

L'émiettement et la localisation des conflits du travail.

Le cas des grèves de facteurs (2013-2018)

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller et Baptiste Giraud

Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence

<paul.bouffartigue@univ-amu.fr><jacques.bouteiller1@gmail.com><baptiste.giraud@univ-amu.fr>

« Communication pour les JIST 2018, Paris, 9-11 juillet 2018 »

Une des évolutions marquantes de la conflictualité au travail dans la France contemporaine est le recul de l'intensité des grèves. Mais loin de disparaître, les conflits du travail se recomposent, avec des grèves plus localisées et des modalités de conflit protéiformes et moins visibles. Le cas de la Poste est emblématique de ces tendances. Dans un contexte de profonde restructuration elle est le lieu d'une conflictualité qui demeure forte mais très diffuse – grèves locales, pétitions, mobilisations d'utilisateurs et d'élus... -, accompagnée de rares et faibles mobilisations dans le cadre de journées nationales d'action.

Afin de rendre compte des logiques de cette conflictualité, de ses ressorts et de ses formes, on s'appuie sur une recherche portant les conflits et la négociation autour du travail et de l'emploi des facteurs. Nourrie notamment par l'analyse statistique de plus de 1000 conflits avec arrêt de travail intervenus entre le premier janvier 2013 et le 15 mai 2018 recensés sur le Web, la communication présente les principales caractéristiques de ces arrêts de travail et en interroge la signification. Le plus souvent de courte durée, mobilisant une quarantaine de postiers en moyenne, ces grèves sont très généralement provoquées par les réorganisations mises en œuvre à l'échelle des unités de distribution. Elles contestent la nouvelle organisation des tournées – synonyme de suppressions et/ou d'allongements -, et mettent en avant des revendications liées aux effectifs, à la charge et aux horaires de travail, dont les implications salariales sont souvent présentes. Quand l'issue du conflit est renseignée – dans seulement 1/3 des cas – des gains sont plus souvent signalés en matière d'effectifs et/ou de stabilisation de travailleurs précaires que des réorganisations elles-mêmes. Un soutien de la part d'élus et d'utilisateurs est signalé dans un cas sur quatre, et ce de manière croissante avec leur durée.

La déconcentration gestionnaire de l'entreprise, la récurrence des réorganisations à l'échelle des unités de distribution, légitimées par la baisse du courrier, la dégradation du travail et celle, plus large, du métier, ainsi que la multiplication des facteurs de différenciation et de division au sein des collectifs de travail, fournissent de premiers éclairages. D'autres sont à rechercher du côté de la fin des compromis sociaux qui ont assuré la dignité et l'attractivité du métier, du dissensus sur les outils d'évaluation de la charge, ou encore des difficultés des organisations syndicales les plus opposées aux orientations de l'entreprise à généraliser ces conflits localisés.

Grèves-Conflits du travail-Syndicats-Relations professionnelles-Poste-Courrier-Facteurs-Organisation du travail.

L'émiettement et la localisation des conflits du travail.

Le cas des grèves de facteurs (2013-2018)

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller et Baptiste Giraud

Aix Marseille Université, CNRS, LEST, Aix-en-Provence

Une des évolutions marquantes de la conflictualité au travail dans la France contemporaine est le recul de la fréquence des grèves. Les conflits du travail n'ont pas pour autant disparu. Ils se recomposent, notamment au travers d'autres modalités d'action collective, telles la pétition, la délégation, le refus d'heures supplémentaires (Bérout et al. 2008 ; Denis 2005). On peut penser également que nombre d'arrêts de travail ne sont guère visibles, voire non recensés par les sources statistiques, parce qu'ils sont brefs et/ou mobilisent peu de travailleurs et/ou ne perturbent guère l'activité. Dans quelle mesure le cas de la Poste est-il emblématique de ces tendances et des transformations structurelles qui les favorisent ? Dans un contexte de profonde restructuration elle apparaît être le théâtre d'une conflictualité toujours relativement forte, mais diffuse et éclatée – grèves locales, pétitions, mobilisations d'usagers et d'élus...-, contrastant avec le peu d'écho des rares appels à des journées nationales d'action. Après avoir présenté le contexte des bouleversements de l'organisation et de l'activité, on s'appuie principalement sur une source statistique originale – une collecte systématique sur le Net – pour décrire les principales caractéristiques des conflits intervenus de 2014 à 2017 à la distribution du courrier cœur historique de l'activité postale. La figure professionnelle du facteur est donc au centre de cette communication. On termine en avançant quelques pistes interprétatives susceptibles d'éclairer les caractéristiques de cette conflictualité sociale.

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

1-1 Loin des « PTT »

Depuis 1991, date de la séparation de l'administration des « PTT » et de ses 470 000 agents en deux entreprises publiques, la Poste et France Telecom (devenu « Orange »), les bouleversements sont considérables, et par ailleurs bien documentés (Pour la Poste : Cartier, 2003 ; de la Burgarde et Roblain, 2005 ; Malaval, 2010 ; Salaün, 2008 ; Vézinat, 2012 ; Zarifian, 2005). La libéralisation des activités postales et de télécommunications, associée à l'introduction des principes gestionnaires du Nouveau Management Public, s'est traduite par une segmentation et une déconcentration organisationnelle et territoriale poussée dont l'effet le plus visible, lorsqu'on s'intéresse aux conditions pratiques des mobilisations collectives et du travail syndical, est l'émiettement des unités et des collectifs de travail. Sans avoir été aussi rapides et violentes qu'à France Télécom, les transformations intervenues à la Poste sont considérables. Si l'opérateur des télécommunications a été transformé en société anonyme dès 1997 et privatisé *stricto sensu* dès 2004, La Poste n'est devenue une société anonyme qu'en 2009, et reste un groupe à capitaux publics ; par ailleurs une partie importante de ses activités demeure, de fait, protégée de la concurrence. Reste que bien des logiques qui y animent les changements organisationnels, managériaux et de gestion de la force de travail y ressemblent : rythme rapide des réorganisations, diminution drastique des effectifs globaux¹, sans licenciements collectifs mais au prix d'une limitation drastique des recrutements et d'un vieillissement important de la main-d'œuvre, remplacement des fonctionnaires par des

¹ De 1996 à 2012 France Telecom-Orange perd 60% de ses effectifs en France. De 2002 à 2015 la Poste en perd 24%. Dans les deux entreprises les salariés de droit privé sont aujourd'hui majoritaires.

salariés de droit privé. A la Poste cette mutation organisationnelle, doublée d'une déconcentration territoriale, est marquée par une séparation en 2004 en quatre activités - courrier, colis, réseau, banque - associée à « une montée d'une gestion économique qui se rapproche des critères classiques de gestion des grandes entreprises privées » (Zarifian, 2005 p. 99), dans un contexte où l'activité postale, prise dans son ensemble, est déjà réalisée aux deux tiers sur des marchés concurrentiels. Cette mutation se télescope avec un second choc majeur, la diminution continue du trafic postal, sous l'effet de la numérisation du courrier : pression sur l'emploi et réorganisations continues à l'échelon des unités de travail deviennent la norme.

