants. De ce point de vue les données d'absence selon le statut d'emploi démentent l'opinion commune selon laquelle le caractère protecteur du statut d'emploi favoriserait l'absentéisme maladie.

Se pose donc chez les opérateurs des cinq pays le problème des mobilités et des reconversions en cours de carrière. De ce point de vue le cas espagnol est intéressant, dans la mesure où les facteurs fonctionnaires se saisissent en fin de carrière de la possibilité d'une mobilité volontaire vers d'autres administrations dans lesquelles le travail est moins difficile.

1.3.2. L'Emploi

Sur les cinq terrains enquêtés se traduisent nettement les effets des choix managériaux en matière d'emploi : pression sur les effectifs, renouvellement partiel de ces derniers par remplacement de la main-d'œuvre à statut protégé par une main-d'œuvre à statut moins protégé. Ces effets s'articulent étroitement avec les enjeux du travail que l'on vient de pointer, ainsi qu'avec ceux de divisions multiformes au sein du collectif des travailleurs et des difficultés corrélatives de l'action syndicale.

La réduction des effectifs s'opère dans les cinq pays comme sur les cinq terrains d'enquête sans licenciements économiques⁴, mais par non remplacement d'une bonne partie des départs en retraite, qui affectent principalement les anciennes générations de postiers bénéficiant du statut de fonctionnaire ou de statutaire. Cette réduction peut atteindre un rythme impressionnant, comme dans l'unité espagnole de Jerez de la Frontera (un poste sur quatre supprimé au cours de la dernière année). Cela se traduit donc mécaniquement par le vieillissement de la main-d'œuvre, alors même qu'on lui demande une productivité du travail accrue. Cela signifie également que des départs peuvent être provoqués par des pressions

⁴ On sait que tous les opérateurs historiques n'ont pas fait ce choix. Cf. le cas des Pays Bas.

managériales diverses, y compris sous formes de sanctions, adressées aux travailleurs jugés insuffisants professionnellement (licenciements individuels, démissions plus ou moins contraintes, « ruptures conventionnelles »).

Dans au moins trois des pays et des terrains (France, Belgique, Espagne), la diversification des statuts d'emploi prend principalement la forme d'une tripartition :

- Le statut de fonctionnaire : quand il n'a pas purement et simplement disparu, comme au Royaume-Uni, il est en extinction puisque les opérateurs ne recrutent plus sur ce statut de « fonctionnaire » (France, Espagne, Belgique). Avec des nuances dans le rythme de ce mouvement, qui restent à interpréter : il est très avancé en Espagne – peut-être du fait de la mobilité volontaire plus fréquente vers d'autres administrations – nettement moins en Belgique, la France étant dans une situation intermédiaire.
- Le statut de « CDI, contractuel de droit privé » (France), de « contractuel barémique » (Belgique), de « contractuel fixe » (Espagne) : sans avoir la protection statutaire du fonctionnaire, ils bénéficient d'une certaine stabilité et ont vu leur condition de travailleur se rapprocher de celle des fonctionnaires. Par exemple, en France ils ont accédé à la possibilité d'« achat » d'une tournée. En Belgique, le statut « d'auxiliaire » se substitue progressivement aux fonctionnaires et aux « contractuels barémiques ». L'introduction de ce statut a fait l'objet d'importants conflits et négociations, se traduisant par leur embauche en CDI, à temps plein et non à temps partiel, mais selon une grille salariale inférieure de 20%. Les distributeurs auxiliaires représentent près du tiers des effectifs au Mail Center de Mons. Ils ne sont « titulaires » de leur tournée que de manière provisoire, les deux années qui séparent deux réorganisations.
- Les statuts précaires, eux même divers au sein de chaque pays. En France, au courrier et dans l'unité étudiée il s'agit surtout de Contrats à Durée Déterminée (10 à 15% dans l'unité Hugo, 13% à l'échelle de la PPDC), alors que les unités spécialisées dans les colis distribués dans les agglomérations urbaines ont privilégié de manière croissante la sous-traitance, et utilisent beaucoup l'intérim pour la période de pointe de la fin d'année. Cette période de fin d'année occasionne également un recours massif à des embauches en CDD chez Royal Mail. Des contrats spécifiques, bien moins avantageux que les contrats des salariés permanents y sont proposés. A l'exception de cette période, toutefois, l'entreprise s'est engagée, via l'accord « Agenda for Growth » signé avec le CWU en 2013, à ne recourir que très ponctuellement à ce type d'embauche à durée déterminée ou à l'intérim et ce dans la limite d'une période ne pouvant excéder deux mois. En contrepartie, les salariés acceptent de réaliser un important volume d'heures supplémentaires, jusqu'à 30 par semaine, pour absorber les aléas. En Belgique, à côté des « auxiliaires » en CDI, s'ajoutent en nombre limité des CDD et des intérimaires, qui ont les deux fonctions classiques d'assurer les surcroûts d'activité et un filet d'embauche. En Espagne les embauchés « temporaires », qualifiés tous comme « éventuels », atteignent 24% des travailleurs de Correos; il faut aussi compter à part un nombre élevé de travailleurs embauchés à temps partiel (23%).

Dans le cas de l'unité de Sofia en Bulgarie, le seul statut d'emploi présent est celui du CDI à temps plein (alors que le temps partiel est développé chez l'opérateur au plan national). On peut penser que la faiblesse des salaires et le fort turn-over qu'elle provoque dans cette grande ville rend inutile, ou très difficile, le recours à des formes flexibles d'emploi.

A noter le cas de la France, où un coup d'arrêt semble avoir été donné en 2017 à la baisse des effectifs, suite à l'accord intervenu en février 2017 dans la branche courrier de l'opérateur. La direction s'était engagée sur 3000 recrutements en CDI, elle vient d'en annoncer 4700. Sous réserve que les départs n'aient pas été plus nombreux que les années précédentes, et qu'ait été maintenu le volume d'emplois en CDD, cela pourrait se traduire par une stabilisation des effectifs, phénomène exceptionnel au regard de la tendance des dernières années. Reste que notre enquête de terrain, intervenue à la fin de l'année 2017, n'a pas enregistré d'effets significatifs de cette inflexion au plan des conditions de fonctionnement de l'unité Hugo. C'est que, outre la stabilisation de l'emploi global chez l'opérateur, il faudrait que s'infléchisse la croissance de l'absentéisme pour maladie ou accident du travail pour que cela se traduise par la présence réelle d'effectifs plus nombreux dans les bureaux de distribution.

Sur tous les terrains à l'exception de la Bulgarie (où la précarité est surtout salariale et non contractuelle), l'utilisation des statuts précaires d'emploi est un vecteur majeur de pénibilité du travail. Principalement parce que les plus précaires sont affectés aux remplacements. Moins familiers des tournées qui leur sont affectées ils sont en difficulté pour réaliser un travail de qualité dans les délais impartis, et ce sont eux qui ont le moins de visibilité sur leur calendrier de travail. Avec le cas espagnol on a une figure de grande précarité avec les « temporaires à temps partiel » chargés de la distribution des « notifications » des administrations publiques en horaire d'après-midi. On en a une autre avec le cas français des travailleurs en sous-traitance des agences colis, dont on peut estimer que la charge de travail quotidienne est deux fois plus lourde que celle des colipostiers.

Ce dernier exemple illustre aussi les défis redoutables posés à l'action syndicale. Les salariés des entreprises sous-traitantes relèvent, en effet, d'autres employeurs que l'opérateur historique. Ces entreprises sont souvent de très petite taille et contractualisés selon une logique où domine le « dumping social », fréquemment non couverts par une convention collective et dépourvus d'instance de représentation du personnel, elles relèvent du champ de compétence d'autres fédérations syndicales, exerçant une répression syndicale, l'implantation syndicale s'y révèle pour le moins extrêmement compliquée d'autant que les employeurs y exercent souvent une répression anti-syndicale.

1.3.3. Syndicalisme

Chez les cinq opérateurs postaux et dans une certaine mesure sur nos cinq terrains, le syndicalisme bénéficie encore d'une présence en grande partie héritée de l'histoire. C'est sans doute en Belgique et au Royaume Uni que c'est le plus net, puisque les syndicats ont pu conduire ces dernières années à la fois des luttes et des négociations ayant débouché sur des accords limitant les ambitions de la direction. Par différence avec l'Espagne, et plus encore la France, il

s'est agi de conflits programmés et à l'échelle nationale, et non d'une micro-conflictualité intense mais non coordonnée. Dans les centres de distribution de Mons en Belgique et de « Plain » et « Hill » au Royaume Uni on constate une forte légitimité des syndicats, les attentes des salariés semblant plus en phase qu'ailleurs avec leur perception des pratiques syndicales. Au moins sur les unités de distribution étudiées dans deux pays (en France, et plus encore en Bulgarie), la présence syndicale sur le terrain est faible, relativement à ce qu'on pouvait attendre compte tenu poids syndical général chez l'opérateur. D'ailleurs on peut être syndiqué et ne pas apprécier positivement le travail du syndicat, comme en Bulgarie. Dans ce pays il est vrai que semblent subsister des pratiques d'affiliation pour bénéficier des accords collectifs de travail. Par ailleurs le management de premier niveau est lui-même syndiqué et alimente l'encadrement du syndicat, ce qui tend à entretenir l'image d'un syndicalisme peu distant du management.

En Espagne, le fort taux d'affiliation n'empêche pas une certaine distance critique des affiliés, qui reprochent parfois aux syndicats dominants d'être trop institutionnalisés. En fait, la position des salariés vis-à-vis des syndicats est ambiguë et dépend des catégories. Globalement, le taux d'affiliation est très élevé (80%), de même que le taux de participation aux élections syndicales et leur réponse aux appels aux mobilisations. Aux côtés des deux syndicats les plus influents (CCOO et UGT), la CGT est le syndicat le plus contestataire et qui bénéficie d'une forte sympathie parmi les travailleurs « éventuels ». Pour la plupart des agents, si le résultat des luttes n'est guère brillant ils n'en attribuent pas la responsabilité aux syndicats, mais à l'inflexibilité de la politique de Correos, qui, en fait, et malgré les apparences, négocie très peu.

Cette dernière remarque vaut pour la France. La densité du dialogue social formel contraste avec la rareté des négociations sur le fond des problèmes soulevés par les syndicats, et avec la fréquence de la répression syndicale dirigée contre les organisations les plus combatives. S'y ajoute l'absence de front syndical unitaire, et le clivage récurrent entre un pôle dit « réformiste » et un pôle dit « contestataire ». Dans l'unité de distribution Hugo, on a constaté à la fois le découragement des anciens face à ce qui est vécu comme une succession de défaites et de reculs sociaux, et le scepticisme des plus jeunes quant à l'intérêt et à l'efficacité de l'action syndicale. La situation apparaît plus ouverte dans l'unité de distribution de colis « Papin », où la présence et l'activité syndicale quotidienne existe et est appréciée, y compris par les plus jeunes colipostiers employés par l'opérateur. Pour autant les syndicats ne parviennent pas à s'implanter parmi les travailleurs en sous-traitance, qui distribuent la moitié des colis de l'agence. On note que ces deux unités ont été épargnées par des grèves ces dernières années – ce qui ne veut pas dire qu'elles n'ont pas connu d'autres modalités d'action – alors qu'un recensement assez complet des grèves intervenues dans les unités de distribution en France depuis 2014 en dénombre environ 800. Le plus souvent provoquées par des réorganisations associées à des suppressions d'emplois et de tournées et/ou à des délocalisations des unités de distribution, elles remettent fréquemment en cause la mise en place de la « Pause Méridienne ». Elles sont principalement accompagnées par la CGT et SUD, parfois par FO, très rarement par les autres syndicats. Si chacun de ces conflits concerne en moyenne peu de grévistes, ils peuvent durer parfois plusieurs semaines, non sans mobiliser également élus et usagers.

Au Royaume-Uni, on vient d'observer ces derniers mois une dynamique apparemment vertueuse entre conflits et négociations débouchant sur un accord, prévoyant notamment une réduction de la durée du travail, une progression des salaires et des garanties sur les retraites. Il est vrai que le CWU avait fait voter très majoritairement en faveur de la grève.

Si l'on reprend les principales revendications mises en avant par les organisations syndicales, on peut se demander à quel type de difficulté chacune se heurte.

