

# Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs

Nicolas Jounin

Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2021, 384 p.

Lu par Romain Trichereau\*

En vingt-six chapitres équilibrés, l'ouvrage *Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs* rend compte des « rouages de la machine qui prescrit le travail » (quatrième de couverture) de cette vaste catégorie de postiers. L'auteur, sociologue et maître de conférences – en disponibilité de l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis au moment de son enquête et de l'écriture du livre<sup>1</sup> –, y critique l'ensemble des mécanismes organisationnels qui constituent le modèle de gestion du personnel de La Poste, à tout le moins de la branche Courrier, des deux premières décennies du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>, et cherche à montrer en quoi et comment la rationalisation du travail affecte directement les conditions de travail des facteurs. Cet ouvrage s'inscrit dans la lignée de ses propres articles<sup>3</sup> et de nombreux travaux sociologiques consacrés à La Poste et ses facteurs<sup>4</sup>.

---

\* ICES, CRICES.

1. On lui doit déjà plusieurs essais sur le monde du travail, qui prennent la forme d'explorations sociologiques, tels que (2008), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, et, avec Barron P., Bory A., Chauvin S., Tourette L. (2011), *On bosse ici, on reste ici ! La grève des sans-papiers : une aventure inédite*, Paris, La Découverte.

2. La période étudiée est riche en transformations d'envergure, qu'il s'agisse de l'évolution du statut de La Poste ou de son mode de recrutement. Entreprise publique depuis 1991, La Poste devient une société anonyme à partir de 2010 et intègre donc le monde juridique de l'entreprise privée : le facteur n'est plus un agent de service public ; La Poste doit être rentable et bénéficiaire. L'embauche de fonctionnaires est stoppée en 2002. À compter de cette date, tous les salariés permanents sont recrutés en contrat à durée indéterminée (CDI).

3. (2017), « Le caché de La Poste. La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs », *La Revue de l'Ires*, n° 93, p. 25-50 ; (2019), « Le calcul de La Poste faisant foi. La prescription du travail des facteurs et ses contradictions », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 14 [en ligne]. <https://doi.org/10.4000/nrt.5020>

4. Cartier M. (2003), *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte ; Demazière D., Mercier D. (2003), « La tournée des facteurs. Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité », *Sociologie du travail*, vol. 45, n° 2, p. 237-258 ; Demazière D. (2005), « Au cœur du métier de facteur : "sa" tournée », *Ethnologie française*, vol. 35, n° 1, p. 129-136 ; Salaün M. (2008), *Le métier de facteur à l'épreuve des nouvelles organisations du travail à La Poste*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est [en ligne]. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00481835/document>, consulté le 20 avril 2022 ; Bouffartigue P., Bouteiller J., Giraud B. (2018), « L'émiettement et la localisation des conflits du travail. Le cas des grèves de facteurs (2013-2018) », communication, *Journées internationales de sociologie du travail*, Paris, 9-11 juillet [en ligne]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01813871/document>, consulté le 20 avril 2022 ; Bouffartigue P., Bouteiller J. (2020), *Du facteur au livreur ? Dans les coulisses d'un service public en péril*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

L'objectif du livre est clairement défini dès les premières pages : « tenter de saisir comment La Poste considère que la tournée 21 ne vaut que 3 heures, 43 minutes et 59 secondes (et qu'il convient donc de rajouter quelques heures de boulot au facteur qui en a la charge) » (p. 27). En somme, la question sous-jacente est : sur quels critères, préceptes, mécanismes et données, La Poste s'appuie-t-elle pour définir précisément le temps d'une tournée ? Cette dernière, appelée « charge », est déterminée par l'« outil » (p. 53) algorithmique abscons de l'« organisateur<sup>5</sup> », que l'auteur identifie à une « boîte noire » directement inspirée du taylorisme, qu'il qualifie alors d'encore « plus grosse » boîte noire (p. 57). Malgré toute l'énergie qu'il a déployée durant ses quelques mois d'investigation scrupuleusement transcrits, Nicolas Jounin n'est pas parvenu à comprendre comment fonctionne l'algorithme et donc comment sont calculées les durées des tournées<sup>6</sup>. Son plaidoyer vise donc précisément à mettre le doigt sur cette ineptie, c'est-à-dire le calcul à l'aide d'un logiciel (donc par modélisation) de la durée d'une tournée, et sur les conséquences funestes qui en découlent sur le service Courrier tant les cadences sont impossibles à tenir : fatigue, démissions, dépressions, grèves de postiers, etc. La Poste, qui « s'autorise [pourtant] à décompter jusqu'à des centièmes de minutes » (p. 133), est d'ailleurs elle-même bien incapable de dire comment les « normes et cadences » qu'elle impose ont été conçues ; elle justifie – difficilement – cette incapacité par l'égaré des documents concernés.