1-2- Facteur : le métier en question

Depuis la fin des années 1990, trois moments marquent les transformations intervenues dans la condition professionnelle du facteur : la mise en place des « 35 heures » (1999-2000) ; l'introduction de la polyvalence et des réorganisations continues par l'allongement des tournées, associée à la baisse du courrier (2004-2005) ; la généralisation des « nouvelles organisations » (2013).

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

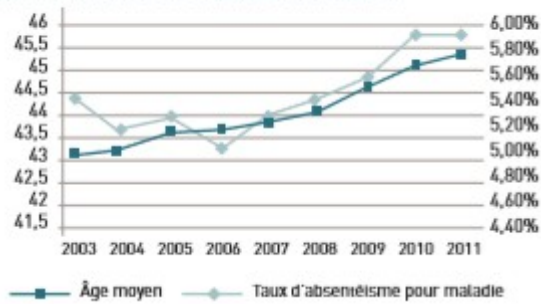
Le début des années 2000 voit se produire, outre la déconcentration organisationnelle et territoriale, un autre choc majeur : la diminution continue du trafic postal, à partir de 2005-2006, répercutée au travers d'un déclin des effectifs, lui aussi continu.² Réalisé, classiquement, principalement par le non remplacement de l'ensemble des départs en retraite, il se traduit par un vieillissement du personnel³ qui participe de la dégradation de la santé au travail et de la montée de l'absentéisme.⁴

²Pour l'ensemble de l'opérateur : 320 000 emplois en 2002, 225 000 en 2015. La part de la distribution dans les effectifs restant stable (70% environ). A signaler également la féminisation importante au courrier depuis les années 1980, le métier de facteur étant devenu mixte.

³En 2015 : 45% de plus de 50 ans au courrier, 30% aux colis.

⁴Cette double progression de l'âge moyen et de l'absentéisme maladie s'est poursuivie depuis : 2013 : 6,89 et 45,2 ; 2014 : 7,25 et 45,7 ; 2015 : 7,57 et 46,1 ; 2016 : 7,90 et 46,3.

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



Pour les facteurs on passe ainsi d'une situation où l'évolution du périmètre des tournées est plutôt à leur initiative, 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 devient prescriptive, les « vérificateurs » sont remplacés par des « organisateurs », qui ne sont plus des anciens facteurs (Bouhdjar, 2017). Cette rupture répond à une stratégie plus globale de la direction de l'activité courrier visant à accompagner le déclin de son volume en la rationalisant, notamment via un vaste plan de concentration et d'automatisation du tri et de nouvelles modalités d'organisation du travail des facteurs. 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. Elle annonce la fin du métier de facteur si l'on définit ce dernier comme unité organique des opérations de préparation et de distribution du courrier sur un segment connu de territoire, via l'« achat » d'une tournée dont il est le « titulaire » et dont il s'approprie pratiquement le territoire (Demazière, 2005).

Les nouvelles modalités d'organisation du travail, expérimentées à partir de 2006 se traduisent en effet 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 la programmation d'une réduction 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 – surtout en termes de promotions – formalisées dans un accord signé en 2007 par une partie des syndicats. La visée d'une adaptation continue de l'organisation et de l'emploi à cette diminution se traduit par la fréquence des ajustements, pouvant intervenir tous les 18 mois à l'échelle d'un bureau de distribution.

Des grèves parviennent ici où là, par exemple dans les Bouches-du-Rhône (Samzun, 2007), à retarder la mise en œuvre de ces transformations, mais sans empêcher leur progression, sur un mode très expérimental qui défavorise la généralisation d'une riposte syndicale. Elles se traduisent en 2011-2012 par une véritable crise sanitaire et sociale, avec plusieurs suicides. Une mission dite du « Grand Dialogue » est mise en place et les réorganisations sont

provisoirement suspendues (Maraschin J., 2012). Si sont préconisés un ralentissement du rythme des réorganisations, un « desserrement provisoire des contraintes sur les effectifs », et une formalisation plus grande du « dialogue social », les orientations stratégiques sont validées (Kaspar, 2012). De fait, les réorganisations se poursuivent à un rythme soutenu, et toujours par un ajustement qui anticipe la diminution du trafic : les agents ont le sentiment non seulement d'être plongés dans une instabilité permanente, mais d'être particulièrement surchargés au cours des mois qui suivent une réorganisation. Plus fondamentalement, le métier semble dénaturé, la notion de service public gratuit s'évanouir, comme l'illustre le « nouveau service » proposé depuis 2017, « veiller sur les parents » : nombre de facteurs sont choqués par la marchandisation d'une prestation qui faisait partie intégrante à leurs yeux de leur mission de « lien social ».

1-3 Négocier le travail ?

On n'est donc pas surpris que persiste un malaise diffus et une forte micro-conflictualité locale rythmée par le flux des réorganisations. Au point que fin 2016, une nouvelle fois après la médiatisation de plusieurs suicides, une négociation soit ouverte au niveau de la BSCC, et pour la première fois, autour d'un accord présenté comme portant sur « L'amélioration des conditions de travail et sur l'évolution des métiers de la distribution et des services des factrices/facteurs et de leurs encadrantes/encadrants de proximité ». Son préambule indique qu' « A l'horizon 2020, les factrices et les facteurs consacreront plus de la moitié de leur temps de travail à d'autres activités que la distribution du courrier traditionnel : livraison de colissimo et de « petits paquets internationaux », courriers et catalogues media, remises commentées, prestations de services de proximité, visites à domicile ». Cet accord est signé par la CFDT et, après beaucoup d'hésitations par FO, mais pas par la CGT ni SUD. Les premiers mettent surtout en avant les embauches et les promotions obtenues, les seconds l'absence d'avancée significative surtout dans le domaine des réorganisations, et le refus de cautionner les orientations stratégiques qui les légitiment.⁵ Si leur appel à la grève en vue de peser sur la négociation est un échec, l'accord ne semble pas avoir permis de pacifier le climat social.