- Concernant les salaires, ils sont presque partout considérés comme bas, et étaient même jusqu'il y a peu au niveau du salaire minimum en Bulgarie. Or, quand les salaires sont bas et le combat sur ce plan difficile, les luttes tendent à se focaliser sur les primes. Par exemple, en Belgique, pour les auxiliaires ; en Bulgarie pour la distribution de Publicités Non Adressées ou de mandats ; en France, aux colis, pour la transformation des primes liées à la présence d'un véritable « 13 ème » mois inconditionnel. Or les primes tendent à diviser et elles apparaissent difficiles à généraliser. En Espagne les salaires ont été gelés dès la début de la crise par application de la politique d'austérité gouvernementale visant tous les employés du secteur public, ayant comme résultat une diminution en termes effectifs.
- Concernant l'emploi, il s'agit d'abord d'éviter les licenciements « secs », de limiter la précarisation de l'emploi, de privilégier l'embauche à temps plein et la réduction du temps de travail. Mais comment défendre l'emploi sans prendre position de manière plus offensive sur le devenir de l'activité colis, et sur les « nouvelles activités » de service alternatives à la baisse du courrier ? Comment prendre pied au sein du salariat le plus précaire ?
- Concernant le temps de travail, l'enjeu qui deviendra probablement de plus en plus sensible est celui de la limitation de la flexibilité, compte tenu des pressions managériales en faveur de la livraison des colis le soir et le dimanche.
- Concernant la charge et les conditions de travail, c'est sans doute le terrain le plus délicat pour les organisations syndicales. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de pousser la réflexion sur les avancées et les limites des conflits et des négociations sur ce plan, notamment à partir des expériences conduites en Belgique, en France et au Royaume Uni.
- Enfin concernant la pénibilité et le vieillissement au travail, on ne peut que constater la grande timidité des avancées sur ce plan, hormis peut-être au Royaume Uni où un accord a été signé afin d'aménager les situations des travailleurs subissant des incapacités de travail. Pour ce qui est des autres pays, est-il envisageable de trouver d'autres modes de reconnaissance de l'usure professionnelle que la régulation par l'ancienneté de l'accès aux tournées moins pénibles ?

1.4. Conclusion

Dans les cinq pays concernés par la recherche, les opérateurs postaux historiques ont connu des bouleversements majeurs depuis le début des années 2000. Ils ont dû faire face non seulement à la libéralisation qui a affecté d'autres activités exercées antérieurement sous monopole public, mais également aux effets directs de la numérisation des échanges. Le cœur de leur mission traditionnelle – l'acheminement et la distribution du courrier – s'est trouvé attaqué sous la forme d'un repli continu du volume des correspondances. Au-delà de la diversité relative des choix stratégiques et gestionnaires des directions, ces bouleversements se sont traduits partout par le déclin spectaculaire des effectifs et par la dégradation des statuts d'emploi. Moins visibles, des transformations majeures des conditions et de l'organisation du travail et du métier même de facteur sont intervenues, soulevant de fortes inquiétudes sur sa pérennité.

Pour autant notre investigation confirme l'existence de ressources contredisant les scénarii les plus sombres. La dynamique des marchés et des activités est loin de se réduire au déclin annoncé du courrier traditionnel, avec la bonne tenue des imprimés publicitaires et l'envol de la distribution de colis due à la montée en puissance des achats à distance. Et le mouvement syndical postal conserve des forces significatives qui ont d'ores et déjà joué leur rôle de frein à des dégradations plus marquées de la condition sociale des travailleurs postaux, et qui pourraient à l'avenir peser davantage encore dans un redéploiement des activités, associé à des conquêtes sociales. Car c'est au regard d'un contexte extrêmement défensif qu'il s'agit d'évaluer à ce jour les résultats de la négociation collective et de la conflictualité sociale, latente ou ouverte, qui la soutient. Citons : l'absence de licenciements économiques collectifs et contraints (dans les cinq pays) ; la préservation, parfois l'augmentation (Royaume Uni, Bulgarie) des salaires ; les freins mis à la dégradation des statuts d'emploi (Belgique) ; la préservation du modèle de la « titularisation » sur les tournées ; une concertation sur les outils de rationalisation du travail (Belgique) ; la préservation de régimes de pension de retraite (Royaume Uni) ; réduction de la durée du travail (Royaume Uni) ; le « cadrage » de la polyvalence (France) ... Notre enquête montre toutefois qu'un décalage plus ou moins net existe entre la perception que se font des dirigeants syndicalistes des résultats de l'activité syndicale et celle des facteurs des unités de distribution étudiées. Il est vrai que les premiers sont d'abord préoccupés par la sauvegarde des emplois, laquelle suppose de diversifier les services offerts par les opérateurs. Alors que les seconds sont particulièrement sensibles à la dégradation de leurs conditions et du sens de leur travail, soit des dimensions dont on sait qu'elles sont particulièrement difficiles à négocier à un niveau central, et qu'elle donne lieu – particulièrement dans certains pays, comme la France ou l'Espagne – à une forte conflictualité diffuse et peu visible. Les syndicats les plus contestataires auront d'ailleurs tendance à moins mettre l'accent sur leur capacité à freiner les évolutions négatives au plan national qu'au plan local.

Si la plupart des organisations syndicales affirment leur volonté d'appuyer le redéploiement des activités de l'opérateur vers des activités « nouvelles » - à commencer par l'acheminement et la distribution des colis – toutes n'en mettent pas les mêmes conditions au plan de l'évolution à venir des conditions d'emploi et de travail. L'acceptation d'une extension des horaires de travail

et du travail le dimanche pourraient ainsi les distinguer. De même que les différencient des nuances importantes dans le degré d'engagement dans les débats quant aux orientations stratégiques des opérateurs, et dans la manière de renforcer leur audience auprès des nouvelles catégories de travailleurs – en particulier les jeunes et les femmes.

2. Pratiques et stratégies syndicales face aux enjeux du travail et de l'emploi des facteurs

L'enquête réalisée au sein des opérateurs historiques de la poste a conduit à dégager cinq enjeux majeurs qui appellent une articulation de l'action syndicale au niveau central de la négociation collective et au niveau des centres de distribution du courrier et des colis. Ces enjeux sont examinés chacun à partir d'un contexte national spécifique.

Les pratiques syndicales visant à encadrer les réorganisations du travail des facteurs sont au centre de la contribution belge. Dans le contexte d'une forte institutionnalisation des relations collectives de travail, malgré la privatisation partielle de bpost et l'ouverture à la concurrence, le syndicalisme très implanté dans les lieux de travail a pu se saisir très tôt des enjeux de la rationalisation du travail et contenir dans certaines limites la dégradation des conditions d'emploi.

La présentation du cas bulgare se concentre sur la qualité problématique du travail à Bulgarski Poshti. Bien que le syndicalisme y soit fortement implanté et reconnu dans les structures de la concertation, il ne parvient guère à redresser une condition salariale dégradée compte tenu notamment de la mauvaise situation financière de l'entreprise et le manque de stratégie à long terme.

L'enjeu central de la qualité de l'emploi est examiné à partir de la situation de Correos en Espagne. L'opérateur historique, toujours sous la tutelle de l'Etat, organise le déclin des effectifs par la mobilité vers d'autres administrations et par l'utilisation à grande échelle de l'emploi temporaire et à temps partiel. Les syndicats sont amenés à s'impliquer dans la défense des travailleurs précaires.

Les changements dans le temps de travail opérés à La Poste en France, à travers la généralisation d'horaires collectifs étendus dans l'après-midi, moyennant l'introduction d'une pause méridienne, en rupture avec les horaires matinaux suivant le principe du fini-parti apparaissent comme un des vecteurs, des plus conflictuels, de la déstabilisation du métier de facteur.

Enfin, au Royaume-Uni, les tensions entre la logique de rentabilité financière de l'opérateur historique, Royal Mail, totalement privatisé depuis 2015, et une présence syndicale préservée se traduisent par des compromis originaux pour la santé et le vieillissement au travail, la protection du régime de retraite, la réduction de la durée du travail et l'engagement dans des efforts de productivité.

2.1. Belgique : des balises syndicales à la rationalisation du travail des facteurs

La mise en œuvre du programme Géoroute d'optimisation des tournées, dès 2001, et l'introduction en 2010 des « distributeurs auxiliaires » (DA), employés contractuels appelés à remplacer progressivement les fonctionnaires statutaires et les contractuels barémiques, sont les deux voies principales par lesquelles l'opérateur postal belge, bpost, entend répondre à la concurrence, en développant, au-delà de la prestation du service universel, la collecte et la distribution d'un volume croissant de colis. Ceci étant, le cadre économique et organisationnel dans lequel évolue bpost est, à bien des égards, similaire aux autres pays européens, marqué par le processus de libéralisation du marché postal et la chute des volumes de courrier au profit des colis. Cependant, la distribution du courrier représente toujours l'activité de base de l'entreprise postale. Celle-ci est d'ailleurs prestataire du service universel, au moins jusqu'à fin 2018, et conserve une position de leader sur le marché fortement concurrentiel des colis en Belgique.

Dans ce contexte, à présent établi, mais qui a donné lieu à une forte conflictualité et à d'intenses négociations⁵, les réorganisations périodiques des services au sein des 60 mails centers que compte actuellement bpost constituent un prisme privilégié par lequel peuvent s'apprécier les évolutions de la charge de travail – quantitative et temporelle – ainsi que les marges de manœuvre dont disposent les facteurs et leurs représentants syndicaux pour influencer sur le processus de rationalisation du travail.

2.1.1. Transformations des structures et de la logistique

A partir des années 2000, les transformations s'accélérent. La Poste devient bpost, une société anonyme de droit public. En 2006, après plusieurs années de préparation tant organisationnelle que politique et juridique, bpost ouvre son capital à des partenaires financiers et industriels – qui ne resteront que quelques années – l'Etat demeurant l'actionnaire majoritaire (50 % plus une voix). En 2013, l'entreprise est cotée en bourse et, en 2015, une loi autorise l'Etat à passer sous la barre des 50 %, ouvrant ainsi la voie à une éventuelle privatisation.

Parallèlement, l'entreprise restructure ses activités en créant trois entités principales dont Mail & Service Operations (MSO) regroupant les opérations de collecte, tri, transport et distribution des lettres, journaux et magazines, envois non adressés et paquets (75 % des effectifs de bpost, soit environ 17.800 ETP en 2015). Le plan stratégique Vision 2020, initié dès 2011, entend adapter l'entreprise aux nouvelles conditions des marchés en poursuivant la modernisation de

⁵ Voir notamment : Vancauwenberge M., "L'agent auxiliaire à bpost : le facteur modernisé", *Travail Emploi Formation*, 14/2016. Vandewattyne J., Cultiaux J., Martinez E., « La négociation des conditions de travail et d'emploi dans les entreprises publiques belges : le cas de la poste », *Chroniques du travail*, 6/2016.

son réseau logistique à travers notamment l'automatisation du tri du courrier et des paquets dans cinq centres de tri industriels, la centralisation du traitement des paquets (à Bruxelles X) et la réduction du nombre de centres de distribution (mail centers) de 400 à 60. Ces changements organisationnels se sont traduits par une diminution de l'emploi, de l'ordre de 31 % entre 2005 et 2015, et par une forte rationalisation des tournées des facteurs à l'aide de logiciels informatiques, principalement de Géoroute.

2.1.2. La réorganisation des « services » au sein des mail centers

A bpost, l'organisation de la distribution est assurée à partir de 60 mail centers opérationnels. L'organisation du service postal (OSP) est répartie en « services » correspondant chacun à l'ensemble des tâches attribuées à un poste de travail pour une journée normale de 7 h 36 (+ 30 minutes de pause repas). Un « service » peut comprendre des activités de tri, de distribution de courrier et/ou de paquets, de journaux, ou de collecte. Celles-ci sont détaillées sur des fiches qui servent à la fois de feuille de route au facteur et de document de référence en cas de problème. Les « services » sont assurés principalement du lundi au vendredi, le travail du samedi étant limité à la distribution de journaux et de paquets. Pour la plupart des facteurs (en dehors de la réception des camions de livraison en provenance du centre de tri ou de la distribution des journaux), le début de la journée de travail s'échelonne entre 6 et 7 heures du matin. Après une période de finalisation du tri par les facteurs, le départ de la tournée se situe entre 8 h et 8 h 30. Les agents sont répartis en équipes d'environ 25 personnes dirigées par un team leader, qui se charge en particulier d'organiser le remplacement d'agents absents.

L'organisation du service postal est en changement permanent. Tous les deux ans en effet, les mail centers doivent réorganiser les « services » pour prendre en compte l'évolution des objets à distribuer/collecter et de la configuration des tournées. Ces réorganisations périodiques donnent lieu à un important travail de préparation et ensuite à des formes de concertation collective et individuelle. Le travail préparatoire est réalisé par l'équipe de management du mail center (gestionnaires de données et Local Operation Specialist) qui met à jour les bases de données permettant de décrire avec précision les caractéristiques des sections de rues du territoire de distribution et de collecte. Ce travail est alimenté par des normes définies au niveau central de bpost, qui servent de base de calcul pour chiffrer les temps nécessaires aux différentes opérations requises par les tournées. Toutefois, des adaptations sont possibles au niveau local de manière à prendre en compte les particularités locales que les facteurs sont invités à notifier, sous le contrôle des gestionnaires de données. Ces bases de données alimentent ensuite le logiciel de cartographie Géoroute, à partir duquel sont assemblées les sections de rue (auxquelles sont attribuées des durées de temps) pour former les tournées. Le « poids » des tournées est calculé par les services centraux de bpost qui disposent, quant à eux, de projections sur les évolutions de volumes d'objets à traiter.

