¿ Interrogations ?
revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales

Cianferoni Nicola

Quand la modernisation produit de la souffrance Le cas de La Poste suisse

Pour citer l'article

Cianferoni Nicola, « Quand la modernisation produit de la souffrance Le cas de La Poste suisse », dans *revue ¿ Interrogations ?*, N°12. Quoi de neuf dans le salariat ?, juin 2011 [en ligne], http://www.revue-interrogations.org/Quand-la-modernisation-produit-de (Consulté le 9 octobre 2026).

ISSN 1778-3747

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Résumé

La libéralisation du secteur postal initiée au début des années 1990 a amené La Poste suisse à décentraliser ses structures productives en réorganisant sa production, le but étant d'augmenter les cadences et de réduire les temps morts. Le facteur, sur lequel se concentrent ces mesures, ne parvient plus toujours à assurer la qualité de son travail qu'il associe à la relation avec les usagers, et redouble ses efforts pour pallier les défaillances de l'organisation du travail. Les souffrances qui en résultent sont aggravées par un conflit social latent qui ne trouve aucune expression collective et structurée. Ainsi, il convient d'interroger la possibilité de réduire ces souffrances par une réglementation accrue du secteur postal et la mise en place d'instances favorisant le développement de l'emprise des salariés sur leur travail.

Mots clefs : Libéralisation, entreprise publique, restructuration, conditions de travail, conflit social

Summary

The liberalization of the postal sector initiated in the early 1990s led the Swiss Post to decentralize its structures by reorganizing its production. The aim was to increase the productivity and to reduce unproductive times. The postman, whose work is the main focus of these measures, is no longer able to ensure the quality of his work, which he associates to the relationship with users. In consequence, he redoubles his efforts to overcome the failures of the organization of work. This situation generates suffering that is exacerbated by a latent social conflict deprived of collective voice and structured expression. Thus, it should examine the possibility to reduce this suffering by an increased regulation of the postal sector and the development of employees' control over their work.

Key Words : Liberalization, public company, restructuring, working conditions, social conflict

Introduction

La lecture de la presse ne peut qu'inquiéter : de plus en plus d'articles constatent l'existence d'un malaise sur les lieux de travail, lié entre autres au stress, au harcèlement ou au mobbing auxquels sont soumis les salariés. Le cas de France Télécom, où de nombreux suicides au sein du personnel ont été constatés au cours des deux dernières années, est le plus parlant. Le quotidien zurichois TagesAnzeiger nous a livré un autre exemple concernant La Poste suisse, autre entreprise en proie à la modernisation. Dans une série d'articles(2), le journaliste Romeo Regenass décrit les conditions de travail dans le centre de tri de Zurich-Mülligen telles qu'elles sont ressenties par les intérimaires : « *Bosser jusqu'à en tomber. Plusieurs heures à la même machine. Ne jamais savoir pour combien de temps encore on aura du travail. Tout cela pour un salaire de [16 €] l'heure, indemnités de vacances et jours fériés compris : voilà le quotidien d'environ 450 employés temporaires travaillant au centre de tri de Mülligen depuis 2007 ou à la Sihlpost [située à proximité] de la gare centrale [de Zurich]* »(3). Cette même souffrance est relayée par le journal syndical Comtexte, qui a donné la parole aux salariés du centre de tri d'Härkingen (Soleure), dans un article intitulé : « *'J'aimerais être traité comme un être humain !'. Le travail (temporaire) au centre de tri des paquets de Härkingen : reportage* »(4). Ces phénomènes interrogent profondément l'impact de la modernisation des entreprises publiques sur la santé du personnel.

Le présent article s'intéresse à l'impact de la modernisation de La Poste sur les conditions de travail de ses salariés. Il s'agit d'une enquête empirique(5) menée en 2009 au sein d'un établissement où travaillent 365 salariés, dont la plupart sont des facteurs d'une zone urbaine qui trient le courrier avant de l'acheminer aux ménages et aux entreprises. La méthode utilisée combine une approche quantitative et qualitative(6).

Notre propos s'articule en quatre parties : la première présente les différentes étapes de la libéralisation du secteur postal et vise à déceler les pressions politiques qui en sont à l'origine ; la deuxième s'intéresse aux restructurations menées par l'entreprise dans ce contexte ainsi qu'aux répercussions sur l'organisation du travail ; la troisième met en évidence les souffrances que la réorganisation du travail est susceptible de provoquer chez les facteurs ; et la dernière constate enfin l'existence d'un conflit social latent pouvant se révéler délétère à la fois pour l'entreprise et les salariés.