Depuis 2013 de « nouvelles organisations » sont promues par la Branche [Encadré]. Elles s'inscrivent dans le nouveau « schéma industriel » et la recherche de nouveaux services marchands destinés à compenser la chute du trafic.

Les « nouvelles organisations » promues par la branche

Distri-PLUS	Augmentation de la durée hebdomadaire
Distri-MIX	Régime de travail mixte matin et après midi ⁶
Distri-DATE	Arrêt à une boîte aux lettres uniquement si le courrier est en limite de date
Distri-VAG	Multiplés vagues de distribution au sein d'un même bureau
Distri-DISS	Dissociation des travaux intérieurs et extérieurs
Distri-LIV	Livraison de sacoches avec la tournée préparée
Distri-BIN	Distribution en binôme
Distri-SYN	Polyvalence distribution/guichet

⁵L'accord prévoit toutefois également un « cadrage » de la sécabilité des tournées, une amélioration de l'association des facteurs aux réorganisations, et la mise en place d'un groupe de travail sur « les normes et cadences » réservé aux signataires.

⁶Ce régime suppose une coupure de deux heures, cela n'est pas le régime ordinaire avec pause méridienne de 45 minutes.

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.⁷ Les deux plus fréquentes fin 2016 sont « Distri-PLUS » (34%) (allongement des durées hebdomadaires) et « DISTRI-Mix » (26%) (impliquant la mise en place d'une « pause méridienne », laquelle provoque nombre de contestations et de conflits [Encadré]. Elles sont suivies par « DISTRI-Date » (17%).

La « pause méridienne » et ses enjeux immédiats

Jusqu'à une date récente, les facteurs effectuaient leur prestation journalière en continuité de 6h30/7h30 du matin à 13/14 heures, avec une pause légale de 20 minutes séparant les activités de travaux intérieurs (tri) et extérieurs (distribution). La poste accordait à ses agents une indemnité de collation représentant environ 40€ par mois. La coupure méridienne (de 45 minutes en général) accroît l'amplitude de la journée de travail et le temps effectif de travail et va la plupart du temps avec des horaires de prise de poste plus tardifs⁸, la difficulté de disposer d'un local adéquat sur la tournée pour prendre son repas, la perte de la prime de collation et, le plus souvent, la polyvalence (tournées mixtes avec, par exemple, distribution du courrier le matin et d'autres tâches dans la deuxième partie de la journée : relevage des boîtes aux lettres, collecte entreprises, travaux intérieurs, etc.). L'introduction de la coupure méridienne correspond également à la possibilité de la distribution tardive.

Les plus radicales de ces nouvelles organisations, encore peu diffusées à ce jour, sont la dissociation totale des travaux intérieurs et extérieurs (« Distri-DISS ») ou/et les « livraisons sacoches » avec tournée préparée en amont (« Distri-LIV »). 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.⁹

Les modalités de ces « nouvelles organisations » qui se sont le plus développées sont celles qui tendent à allonger les durées quotidiennes et hebdomadaires de travail, via des débuts de prestation plus tardifs et la mise en place d'une « coupure méridienne » de $\frac{3}{4}$ d'heure (« Distri-MIX »). En parallèle se sont mis en place les « horaires collectifs » supposés mettre fin au système de « fini parti ». Prenant appui sur des interventions répétées de l'administration du travail et acceptées par une partie des syndicalistes – qui y voient un moyen de mieux faire reconnaître des dépassements horaires – ce mode de régulation du temps de travail vient lui aussi heurter les facteurs, d'autant plus quand ils achèvent leur tournée avant la fin officielle de leur prestation et qu'ils sont inoccupés.

⁷En 2016 la direction du courrier présente un « Schéma industriel » qui se traduira par une accentuation des transformations du métier de facteur : polyvalence courrier/colis ; distribution du courrier limitée aux délais payés par les clients; journées de travail coupées, discontinues, parfois avec livraisons du soir ; division du travail entre trieurs et « livreurs », avec les « tournées sacoches » et « prêt à distribuer »

⁸Le retardement des prises de poste a commencé depuis quelques années avec l'industrialisation et l'automatisation du tri dans les plateformes industrielles courrier (PIC) et la réduction corrélative des temps de travaux intérieurs des facteurs.

⁹Où le « distributeur » du courrier peut avoir un statut d'emploi très dégradé (emploi à temps partiel, rémunération à la tâche), comme c'est le cas pour des activités de « distribution directe » de documents publicitaires. Sur le cas belge des « facteurs auxiliaires » ou « facteurs de quartiers », pour lesquels les syndicats sont parvenus à limiter cette infériorité statutaire, voir : Martinez, Vandewattynne et Cultiaux (2015)

On a cherché à comprendre les raisons pour lesquelles la mise en place de la « pause méridienne » suscitait autant de mécontentement, et, on le verra, de conflits. C'est que, au-delà d'un « vol de temps »¹⁰, il s'agit d'un bouleversement profond du métier, voire d'un élément catalyseur de sa disparition en même temps que d'une identité professionnelle et d'un statut social et du contrat social passé avec l'employeur (Bouffartigue et Bouteiller, 2018).

Faute de place on ne peut ici développer l'analyse qui s'imposerait de l'héritage des relations professionnelles et des conflits sociaux issu du modèle de la fonction publique en général et des PTT en particulier. Ces derniers ont connu de nombreux conflits sociaux – dont le plus emblématique est celui de 1974 (Mahouche, 2006) -, dans lesquels les agents des centres de tri ont souvent été en pointe, plus que les facteurs, souvent vus comme plus « individualistes » que d'autres postiers, compte tenu de leur forte autonomie sur leur tournée. Le changement de statut de l'entreprise s'est fait en conservant l'essentiel de l'armature des relations professionnelles issue de la fonction publique, ce qui se traduit ici par le contraste entre un dialogue social formalisé intense – avec nombre d'accords nationaux à la clef – et la densité de la conflictualité localisée. Le paysage syndical est marqué par le clivage entre les deux pôles des organisations « réformistes » (principalement CFDT et FO) et « contestataires » (CGT et SUD) dont l'influence s'équilibre.