Élément clé de la politique de modernisation de l'entreprise, et plus singulièrement encore, de la transformation du métier de facteur, le logiciel Géoroute est adopté dès 2001 avec l'objectif d'améliorer le traitement et la distribution du courrier. Les nombreuses tensions et conflits suscités par l'implémentation du système, critiqué pour son caractère prescriptif et inapproprié

au regard des réalités du terrain, auront à tout le moins contribué à façonner une procédure de concertation spécifique mise en place localement lors des réorganisations des « services ».

2.1.3. La concertation locale lors des réorganisations des « services »

Deux mois avant le démarrage d'une nouvelle organisation, la direction du mail center transmet la documentation utile aux organisations syndicales dans le cadre d'un groupe de travail paritaire. Deux semaines plus tard, un premier comité de concertation paritaire (CC) se réunit afin que les organisations syndicales fassent part de leurs remarques. Puisqu'il s'agit d'une concertation – et non pas d'une négociation – la direction est uniquement tenue de fournir en réponse un avis motivé. Si des modifications sont introduites suite à ces premiers échanges, la nouvelle organisation doit être validée par les échelons hiérarchiques supérieurs de bpost. Par la suite, un nouveau tour de consultation est mené en présence des travailleurs concernés. Les commentaires et objections éventuels sont examinés dans un groupe de travail paritaire, sanctionnés par le comité de concertation et soumis à la validation de la hiérarchie.

Une fois l'organisation fixée et les services attribués (voir plus avant l'étape du « pointage »), les facteurs sont invités à examiner en détail la « navigation » de leur tournée, c'est-à-dire l'ordre dans lequel ils vont devoir réaliser la distribution, qui sera ensuite encodé dans le système. Ils peuvent encore à ce moment proposer des aménagements. Dans le mail center observé, une étape supplémentaire est prévue : trois mois après la mise en place de la nouvelle organisation, un comité de concertation de suivi se réunit pour examiner les remarques faites par les facteurs et les team leaders. Une telle décentralisation partielle de la concertation s'est mise en place progressivement. Auparavant, les réorganisations dépendaient de l'échelon régional. La direction de bpost s'est rendu compte qu'il était plus efficace de décentraliser la préparation, l'implémentation et la concertation au niveau des mail centers afin de coller au plus près des réalités de terrain et d'éviter les conflits. De fait, du côté des facteurs, ce mode de fonctionnement est susceptible d'atténuer, dans une certaine mesure, les effets négatifs des normes imposées d'en haut.

2.1.4. Attribution et titularisation des tournées

Mais il faut revenir sur un moment critique du processus de réorganisation, à l'origine de nombreuses tensions, celui de la répartition des « services » entre les facteurs. Les « services » redéfinis dans le cadre de la réorganisation sont sélectionnés par les facteurs en fonction de critères de statut et d'ancienneté au cours de la phase du « pointage ». Les fonctionnaires statutaires ont la priorité. Ils sont titulaires de leur tournée et assurés de la garder. S'ils veulent en changer ou si elle est supprimée dans la nouvelle organisation, ils auront la priorité sur les agents contractuels (barémiques et auxiliaires). Rappelons que la catégorie des « facteurs auxiliaires » a été introduite en 2009, notoirement afin de réduire le coût salarial et de faire face à la concurrence. Après un long conflit, le statut du distributeur auxiliaire – envisagé au départ sous contrat d'ouvrier à temps partiel – a été quelque peu amélioré à travers le passage au contrat d'employé, à temps plein, une augmentation du salaire de base et le bénéfice d'avantages extra-légaux. C'est sur cette base que deux organisations syndicales ont accepté,

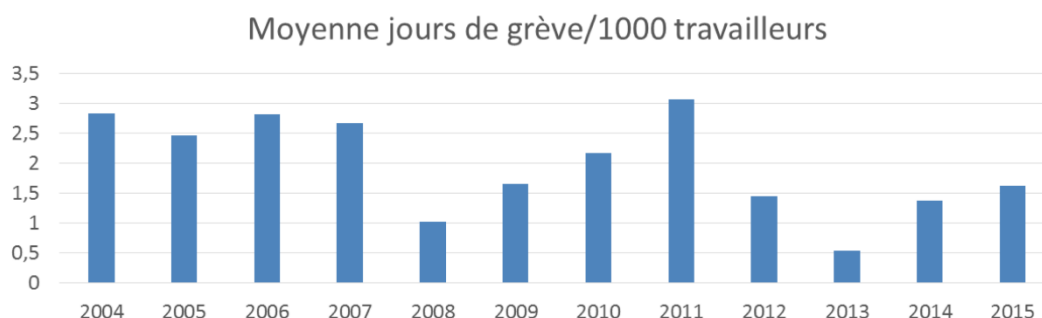
en 2010, l'introduction du barème de distributeur auxiliaire. Mais les disparités restent objectivement importantes et subjectivement ressenties : en matière de sécurité d'emploi, de régime de pension et de rémunération (pas de progression salariale à l'ancienneté, contrairement aux contractuels « barémiques », ni d'indexation automatique des salaires). A l'heure du « pointage », les contractuels et, en particulier les DA, peuvent également être « titularisés », mais de façon temporaire, pour la durée de la réorganisation. Cette possibilité de titularisation temporaire des DA a été acquise en 2015 lors de la négociation du plan MSO qui introduisait notamment des mesures de flexibilisation du temps de travail. Une fois les tournées attribuées, les agents contractuels restants sont affectés à un cadre de remplaçants, appelés à pallier les absences des titulaires (à court terme ou à plus long terme).

La titularisation des tournées revêt une importance considérable tant pour le bien-être au travail des facteurs que pour l'efficacité des services. La maîtrise de la tournée permet dans une certaine mesure de prévoir la charge de travail malgré la variabilité des volumes à distribuer et d'effectuer la distribution dans les délais impartis, voire de « gagner du temps ». A contrario, les facteurs remplaçants, et plus encore les intérimaires, peinent à respecter l'horaire prescrit. En outre, la stabilité dans la tournée ouvre la possibilité de créer des liens avec les usagers et d'assurer ainsi le rôle social que les facteurs tendent toujours aujourd'hui à valoriser comme un des aspects importants du métier. Il est certain que le fonctionnement actuel du « pointage », basé sur les critères du statut et de l'ancienneté, fait porter les inconvénients de l'instabilité et de la polyvalence aux plus jeunes, auxiliaires ou intérimaires, et singulièrement aux jeunes femmes moins nombreuses parmi les facteurs statutaires. Si d'une façon générale la rationalisation des tournées a occasionné une intensification du travail et une réduction de l'autonomie des facteurs, entraînant une augmentation du stress, des dépassements horaires non payés et un sentiment avéré de dépossession de la dimension relationnelle du métier, le mal-être au travail est davantage marqué chez les auxiliaires en raison de l'instabilité de leur travail. De ce point de vue, l'inégal accès à la titularisation est un important révélateur des inégalités statutaires. D'un autre côté cependant, le critère de l'ancienneté retenu pour le choix des tournées constitue une forme d'aménagement des fins de carrières permettant aux plus âgés, en l'occurrence prioritairement les facteurs statutaires, d'adopter ou de conserver les « services » les moins pénibles au plan physique.

2.1.5. Conflictualité et concertation : niveau central et niveau local

Bien que les organisations syndicales ne contestent pas globalement le principe d'une modernisation de l'entreprise, compte tenu des risques qui pèsent sur l'emploi, bpost a connu une conflictualité importante au cours de ces deux dernières décennies, avec des pics de grèves lors des restructurations les plus significatives : jusqu'en 2006-2007 face aux versions successives du programme Géoroute, en 2010 et 2011 suite à l'introduction du statut de distributeur auxiliaire, en 2014 et 2015 en réaction aux plans Alpha et MSO.

Graphique 1. Évolution des grèves à bpost (Belgique)



Source : bpost

Les organisations syndicales représentatives, CSC/ACV, CGSP/ACOD et SLFP, affilient à elles trois environ 80 % du personnel et participent à ce titre aux différents échelons de la négociation sociale, tant au niveau centralisé de la commission paritaire, des sous-commissions paritaires et des groupes thématiques qu'au niveau des comités de concertation régionaux et locaux. A ces différents niveaux, elles interviennent activement dans le cadre de la concertation programmée et en réaction aux restructurations et aux plans stratégiques de l'entreprise. Au niveau national, comme l'indique l'analyse des négociations entourant le statut de facteur auxiliaire ou la mise en œuvre du plan MSO, la CSC-Transcom (et dans une moindre mesure sa composante flamande) incarne la position la plus radicale à l'égard des projets du management de l'entreprise. A l'inverse, la CGSP et le SLFP se montrent plus enclins à accepter des compromis au nom de la préservation de l'emploi. Mais quoiqu'il en soit, la transformation de l'entreprise s'appuie sur un dialogue social dense qui combine des procédures formelles, ponctuées d'épisodes conflictuels, conduisant in fine à des conventions et des accords collectifs et des aspects plus informels visant à instaurer des relations de confiance entre les interlocuteurs sociaux.

On retrouve en partie cette dynamique à l'échelle locale, même si les différences de positionnement des syndicats se trouvent atténuées. Les organisations syndicales sont fortement implantées au sein des lieux de travail, à travers les fonctions de permanents syndicaux actifs tant au niveau régional qu'au niveau local et de nombreux délégués désignés librement parmi les travailleurs affiliés. La fluidité du dialogue social est aussi facilitée par la composition sociale du management de proximité, incluant les team leaders : il s'agit très souvent de personnes ayant travaillé comme facteur à un moment ou l'autre de leur carrière. Mais le constat d'une proximité professionnelle doit cependant être tempéré. D'une part, il ne se vérifie pas aux niveaux hiérarchiques plus élevés et chez les commerciaux dont l'activité détermine pour une part la charge de travail des facteurs. D'autre part, il convient de tenir compte d'un effet de générations. L'expérience du métier d'un temps communément jugé révolu ne permet pas nécessairement de comprendre l'expérience des jeunes facteurs, plus précaires, qui vivent pleinement les conséquences des changements de cette dernière décennie.

Concrètement, au cours du processus de réorganisation des « services », les représentants syndicaux, en prise avec les réalités de terrain, participent à des groupes de travail et des comités de concertation qui leur permettent d'apporter des amendements aux propositions du management de proximité, bien que toute modification doive être approuvée par la hiérarchie régionale. Leur marge de manœuvre se ressent davantage dans la définition du périmètre, de la charge de travail, des horaires des tournées et de leur organisation pratique que dans la capacité à renverser les options managériales supérieures déterminantes concernant la définition des normes de production, l'évaluation des performances des mail centers, la réduction continue de la masse salariale et de l'emploi, les modes de distribution des paquets, etc. Les relations collectives de travail à l'échelle locale, placées dans le registre de la concertation, c'est-à-dire de la consultation des travailleurs, ne parviennent pas à résoudre les divergences sur le fond, ni d'éviter les tensions mais favorisent des arrangements locaux tout en désamorçant la majorité des conflits. S'il paraît possible de baliser, d'amender à la marge les nouvelles manières de fonctionner, les questions de fond relatives principalement aux inégalités statutaires, à l'intensification et la flexibilité du travail, à la faiblesse des salaires ne se règlent pas au niveau local. D'ailleurs, les facteurs, singulièrement les distributeurs auxiliaires, tout en adhérant au fait syndical au niveau local (affiliation, recours individuel au délégué syndical, ...), expriment leur difficulté à mesurer les bénéfices de l'action syndicale à l'échelon national.

Conclusion

Vu d'en bas, à partir du travail dans les centres de distribution du courrier et des colis, la concertation, soutenue par un syndicalisme de proximité, représente la règle et la conflictualité ouverte l'exception. Il reste qu'un taux d'affiliation élevé, un maillage syndical serré des lieux de travail et une forte légitimité accordée à l'acteur syndical, par les facteurs et la hiérarchie, sont autant d'éléments qui témoignent a priori d'une forte capacité de mobilisation. Le fait est que les conflits majeurs relatifs à la dégradation des conditions de travail (Géoroute, flexibilité) et des conditions d'emploi (facteurs auxiliaires) ont déjà eu lieu et qu'au quotidien les facteurs et leurs représentants syndicaux retiennent les perspectives de croissance de l'entreprise favorables à l'emploi. Cependant, d'autres enjeux s'annoncent cruciaux. Ils se rapportent d'une part à la poursuite de l'automatisation et de la rationalisation du tri qui conduirait à radicaliser la séparation du métier de facteur en fonctions de trieur et de livreur à temps plein, et la séparation du traitement du courrier et des paquets, au risque de précipiter le recours à la sous-traitance et aux indépendants, annihilant ainsi les efforts syndicaux pour préserver un emploi interne, certes dégradé, mais régulier. D'autre part, avec l'extinction programmée du cadre statutaire (et contractuels barémiques) et le vieillissement des premières générations de facteurs auxiliaires, se posera inmanquablement la question d'un équilibre à trouver entre l'augmentation de la charge de travail (quantitative et temporelle) et la progression salariale, inexistante aujourd'hui pour cette catégorie de personnel.