Libéralisation du secteur postal

l'instar de ses consœurs européennes, La Poste suisse connaît une longue modernisation suite à la pression des milieux patronaux et des directives communautaires. L'ambition est d'intégrer l'entreprise des Postes, des téléphones et des télégraphes (PTT) à la création d'un marché européen dans le secteur des postes et celui des télécommunications. Les avancées technologiques ainsi que l'augmentation de la productivité rendent attractives plusieurs des activités auparavant prises en charge par l'État dans ce domaine. Si les premières restructurations ne sont annoncées qu'en 1987 en Suisse, le débat sur la libéralisation de ces deux secteurs ne s'ouvre qu'en 1991, avec la publication de deux livres blancs venant des milieux patronaux : le premier sous l'impulsion de deux personnalités depuis longtemps à la tête des principales industries et institutions financières helvétiques (MM. Fritz Leutwiler(7) et Stephan Schmidheiny(8)) et le deuxième par l'Union Suisse du commerce et de l'industrie (USCI)(9). Ces deux livres blancs énoncent un programme économique néo-libéral pour relancer la compétitivité économique du pays (cf. encadré 1.) dans un contexte international caractérisé par la chute de l'URSS, la création d'un marché communautaire et la propagation de l'idéologie néolibérale.

Encadré 1

Le programme économique des deux livres blancs : cinq propositions pour accroître la compétitivité des entreprises

1) Ouvrir les frontières aux produits, aux services et à la main d'œuvre provenant de pays dont le niveau de développement économique et social est comparable ;

2) Libéraliser les monopoles d'État ;

3) Encourager la concurrence entre cantons sur le plan de la fiscalité et des prestations sociales ;

4) Ancrer dans la Constitution fédérale de mesures délimitant les compétences de l'État ;

5) Limiter les dépenses de l'État.

Parmi les mesures économiques proposées figure le démantèlement des monopoles de l'État, considéré nécessaire aux innovations : « *On peut d'ores et déjà observer à quel point les interventions de l'État ont pour effet d'entraver la productivité et de compromettre l'efficience économique générale* »(10). Pour cette raison, il serait souhaitable de disposer d'un « *État fort, qui résiste aux intérêts particuliers, s'emploie avec détermination à préserver les conditions nécessaires au bon fonctionnement d'une économie de marché, et s'abstienne d'intervenir à tout bout de champ dans l'économie* »(11). La revendication principale concernant les PTT est la suppression de la péréquation entre les deux branches principales de l'entreprise pour permettre une libéralisation adaptée à chacune(12). Le Conseil fédéral accueille favorablement ces propositions et charge M. David de Pury, qui est proche du patronat et de l'administration fédérale(13), de diriger une évaluation de ces propositions patronales. Remis au gouvernement le 22 janvier 1992, son rapport, intitulé *Ordnungspolitik*, prône la privatisation des télécommunications et des postes sur le moyen-long terme ; autant de propositions retenues par le Conseil fédéral pour ses prochains programmes de législature.

Les directives de la Communauté économique européenne (CEE), énoncées dans un livre vert sur les services postaux publié le 11 juin 1992, instituent le cadre pour la création d'un marché postal européen(14). Trois nouvelles propositions y sont énoncées : la création d'un marché pour des activités spécifiques, le transfert des pouvoirs régaliens de l'entreprise publique à un institut indépendant et la fixation des tarifs des prestations offertes en situation de monopole sur la base des coûts moyens. Le Conseil fédéral charge un groupe de travail *ad hoc*, la Commission « *Eurostratégie de La Poste* », de proposer des modalités d'application des directives européennes à la situation helvétique, le but étant d'indiquer « *la voie à suivre pour fournir des prestations postales qui répondent aux impératifs du marché* »(15). Parmi les différentes propositions énoncées, le Conseil fédéral ne retiendra que la division des activités postales en deux catégories, opposant ainsi « *prestations universelles* » et « *activités concurrentielles* ». Les prestations dites « universelles » relèvent d'une obligation légale pour La Poste. Il s'agit, par exemple, de la distribution du courrier à tous les ménages accessibles du territoire national au moins cinq jours par semaine. Cependant, seule une partie de ces prestations, plus précisément celles dites « réservées », est soumise à un régime de monopole. Les activités dites « concurrentielles » sont quant à elles exposées à la concurrence des entreprises privées. Il s'agit de prestations annexes que La Poste prend de sa propre initiative (par exemple : vente d'articles de papeterie).

Cette proposition donne lieu à quatre nouvelles lois(16). Entrées en vigueur le 1er janvier 1998, elles instituent la base juridique pour la libéralisation partielle des postes et celle, totale, des télécommunications. Les deux branches des PTT sont séparées en deux entreprises distinctes. La Poste devient une entreprise de droit public ayant une personnalité juridique et davantage d'autonomie dans le domaine financier. Quant aux fonctions régaliennes, elles sont transférées à une autorité de régulation postale indépendante rattachée au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC). Le 1er janvier 2001, la nomination du personnel pour une période administrative (statut de fonctionnaire) est remplacée par un engagement contractuel révocable de droit public dans le cadre de la Loi sur le personnel de Confédération, qui flexibilise les relations de travail tout en instituant l'obligation, pour La Poste et les Chemins de fer fédéraux (CFF), de contracter une Convention collective de travail (CCT) avec les syndicats de chaque branche. Le monopole dans la distribution des lettres, dont le seuil était auparavant fixé à 5 kg, est progressivement réduit à 2 kg en 1998, à 100g en 2006 et 50g en 2009. Il est d'ailleurs prévu qu'il disparaisse en 2012(17).