L'analyse proposée dans l'ouvrage repose sur des sources multiples et complémentaires. Il y a tout d'abord l'expérience de N. Jounin en tant que facteur : il mène une enquête par immersion à couvert de cinq semaines au centre de distribution du courrier de Nanteuil, en région Nouvelle-Aquitaine, pour comprendre le système de l'intérieur et en saisir précisément les contours. Il s'y est fait embaucher à la veille d'une « réorganisation<sup>7</sup> ». En somme, « cette observation participante », comme la décrit l'auteur, lui permet empiriquement « d'expérimenter, voir, entendre, et parfois mesurer » (p. 27). L'étude se base également sur les nombreux entretiens qu'il a réa-

---

5. N. Jounin dit de l'« organisateur » qu'il « assaisonne la vexation d'une précision à la seconde près. L'« organisateur » ? Qui est-ce, et comment ose-t-il ? Ce n'est pas un surnom dérivé d'un méchant de film de super-héros. C'est bien son titre, supposé refléter sa fonction. On dit parfois « responsable d'organisation », mais pour tout le monde c'est l'« organisateur ». [...] c'est un être de chair et d'os » (p. 20-21). Ancien facteur, logisticien ou technicien d'origine, l'organisateur est présent au sein de chaque établissement de distribution du courrier (p. 21).

6. C'est la mise en place de ce que Nicolas Hatzfeld (2005) définit comme des « temps virtuels » (« Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) », in Linhart D., Moutet A. [dir.], *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles de travail*, Paris, La Découverte, p. 60-70).

7. À l'initiative de La Poste et dans un but d'optimisation, des réorganisations de tournées sont programmées tous les deux ans et les pratiques de travail bouleversées. Dès 2003 Gérard Larcher souligne l'impérieuse nécessité de réorganiser les tournées pour rationaliser les coûts de la branche Courrier (Larcher G. [2003], « La Poste : le temps de la dernière chance, Rapport d'information sur la situation de La Poste dans la perspective du contrat de plan en cours d'élaboration et sur les mesures à prendre pour lui permettre de relever les défis qu'elle a à affronter », *Rapport*, n° 344, Paris, Sénat, Commission des Affaires économiques et du Plan). Voir également Salaün M. (2008), *Le métier de facteur à l'épreuve des nouvelles organisations du travail à La Poste*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est, et Cour des comptes (2016), « Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer », *Rapport public annuel, tome I, Les observations*, p. 397-420.

lisés, d'abord à Nanteuil, puis ailleurs en France, que ce soit avec des postiers, dont certains ont également été suivis et observés en tournée (une vingtaine de fois), ou des chefs, en particulier ceux que l'on nomme donc les « organisateurs ». Enfin, N. Jounin s'appuie en partie sur la collecte et l'analyse de documents d'archives de La Poste et des procès qui lui sont intentés.

Le style clair et ludique en fait un livre accessible à tous. S'y trouvent mêlés anecdotes et témoignages – à travers des zooms sur des portraits de facteurs aux horizons géographiques complètement différents –, dialogues réels et imaginaires (avec Taylor !) et travail d'analyse de sources écrites<sup>8</sup> de La Poste. Quant à l'écriture, qui s'écarte de celle du champ académique pour s'apparenter à celle d'un récit intime, proche du journal de terrain (sociologie narrative), elle ne fait que renforcer l'envie de suivre cette histoire quelque peu dramatique de visages que nous connaissons tous. Du point de vue strictement pratique, l'ensemble de notes qui accompagnent le texte est utilement reporté en fin d'ouvrage afin d'en faciliter la lecture.

Si les témoignages et récits de vie qui composent l'ouvrage sont poignants et empreints de désillusion, ce sont bien les six dialogues « presque vrais<sup>9</sup> » avec Taylor qui constituent la grande originalité du livre. Ces échanges, où sont combinés humour, ironie et perversité, distillent de manière plaisante – tout en étant quelque peu à charge, cependant – la « posture taylorienne ». Le choix de ne pas utiliser les termes « théorie » ou « système » ne peut être contesté puisqu'il est justifié : N. Jounin ne veut surtout pas « exagérer la cohérence de la réflexion et des préconisations de Taylor » (p. 312). Ainsi, en faisant revivre le créateur de l'organisation scientifique du travail, sa démarche vise essentiellement à restituer la logique globale de cette posture taylorienne aussi bien à travers les « outrances théoriques d'un propagandiste » que les « archaïsmes d'un homme du XIX<sup>e</sup> siècle » ou encore les « implicites du *scientific management* » (p. 313). Pour Taylor, la science décide, c'est pourquoi le principe de modélisation des tournées, qui tire donc son origine du taylorisme, est le seul modèle possible, c'est-à-dire le plus efficient et bénéfique pour tous : facteurs, direction de La Poste, voire usagers. Au sein de cette logique scientifique, la parole du facteur, autrement dit celle du principal intéressé, est considérée comme superflue, inutile même.