2.2. Bulgarie : s'attaquer à la qualité problématique du travail

La présentation du cas bulgare porte essentiellement sur la qualité problématique du travail et la main d'œuvre vieillissante et féminisée de l'opérateur postal historique en Bulgarie, Bulgarski Poshti EAD (BP EAD). Fondée en 1879, juste après la libération du pays, la société publique BP EAD fournit des services postaux universels (SPU) et des services postaux non universels (SPN) et remplit certaines "fonctions sociales", comme le paiement des allocations de chômage, des prestations sociales et des pensions. Ce bref rapport est basé sur une recherche documentaire et une étude de terrain menée au centre de distribution de la Poste Centrale de Sofia. L'idée centrale qui en ressort est l'existence de nombreux signes d'une qualité problématique du travail dans l'entreprise; ces problèmes sont traités par les syndicats, mais les résultats de leurs interventions sont modestes.

2.2.1. Vieillesse et féminisation du personnel de BP EAD

Le premier signe évident d'une qualité problématique du travail dans l'entreprise est la diminution de l'emploi, accompagné du vieillissement et de la féminisation du personnel. Bien que l'emploi dans l'ensemble du secteur postal en Bulgarie soit en hausse, grâce à la croissance des sociétés privées, l'emploi à BP EAD se réduit progressivement : de 15.072 en 2002 à 10.508 en 2016 (soit environ 30%) (voir Tableau 4).

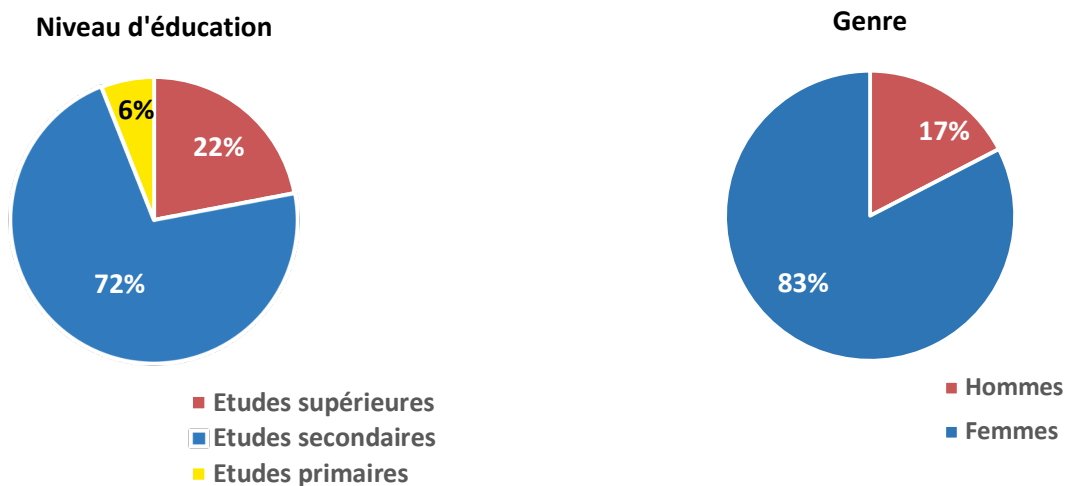
Tableau 4. Emploi dans le secteur postal et chez BP, années sélectionnées

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2008	2013	2015	2016
Secteur postal	15323	15487	15427	15676	16071	16536	18474	17434		n.a.
BP	n.a.	n.a.	15072	12965	12996	12921	11348	11126	10783	10508
Secteur privé	n.a.	n.a.	355	2711	3075	3615	7126	6 308		n.a.

Sources : Analyse des auteurs sur base de données d'Eurofound 2007, rapports annuels de BP, Eurofound 2016

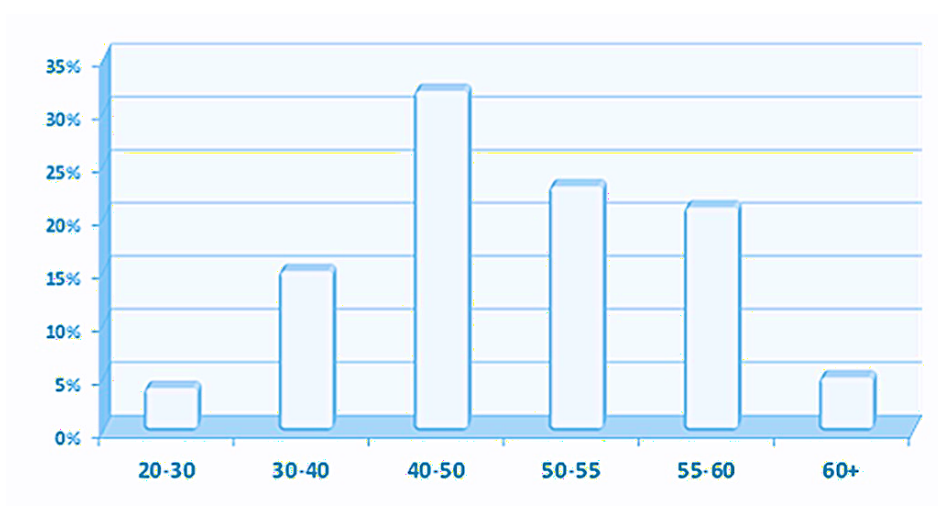
En 2016, 83% du personnel sont des femmes et seulement 17% seulement des hommes (voir graphique 2). Cela représente une légère augmentation de la part des femmes par rapport aux années précédentes (elles représentaient 78% du personnel en 2012). En 2013, le plus grand groupe d'âge des employés de BP a entre 40 et 50 ans (32,1%), suivis par les groupes des 50-55 et des 55-60 ans, ce qui indique un net vieillissement du personnel de l'entreprise.

Graphique 2. Distribution du personnel par sexe et niveau d'éducation (2013)



Source : BP, Rapport annuel 2014

Graphique 3. Distribution du personnel par âge



Source: BP, rapport annuel 2014

2.2.2. Qualité problématique du travail

A première vue, la situation de la qualité de l'emploi au sein de BP EAD ne semble pas problématique. Tous les employés de l'entreprise sont engagés sous contrat à durée indéterminée (après une période d'essai de 6 mois, conformément à la législation nationale du travail). Cependant, au-delà de ces chiffres, il y a deux faits majeurs qui indiquent que la situation est plus complexe. Tout d'abord, les temps partiels imposés par BP EAD sont très nombreux. En 2016 (31 décembre), 27,7 % ou 2910 personnes sont engagées à temps partiel (elles travaillent

entre 4 et 7 heures par jour dans des petites villes ou des villages où la charge de travail est moindre) dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts.

Les employés qui travaillent à Sofia, la capitale, et dans les autres grandes villes ont vu leur charge de travail augmenter à cause de la hausse du volume des petits colis et du courrier publicitaire. En général, les conditions de travail dans l'entreprise sont problématiques et la rémunération très faible (proche du salaire minimum légal, voir tableau 5).

Tableau 5. Salaires des principales catégories professionnelles et salaire minimum légal (2013 et 2018)

	Salaire mensuel brut en BGN (2013)	Salaire mensuel brut en BGN (2018)	Salaire minimum légal, BGN (2018)
Directeur de bureau de poste (Catégorie I, II ou III)	629		510
Contrôleur d'un bureau de poste/centre de tri	595		510
Chauffeur	585		510
Employé au guichet, cadre d'un bureau de poste de catégorie IV and V.	512		510
Caissier de bureau de poste	495	650	510
Trieur ou distributeur de presse	512		510
Facteur	477	525	510

Au cours des entrevues, les facteurs évaluaient positivement les aspects suivants: le mouvement, les contacts sociaux, l'autonomie dans le travail ("*quand on est en tournée, on n'a pas de chefs sur les talons*"), la sécurité d'emploi (contrat à durée indéterminée et revenu assuré) et les horaires de travail pratiques (qui permettent d'avoir accès aux services administratifs, favorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale tout en laissant du temps pour un éventuel autre emploi non-réglémenté et donc une autre source de revenu). Cependant, les aspects évalués négativement étaient dominants: bas salaire, mauvaises conditions de travail dans le centre, intensité croissante du travail, mauvais équipement (sacs de mauvaise qualité, manque de chariots), augmentation de la charge, clients difficiles d'accès, fatigue des longues marches, clients agressifs ...

2.2.3. Stratégies syndicales

Paradoxalement, bien que la qualité du travail et de l'emploi soit très problématique, le partenariat social dans BP EAD est bien développé avec des traditions et des structures qui fonctionnent efficacement, ce qui est tout à fait exceptionnel dans le paysage bulgare des relations professionnelles. Les trois sections syndicales au sein de l'entreprise représentent plus de 90% du personnel, coopèrent relativement bien entre elles et sont impliquées dans un certain nombre de structures bipartites qui fonctionnent régulièrement et discutent d'un grand nombre de sujets liés à la sécurité sociale au travail et aux conditions de travail. Ces structures sont, entre autres : le Conseil du Partenariat Social au niveau national, les Commissions pour le partenariat social au niveau régional et le Comité des conditions de travail. La société a toujours eu des CCT très complètes et détaillées qui prévoient divers avantages (congés supplémentaires, possibilités de généreuses compensations en cas de départ à la retraite, primes à l'ancienneté, tickets restaurant) et des conditions plus que décentes pour les représentants des travailleurs. La dernière CCT, signée pour la période d'avril 2016 à avril 2018, se décline en dix chapitres: objet, responsabilité sociale d'entreprise, emploi et formation, salaires, santé et sécurité, temps de travail et congés, protection contre la discrimination, politique sociale et soutien individuel aux employés (en cas de maladie, etc.), information et consultation, et partenariat social.

Cependant, dans la pratique, la situation est plutôt difficile en raison des héritages, de la mauvaise situation financière de cette entreprise publique, de l'instabilité politique et du manque d'incitations à une stratégie à long terme. Dans ce contexte, les salaires sont très bas (même s'ils s'améliorent légèrement, en partie grâce à l'augmentation du salaire minimum légal national) et les conditions de travail très problématiques et mauvaises dans la plupart des lieux de travail. En conséquence, les effectifs vieillissent, le recrutement est difficile et le roulement du personnel est important dans certaines des unités. Les difficultés financières sont également un obstacle à la modernisation et au changement technologique.

Les axes principaux de l'action syndicale s'articulent autour de l'amélioration des salaires, l'optimisation de la structure de la société afin de constituer des réserves pour les augmentations de salaire et la résistance aux tentatives de privatisation.

Cependant, malgré la forte présence et action des syndicats aux niveaux les plus élevés de l'entreprise, l'appréciation de l'activité syndicale au niveau de l'unité locale est essentiellement négative. Même si la négociation collective au niveau de l'entreprise dans son ensemble est bien développée, au niveau de l'unité étudiée les employés ne ressentent pas comment ces accords (par exemple la CCT) contribuent à l'amélioration significative de leur situation. Les employés sont très critiques, particulièrement par rapport à la nécessité d'augmenter les salaires.

2.3. Espagne : l'enjeu central de la qualité de l'emploi

Comme le rapport transnational l'a mis en évidence, l'évolution générale de l'emploi au sein des opérateurs historiques depuis leur libéralisation en 2010 présente des tendances communes et d'eux d'entre elles sont particulièrement saillantes : tout d'abord, dans tous les cas, l'emploi s'est fortement réduit - une tendance qui avait déjà été observée au moins depuis 2005 -; ensuite, cette réduction s'est accompagnée d'une sérieuse dégradation de la qualité de l'emploi. Cependant, bien que ce double phénomène se soit produit chez tous les opérateurs historiques étudiés, la dynamique institutionnelle est différente dans chaque cas. Le présent rapport porte sur les spécificités du cas espagnol. Nous divisons notre analyse en trois parties: dans la première, nous montrons les particularités institutionnelles qui caractérisent et différencient l'opérateur historique espagnol Correos des autres; dans la seconde partie, nous analysons l'évolution de l'emploi et de sa structure en fonction des politiques d'entreprises mises en place; la troisième partie traite de l'impact des stratégies de négociation et de conflit des syndicats sur l'évolution de l'emploi. Nous concluons en faisant brièvement référence à la manière dont ces stratégies syndicales sont perçues et évaluées par les employés eux-mêmes.