Le démantèlement des PTT rencontre l'opposition d'une partie non négligeable du personnel, comme l'a montré la manifestation nationale, organisée par les syndicats le 26 octobre 1996, dont le mot d'ordre était « *Service public – Arrêtez le massacre !* »(18). Selon le quotidien bernois Der Bund, 35'000 personnes ont défilé dans les rues de la capitale fédérale(19). Quand bien même les discours des manifestants font preuve d'une grande fermeté, la libéralisation des postes et des télécommunications ne s'est pas heurtée à de véritables résistances collectives. Ce paradoxe s'explique par l'intégration des institutions issues du mouvement ouvrier dans la conduite des restructurations et par la faible conflictualité des rapports de travail que connaît la Suisse. Le syndicat majoritaire de la branche(20) a fait sienne les exigences de rentabilité de l'entreprise, ce qui l'a conduit à accepter les restructurations. La brochure publiée en 1997 par l'Union syndicale suisse (USS) est emblématique de cette pratique syndicale : « *La réforme des PTT est inévitable, et les opposants n'ont aucune recette de remplacement. Un non imposerait la reprise à zéro des négociations sur une réforme des PTT tenant équitablement compte des nécessités sociales.* (…) *Un échec de la réforme conduirait à une situation 'Suisse cas spécial', à la longue très défavorable à l'économie et à l'emploi* »(21). À cela, s'ajoute la nomination de M. Jean-Noël Rey, membre influent du Parti socialiste suisse (PSS)(22), à la direction du département postal des PTT et donc de la modernisation de l'entreprise.

Réorganisation et intensification du travail

La libéralisation s'opère par l'exposition progressive d'un nombre croissant d'activités de l'entreprise à la concurrence privée. Soucieuse d'accroître leur efficacité économique, les PTT décident de décentraliser la gestion et les structures productives. En 1991, elles lancent le projet « *Optimisation des structures de gestion* » (OFS), qui s'inscrit ouvertement « dans le contexte de la libéralisation des marchés et du renforcement de la concurrence »(23) et vise avant tout à introduire une nouvelle philosophie de gestion qui place la figure du client au sommet des préoccupations de l'entreprise au détriment de celle de l'usager, dont la satisfaction est moins rentable. Cette réorientation de la culture d'entreprise vers une stratégie commerciale, au détriment du service public, équivaut à une « révolution culturelle » pour Matthias Finger. Pour lui, cette révolution « *se caractérise par une conceptualisation par étapes, passant par l'identification des obstacles culturels à la transformation, par le désapprentissage d'habitudes bureaucratiques, par une prise de conscience de la qualité, et par une nouvelle orientation vers les clients et le marché* »(24).

À l'issue du projet OFS, lors de la dissolution des PTT, les activités postales sont divisées en plusieurs départements indépendants d'un point de vue comptable, afin d'empêcher tout subventionnement croisé entre activités rentables et déficitaires. Le travail est organisé selon les principes du flux tendu afin de permettre la distribution du courrier selon les prescriptions contractuelles. Depuis 1991, les lettres en courrier prioritaire parviennent déjà à destination le jour ouvrable suivant alors que les envois en courrier ordinaire sont distribués au plus tard le troisième jour ouvrable qui suit le dépôt, samedi excepté. Le flux est tendu dans la mesure où la quantité de courrier et le nombre de salariés sont très variables, alors même que le travail doit être effectué selon les conditions générales de vente. La pression de l'activité augmente lorsque les effectifs planifiés ne correspondent pas aux effectifs réels (à cause de maladies, d'accidents, etc.) et/ou doivent faire face aux aléas de l'activité (dysfonctionnements, événements imprévus, etc.).

Toutes ces mesures de modernisation se répercutent sur le travail des facteurs chargés de trier et de distribuer le courrier aux ménages et aux entreprises. D'après le témoignage d'un facteur, dans les années 1980 sa tournée se composait d'environ 600 ménages. Aujourd'hui, il se retrouve à distribuer le courrier à 1000

ménages pour le même temps de travail. La tournée a été chronométrée et rallongée au fil des années, ce qui a permis de rationaliser la tournée selon les principes de l'organisation scientifique du travail (OST). Il serait toutefois erroné de considérer l'intensification du seul point de vue de l'augmentation des tâches et de la quantité de travail en un temps déterminé. Pour Philippe Davezies, il faut également considérer la dimension qualitative : « *L'intensification implique à la fois accélération et standardisation. Elle repose sur des modes d'évaluation de plus en plus abstraits qui s'opposent à la prise en compte des situations particulières. Les activités les plus complexes (traitements de dossiers, vente de produits, réparations de machines, prise en charge de patients) sont ainsi évaluées sur la base d'indicateurs statistiques comme s'il s'agissait d'actions élémentaires répétées à l'identique* »(25).