La lecture terminée, quelques questions restent toutefois en suspens. Quel est le positionnement des différentes organisations syndicales sur l'organisation du travail des facteurs ? En effet, bien que le syndicalisme en général ait longtemps délaissé cette question, qu'en est-il des syndicats à La Poste ? Les élus des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui existent toujours à La Poste et doivent contribuer à la protection des salariés, sont-ils régulièrement sollicités par les agents en détresse ? Comment se déroule la procédure lorsque ces élus, qui n'ont semble-t-il « pas de pouvoir » (p. 219), veulent bloquer juridiquement certains projets

8. Qu'elles proviennent des Archives nationales ou de la Bibliothèque historique des Postes et des Télécommunications, l'auteur les utilise pour retracer l'évolution des modalités de mesure du temps de travail des différentes organisations de la distribution.

9. Cf. les titres de ces six dialogues qui constituent six chapitres du livre.

de réorganisation non justifiés et/ou dont l'impact supposé sur les conditions de travail des agents concernés serait délétère ? Quelles suites sont données aux interventions critiques de l'inspection du travail ? Existe-t-il un suivi ? Aussi certains facteurs désespérés par ces conditions qui leur sont imposées ont-ils recours aux assistantes sociales : quelle est la marge de manœuvre de ces dernières sur cette question cruciale des cadences ? De surcroît, depuis l'enquête, que sont devenus les nombreux facteurs cités ? Le chapitre 26, « Nanteuil, et après ? », mériterait en ce sens d'être étoffé. Au vu des méthodes de gestion du personnel de La Poste et des conséquences qu'elles induisent sur le service Courrier, le livre pourrait également s'interroger plus globalement sur l'avenir aussi bien de la vision que de la pratique du management de cette organisation. Enfin, si l'auteur précise qu'il s'est « attaché à décrire l'activité de distribution du courrier tout autant que la prescription qui l'encadre, le point de vue de la direction comme celui des facteurs », oscillant alors « entre la perspective du patron, qui organise la production, et celle des travailleurs, qui la réalisent », il serait en outre pertinent pour compléter ces différentes visions d'avoir précisément le point de vue actuel de la direction des ressources humaines de La Poste tant sur les questions de cadences que sur leurs effets concrets sur les facteurs, d'autant qu'une certaine déshumanisation du métier de facteur est clairement affichée par N. Jounin (p. 247). D'ailleurs, à ce sujet, pourquoi la parole du postier n'est-elle pas entendue par la direction de La Poste, et quels sont les rôle et positionnement des cadres intermédiaires, qui ont pour la plupart d'entre eux déjà été facteurs ? Cependant, ces quelques questionnements ne doivent nullement faire oublier l'intérêt et la richesse de l'ouvrage tel qu'il est construit. Ils constituent en effet uniquement des pistes possibles pour approfondir ou prolonger cette étude déjà très complète.

C'est donc un livre où, jeu de mots oblige, le « facteur » humain est prépondérant. Pour autant, il n'y est aucunement question « d'attaquer les modélisations de La Poste au nom d'une apologie "humaniste" et romantique de l'incommensurable » (p. 318). Les usagers perçoivent logiquement le facteur comme un représentant de La Poste, celui-ci est cependant bien loin de cautionner tout ce que celle-ci lui impose : réorganisations régulières, allongements des tournées, etc. Plus globalement, l'auteur parle bien de l'irrationalité du modèle imposé par les ingénieurs de La Poste. En résumé, cet agent qu'est le facteur, dont la palette d'activités croît régulièrement, doit subir l'incohérence d'un système organisationnel contre-productif, qui le soumet à un rythme de travail intense et aux critiques directes toujours plus nombreuses d'usagers non compréhensifs puisque ignorant les sources des multiples dysfonctionnements dans la distribution de leur courrier. Force est de constater qu'à la lecture de cette enquête sur les coulisses de l'organisation du travail de cette catégorie de postiers, à qui il est en quelque sorte rendu hommage, on saisit mieux pourquoi l'image d'Épinal du facteur n'est plus et cela, bien malgré lui.