2.3.1. Une institution importante pour la société mais politiquement faible

En tant que prestataire de services postaux, Correos est une institution publique qui occupe une place très importante dans la société espagnole. Créée en 1716 par le Roi Philippe V, c'est la plus grande entreprise publique espagnole, avec un peu plus de 50.000 employés. Correos est présente jusque dans les moindres recoins du territoire national et est tenue en haute considération par l'ensemble de la population. Toutefois, elle est aussi caractérisée par sa faiblesse institutionnelle : le nombre d'employés ou de bureaux par habitant est inférieur à la moyenne européenne. La reconnaissance et le soutien dont Correos a toujours bénéficié et continue à bénéficier de la part des pouvoirs publics manque de cohérence et de stabilité. Sa position concurrentielle sur le marché postal est fragile. En 1960, la Loi de Réglementation des Services postaux mettait fin à son monopole sur le courrier urbain, le publipostage, les services de colis et le courrier express, c'est-à-dire les activités postales considérées comme les plus rentables économiquement. En 1991, la Banque postale, un des piliers de l'institution, était privatisée par le Gouvernement et devenait une entité distincte. En 2001, Correos devenait une société anonyme nationale et était dès lors régie par des normes spécifiques au secteur privé. En termes d'activité, tout comme dans les autres pays étudiés, le trafic postal traditionnel connaît un irrésistible déclin, surtout lorsqu'on le compare à l'augmentation du trafic de colis. Malgré cette tendance à la baisse, le trafic traditionnel continue pour l'instant à dominer le chiffre d'affaire de l'opérateur historique (presque 75% du total). Cette prédominance est due en grande partie au service postal universel (et à l'enveloppe budgétaire qui y est associée), mais les contributions de l'État ne sont ni stables ni régulières. Cette situation indique un problème plus profond que les organisations syndicales soulignent et critiquent souvent : l'inexistence d'un véritable plan stratégique. Le contexte n'est donc guère propice à transformer l'emploi de qualité en un objectif prioritaire de la « Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos ».

2.3.2. L'impact des politiques d'entreprise sur l'évolution de l'emploi

En 2015, le nombre d'employés de Correos atteint le nombre de 50.153⁶ (Tableau 6). Ce chiffre nous permet d'affirmer que la société d'État Correos est une des plus grandes entreprises publiques espagnoles en termes d'emploi (comparativement, la RENFE, une autre grande entreprise publique, a moins de quinze mille employés). Cependant, lorsqu'on observe l'évolution de l'emploi chez Correos, on remarque immédiatement la forte diminution des effectifs depuis l'année de la libéralisation: 50.153 actuellement contre 61.850 employés en 2010, autrement dit une réduction de 19 %. Ces chiffres indiquent un rythme de destruction de l'emploi plus rapide que dans l'ensemble du secteur postal, ou il n'a baissé que de 10,7 %. Bien qu'à des vitesses différentes, la réduction des effectifs, aussi bien dans le secteur en général que chez Correos en particulier, commence avant l'année de la libéralisation. Cela signifie que, même si la cause est sans doute une diminution de l'activité postale, ce déclin n'est pas géré de la même façon dans le secteur public que dans le secteur privé, comme ces chiffres le démontrent. Un autre fait marquant est que l'emploi chez Correos tend à représenter un pourcentage décroissant de l'emploi total du secteur des services postaux.

Tableau 6. Évolution de l'emploi chez Correos et dans le secteur des services postaux. 2008-2015

ANNÉES	2008	2010	2015	Différence 2010-2015 (en %)
Correos	66.091	61.850	50.153	19,-
Secteur d'activité	125.900	112.000	100.400	10,7
Emploi chez Correos en pourcentage de l'emploi total dans le secteur	52,5	55,2	50,-	----

Source : Syndicats, enquête sur la force de travail et analyse par les auteurs.

Le déclin marqué de l'emploi depuis 2010, bien supérieur au déclin du secteur, est aussi dû à une seconde raison qui est inhérente à la nature publique de l'entreprise. Depuis 2011, tous les organismes publics se sont vus imposer par le gouvernement une politique de taux de remplacement proche de zéro pour les postes structurels. Les postes stables laissés vacants pour cause de départ en retraite ou pour toute autre raison ont été soit supprimés complètement, soit pourvus par des employés sous contrats à durée déterminée. Dans le cas de Correos, la réduction d'emploi causée par le départ d'employés permanents/de fonctionnaires a été particulièrement importante étant donné le grand nombre de fonctionnaires présents parmi les effectifs originaux. Cette tendance s'est accentuée à cause du droit inhérent au statut des

⁶ Dans les divers rapports consultés, les chiffres de l'emploi ne sont ni identiques ni stables, ils sont cependant globalement similaires. C'est un document technique de la CGT qui est utilisé ici comme base et fournit des informations sur l'emploi au cours de la période de 2008 à 2015, couvrant ainsi les années précédant la libéralisation.

fonctionnaires d'aller exercer leur activité professionnelle dans une autre administration publique. Par conséquent, l'analyse de l'évolution de l'emploi chez Correos doit nécessairement tenir compte de l'évolution et des changements dans l'emploi des fonctionnaires par l'entreprise.

De par l'ancien statut de Correos de "Direction générale de l'administration publique centrale", une grande proportion des employés ont conservé le statut de fonctionnaire public grâce auquel ils bénéficient de dispositions législatives qui leur octroient une meilleure protection sociale que le personnel engagé sous contrat d'emploi ordinaire. Depuis 2011, l'année de la transformation de Correos en société anonyme, les fonctionnaires sont devenus un groupe en voie de disparition. D'ailleurs, la diminution du nombre de fonctionnaires avait commencé à être nettement plus marquée que la réduction du reste des effectifs déjà avant 2011. Nous pouvons voir cette évolution et son explication ci-dessous.

Comme l'indique le tableau 7, bien que la baisse du nombre de fonctionnaires ait commencé plus tôt, leur nombre a diminué de 36,5% de 2010 à 2015. En 2010, les fonctionnaires représentaient 40,6% du total des effectifs; en 2015, ce pourcentage n'était plus que de 31,8%.

Tableau 7. Évolution du nombre de fonctionnaires chez Correos. Total et indices

ANNÉES	2008	2010	2015
Valeurs absolues	29.684	25.091	15.936
Indice	100	84,5	53,7
% du total	44,9	40,6	31,8

Source : Syndicats, rapports annuels et analyse par les auteurs.

Cette réduction n'est pas directement due aux politiques d'emploi de l'entreprise pratiquées chez Correos. Les fonctionnaires de Correos, comme nous l'avons mentionné plus haut, ont la possibilité de choisir d'aller travailler dans d'autres administrations publiques. De fait, de nombreux travailleurs ont décidé de partir dans d'autres administrations à cause de l'évolution des conditions de travail, qu'ils considèrent négatives. L'impossibilité légale pour l'entreprise de remplacer son personnel perdu par de nouveaux fonctionnaires a eu – et a encore – un impact considérable sur le déclin global de l'emploi. Il ne fait aucun doute que la diminution de l'emploi entre 2010 et 2015 (de 19%) est largement expliquée par la baisse du nombre de fonctionnaires (de 36,5%).

Une des conséquences les plus importantes de la forte réduction de l'emploi des fonctionnaires à Correos a été une profonde restructuration de la composition de la force de travail et de sa distribution entre les différents statuts. En 2004, le nombre de fonctionnaires représentait une majorité claire (65,2%) du total des effectifs, alors qu'en 2008 les employés contractuels gagnaient du terrain (44,9%), et en 2015, l'écrasante majorité des effectifs (68,2%) étaient employés sous contrats (tableau 8).

**Tableau 8. Évolution de l'emploi à Correos en fonction des différents statuts.
Valeurs absolues et distribution. 2008-2015**

STATUT D'EMPLOI /ANNÉES	2008		2010		2015	
	Valeurs absolues	%	Valeurs absolues	%	Valeurs absolues	%
Fonctionnaires	29.684	44,9	25.091	40,6	15.936	31,8
Contractuels	36.407	55,1	36.759	59,4	34.217	68,2
<i>Contrats à durée indéterminée</i>	<i>21.867</i>	<i>33,1</i>	<i>23.770</i>	<i>38,4</i>	<i>23.685</i>	<i>47,2</i>
<i>Contrats à durée déterminée</i>	<i>14540</i>	<i>22,-</i>	<i>12.989</i>	<i>21,-</i>	<i>10.532</i>	<i>21,-</i>
Totaux	66.091	100	61.850	100	50.153	100

Source : Syndicats, rapports annuels et analyse par les auteurs.

Il est aussi nécessaire de distinguer clairement les travailleurs sous contrat à durée indéterminée de ceux qui ont des contrats à durée déterminée. C'est une distinction qui doit être faite pour pouvoir évaluer la qualité de l'emploi. Les employés à durée indéterminée jouissent d'une meilleure protection sociale sur tous les plans (à commencer par la stabilité) que ceux qui ont des contrats temporaires ou précaires. Les employés sous contrats à durée indéterminée semblent être devenus le noyau central du personnel (actuellement, ils représentent presque la moitié des effectifs). Malgré cela, la société a encore un pourcentage relativement élevé de travailleurs temporaires qui représentent environ 20% du personnel total ; en 2010, ils représentaient déjà 19,9% du total et, en 2017, ils avaient atteint les 23,7%. Le statut d'employé à durée déterminée donne à la société la possibilité de gérer ce type de personnel de manière beaucoup plus flexible (et à un coût réduit): facile à engager et, surtout, facile à licencier (il suffit de ne pas renouveler le contrat temporaire). Il faut signaler également que, dans ce groupe d'employés sous contrat à durée déterminée, Correos a de plus en plus engagé des travailleurs à temps partiel, une tendance qu'ils ont l'intention de développer. Ce profil contractuel d'employé engagé huit heures par semaine ou pour les week-ends est appelé « *minijob* » par les syndicats.

Dans la gestion quotidienne de la société, les politiques d'emploi consistent avant tout à ajuster le plus précisément possible le personnel disponible aux exigences et aux variations de l'activité. Cet ajustement constant, qui implique un recours quasi-systématique à l'embauche à court terme, n'est guère apprécié par le personnel concerné et est à l'origine de tensions et de conflits permanents au niveau local.

2.3.3. Stratégies syndicales de conflit et de négociation

Les stratégies de conflit et de négociation pour défendre l'emploi mises en place par les syndicats actifs au sein de la « Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos » se développent dans – et sont influencées par – un contexte d'entreprise caractérisé, comme indiqué ci-dessus, par une reconnaissance et un soutien limité du gouvernement, par le peu d'initiative et d'indépendance de la société par rapport à celui-ci, et par une politique d'entreprise qui, en l'absence d'un Plan Stratégique, tente de faire face aux effets de la libéralisation du secteur en réduisant les coûts du travail.

C'est en tenant compte de ce contexte que nous allons aborder les stratégies syndicales pour la défense de l'emploi, en distinguant deux niveaux d'action syndicale qui correspondent à leur tour à la structure particulière de la représentation des travailleurs actuellement en place chez Correos. Ces deux niveaux sont celui de l'État ou unitaire d'une part, et le niveau provincial (local) d'autre part. Chez Correos, les élections des représentants des travailleurs se déroulent au niveau provincial, c'est à ce niveau que sont installés les organes de représentation des travailleurs : le conseil du personnel pour les fonctionnaires et le comité d'entreprise pour les autres employés. En parallèle, la somme des délégués syndicaux (en fonction du nombre de votes obtenus) élus dans les cinquante provinces pour chacun des organes représentatifs (comité d'entreprise et conseil du personnel) détermine le degré de représentativité (État) de chaque syndicat dans l'entreprise et par rapport aux autres organisations syndicales. Ainsi, sur base de ces résultats provinciaux, un organe unitaire de représentation des travailleurs est constitué au niveau national, c'est-à-dire pour l'ensemble de Correos : la commission de négociation. Cette commission de négociation est composée d'un total de douze représentants répartis en fonction de leur degré de représentativité entre les différents syndicats ayant obtenu au moins 10 % des votes exprimés dans l'ensemble des provinces. Cet organe de représentation unitaire est très important pour le fonctionnement des relations professionnelles chez Correos : les organisations syndicales qui le composent sont reconnues par l'entreprise comme des interlocuteurs lors des négociations collectives et, si elles signent la convention collective, elles obtiennent le droit de participer aux commissions de surveillance et de contrôle prévues dans les accords. Les organisations syndicales qui obtiennent au moins 10 % des voix lors des élections syndicales et, dès lors, composent la commission de négociation, sont les cinq syndicats actifs au niveau national : Comisiones Obreras (CCOO), Unión General de Trabajadores (UGT), Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-F), Sindicato Libre (SL) et Confederación General del Trabajo (CGT).