La journée-type d'un facteur, résumée dans l'encadré 2, montre que la distribution du courrier en flux tendu requiert la prescription d'une organisation du travail rigide et structurée en étapes successives. Trois raisons à cela. Premièrement, le volume de courrier varie fortement. Aux fluctuations saisonnières (les mois de novembre et décembre sont les plus chargés alors que le volume baisse généralement en été) s'ajoutent les variations quotidiennes : les jours les plus chargés sont le lundi et le mardi ainsi que la fin du mois, en fonction des tous-ménages(26) ou des mandats de payement à distribuer. Deuxièmement, les facteurs doivent respecter des délais, surtout le matin, ce qui les amène à accélérer la cadence de travail. Troisièmement, la compression des temps de la distribution se heurte à des contraintes topographiques, techniques et sociales. Le travail est organisé de façon à mobiliser constamment les salariés.

La vulnérabilité du flux constitue donc toute sa puissance. Selon Jean-Pierre Durand, cette vulnérabilité « (...) *est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu tendu* »(27). Le respect des délais et la charge de travail peuvent constituer une contrainte très lourde pour les facteurs, que ce soit lors du tri ou de la distribution, quand ils doivent pallier eux-mêmes les déficiences de l'organisation du travail (par exemple : quantité élevée et inattendue de courrier, livraison tardive ou défectueuse des envois, personnel insuffisant, etc.). Les jours où il y a « de la casse », c'est-à-dire quand les ressources sont largement insuffisantes pour distribuer tout le courrier, les salariés n'ont pas d'autre choix que d'accélérer considérablement leur rythme de travail. À ces contraintes, il faut encore ajouter celles liées à une activité exercée principalement à l'extérieur, notamment l'exposition aux variations du climat et aux intempéries. En effet, les facteurs travaillent en dehors des locaux de la RDC entre 4 et 5 heures par jour en moyenne.

Encadré 2

La journée-type de travail d'un facteur

Heures et cahier de charges ;Lieu du travail ;Intensité du travail ; Explications de l'intensité du travail

6h00 – 6h30

Entrée en service

Intérieur (2h)-

Départ des sacs de dépôt à 7h30 au plus tard

6h00 – 7h00

Tri du courrier prioritaireÉlevée

7h00 – 7h30

Tâches administratives :

mandats de payement

tri des recommandés

actes de poursuiteTrès élevée

7h45 – 8h00

Déplacement de la RDC au quartier de la tournéeÉlevéeRéduction du temps nécessaire au déplacement

8h00 – 12h00

Tournée avec 15 min de pause obligatoireExtérieur (4h)MoyenneDifficulté à comprimer le temps de la tournée en raison des contraintes topographiques

Le projet *Reengineering Mailprocessing* (REMA), réalisé entre 2003 et 2009, a permis à La Poste d'assouplir davantage la structure productive tant par la centralisation, la standardisation et la fluidification du traitement du courrier à l'échelle nationale que par la réorganisation du travail des facteurs. La tournée de ces derniers est désormais redéfinie chaque jour au sein d'un team composé de cinq à dix personnes qui se repartissent le courrier de plusieurs tournées. Ces team se caractérisent par quatre éléments : la responsabilité collective, la polyvalence, le partage du travail et la direction assumée par un *teamleader*. Au sein du *team*, les facteurs se partagent le travail en tenant compte des contraintes de l'activité et des ressources disponibles. La polyvalence a été introduite pour que les salariés, considérés interchangeables, puissent adapter chaque jour l'organisation de leur *team* aux fluctuations du courrier. Le métier de facteur, auparavant plutôt individualiste (chacun se voyait attribuer une tournée) a pris ainsi un caractère collectif. La pratique des « *mutuelles* » l'illustre bien : les tournées des absents sont assumées par les autres facteurs de leur *team* alors que ce travail était auparavant confié à des facteurs remplaçants.

En outre, pour consolider cette polyvalence et les « *déposséder* » de leur tournée, les facteurs sont amenés à pratiquer « *l'alternance* » en effectuant périodiquement les différentes tournées du team. Cette nouvelle manière de travailler constitue pour les facteurs un obstacle à l'acquisition et au maintien d'une connaissance intime du territoire indispensable pour effectuer le travail. Dans son enquête réalisée auprès des facteurs de La Poste française, Didier Demazière a mis en évidence que « l'*appropriation des particularités de la tournée passe par un apprentissage sur le tas, propre à acquérir une connaissance précise, indexicale, intime, du territoire de travail* »(28). Dès lors, tous les petits changements qui touchent aux foyers (déménagements, divorces, décès, etc.) se révèlent un obstacle à la réalisation d'un travail efficace et rapide. La mise en place des teams s'est accompagnée de l'introduction d'un scanner qui enregistre des tâches spécifiques (distribution des recommandés, etc.) et valide les étapes principales d'une journée de travail (début et fin du tri, de la tournée, des pauses, etc.). Cet instrument permet une gestion plus flexible du personnel. Il impose aux facteurs l'apprentissage de nouvelles normes temporelles caractérisées par une pression à la performance et une autonomie amoindrie. En effet, le scanner permet de mesurer le temps alloué à chaque tâche, ce qui permet d'identifier les temps dont l'usage est improductif (dits temps morts) et de comprimer ceux dont l'usage est productif. Il s'agit d'un instrument pour rationaliser la production selon les principes du taylorisme et solliciter une mobilisation accrue des salariés. La compression des temps se révèle un levier pour garantir la tension au flux et satisfaire aux exigences de productivité.