2- Une approche statistique de la conflictualité

La direction de la Poste publie de longue date, via les « bilans sociaux », des données sur les grèves, y compris en distinguant les « nationales » et les « locales ». Ces données, qui concernent l'ensemble de l'entreprise – la conflictualité semble plus forte encore à la distribution qu'au réseau ¹¹- illustrent deux phénomènes : le maintien d'un haut niveau de conflictualité, très nettement supérieur à celui qui est estimé dans le secteur privé et même dans le secteur public et la fonction publique¹² et le rôle joué par des mobilisations nationales, professionnelles et interprofessionnelles, intervenues au cours des années « hautes », qui enregistrent plus d'une journée de grève par agent : 1995, 2003, 2009, 2010.

Quant à la part des grèves locales dans l'ensemble, et si l'on excepte d'une part les années 1999-2000 qui sont celles de la mise en place des « 35 heures » et du très grand nombre des conflits locaux qu'elle a occasionné, d'autre part les années marquées par des mobilisations interprofessionnelles et nationales (1995 ; 2003 ; 2009 ; 2010), on ne constate pas de tendance nette : au cours des deux dernières décennies et en année « ordinaire », elle représenteraient entre un quart et un tiers des arrêts de travail.

Tableau 1

Nombre total de jours de grève

¹⁰Expression d'un gréviste du bureau de Rennes-Crimée, reprise dans un article du site *Bastamag* (Weiller, 2018)

¹¹Pour les trois dernières années disponibles le nombre de jours de grève par agent y est plus élevé d'un tiers en 2014 (1 journée contre 0,66) et en 2015 (0,87 journée contre 0,54)

¹²Le 0,83 jour par gréviste enregistré en moyenne sur la période 2010-2015 est à comparer au 0,075 (dix fois moins) enregistré sur la même période par les enquêtes ACEMO pour les salariés des établissements de plus de 10 personnes du secteur marchand non agricole (Higouneq, 2017).

**pour
1000
agents
La
Poste
(Nj‰)**

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

Tableau 2- Part des grèves locales

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

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

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

Un observatoire recensant 1082 conflits du 1.01.2013 au 15.05.2018

La base de données sur laquelle repose ce travail concerne 1082 situations conflictuelles – dont une écrasante majorité (89%) avec arrêts de travail - à la distribution du courrier du 1.01.2013 au 15.05.2018, impliquant toujours et presque exclusivement des facteurs, et plus ou moins abondamment commentées sur la toile par la presse électronique généraliste ou syndicale. 120 cas de protestation collective situés aux frontières de l'arrêt de travail – refus de distribution, dépôts de préavis suivis de négociations, manifestations ... - ont été intégrés à cette base de donnée.

Cette méthode permet de dégager les tendances lourdes en l'absence d'autres bases de données accessibles et fiables. Elle permet également de collecter des données de base sur les conflits (niveau et facteurs de déclenchement, acteurs, durée, environnement de la grève, thèmes du cahier revendicatif et, dans le meilleur des cas, teneur du protocole de fin de conflit), données pouvant faire l'objet d'analyse statistique. Elle permet également une analyse qualitative des interviews (écrites, filmées ou enregistrées) d'acteurs des conflits. Si la couverture médiatique des conflits à la Poste semble particulièrement bonne, c'est qu'elle renvoie à la nécessité pour les protagonistes de communiquer auprès d'usagers privés de courrier.

Pour autant cette couverture ne saurait être exhaustive. Il est probable que les conflits les plus modestes – arrêts de travail brefs et/ou ne perturbant guère la distribution du courrier – sont sous-représentés sur le Net. Certains préavis de grève peuvent être commentés par la presse sans donner lieu au suivi de leur devenir. Notre analyse se limite donc aux conflits avérés, dont la durée – ou l’issue du préavis – ainsi que les motifs ou revendications sont renseignés. Par contre les informations concernant la taille de l’unité concernée (présentes dans seulement 44% des cas), l’effectif des grévistes (57% des cas) et l’issue du conflit (44% des cas) sont loin d’être systématiquement communiquées. Enfin il faut rappeler que les données publiées s’inscrivent toujours dans des stratégies de communication des acteurs.

A partir de la multitude des thèmes déclencheurs et des revendications mentionnés, nous avons construit des catégories statistiques. Les thèmes déclencheurs ont été regroupés en 4 catégories : « Réorganisation annoncée ou en cours » ; « délocalisation avec réorganisation » ; « conflit consécutif à une réorganisation intervenue depuis moins d’un an » ; « causes multiples ». 24 types de revendications ont été identifiés puis regroupés en sept catégories : « conditions de travail-santé » ; « emploi » ; « régimes temporels » ; « charge de travail-organisation du travail » ; « rémunération » ; « relations sociales » ; « défense du service public ».

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

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

Les grèves d’une journée représentent plus de la moitié des cas observés (tableau 3), et ces dernières sont d’autant plus fréquentes qu’elles sont déclenchées par des « causes multiples ». C’est en particulier le cas lorsque ces arrêts de travail – toujours observés au plan local¹³ – répondent à des appels nationaux ou régionaux (d’une organisation syndicale de la Poste, ou unitaires, ou interprofessionnelles, contre la Loi Macron, contre le Pacte de responsabilité, contre la Loi Travail, etc.). Par contre les grèves déclenchées par une réorganisation annoncée ou en cours, avec ou sans délocalisation du bureau, se prolongent plus souvent au-delà d’une semaine.

Tableau 3 – Durée des grèves selon l’élément déclencheur

Durée de la grève	Réorganisation annoncée ou en cours (sans délocalisation)	Délocalisation avec réorganisation	Conflit post réorganisation (dans les 12 mois suivant la réorganisation)	Causes Multiples	Ensemble
1 jour ou -	44,9	52,2	48,8	69,4	56,4

¹³Les conflits observés ici sont toujours saisis au plan local. Apparemment, les appels nationaux, régionaux et départementaux mobilisent d’autant plus les facteurs qu’ils sont en conflit au plan local avec leur direction. Autrement dit, le préavis de grève associé à l’appel national, régional ou local est parfois utilisé par les agents au plan local pour exposer leurs revendications aux directions et, éventuellement, après vote du personnel et désaccord avec la direction, déclencher la grève.