2.3.3.1 Action syndicale au niveau national

Les conventions collectives établissent les critères, règles et instruments pour la gestion négociée de l'emploi dans l'entreprise. D'une part, elles définissent le système d'embauche du personnel temporaire pour couvrir les besoins à court terme. Ce système fonctionne sur base de l'appel à pourvoir les postes vacants, c'est-à-dire sur base de listes d'employés possibles classés selon leurs mérites qui sont engagés au fur et à mesure de l'apparition des besoins dans

chaque province. Les syndicats ont réussi à préserver ce système, contrairement aux souhaits de l'entreprise qui plaide en faveur du recours aux agences de travail intérimaire. Pour les syndicats, c'est important de maintenir les négociations des banques d'emploi dans le cadre de la convention collective parce que cela leur permet de préserver leur influence sur les critères d'embauche. En second lieu, l'accord régleme nte l'entrée des employés permanents par le biais d'appels publics intitulés "appels pour la consolidation de l'emploi". Finalement, la convention collective établit la création de la commission centrale de l'emploi composée de représentants de l'entreprise et des syndicats qui ont signé la convention. Cette commission négocie et définit les bases de ces appels. Les points ayant fait l'objet d'un accord par négociation collective conditionnent par conséquent le pouvoir discrétionnaire de l'entreprise dans la gestion de l'emploi et octroient aux syndicats une certaine capacité de contrôle.

En général, les stratégies syndicales de ces dernières années se sont beaucoup concentrées sur la limitation des dégâts en matière d'emploi et ont surtout tenté d'éviter la mise en place d'un modèle d'emploi précaire par l'entreprise. Cependant, et comme cela a déjà été signalé, les décisions de Correos concernant l'emploi ne dépendent pas uniquement de la volonté de l'entreprise. Toute décision importante concernant l'emploi doit se plier aux directives permanentes établies par le gouvernement pour l'ensemble du secteur public ou être autorisée par le ministère des finances et de la fonction publique. Dans ce contexte, le gouvernement est le troisième interlocuteur important des relations professionnelles, et les échanges politiques deviennent une partie significative des stratégies syndicales. Par exemple, après quatre ans sans "appel pour la consolidation de l'emploi" à cause des mesures de restriction de l'embauche dans le secteur public imposées par le gouvernement, les syndicats ont mené des mobilisations intenses et soutenues, y compris deux grèves générales. Ce n'est qu'au moment de la campagne électorale précédant les élections générales de décembre 2015 que la position du gouvernement sur l'embauche a commencé à s'assouplir et que les syndicats ont réussi à débloquent ces appels : l'entreprise a appelé à pourvoir environ 6000 nouveaux postes permanents entre 2015 et 2017.

La forte dépendance de Correos vis-à-vis des décisions du gouvernement a amené les syndicats à développer également des stratégies de pression politique et de dialogue social. Bien qu'indirectement ces stratégies visent aussi à défendre l'emploi à Correos puisque, de l'avis des syndicats, sans engagement clair du gouvernement à garantir la viabilité de l'entreprise, l'avenir de Correos pourrait être compromis. Et, s'il n'y a pas d'entreprise, il n'y aura pas d'emploi. A cet égard, le maintien du contrôle public sur Correos, la garantie de financement et de prestation du service postal universel et l'élaboration d'un plan stratégique fondé sur les colis et la logistique comme activités principales sont des aspects fondamentaux des positions stratégiques des syndicats. Les actions dans ce domaine comprennent des campagnes de sensibilisation à l'attention du grand public, des menaces de mobilisation contre le gouvernement, des réunions avec des partis politiques représentés au parlement en vue d'obtenir leur soutien dans la défense de la poste publique et de son personnel, la présentation de propositions non législatives en accord avec deux groupes parlementaires (le PSOE et Unidos Podemos) à l'Assemblée Nationale et la proposition d'amendements partiels et d'interpellations

au ministre du développement à l'Assemblée et au Sénat.

2.3.3.2 Action syndicale au niveau local

C'est au niveau local que les politiques d'emploi restrictives de l'entreprise, et particulièrement leurs conséquences, sont les plus évidentes. Ce sont les commissions d'emploi provinciales, l'équivalent local de la commission centrale de l'emploi, qui fonctionnent à ce niveau. Mais, si au niveau national le pouvoir de négociation des syndicats dans cette Commission est limité, au niveau provincial il est pratiquement nul. Les directions locales des ressources humaines appliquent les directives imposées par la direction de l'entreprise de manière stricte. Dans ce contexte, on peut dire que le rôle des syndicats au niveau local a été de défendre les travailleurs contre les conséquences manifestement négatives des stratégies de flexibilisation et de précarisation de l'emploi de l'entreprise.

En conséquence, des conflits éclatent presque en permanence çà et là dans les différentes provinces, toujours à la suite de coupes dans l'emploi. La perception des syndicats est que la réduction et la précarisation de l'emploi sont des éléments clé de la stratégie de flexibilité que l'entreprise applique depuis quelques années et, par voie de conséquence, le problème central qui provoque les conflits tend à resurgir sans cesse à moyen terme. Ainsi, l'élimination de zones de distribution et l'augmentation de la charge de travail dans certaines localités qui en résulte, le refus de l'entreprise de pourvoir aux postes vacants structurels, les absences et les congés et la pression croissante de la direction sur les travailleurs sont à l'origine des appels presque constants aux arrêts de travail partiels et aux manifestations.

Conclusion

La réduction de l'emploi à Correos et sa détérioration presque constante prouvent que, dans la tension entre les politiques d'emploi de l'entreprise et les stratégies syndicales, il y a une prédominance claire des premières sur les dernières. Cependant, cette prédominance n'a pas eu pour effet d'ouvrir une brèche entre les travailleurs et les organisations syndicales. En général, les employés de Correos semblent faire confiance aux syndicats: le taux d'affiliation est de 80%, la participation aux élections syndicales tous les quatre ans est très élevée, tout comme le soutien aux appels aux mobilisations de masse.

2.4. France : Déstabilisations du métier de facteur : le prisme des nouveaux horaires de travail

Parmi l'ensemble des transformations des conditions d'emploi et de travail des facteurs intervenues à la Poste en France depuis le début des années 2000, nous avons choisi de nous focaliser sur le nouveau modèle d'horaire quotidien : 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 »⁷ de $\frac{3}{4}$ d'h., et se termine non plus vers 13 h. 30 mais vers 15 h.30. En effet, cette modification provoque un grand mécontentement chez les facteurs et alimente nombre de conflits sociaux localisés. Et elle matérialise et symbolise une mutation plus vaste du travail, du métier, et finalement du groupe professionnel, mutation largement vécue comme une dégradation multiforme. Les principaux piliers qui fondaient l'intérêt et l'attractivité du métier sont fragilisés : va-t-il prochainement disparaître, au travers de l'éclatement entre les deux figures du trieur et du distributeur/livreur, ou/et de la poursuite de l'effondrement de ses effectifs ?

2.4.1. Les dimensions temporelles d'une autonomie professionnelle

Trois éléments caractérisaient le temps de travail des facteurs jusqu'au début des années 2000 : 1-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 ; 2-le « fini-parti », l'horaire de fin de service pouvant s'adapter aux fluctuations quotidiennes et saisonnières du trafic postal ainsi qu'aux stratégies et au style d'activité du facteur ; 3-la fréquence du travail le samedi, imposée par la contrainte de continuité du service de distribution six jours sur sept, mais avec nombre de bureaux de distribution organisés de manière à libérer les facteurs un samedi sur deux.

Ces trois dimensions de l'« enveloppe temporelle » de l'activité ne prenaient tout leur sens qu'inscrites dans une série d'autres caractéristiques de la condition de facteur. Insistons sur le « fini parti ». Car le contrôle exercé sur la durée de la journée de travail passait par une latitude quant au rythme de la distribution – et notamment de la densité et de la durée de ses interactions avec les usagers - et par le contrôle collectif et individuel exercé sur la charge quotidienne. Ce dernier a été laminé par la mécanisation du tri et la montée en puissance de la gestion en flux tendu de l'acheminement des objets.

La journée du facteur se découpait en deux séquences bien distinctes. Celle 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

⁷ Dénomination impropre au sens strict, elle est très largement utilisée, au grand dam des directions. En effet, contrairement à une « pause » (inclue dans le temps de travail, rémunérée comme telle, et qui se traduisait par une « prime de collation »), il s'agit d'une « coupure » (non rémunérée), imposée par le code du travail au-delà d'une prestation de 6 heures. Quand elle est appliquée strictement, elle se traduit donc par une diminution du salaire horaire.

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.

Celle, dite des « travaux extérieurs », soit 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 le territoire. L'agent y dispose d'une certaine autonomie, y maîtrise davantage la temporalité de ses tâches. Des stratégies et des styles personnels d'activité s'y déploient. Mais 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. »⁸. 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 ». 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.

L'unité entre ces deux séquences est au 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. Et le facteur participe 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. « Titularisé » sur « sa » tournée selon des règles d'ancienneté et en fonction de ses préférences personnelles, le facteur dispose d'une vraie autonomie dans l'interprétation des règles du métier⁹.

La maîtrise des temporalités externes et internes de son activité, composante indissociable de cette autonomie, 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 le samedi – et aux limites du statut - bas salaire, peu de promotions. Le groupe professionnel des facteurs incarne le plus souvent une promotion sociale vers le segment des « classes populaires honorables »¹⁰. 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.

⁸ Selon l'expression d'une étude de la Direction des services postaux produite en 1983, citée par Bouhdjar N. (2017), *Le caché de la Poste. L'usage du temps virtuel dans la distribution du courrier*, rapport de recherche.

⁹ Demazière D., Mercier D. (2003), « La tournée des facteurs. Normes gestionnaire, régulation collective et stratégies d'activité », *Sociologie du travail*, Vol. 45, p. 237-238.

¹⁰ Cartier M. (2003), *Les facteurs et leur tournée*, La Découverte.

Un quart de siècle après la rupture inaugurale intervenue en 1990 – la séparation des PTT (Postes et Telecommunications) en deux entreprises publiques – les métamorphoses de la Poste et les transformations de la situation de ses agents les plus nombreux, les facteurs, sont considérables.

Les recherches sur les facteurs conduites à la fin des années 1990 montrent que les tendances à la rationalisation et à l'intensification du travail sont alors encore loin d'avoir bouleversé la situation. D'ailleurs pour les facteurs rencontrés c'est bien depuis une dizaine d'année, guère plus, que les grands changements interviennent. Par exemple il faut attendre 2005 pour que les temps standards, d'« indicatifs deviennent impératifs »¹¹.

2.4.2. Le temps des ruptures

Trois moments ont marqué 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 à partir de 1999 - s'y déroule dans un climat social très dégradé, traduit par de nombreux conflits sociaux et accords locaux. La Poste cherche à gagner en productivité ce qu'elle concède en diminution du temps de travail. Les facteurs privilégient le regroupement de journées de RTT 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, et conduit à privilégier, au mieux l'embauche de « rouleurs », mais le plus souvent de remplaçants à statut précaire : s'accroît ainsi la part de ces facteurs qui palient des absences – tant structurelles qu'occasionnelles - et ne sont plus titulaires de leur tournée.

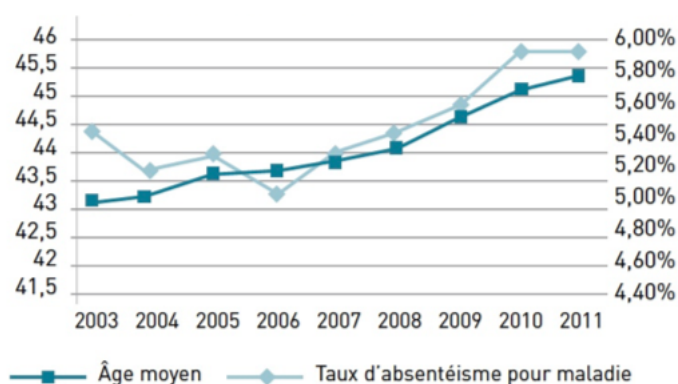
La mutation organisationnelle du début des années 2000, doublée d'une déconcentration territoriale, est la séparation des « métiers » courrier, colis, et réseau. Elle est inspirée par les modes de gestion du secteur privé. Et ce, dans un contexte où l'activité postale est déjà réalisée aux deux tiers sur des marchés concurrentiels. Au même moment commence une diminution continue du trafic postal, sous l'effet de la numérisation du courrier. Elle est répercutée au travers d'un déclin continu des effectifs,¹² réalisé principalement par le non remplacement d'une bonne partie 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.¹³

¹¹ Bouhdjar, 2017.

¹² 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).

¹³ En 2015 : 45% de plus de 50 ans au courrier, 30% aux colis.