Perte du sens accordé au travail

La spécificité du métier de facteur, qui relève historiquement de la mission de service public, amène les salariés à mettre les relations avec les usagers au centre du sens qu'ils attribuent à leur travail. La mise en place des team tend à affaiblir l'emprise des salariés sur leur travail, les facteurs n'ayant plus le temps souhaité pour distribuer le courrier à « leur » clientèle(29), celle dont ils connaissent les besoins et les habitudes. Les facteurs ne sont pas attachés à une clientèle au sens universel (celle de La Poste), mais à celle recevant le courrier dans leur propre tournée. « *Quand vous commencez à connaître vraiment bien votre clientèle, vous n'avez surtout pas envie de la décevoir* », nous a-t-on expliqué. La réorganisation du travail place les facteurs face à de nouveaux conflits intérieurs qui bousculent les valeurs éthiques construites après de longues années d'expérience professionnelle. La directive du 6 novembre 2006, prescrivant que les colis et lettres contre signature ne seront désormais plus distribués à l'étage, en est un exemple.

Les facteurs sont tenus de monter à l'étage pour certaines catégories de clients : handicapés, invalides, personnes âgées avec une mobilité réduite et clients commerciaux. Or, comment appliquer cette directive dès lors que les facteurs effectuent la tournée des autres membres du team et ne connaissent pas forcément les besoins d'une clientèle qui n'est pas la « leur » ? Comment deviner derrière quelles boîtes aux lettres se cachent les handicapés, les invalides et les personnes âgées ? Le facteur, auparavant titulaire d'une tournée, sait que son pair ne connaît pas les besoins spécifiques de « sa » clientèle, ce qui est source de souffrances. Un

salarié nous a expliqué : « *Quand on fait les alternances, on peut pas monter à l'étage. On ne sait pas comment est la personne…* ». Un autre affirme ne plus voir où est la qualité dans son travail : « *Ceux qui me remplacent dans ma tournée, ils font descendre des gens en fauteuil roulant. Moi je monte parce que je les connais. Ce n'est pas normal de faire descendre une personne en fauteuil roulant* ». Mais le facteur en alternance n'y peut rien.

Les facteurs ne parviennent plus toujours à véhiculer l'image positive que La Poste prétend avoir : celle d'une entreprise de service public, au sein de laquelle les agents sont mandatés pour satisfaire au mieux les besoins des usagers. Ainsi, ils se heurtent à une autre réalité : celle de la compression des temps, de la réduction des coûts et du *time is money* qui a détrôné le client roi d'autrefois. Cela les amène soit à négliger les besoins de « leur » clientèle, soit à accélérer leur rythme de travail, soit à retarder la conclusion de la tournée pour monter à l'étage. Le sens accordé au travail s'en trouve gravement affecté, les facteurs n'ayant ni le temps ni les moyens de satisfaire la « clientèle » au sens où ils l'entendent eux-mêmes : non pas en termes de rentabilité ou de productivité, mais de relations humaines.

Les salariés ne parviennent donc plus toujours à entretenir un rapport dynamique entre les mobiles et les buts de leur activité, permettant de donner au travail un sens autre que l'accomplissement de « ce qu'il y a à faire ». Selon Yves Clot, « *une activité a d'autant plus de sens qu'elle permet de réaliser les buts prescrits en provoquant le sujet à se former d'autres mobiles que ceux qui le poussaient d'abord à agir* »(30). Ce rapport dynamique est à l'origine d'un « pouvoir d'agir » s'exerçant sur les objets du travail, rendant les salariés capables de « sentir » leur travail : ils peuvent par exemple « sentir » qu'un particulier s'adressera au service client pour déplorer la qualité de la prestation. Or, la prescription du travail encadre, voire enferme, la subjectivité des salariés dans les normes qui ont été établies par la maîtrise, risquant ainsi de réduire la possibilité du sujet d'entretenir un rapport dynamique avec les mobiles et les buts de son activité. Selon Davezies, le travail peut devenir dangereux pour la santé précisément lorsque « l*a pression à changer nous-mêmes va dans le sens de la révision d'orientations éthiques qui forment le socle vivant de notre personnalité* »(31). Ce déni du « pouvoir d'agir » s'accompagne souvent d'un sentiment de dévalorisation et d'un manque de reconnaissance, lié aux souffrances qui se développent face à une dégradation de la qualité du travail, ce qui donne lieu à une dépersonnalisation des relations professionnelles, au sens où le travail ne permet plus la construction d'une identité personnelle.

Ces souffrances sont aggravées par l'entrée d'une deuxième génération de salariés, composée essentiellement de jeunes et/ou de femmes à temps partiel et caractérisée par un rapport au travail diffèrent de celui que cherche à maintenir la première génération. Elle s'adapte en effet moins aisément à l'intensification du travail et peut être amenée à négliger certaines tâches, se détachant ainsi de la dimension collective du travail basée sur la socialisation des vécus et participant du sentiment de dévalorisation de la première génération. Dans un tel contexte, où les mobiles personnels de l'activité ont disparu, ne laissant que les buts de « ce qu'il y a à faire », Philippe Davezies explique que « l*e sentiment d'absence de perspectives de transformation se traduit par un conflit intérieur qui constitue un risque pour la santé* »(32). Quand les conflits inhérents à l'activité deviennent insurmontables, les conflits interpersonnels se développent tandis que le salarié pris individuellement risque de s'effondrer, n'ayant plus les ressources nécessaires à la réalisation du travail.