2 à 7 jours	37,4	29,3	43,1	27,0	32,6
8 jours et +	17,7	18,5	8,1	3,6	11,0
Ensemble	100	100	100	100	100
N cas	361	157	123	441	1082
100	33,4	14,5	11,4	40,8	100

11% des grèves ont duré 6 jours ou plus. Le record des dernières années est établi par les 12 facteurs de Rivesaltes (Pyrénées Orientales) qui ont tenu sans salaire 212 jours. Compte tenu de la faiblesse des salaires des agents grévistes –entre 1 200 et 1 600 euros mensuels– ces longs conflits ne peuvent tenir que sur la base de solidarités professionnelles et locales (Ubbiali, 2014)

Les conflits les plus longs - mais aussi ceux qui sont les plus nombreux - sont ceux qui concernent les « restructurations » récurrentes : réorganisation et redécoupage des tournées des facteurs, toujours assorties de suppressions de tournées et de postes de travail, et bien souvent de la mise en place d'organisations du travail « innovantes ». A l'opposé, le refus de distribution des plis électoraux fait l'objet de conflits plus courts : ils sont souvent activés par des mots d'ordre départementaux ou régionaux, plus ou moins suivis.

2-2 Les acteurs et le niveau des conflits

A l'origine des préavis de grève, on trouve très majoritairement la CGT-FAPT et SUD-POSTE. FO-COM est également présente sur le terrain des luttes dans près d'un quart des conflits, la CFDT plus rarement (tableau 4). L'organisation de ces syndicats au plan local (unions locales de la CGT) comme au plan départemental permet d'accompagner efficacement les luttes des facteurs aux plus petits niveaux de structuration de l'entreprise : la grande majorité des conflits sont observés au niveau des bureaux.

Dans certains conflits, ressort au plan local le même type de dissensions que celles que l'on peut observer au plan des négociations nationales entre les syndicats dits « réformistes » et les syndicats dits de « transformation » sociale, les premiers acceptant parfois en instances les transformations décidées par les directions tandis que les seconds déclenchent un mouvement de grève pour s'y opposer. Un certain nombre de grèves jugées « gagnantes » par la CGT ou SUD sont vivement critiquées quant à leurs résultats par les autres centrales. Mais dans un cas sur quatre au moins trois organisations syndicales participent à la grève.

Tableau 4 – Organisations syndicales soutenant les conflits

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

La grande majorité des conflits se déroulent au niveau d'un, voire deux ou trois centres de distribution (« bureaux ») d'une même plateforme (ou « plaque ») – soit au niveau précis où se pose l'enjeu des réorganisations des tournées -, plus rarement à celui des « Plaques », telles les « Plateformes de Préparation et de Distribution du Courrier » (PPDC), ou les « Plateformes de Distribution du Courrier » (PDC). Il s'agit des « établissements » au sens

juridique, dotés donc d'une direction compétente pour négocier avec les organisations syndicales, et c'est à leur niveau que sont très majoritairement déposés les préavis de grève, dits d'ailleurs « locaux ». Les préavis départementaux, régionaux ou nationaux ne représentent que 15% des grèves observées. Quelques conflits particulièrement mobilisateurs (grèves des Hauts-de-Seine ; grève du Pays d'Auge, qui a mobilisé jusqu'à 1 300 agents) se sont appuyés sur la mise en action commune d'un nombre plus important de bureaux du même département ou de la même région. Cette grande localisation des conflits a une raison évidente : compte tenu de la décentralisation de la négociation c'est seulement à ce niveau-là que les facteurs peuvent espérer négocier quelque amélioration de leurs conditions de travail. Le fait que rarement les agents d'une PDC ou d'une PPDC déclenchent ensemble un conflit contre leur direction commune peut s'expliquer par le fait que chaque « bureau » d'une même « plaque » a, en général, sa propre organisation locale du travail (plus ou moins contractualisée) et son propre calendrier de réorganisations.¹⁴

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

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

Ces différences sont bien sûr liées à des objectifs de communication différents : les syndicalistes cherchant à mobiliser et à valoriser leur action, les chefs d'établissement souhaitant rassurer les usagers sur la réalisation du service. Mais même s'ils sont d'accord sur le nombre exact de grévistes, les uns et les autres ne choisissent pas le même dénominateur du rapport : pour les premiers, l'effectif des facteurs titulaires du/des bureau(x) et présents, écartant donc les précaires jugés privés de fait du droit de grève, les agents des « services arrières » ou de manutention, les cadres, et les facteurs absents pour maladie ; pour les seconds, l'ensemble des agents du bureau, et le plus souvent l'ensemble des effectifs de la PDC ou la PPDC.

Pour ceux des conflits pour lesquels nous avons pu approcher l'effectif des grévistes (57% des cas), la grande majorité mobilise de 11 à 50 facteurs, ce qui correspond très généralement à la taille d'un « bureau » de distribution (Tableau 5)

Tableau 5– Nombre de grévistes selon l'élément déclencheur

Nombre de grévistes	Réorganisation annoncée ou en cours (sans	Délocalisation avec réorganisation	Conflit post réorganisation (dans les 12	Causes Multiples
---------------------	---	------------------------------------	--	------------------

¹⁴Nous n'avons observé aucun cas de réorganisation des tournées simultanée pour tous les centres de distribution d'un même établissement.

	délocalisation)		mois suivant la réorganisation)	
1 à 10	12,6	13,3	14,3	13,5
11 à 20	33,7	36,7	36,4	27,6
21 à 30	17,4	15,6	20,8	26,4
31 à 50	22,1	16,7	20,8	18,4
51 ou +	14,2	17,8	7,8	14,1
Ensemble	100	100	100	100
N obs.	190	90	77	163
100	36,5	17,3	14,8	31,3

L'ampleur de la mobilisation gréviste est peu associée au type de motif déclenchant l'action, mais la conflictualité consécutive une réorganisation semble concerner des effectifs un peu plus limités.

Le nombre moyen de grévistes décroît légèrement avec la durée des grèves. Par contre les grèves de 2 à 7 jours semblent concerner des bureaux de taille supérieure à la moyenne.

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

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

2-4 Les réorganisations, principaux évènements déclencheurs

Les fermetures de sites et les délocalisations partielles s'assortissent toujours d'une réorganisation des tournées, du travail et, partant, des conditions de travail ; l'ensemble des modalités de restructurations provoque près de 60% des grèves (tableau 7). Ce sont des conflits défensifs puisqu'ils succèdent à une prise de décision unilatérale¹⁵ de leur direction de transformer les cadres de l'organisation du travail (refonte/allongement de tournées, modification des horaires de travail, fermeture de sites ou de services, suppression de positions de travail, mais aussi innovation dans l'organisation, évolution du contenu du travail, etc.). Cependant, si la plupart de ces mouvements est déclenchée au moment-même de l'annonce de la réorganisation/délocalisation, d'autres (15% des grèves au moins) adviennent plusieurs mois après sa mise en œuvre, quand les facteurs ont expérimenté les dysfonctionnements de la nouvelle organisation.