**Graphique 4. Evolution du taux d'absentéisme pour maladie
(données bilans sociaux 2003 à 2011)**



Source : Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste, 2012

On passe d'une situation où l'évolution du périmètre des tournées est plutôt à l'initiative des facteurs, 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, et les « vérificateurs » sont remplacés par des « organisateurs », qui ne sont plus des anciens facteurs¹⁴.

La stratégie plus globale de la direction de l'activité courrier vise à accompagner le déclin de son volume en le rationalisant, avec 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. De nouvelles modalités d'organisation du travail sont expérimentées¹⁵ à partir de 2006, qui 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. 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 transformation, la direction du courrier en concède quelques contreparties formalisées dans un accord signé en 2007 par une partie des

¹⁴ Bouhdjar, 2017.

¹⁵ L'expérimentation est depuis lors le mode privilégié d'implantation des changements, qui explique largement la dispersion dans l'espace et le temps d'une conflictualité sociale de résistance.

syndicats. Mais la visée d'une adaptation continue de l'organisation et de l'emploi à cette diminution se traduit par des réajustements très fréquents à l'échelle d'un bureau de distribution, pouvant intervenir tous les 18 mois.

Ces transformations se traduisent par une crise sanitaire et sociale. Des grèves parviennent ici où là à retarder leur mise en œuvre, mais sans empêcher leur progression, sur un mode très expérimental qui défavorise la généralisation d'une riposte syndicale. Une mission dite du « Grand Dialogue » est mise en place en 2012. Si elle préconise un ralentissement du rythme des réorganisations, 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 de l'opérateur sont validées¹⁶. Les réorganisations se poursuivent donc à un rythme soutenu, et toujours par un ajustement qui anticipe – par des méthodes peu claires - la diminution du trafic : les agents ont le sentiment d'être plongés dans une instabilité permanente et d'être particulièrement surchargés au cours des mois qui suivent une réorganisation.

La persistance d'un malaise diffus et d'une forte micro-conflictualité locale, rythmée par le flux des réorganisations favorise l'ouverture, fin 2016, d'une négociation au niveau de la Branche du courrier. Le projet d'accord est supposé prendre en compte les conditions de travail et le devenir du métier de facteur¹⁷. Son préambule rappelle 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 ».

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 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.

Les « nouvelles organisations » promues par la branche (liste réduite)

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	Multiplés vagues de distribution au sein d'un même bureau

¹⁶ Rapport de la commission du Grand Dialogue de La Poste, présidée par Jean Kaspar, septembre 2012.

¹⁷ 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.

Distri-DISS	Dissociation des travaux intérieurs et extérieurs
Distri-LIV	Livraison de sacoches avec la tournée préparée
Distri-BIN	Distribution en binôme
Distri–SYN	Vacation à l’enseigne réalisée par un facteur (facteur guichetier)

Les deux plus fréquentes fin 2016 sont « Distri-PLUS » (34%) (allongement des durées hebdomadaires) et « DISTRI-Mix » (26%) (impliquant la « pause méridienne ») [Encadré]. Elles sont suivies par « DISTRI-Date » (17%)¹⁸. 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.

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, en particulier 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 accepté 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 ou, au contraire, lorsqu’ils dépassent les temps de distribution prescrits sans pouvoir obtenir la rémunération des heures supplémentaires effectuées.

2.4.3. 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 ».

Pour la plupart des facteurs, le couple horaires matinaux/fini parti était vécu comme une contrepartie légitime 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 qu’il révèle un bouleversement plus profond du métier. Et, au cœur de ce dernier, la dégradation des conditions, du contenu et

¹⁸ Dans sa version récente, cette nouvelle organisation est directement intégrée à la sélection du courrier dans les centres de tri par une discrimination a priori des usagers selon des critères de fréquence du courrier et de délais contractuels d’acheminement. Privant ainsi le facteur de la petite autonomie qu’il possédait aussi dans ce domaine.

du sens du travail : charge accrue, travail plus intense, interactions moins nombreuses et appauvries avec le public, montée des tensions interpersonnelles dans les équipes, etc. 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 sont probablement 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'ont connue s'érodent : une évaluation empirique et non à prétention scientifique de la charge de la tournée, une meilleure 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 Paquets Internationaux etc. Les témoignages recueillis dans le bureau étudié insistent sur la part croissante des plis recommandés – pour lesquels 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 ».

On comprend donc, que face à la pression temporelle, les facteurs tentent encore aujourd'hui de contourner nombre de règles de manière à s'efforcer de continuer, comme le dit une factrice, à « faire son métier intelligemment ». Par exemple en adaptant les conditions de remise des plis recommandés : quand la « double présentation »¹⁹ n'a pas de sens parce que le facteur connaît suffisamment le destinataire et les raisons de son absence ; en « oubliant » le pli dans sa sacoche le (ou les) premier(s) jour(s) en attendant qu'il soit présent ; en donnant son n° de téléphone au destinataire ; ou encore en « avisant » dès le premier jour car on sait qu'il sera toujours absent le lendemain²⁰.

La diversité des pratiques professionnelles concrètes déployées pour faire face à l'accroissement de la charge de travail 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. 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, et comme d'autres chercheurs y ont insisté pour d'autres milieux professionnels, la

¹⁹ Présentation le lendemain –après dépôt dans la boîte à lettre d'un « avis de passage » - d'un objet qui n'a pas pu être distribué en raison de l'absence du destinataire à son domicile.

²⁰ Mais déjà, dans un bon nombre d'autres bureaux, ces pratiques peuvent être très sévèrement sanctionnées par la hiérarchie.

diversité interindividuelle des manières de résister à l'intensification du travail est source de divisions et de dégradation des collectifs de travail.

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.

Dans le bureau HUGO, la toute récente réorganisation se traduit ainsi par un sentiment généralisé d'alourdissement de la charge de travail. Au moment de l'enquête trois des dix-huit facteurs titulaires de leur quartier viennent de formuler une demande de « révision » de leur tournée, plusieurs autres s'autocensurant probablement, soit par anticipation d'un refus, soit par crainte que ce soit un de leurs collègues qui se retrouve avec une charge accrue.

2.4.4. Les enjeux temporels : entre arrangements et conflits collectifs

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 de la trentaine de 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 pour le moment : 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.

Nous avons recensé plus de 800 épisodes de grève à la distribution du courrier entre 2013 et fin 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).

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

Derrière l'enjeu des nouveaux horaires à « pause méridienne », se situent donc des enjeux de contenu du temps de travail, 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, achèverait une décomposition du métier, tout en ouvrant la voie à l'embauche sous des formes d'emploi dégradées, voire à la sous-traitance. 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 « fini parti » réduit la capacité qu'avait le facteur à contrôler le rythme de sa tournée.

Les facteurs ont-ils pourtant dit leur dernier mot dans un contexte il est vrai très défavorable ? 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 »²¹, entre les facteurs et les destinataires du courrier, délitement qui résulte de la dégradation de leur statut et du service rendu ? On peut en douter, à l'heure où l'opérateur 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.

²¹ 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.

2.5. Royaume-Uni : La prise en compte de la santé et du vieillissement au travail chez Royal Mail

Au Royaume Uni, le marché du courrier a été entièrement libéralisé en 2006 pour introduire la concurrence. L'opérateur historique, Royal Mail, a achevé d'être privatisé en 2015 après une première ouverture de ses capitaux aux investisseurs en 2013. Vingt opérateurs sous licence se partagent aujourd'hui les services de messagerie. Ce chiffre inclut Royal Mail ainsi que les principales entreprises privées de messagerie et de logistique telles qu'ANC, DHL, Lynx Mail, Securicor et TNT.

Le groupe Royal Mail est, toutefois, resté en charge de l'obligation de service universel et conserve une part de marché supérieure à 90 % dans le secteur des activités postales. Plusieurs de ses concurrents ont signé avec lui des « accords d'accès », autorisant l'envoi du courrier qu'ils ont collecté et trié sur son réseau pour la distribution finale. Au cours de l'année 2014-2015, le Groupe revendiquait la 6^e place parmi les plus grands contributeurs à l'économie nationale. Un salarié britannique sur 180 y travaillait²².

Sur le plan des relations professionnelles, Royal Mail Group présente une situation relativement exceptionnelle au regard des standards britanniques. En effet, les deux syndicats qui y sont reconnus, the Communication Workers Union (CWU) pour les opérateurs et the Communication Managers Association (CMA-Unite) pour les membres de l'encadrement syndiquent respectivement 90 % et 70 % des effectifs de l'entreprise. Ils interviennent au travers d'un système de concertation sociale fortement développé à l'échelon national et plutôt bien relayé aux échelons locaux. Le CWU a démontré, historiquement, une forte capacité de mobilisation qui a valu à Royal Mail d'être désignée comme l'entreprise la plus conflictuelle du Royaume Uni. Au moment où notre recherche s'achevait, le CWU venait d'obtenir un nouvel accord en faveur d'un maintien des avantages du régime de retraite spécifique de ses salariés, d'une réduction du temps de travail et d'une augmentation des salaires.

Nous nous proposons de revenir ici sur le contexte spécifique de cet accord et des négociations qui l'ont précédé, à partir de l'enquête de terrain que nous avons réalisée dans deux bureaux de distribution, dans la région de Londres. Le premier bureau de distribution compte quatre-vingt-quatorze employés et le second cent trente-sept employés. L'activité de ces deux centres de courrier est dédiée à la distribution des lettres et des colis dont le poids n'excède pas 11 kg. Dans ces deux centres, nous avons pu observer les travaux intérieurs et accompagner plusieurs tournées. Les données que nous présentons ici reposent sur ce travail de terrain, ainsi que sur des recherches documentaires et des entretiens avec des dirigeants nationaux et locaux des deux organisations syndicales, CWU et UNITE.

²² <http://www.royalmailgroup.com/about-us/who-we-are>

2.5.1. Évolution de l'organisation du travail : trois changements majeurs

En 1986, Royal Mail Group a été entièrement réorganisé, de nouvelles structures d'entreprise ont été mises en place. Plusieurs vagues d'automatisation en 1990, 2007 et 2010-13, ont débouché sur une diminution du travail de tri du courrier effectués par les postiers (indoor work). En 2003, un changement a été opéré dans le mode de livraison. Le nombre d'adresses desservies quotidiennement a augmenté de 450 à 750, tandis que le nombre de distributions journalières est passé de deux à une seule en zone urbaine. Par ailleurs, la distribution des colis a été réorganisée de manière à être confiée en grande partie aux facteurs lettres. En 2006, un système d'assistants digitaux (Postal Digital Assistant) a été introduit afin de permettre au facteur de scanner les colis et de communiquer avec le centre de distribution pendant sa tournée.

Enfin, l'introduction de chariots et de camionnettes a permis l'allongement de la durée des tournées des facteurs, qui réalisent actuellement 4 ou 5 heures de distribution d'affilée, ce qui rend le travail plus exigeant physiquement. Au moment où nous menions la recherche, Royal Mail envisageait de reporter la dernière tournée du facteur plus tard dans la journée afin de s'aligner sur ses concurrents qui livrent des colis à tout moment de la journée et opèrent 7 jours sur 7.

À la suite de ces transformations, la productivité a augmenté considérablement. Déjà entre 1979 et 1994 elle avait bondi de 60%. Mais, les nouveaux concurrents britanniques dans le domaine des colis utilisent une main-d'œuvre moins chère et plus flexible, ce qui leur donne des avantages en termes de coûts. Les tentatives de Royal Mail pour augmenter l'efficacité des postiers ont été perçues comme étant contre-productives par nos interlocuteurs, dans la mesure où elles apparaissent comme responsables d'une dégradation de la santé des salariés et d'une augmentation de l'absentéisme.

Malgré ces trois changements majeurs, deux aspects clés de l'organisation du travail sont restés stables : d'une part, les facteurs continuent à faire du porte à porte pour la distribution du courrier ; d'autre part, l'allocation des tâches, la sélection des congés annuels et l'allocation des heures supplémentaires sont toujours effectuées sous le contrôle des deux syndicats et en fonction de l'ancienneté. Les employés les plus expérimentés ont généralement de meilleurs emplois, moins pénibles et mieux rémunérés. Cependant, dans les unités où l'organisation syndicale est faible et la conscience collective peu développée, l'ancienneté peut ne pas être prise en compte ou négligée par la direction de l'entreprise.

2.5.2. Caractéristiques de l'emploi

Royal Mail emploie une main-d'œuvre majoritairement masculine, âgée, britannique et blanche. Sur les quelques 143 000 salariés de l'entreprise, 16 % seulement sont des femmes²³. Ce

²³ Selon Moya Greene, Directrice générale à Royal Mail : "Les femmes représentent actuellement (en 2017) 16% de l'effectif global et 19% de notre structure de direction - sans compter les cadres supérieurs. Au sein de la main d'œuvre, ce chiffre est réduit à 14% pour l'ensemble des employés et gestionnaires".

pourcentage, qui est bien en deçà de ce que l'on constate ailleurs en Europe, a pourtant augmenté depuis les années 1990. Les minorités ethniques, quant à elles, représentent autour de 17% de l'emploi. L'âge moyen du personnel est de 40 ans.