Psychologisation des rapports sociaux

Les conflits au sein de La Poste tendent à prendre une forme plus « horizontale » que « verticale ». Faute d'avoir une emprise, même minime, sur l'organisation du travail et les changements qui la caractérisent, les salariés tiennent de plus en plus les collègues pour responsables de leurs souffrances. Les contraintes de l'organisation du travail en flux tendu, associées à une accélération des cadences, ont rendu par exemple illégitimes les absences aux yeux de certains salariés. Les « mutuelles » peuvent alourdir considérablement la charge de travail quand il y a des absents au sein d'un *team*. Les facteurs n'ont d'autre solution que de prendre en charge une quantité de travail supplémentaire, le flux tendu ne laissant aucune marge pour les délais d'acheminement du courrier. Les absents sont stigmatisés par les facteurs contraints d'effectuer le travail à leur place et les absences sont de moins en moins tolérées par les collègues. Un facteur nous a expliqué par exemple : « *On connait tous ceux qui vont en boîte le vendredi soir et qui, samedi, ne sont pas là. Mais ça aussi ça met de la tension. Parce que nous, de suite, si on est malades, on est pris comme eux, alors ça, ça va pas* ». Dès lors, l'entreprise connaît une psychologisation des rapports sociaux définie par Hélène Stevens comme « *la substitution à un langage politique, organisationnel ou social d'un langage psychologique pour énoncer, analyser et résoudre des problèmes de travail et d'emploi* »(33).

Les facteurs ne se retiennent pas de dire ouvertement à leurs pairs qu'une absence n'est pas légitime alors même qu'ils n'oseraient plus se faire porter malades pour éviter la pression de la part des collègues et des supérieurs. Face à ce problème, 64,8% des salariés interrogés affirment avoir déjà renoncé (« *ça passera* ») ou différé (« *j'attends encore deux ou trois jours* ») une visite chez le médecin, de crainte de nuire à l'activité du team par leur absence. Seulement 30,8% affirment que cela ne leur est jamais arrivé tandis que 4,4% ne savent pas. Parmi les réponses affirmatives, 29,8% des facteurs ont renoncé ou différé une visite médicale une fois les douze derniers mois, 26,4% deux fois et 36,4% trois fois ou plus ; 7,4% ne savent pas. L'ampleur du présentéisme n'indique pas seulement la pression ressentie par les salariés, mais aussi la solidarité qu'il y a au sein des teams, dans la mesure où les salariés ne souhaitent pas que leur absence pèse sur les collègues et la culpabilité que cela induit. Ces éléments en apparence contradictoires peuvent coexister : les salariés peuvent renoncer ou différer une visite chez le médecin à la fois pour éviter les dénigrements et pour être solidaires. Les propos suivants l'illustrent parfaitement : « *On va aussi travailler quand on est malades parce que... bon, il y a deux choses : des fois on a peur aussi, mais si c'est des bons collègues, on ne veut pas que ce soit eux qui doivent assumer. Ce n'est pas comme une autre profession, où si vous êtes malades, vous êtes malades... un chauffeur de bus, s'il est malade... quelqu'un doit le remplacer, c'est différent* ». Si, d'un côté, la division du travail au sein des team nécessite davantage de coopération et créé de nouvelles solidarités ; de l'autre, le nouveau management valorise la dimension individuelle du travail et ne permet plus à une partie non négligeable des salariés d'identifier les rapports de domination inhérents au rapport salarial.

Ce paradoxe interpelle le rôle des syndicats dans l'idée que les instances de représentation du personnel pourraient constituer un contrepoids à la psychologisation des rapports sociaux. Or, les témoignages mettent en cause l'existence d'une véritable présence syndicale structurée à l'intérieur de l'entreprise. Certains salariés pensent que les syndicats négocient avec la direction les conditions de travail sans pour autant en connaître ni le contenu ni le déroulement : « *Le syndicat s'en est occupé, mais je ne connais pas les résultats, on va voir* ». Ce propos laisse supposer que toute décision touchant à la relation avec l'employeur est déléguée au syndicat. Ce dernier aurait paradoxalement pris en charge la négociation d'un domaine – les conditions de travail – qui ne semble pourtant pas être négociable aux yeux des salariés. D'autres ont expliqué qu'ils ne voient pas l'utilité de prendre contact avec le syndicat lors de difficultés d'ordre individuel ou collectif : « *J'y vais aux manifestations des syndicats, j'y vais. Mais je trouve qu'ils n'ont pas de poids* ». Par conséquent, les salariés qui s'opposent à certains aspects de la réorganisation du travail, sans pour autant avoir la possibilité d'exprimer de manière structurée cette opposition, pourraient accumuler un sentiment d'impuissance qui favorise davantage les réactions relevant du répertoire individuel de la contestation au détriment de celui collectif.