¹⁵Bien qu'« unilatérale », la décision fait presque toujours l'objet d'une consultation préalable des instances (CHSCT et Comités Techniques, CDSP parfois) et des agents : en cas de modification des horaires de travail, un vote des salariés est même organisé pour le choix d'un « scénario » de régimes temporels.

Tableau 7- Part des événements déclencheurs dans les grèves

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

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

Les autres motifs de déclenchement sont moins fréquents. Certains sont précisément dénombrables, tels le « non-paiement des plis électoraux » (10,6% des cas), le « soutien, à des facteurs sanctionnés » (3%), ou encore l'opposition à des pratiques de « discrimination » ou de « répression antisyndicale » (2,1%). Mais d'autres, notamment le motif « conditions de travail » est par construction-même beaucoup plus hétérogène, puisque c'est une catégorie résiduelle : on y a agrégé des thèmes variés que l'on retrouve tout autant dans les cahiers revendicatifs contre les « restructurations », mais il s'agit de thèmes à l'origine de conflits que les organisations syndicales n'ont pas expressément désigné sous ce dernier intitulé¹⁶. On précise plus bas comment nous avons regroupé les items revendicatifs, la coprésence d'au moins deux d'entre eux e traduisant par un total supérieur à 10 (Tableau 8)

Tableau 8-Items revendicatifs détaillés et regroupés

Principaux items revendicatifs	
Fréquence d'apparition des thèmes (1082 conflits)	
	N
<i>Conditions de travail, santé</i> 198	
Sauvegarde d'emplois, de tournées, sous-effectifs	491
Comblement de postes vacants	93
Absents non remplacés, besoins de moyens de remplacement	96
Pour des emplois pérennes et la déprécarisation	113
<i>Revendication Emploi</i> 601	
Temps de travail (régimes horaires, congés annuels, repos, amplitude, etc.)	174
Heures de dépassements non payées	126
Pause méridienne (coupure)	169
<i>Régimes temporels</i> 379	
Alourdissement de la charge, longueur tournées	227
Mode de calcul de la charge	84
Tournées "sacoche", îlots	35
Régulation de la charge : tournées "sécables" et "fini-parti"	105
Autres nouveaux services, nouvelles organisations	25

¹⁶Une autre façon d'exprimer cette idée : dans les revendications des facteurs, tout tourne autour des « conditions de travail », terme générique utilisé par les acteurs dans pratiquement tous les conflits, hormis – pour partie seulement - ceux de la catégorie « soutien, non respect des procédures, discrimination syndicale ».

<i>Charge de travail et organisation</i>	369
Salaires et primes	87
Heures de dépassements non payées	126
Perte de l'indemnité de collation (coupure méridienne)	169
Non compensation de la distribution des plis électoraux	115
<i>Compensation salariale</i>	421
Management et dialogue social	84
Soutien facteurs sanctionnés	33
Non-respect accords et procédures	43
Discrimination, répression syndicale	23
<i>Rapport (climat) social</i>	157
Qualité du service aux usagers	137
Tournées à découvert (non distribuées)	56
<i>Défense du service public</i>	181
Revendications sur matériel, locaux	39
Expertises externes	27
<i>Total conflits analysés</i>	1082

Si c'est l'enjeu emploi qui apparaît clairement comme premier motif (55% des grèves), la thématique du temps de travail étant également très présente (35% des cas) ; davantage encore (69%) si on y ajoute la longueur et la charge des tournées. Les rémunérations forment le second thème revendicatif (38,9%), suivi par la contestation de la charge et de l'organisation du travail (34,1%).¹⁷ 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 six (15,6 %) des cas.

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

2-6 Les protocoles de fin de conflit

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

¹⁷Cette place de l'enjeu du salaire est à comparer à celle qu'elle occupe dans l'ensemble de la conflictualité en France – elle est plus faible –, mais à mettre en relation avec le fait que nous n'étudions ici que les conflits locaux, et que le salaire de base et les classifications sont étroitement régulées au niveau national de l'entreprise Poste. Il n'en reste donc pas moins que les facteurs en grève cherchent à utiliser les étroites marges de manœuvre des directions locales en matière d'attribution de primes, d'heures supplémentaires et de promotions.

conflits consécutifs à une réorganisation du travail. Finalement ces données sont à considérer avec précaution tant il est probable que les organisations syndicales soient plus promptes à communiquer sur les conflits longs et « gagnants » que sur les plus brefs et/ou sur lesquels les résultats sont faibles ou nuls.

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

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

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

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

Tableau 12 – Points de revendications actés par les accords

Points de revendication acquis par les accords (N= 399 accords)	Nombre de cas	Fréquence pour 100 accords
<i>Report/suspension de la réorganisation</i>	44	11,0
<i>Report/suspension de la délocalisation/fermeture</i>	28	7,0
Préservation d'emploi /tournées	127	31,8
Obtention de moyens de remplacement	102	25,6
Obtention de comblement de postes vacants	57	14,3
"Déprécarisation" d'emplois	56	14,0
<i>Gains emplois/tournées</i>	214	53,6
Primes, compensations salariales, tickets restaurant	42	10,5
Report/annulation de la pause méridienne	15	3,8
Paiement des heures de dépassement	31	7,8
Paiement distribution des plis électoraux	7	1,8
Promotions	26	6,5
<i>Gains salariaux</i>	104	26,1

Aménagement de la charge, limitation des organisations innovantes, etc.	22	5,5
Aménagement, limitation de la sécabilité	64	16,0
Engagement de réexamen des tournées et des découpages/"remise à plat "de l'organisation/commission de suivi/bilan à terme	60	15,0
Aménagement de la charge de travail	123	30,8
Régimes temporels, horaires, DHT	44	11,0
Prise des congés annuels et régime des RTT	29	7,3
Paiement des heures de dépassement	31	7,8
Pause méridienne annulée/reportée ou aménagée	34	8,5
Aménagement du régime temporel	110	27,6
Reprise des négociations	29	7,3
Echec des négociations (rien obtenu)	28	7,0
Protocole "satisfaisant" pour les grévistes (mais on en ignore le contenu)	8	2,0
Retrait/diminution des sanctions sur agents	19	4,8
Locaux/moyens de locomotion	10	2,5
Fin des dérives managériales	9	2,3
Paiement partiel ou étalement de la retenue des journées de grève	39	9,8
Accord sur l'écoulement du produit (courrier en reste)	15	3,8