Au terme de l'accord « Agenda for growth », signé entre le CWU et Royal Mail en 2013, les possibilités pour l'entreprise de développer des emplois atypiques ont été considérablement restreintes. Le recours aux contrats à durée déterminée (CDD) et à l'intérim, notamment, ont été limités de manière drastique. Il en résulte une très forte stabilisation de la main d'œuvre. L'entreprise est, en revanche, en train de développer une nouvelle politique de recrutement favorisant les contrats de travail à temps partiel avec des termes et conditions dégradés. Le CWU estime qu'actuellement 70% de la main-d'œuvre travaille à plein temps et 30% à temps partiel.

2.5.3. Conditions de travail et santé au travail

Les postiers travaillent cinq jours par semaine répartis du lundi au samedi. Ils bénéficient d'un jour de repos glissant chaque semaine. Leur temps de travail est officiellement de 39 heures mais ils réalisent un grand nombre d'heures supplémentaires, soit pour aider au tri général avant leur heure de début de service, soit pour remplacer les collègues absents pour maladie. Ces remplacements peuvent être effectués soit à la suite de leur journée de travail normale, soit pendant leur jour de congé hebdomadaire. Ce dernier cas nous est apparu être particulièrement fréquent.

Il existe un volant de personnel de remplacement, mais celui-ci n'intervient que pour le remplacement des jours de repos liés à l'organisation du travail sur six jours. La gestion des absences inopinées s'opère donc prioritairement par la mobilisation du personnel permanent, dans les conditions que nous venons d'énoncer. Dans ce cas, la répartition du travail supplémentaire se fait, en principe, sur la base du volontariat, c'est à dire que les possibilités d'heures supplémentaires sont annoncées à tous chaque jour.

La plupart de nos interlocuteurs nous ont indiqué que la pénibilité du travail avait nettement augmenté au fil des réorganisations, du fait de l'extension des temps passés à l'extérieur en distribution, de l'accroissement du nombre d'adresses desservies, de l'accroissement correspondant du volume de courrier à transporter et de l'évolution de la nature du courrier à distribuer. En effet, chaque facteur distribue aujourd'hui aussi bien des lettres que des colis jusqu'à 11 kg. La distribution s'effectuant au porte à porte, il s'avère souvent plus aisé pour le facteur de laisser son chariot dans le véhicule ou de le garer dans la rue afin de gagner en mobilité. Les liasses de courrier correspondant à chaque boucle sont alors transportées dans une sacoche que le facteur cale sur son dos. Il est apparu lors de l'enquête que le maximum des charges prescrites pour les emports est rarement respecté. Il faut ajouter que l'augmentation du nombre d'adresses à desservir a eu pour effet une augmentation du nombre des escaliers à

<http://www.springboardconsultancy.com/2017/09/06/royal-mail-case-study/>

monter et à descendre. Lors de l'une des tournées que nous avons accompagnée, nous avons ainsi monté et descendu une cinquantaine d'étages en moins d'une heure.

Bien que nous n'ayons pas eu accès à des données précises sur les maladies professionnelles et les accidents du travail, nous avons pu distinguer trois sources de dégradation de la santé liées au travail: l'usure professionnelle, les accidents et les risques psycho-sociaux. En matière d'usure professionnelle, nos interlocuteurs ont fait état de problèmes musculaires et osseux liés aux charges à manipuler et à transporter lors de la distribution. Il est probable que les activités de tri à la case provoquent également des troubles musculo-squelettiques.

En ce qui concerne les accidents du travail, leurs causes sont extrêmement diverses. Beaucoup sont liés à l'état des chaussées et des escaliers, à la circulation et à l'état des propriétés dans lesquelles les facteurs sont amenés à pénétrer (mention d'un accident avec un portail mal fixé). Finalement, les risques psycho-sociaux ont été très peu évoqués par nos interlocuteurs – hormis pour ce qui concerne les pressions managériales ou l'exacerbation des tensions entre collègues liées à l'intensification du travail et au partage des véhicules.

Nous avons noté, de notre côté, une convergence de plusieurs éléments pouvant conduire à une dégradation de la santé au travail. Le premier de ces éléments est l'intensification du travail résultant de l'accroissement du nombre d'adresses à servir et de la diversification des objets à livrer. Le second élément est lié à l'augmentation du volume d'heures supplémentaires sollicitées par l'organisation, jusqu'à 31 heures par semaine, ce qui porte le temps de travail à 70 h hebdomadaires. Un troisième élément renvoie à la réduction de l'autonomie des facteurs, même si celle-ci reste très importante. Ces derniers sont, en effet, suivis tout au long de leur tournée par l'intermédiaire de leur PDA qui trace l'ensemble de leurs déplacements. Un quatrième élément pouvant conduire à une dégradation de la santé au travail est le délitement du collectif de travail et l'individualisation des situations. La suppression de la seconde tournée a, en effet, fait disparaître les temps sociaux qui soudaient les collectifs de travail. Cantines et salles de repos ont progressivement été délaissés au profit d'une organisation du travail qui pousse les facteurs à finir leur tâche le plus rapidement possible afin d'effectuer des heures supplémentaires. Un cinquième élément pouvant conduire à une dégradation de la santé au travail sont les conflits de valeur qui émergent des objectifs imposés en terme de productivité aux facteurs ; ces objectifs venant heurter leur éthique professionnelle de service public. Plusieurs nous ont ainsi expliqué que le temps qu'ils passent à renseigner ou à aider des usagers n'est pas du tout reconnu comme un élément de la qualité du service de distribution par la direction de l'entreprise. Un sixième élément pouvant intervenir dans la dégradation de la santé au travail, enfin, est l'incertitude qui pèse actuellement sur le devenir de l'entreprise.

Il est raisonnable de penser que la combinaison de ces éléments a des effets sur la santé mentale des salariés et peut du coup rejaillir sur leur santé physique. Nous manquons de données tangibles pour apprécier la situation. Toutefois, nos interlocuteurs nous ont indiqué une augmentation des absences de longue durée depuis la privatisation.

2.5.4. La gestion de l'absentéisme

Chez Royal Mail, les absences de longue durée sont définies comme des absences supérieures à 14 jours. En 2013, une procédure a été négociée entre Royal Mail et le CWU pour gérer ces absences. Elle prévoit, en premier ressort, un retour progressif au poste de travail via des aménagements de poste soumis à l'accord de la médecine du travail. Si le retour au poste de travail s'avère impossible, une solution de reclassement est alors recherchée au sein du bureau de distribution ou bien du centre de tri. Si, enfin, le salarié ne peut pas être reclassé, il est licencié pour inaptitude. Il bénéficie dans ce cas d'un dispositif de pré-retraite.

Selon les témoignages recueillis dans les centres de distribution, des arrangements sont effectivement trouvés afin de permettre aux salariés de continuer à travailler autant que possible. L'un des postiers que nous avons accompagné en tournée nous a ainsi indiqué avoir accepté d'échanger sa tournée avec un salarié qui ne pouvait plus pousser son trolley dans les côtes du fait de problèmes de dos. Un autre postier a indiqué que des arrangements étaient possibles pour ceux qui n'étaient plus en mesure de monter des marches.

Toutefois, la dégradation de la santé des salariés reste une source d'inquiétude et une question particulièrement sensible dans un contexte marqué par le recul de l'âge de la retraite. En 2008, celui-ci était, en effet, passé à 65 ans pour les hommes et à 60 ans pour les femmes. Il continue depuis à reculer.

2.5.5. Le conflit de l'automne 2017

Au cours de l'année 2016, le climat s'est fortement tendu entre les postiers et la direction de Royal Mail après que celle-ci ait annoncé la fermeture de son système de retraite. Les employés de Royal Mail bénéficiaient jusqu'ici de l'un des systèmes de retraite les plus avantageux au Royaume Uni. Celui-ci avait déjà été amendé de manière substantielle pour les nouveaux entrants depuis 2008. Mais en 2013, au moment de la privatisation, la direction de Royal Mail avait dû concéder des garanties quant à la pérennité de son système de retraite et améliorer le système réservé aux nouveaux entrants.

En 2017, le CWU a lancé la campagne dite des « quatre piliers de sécurité » afin de proposer une stratégie industrielle alternative pour Royal Mail. Cette campagne promeut une solution durable en matière de retraite, basée sur un système de « salaire de retraité » pour tous les membres, le maintien de la norme d'emploi en CDI à temps plein via une réduction générale du temps de travail, l'extension des accords ayant force légale, et une vision de croissance à long terme pour l'activité postale reposant sur une renationalisation de l'entreprise.

En Octobre 2017, face au refus de la direction de négocier, le CWU a recueilli un vote massif de la part de ses adhérents en faveur de la grève. La direction de Royal Mail a contesté ce vote devant les tribunaux mais a été contrainte de négocier.

Les négociations ont débouché en janvier 2018 sur un accord qui a été immédiatement soumis à la consultation. Cet accord prévoit une augmentation de salaires de 5 % pour les salariés à

plein temps, couvrant le salaire de base, les heures supplémentaires et les primes (de résidence, etc.). Cette augmentation sera appliquée de manière rétroactive à partir du 1^{er} octobre 2017 et maintenue en 2018-2019. Il est prévu qu'à partir d'Avril 2019, les salariés reçoivent 2 % supplémentaires d'augmentation de salaire. Les gains seront beaucoup moins avantageux pour les salariés à temps partiel puisqu'il est prévu qu'ils ne reçoivent que 2,6 % d'augmentation entre octobre 2018 et octobre 2019.

L'accord prévoit, par ailleurs, une réduction d'une heure de la durée hebdomadaire du travail, la faisant passer, à partir d'octobre 2018 à 38 heures contre 39 aujourd'hui. Une nouvelle réduction de temps de travail interviendra ensuite en Octobre 2019. Royal-Mail s'est engagé à réduire le temps de travail à 35 heures d'ici à 2022.

Enfin, l'un des points les plus importants de l'accord est sans doute la mise en place d'un nouveau système de retraite remplaçant l'ancien système. Construit sur le modèle des systèmes de retraite existant aux pays bas, ce nouveau système se caractérisera par un mode de gestion permettant de mutualiser les risques financiers. Avec ce système, Royal Mail contribuera à hauteur de 13.6% à la retraite de chacun de ses salariés.

Si les transformations du secteur postal britannique témoignent à bien des égards des progrès particulièrement important de la dérèglementation des services publics en Europe, l'étude du cas de Royal Mail met toutefois en évidence la persistance de leviers efficaces en matière de dialogue social et d'action collective. Dans le secteur postal, en effet, les syndicats de salariés britanniques ont su préserver leur influence et se sont révélés capables de négocier des accords véritablement protecteurs pour les salariés, même à la suite de la privatisation. Il est probable, toutefois, que les défis soulevés par le vieillissement au travail appellent un redoublement de leurs efforts et de leur inventivité sociale.

Équipes de recherche

- **Université Libre de Bruxelles**

- Centre Metices**

Esteban Martinez, coordonnateur de la recherche

Thomas Hausmann

- **Université de Mons**

- Service de Psychologie du travail**

Jean Vandewattyne

- **Universidad de Cádiz**

- Trabajo, Política y Género**

Sofía Pérez de Guzmán Padrón

Carlos Prieto Rodriguez

Ester Ulloa Unanue

Marcela Iglesias Onofrio

- **CNRS**

- Lest**

Paul Bouffartigue

Jacques Bouteiller

Louis-Marie Barnier

Baptiste Giraud

- Cresppa**

Sylvie Contrepois

Fatiha Talahite

- **ISSK**

- Bulgarian Academy of Science**

Vassil Kirov

- **UNI Europa**

Dimitris Theodorakis

Organisations syndicales partenaires

- **Belgique**

FGTB - CGSP Secteur Poste

CSC - TRANSCOM Secteur Poste

- **France**

CGT - Fédération nationale des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications

SUD (Solidaires Sud) - Fédération des Activités

Postales et des Télécommunications

FO - Fédération Syndicaliste Force Ouvrière

Communication (FOcom)

- **Espagne**

CC.OO - Servicios a la ciudadanía -

Correos postal

- **Royaume Uni**

UNITE The Union - Communication

Managers association

CWU - Communication Workers Union

- **Bulgarie**

TUFC Trade Union Federation of Communications

Confederation of Labour PODKREPA

Adresse de contact :

Université Libre de Bruxelles

Centre Metices (CP 124)

44 avenue Jeanne

1050 Bruxelles - Belgique

mbryndo@ulb.ac.be

<https://metices.ulb.ac.be>

Site internet de la recherche :

<https://netposte.ulb.be>