La réalité du syndicat prend donc la forme d'une « abstraction » que les salariés associent à leurs sentiments d'impuissance vis-à-vis de la réorganisation du travail, ce qui constitue un obstacle à toute expression collective et structurée du conflit social. Seule exception : une pétition dénonçant les pratiques discutables d'un chef d'établissement, qui aurait exercé des pressions trop élevées sur les salariés ne pouvant pas effectuer toutes les tâches du fait de leur état de santé, ou ayant du s'absenter pour maladie ou accident. Bien que les données empiriques de l'étude ne permettent pas de l'évaluer précisément, d'après les facteurs interrogés l'adhésion à la pétition aurait été massive, sans pour autant que le syndicat de la branche n'y ait participé. Dès lors, le conflit social risque de se traduire par un repli sur soi-même et/ou par une psychologisation des rapports sociaux. L'interprétation des conflits comme un danger peut se révéler délétère à la fois pour l'entreprise et les salariés. Ces derniers devraient avoir la possibilité de se faire entendre par la direction afin de redévelopper un « pouvoir d'agir » sur le travail, ce qui éviterait de réduire l'expression des souffrances à la reconnaissance d'un statut de victime.

Conclusion

À partir des années 1990, le Conseil fédéral libéralise progressivement le secteur des postes sous la pression des milieux patronaux. Dans le cadre de ces choix politiques et du progrès technique permettant des gains de productivité importants, l'entreprise publique chargée de la distribution du courrier, d'abord les PTT puis La Poste, amorce une longue restructuration lui permettant de disposer d'une structure productive plus souple, en flux tendu, nécessitant une organisation du travail plus flexible. Seules des données longitudinales permettraient de connaître, sur le moyen-long terme, les répercussions de ces restructurations sur la santé du personnel. Les témoignages des facteurs et les résultats du questionnaire mettent néanmoins en évidence l'existence d'un malaise parmi le personnel.

L'intensification du travail en semble constituer la raison principale : tant la pratique des « alternances » et que celle des « mutuelles », couplées par l'introduction d'un scanner, constituent un levier pour rationaliser davantage la production par la polyvalence et l'apprentissage de nouvelles normes temporelles ; autant de procédés qui ont pour conséquence d'affecter les valeurs éthiques de service public développées après de longues années d'expérience professionnelle. Ne pouvant ni avoir une véritable emprise sur les aspects centraux du travail, ni satisfaire convenablement « leur » propre clientèle, les sentiments d'impuissance éprouvés à l'égard de la réorganisation du travail tendent à prendre le pas sur le « pouvoir d'agir » des salariés et génèrent des souffrances profondes.

L'exposition progressive de La Poste à un environnement économique plus concurrentiel et contraignant, où le marché auparavant monopolistique est convoité par des entreprises privées dont le niveau des salaires et des conditions de travail varie fortement, a vraisemblablement exercé une pression sur la productivité et la performance du personnel. C'est pourquoi il conviendrait d'interroger le rôle de la libéralisation dans les souffrances provoquées par la modernisation de l'entreprise. Ainsi, la réglementation accrue de la concurrence au sein du secteur postal ainsi que la mise en place de structures syndicales favorables à l'expression de la conflictualité seraient autant de possibilités que l'État, l'entreprise, les syndicats et le personnel pourraient explorer pour réduire la pression que la mise en concurrence des salariés exerce sur les conditions de travail.

Bibliographie

● Communauté économique européenne (CEE), *Livre vert sur le développement du marché unique des services postaux*, Luxembourg, Commission de la CEE, 1992.

● Clot Yves, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La découverte, 2008.

● Davezies Philippe, « Une affaire personnelle ? », in *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Théry Laurence (Dir.), Paris, La découverte, 2006, p. 138-166.

● Davezies Philippe, « Intensification. Danger : le travail rétréci », in *Santé & Travail*, 57, 2007, p. 30-33.

● De Pury David, Hauser Heinz, Schmid Beat (Dir.), *Ayons le courage d'un nouveau départ. Un programme pour une relance de la politique économique en Suisse*, Zurich, Orell Füssli, 1996.

● Demazière Didier, « Au cœur du métier de facteur : ″sa tournée″ », in *Ethnologie française*, 5, 2005, p. 129-136.

● Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

● Finger MAtthias, « La Poste Suisse de 1948 à 2000 », in *Working paper IDHEAP*, 8, 2001, p. 1-20.

● Guex Sebastien, L'*argent de l'État*, Lausanne, Réalités Sociales, 1998.

● Leutwiler Fritz, Schmidheiny Stephan et al., L*a politique économique de la Suisse face à la concurrence internationale. Programme pour un ordre plus libéral*. Zurich, Orell Füssli, 1991.

● Meier MArgrit (Dir.), *Services publics : les réponses des syndicats*, Berne, Union syndicale suisse (USS), 1997.