Sur quelles revendications portent ces accords de fin de conflit (tableau 12) ? Les gains en emplois et/ou en statut d'emploi sont le thème le plus souvent mentionné (53,6%) Ils permettent de limiter le nombre de tournées supprimées, d'obtenir davantage de « moyens de remplacements » ou de « comblement de postes vacants », de déprécier certains emplois. Mais les emplois obtenus ne sont pas toujours des emplois stables. Les thèmes liés à la charge de travail représentent également près du tiers de l'ensemble : rarement par remise en cause des organisations dites « innovantes », plus souvent par limitation de la « sécabilité » des tournées ou par leur ré-examen. Aménagement du régime horaire et gains salariaux enfin sont cités dans des proportions proches. Les réorganisations, avec ou sans délocalisation, font moins souvent citées ,et il s'agit le plus souvent d'un report d'échéance assorti dans un nombre significatif de cas de promesses de remise à plat et d'association plus étroite des organisations syndicales au projet. Comparés aux revendications mises en avant dans cette fraction des grèves pour laquelle nous connaissons les protocoles de fin de conflit (tableau 13) les concessions les plus fréquentes se situent effectivement sur le plan de l'emploi. Réorganisations et délocalisations sont nettement moins souvent objet de compromis. Les autres thèmes se situent en fréquence intermédiaire, qu'il s'agisse des rémunérations, de la charge de travail, ou encore de l'organisation du temps de travail, en dehors de l'enjeu spécifique de l'introduction de la « Pause Méridienne », laquelle fait plus rarement l'objet de concessions, de reports ou d'aménagements.

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

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

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

Même s'il est nettement moins systématique que lors des grèves qui touchent l'enseigne, le soutien des usagers (16,9% des cas) et/ou des élus (13,9% des cas) pour la défense du service public local et la qualité du service du courrier encourage un nombre significatif de conflits. Il est d'autant plus fréquent qu'il s'agit de grèves locales et longues, la majorité des grèves de plus d'une semaine bénéficiant de l'expression publique d'un tel soutien (tableau 12). Les grévistes ont en effet plus de temps pour organiser la mobilisation du public et des élus.

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

Soutiens externes pour 100 conflits durant :
1 jour ou -
2 à 7 jours
8 jours ou plus

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

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

Soutiens externes pour 100 conflits concernant :
Réorganisation
Délocalisation
"Post réorganisation"

Causes multiples
Ensemble

De cette approche statistique se dégagent quelques traits majeurs des grèves de facteurs. Provoquées principalement par une réorganisation des tournées et du travail, et ses effets en termes d'emploi, de charge et de nouveaux horaires, elles mobilisent le plus souvent une ou deux unités de distribution du courrier, soit quelques dizaines de travailleurs. Généralement courtes, elles se prolongent parfois plusieurs semaines, mobilisant alors des facteurs moins nombreux mais bénéficiant d'un soutien de la part de la population et des élus. Ce phénomène semble plus fréquent dans les territoires ruraux, péri-urbains, voire dans les villes moyennes, que dans les grandes agglomérations. Si elles ne parviennent pas à interrompre le processus des réorganisations des tournées et de mise en place des organisations « innovantes », elles les freinent et arrachent des concessions en termes d'emploi, de charge de travail, et de rémunérations.

3- Comprendre les difficultés de généralisation des luttes

Le contraste entre le faible impact des appels nationaux à la grève à la Poste ou même au courrier, et une certaine vitalité de la conflictualité locale renvoie d'abord au fait que les réorganisations qui impactent le plus nettement les conditions de travail des facteurs se jouent au niveau de chaque unité de distribution, de manière déconcentrée et a-synchrone, quand ce n'est pas sur le mode de l'expérimentation.

Pour autant les réorganisations ne provoquent pas toutes une grève, a fortiori une grève longue.¹⁸ Cela peut renvoyer *a priori* à des effets de contexte contrastés du point de vue du rapport de force : s'il est plus favorable aux facteurs, ces derniers peuvent limiter la dégradation de la situation au travers des procédures de concertation/négociation mises en œuvre en amont, sans avoir recours au conflit ouvert ; s'il leur est particulièrement défavorable la mobilisation collective ne se produit pas. Le cas d'un bureau dans lequel nous avons conduit une enquête approfondie fin 2017 renvoie pourtant à un cas de figure intermédiaire. Cette unité de distribution, Hugo n'avait pas connu de grève depuis plusieurs années.¹⁹ Nous la connaissons bien pour l'avoir étudié de près²⁰.

Ce bureau couvre une zone urbaine de 80 000 habitants. Il est l'une des quatre unités de distribution dépendant d'une Plateforme de Préparation et de Distribution du Courrier, échelon de l'établissement. C'est à cet échelon que sont décidées et pilotées les réorganisations, l'encadrement de proximité n'ayant que de très faibles marges de manœuvre en matière de GRH.

En septembre 2017 il vient d'être réorganisé, quatre années après la dernière réorganisation. Le nombre de tournées a été ramené de 29 à 27, et l'effectif permanent de 42 à 40. Cette

¹⁸On peut penser qu'à l'échelon national, une bonne moitié des unités de distribution n'a pas connu de grève au cours des dernières années.

¹⁹Depuis notre enquête, deux journées de grève y sont intervenues en avril 2018, que l'on peut classer dans la catégorie des conflits qui suivent une réorganisation, les facteurs en vivant mal certaines de ses implications qu'ils avaient sous-estimées. Ici, l'accroissement de la charge de travail (intégrant de la distribution de catalogues non adressés) et la flexibilisation de la durée du travail.

²⁰Nous y avons interviewé la moitié des facteurs, parfois à deux reprises, et effectué plusieurs observations.

amputation semble donc relativement modeste, mais il est vrai que la diminution du trafic postal a été moins forte qu'en moyenne – moins 3,5% sur les deux dernières années -, compte tenu de la poursuite de l'urbanisation. Outre l'alourdissement de la charge de travail, c'est surtout l'introduction de la pause méridienne et d'horaires plus tardifs qui mécontentent les facteurs : l'horaire standard est passé 7 h.30/13h.30 à 8h.30/ 15h.30. Ce mécontentement est d'ailleurs bien enregistré par le rapport de l'assistante sociale intégré à « l'étude d'impact » réalisée préalablement à toute réorganisation d'un bureau. Pourtant les représentants syndicaux CGT à l'échelon de l'établissement – une PPDC – ont échoué à déclencher un mouvement de grève, avant comme depuis la mise en place de la nouvelle organisation. Ils se sont repliés sur une autre modalité d'action, la pétition auprès des usagers, mettant en avant le risque d'une dégradation du service public liée à une distribution plus tardive. Mais seule une minorité des facteurs s'est saisie de cette dernière. Trois types d'explications peuvent éclairer l'absence de passage à une conflictualité ouverte dans ce contexte de fort mécontentement.

Le premier est la faiblesse de l'implantation syndicale dans l'unité. Si elle compte quelques syndiqués – et autant d'anciens syndiqués -, ils n'ont plus guère d'activité syndicale publique depuis plusieurs années. Issue de la division en trois unités d'un bureau qui comptait près de 150 facteurs jusqu'au début des années 2000, bureau alors fortement syndiqué et conflictuel, l'unité Hugo avait conservé une certaine vitalité syndicale jusqu'au début des années 2010. Mais un épisode conflictuel intervenu peu après, vécu par la plupart des agents comme prétexte à une répression syndicale, se traduit depuis par une forte démobilisation collective. Pour les facteurs de l'unité, la relation aux syndicats se résume désormais pour l'essentiel aux visites périodiques de représentants extérieurs au bureau.

Le second réside dans une série d'aménagements pratiques de la nouvelle organisation qui la rendent moins traumatisante. Plusieurs « seniors » ont obtenu la possibilité de conserver leurs anciens horaires et de ne pas être contraints à la pause méridienne. Et seul un tiers des facteurs la respectent pour l'instant, la hiérarchie tolérant cette pratique en attendant que la nouvelle norme de temps de travail s'impose progressivement au fil du temps. Ces aménagements ne sont pas sans susciter ou entretenir des sentiments d'injustice, expression de tensions plus profondes au sein du collectif de travail, notamment entre les anciens et les plus jeunes. Mais pour tous le sens de l'action collective est problématique. Les anciens paraissent déçus par les échecs passés, et repliés sur la perspective de pouvoir tenir individuellement jusque la retraite. Les plus jeunes, qui n'ont pas connu de grands mouvements sociaux, apprécient d'avoir pu accéder à un emploi stable n'ayant pas que des désavantages.

Le troisième tient à la manière dont la dégradation du travail tend à individualiser les manières d'y faire face (Davezies, 2014). Si la tension entre la logique de la prescription et celle du travail réel est généralisée, chacun des facteurs la régle à sa façon, selon sa conception de l'activité et du métier : prendre le temps d'échanges avec les destinataires, ou faire vite ; respecter ou non à la lettre les règles de présentation des objets à remettre contre signature ; suivre l'itinéraire prescrit ou l'aménager pour tenir compte des horaires d'ouverture de commerces ou de professionnels. Le « genre du métier » (Clot, 2010) est en crise car ces divergences ne sont guère, apparemment, l'objet d'échanges collectifs, encore moins d'une prise en charge syndicale.

Cette situation n'empêche pas la subsistance d'une conflictualité latente – et parfois ouverte – animée par ce que la directrice de la PPDC appelle « *de fortes têtes* ». D'ailleurs la perception qui est celle du management à l'échelon de la PPDC comme de la direction territoriale est

celle d'une réorganisation qui « *ne se passe pas très bien* ». Et tout récemment, un évènement a montré que tout potentiel de contestation collective n'y avait pas disparu. En novembre 2017 un épisode neigeux intervenu un vendredi a amené la plupart des facteurs à ne pas se rendre au travail. Appliquant à la lettre le code du travail, la direction avait prévu de retenir cette journée sur les congés. Dès le lundi, l'ensemble du bureau a débrayé en exigeant la venue sur place de la directrice. Celle-ci, bien à contre cœur, et consciente que son supérieur lui en fera reproche, a dû concéder la rémunération d'heures supplémentaires liées à l'accumulation du courrier à la suite de cette négociation « sauvage ».

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

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

Références bibliographiques

- Bouffartigue P., Bouteiller J. (2015), « Remise en jeu continue, négociations « dos au mur » : le travail des facteurs », colloque *Comment le travail se négocie-t-il ?* AFS-RT 18 et LEST, Aix-en-Provence, 28 et 29 mai.
- Bouffartigue P., Bouteiller J. (2018), « Facteur dans la tourmente. Changement d'un temps de travail et remise en question d'un métier », *Colloque Tant de capital, temps de travail*, Paris, Centre de Sociologie des Organisations, 14-15 mai.
- Bouhdjar N. (2017), *Le caché de la Poste. L'usage du temps virtuel dans la distribution du courrier*.
- Cartier M. (2003), *Les facteurs et leur tournée*, La Découverte.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

- Davezies P. (2014), « L'individualisation du rapport au travail, un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, n° 3.
- Demazière D. (2005), « Au cœur du métier de facteur : « sa » tournée », *Ethnologie française*, vol 35, n°1, p. 129-136.
- Halami S. (2018), « Mai, un espoir d'océan », *Le Monde diplomatique*, Mai, page 1.
- Higouneq C. (2017), « Les grèves en 2015. Une intensité en léger repli », *Dares résultats*, n° 65, octobre
- Kaspar J. (2012), *Rapport de la commission du grand dialogue de la Poste*, septembre 2012.
- Mahouche (2006), « Les origines de la grève des PTT de l'automne 1974 », *La Revue de l'IRES*, 51
- Maraschin J. (2012), « Poste stressante », *Santé et travail*, n° 79, juillet 2012.
- Salaün M. (2008), *Le métier de facteur à l'épreuve des réorganisations du travail à la Poste*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est.
- Samzun T. (2007), *La fin d'un patronage d'Etat. Consentement et conflit au travail. Le cas des facteurs de la Poste dans les Bouches-du-Rhône*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Provence.
- Ubbiali G. (2014), « Quand les marges sont au centre. Eléments sur la conflictualité à la Poste », *14èmes Journées Internationales de la Sociologie du Travail*, Lille, 17-19 juin.
- Vandewattyne J., Martinez E., Cultiaux J. (2015), « La négociation des conditions de travail et de l'emploi dans les entreprises publiques belges : le cas de la poste », Colloque *Comment le travail se négocie-t-il ?*, Aix-en-Provence, 28-29 mai.
- Vézinat N. (2012), *Les métamorphoses de la Poste*, PUF.
- Weller N. (2018), « Au nom du service public postal, bientôt quatre mois de grève pour les facteurs rennais » ? *Bastamag*, 2 mai.
- Zarifian P. (2005), « Stratégies, réorganisations et compétences à la Poste », *Revue de l'IRES*, n°2, p. 71-100.