● Scherer Sarah Brian, « Leutwiler, Fritz », in *Dictionnaire historique de la Suisse*, [En ligne]. http://www.hls-dhs-dss.ch (Page consultée le 11.3.2011).

● Schmid Hans (Dir.), *Rapport final de la Commission « Eurostratégie de La Poste »*, Université de Saint-Gall, 22 décembre 1993.

● Stevens Hélène, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », in *Sociologies pratiques*, 17, 2008, p. 1-11.

● Udry Charles-André, Marquis Jean-François, « Le renouveau de tous les dangers », in *Le livre noir du libéralisme*, Jaggi Yvette (Dir.), Vevey, L'Aire, 1996, p. 134-229

Annexe

Document « Information à la clientèle » du 6 novembre 2006

LA POSTE

Information à la clientèle

Chère cliente, cher client,

Depuis toujours, vous pouvez compter sur la fiabilité et la sensibilité de nos facteurs qui vous remettent quotidiennement vos lettres et vos colis. Cependant, nous avons constaté que les destinataires des envois postaux sont de plus en plus souvent absents de leur domicile lors du passage du facteur. C'est pourquoi nous allons uniformiser le système de distribution dans toute la Suisse et ainsi faciliter le travail de nos employés.

A partir du 6 novembre 2006, les facteurs vous remettront à l'entrée de l'immeuble les colis et les lettres qui ne peuvent pas être déposés dans la boîte aux lettres ou dans le compartiment annexe (grands formats, envois contre signature), à condition qu'ils puissent entrer en contact avec vous au moyen d'une sonnette ou d'un interphone.

Dans les cas de figure suivants, la distribution à l'étage sera toujours assurée:

- personnes handicapées ou invalides
- personnes âgées avec mobilité réduite
- clients commerciaux (par ex. études d'avocats, médecins, fiduciaires, etc.)
- envois avec supplément «remise en main propre» ou «distribution à l'étage»

Il va de soi que vous pourrez toujours demander à un voisin de réceptionner les envois à votre place. Il vous est également désormais possible de demander une deuxième distribution gratuite d'un colis avisé.

Par ce changement en Suisse romande, la Poste uniformise le processus de distribution dans tout le pays. Depuis janvier 2004 les conditions générales de la Poste (C.G. art. 2.3.2) désignent en effet comme lieu de distribution l'entrée de la maison et non la porte de l'appartement.

Nos collaborateurs et collaboratrices du service de distribution – vos partenaires de tous les jours – vous remercient de votre compréhension. Nous mettrons tout en œuvre pour continuer à vous offrir des prestations de grande qualité et nous réjouissons de vous distribuer à l'avenir encore de nombreuses lettres et de nombreux colis.

Des questions ?
N'hésitez pas à nous contacter. Vous pouvez joindre notre service à la clientèle:
- par téléphone 0848 888 888
- par courriel serviceclientele@poste.ch

Avec nos salutations les meilleures
La Poste Suisse

Jamais à la maison lors du passage du facteur?
Retirez votre colis ou votre lettre recommandée dans une gare, un office de poste ou une station-service. Infos sur www.poste.ch

Notes

(1) Cet article figure parmi les communications de la Journée d'étude sur le thème « Modernisation des entreprises publiques et sociologie » (Axe thématique 4 : Effets de la modernisation sur le travail des salariés) du 4 avril 2011. Paris : Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS-U.Caen).

(2) Cf. TagesAnzeiger, 27.03.2008, 05.04.2008 et 15.04.2008.

(3) Cf. TagesAnzeiger, 27.03.2008. Traduit par l'auteur.

(4) Cf. Comtexte, 04.05.2007

(5) L'enquête a été réalisée dans le cadre d'un mémoire de Master en Socioéconomie à l'Université de Genève, mis librement à disposition à l'adresse : http://nicolacianferoni.wordpress.com

(6) Les données reposent sur un questionnaire anonyme distribué auprès de tout le personnel (avec un taux de retour de 51,8%), six entretiens semi-directifs effectués avec six salariés touchés par des troubles de santé, trois observations exploratoires (suivi d'un facteur tout au long de sa journée de travail, d'une séance des cadres portant sur la gestion des absences dans l'entreprise et de la réunion conclusive d'un cercle de qualité sur la santé au travail).

(7) Déjà directeur de la Banque Nationale Suisse, M. Fritz Leutwiler est alors membre des conseils d'administration de Ciba-Geigy, de Nestlé et de Winterthur Assurances. Cf. S. B. Scherer, « Leutwiler, Fritz », in *Dictionnaire historique de la Suisse*, [En ligne]. http://www.hls-dhs-dss.ch et S. Guex, L'argent de l'État, Lausanne, Réalités Sociales, 1998, p. 129

(8) M. Stephan Schmidheiny est alors propriétaire de trois holdings très puissantes (Unotec, Anova et Nueva), principal actionnaire d'ABB, de Landis + Gyr, de Merkur et membre des conseils d'administration de Nestlé, de l'UBS et de la SMH. Cf. C.-A. Udry et J.-F. Marquis, « Le renouveau de tous les dangers », in *Le livre noir du libéralisme*, Y. Jaggi (Dir.),

Vevey, L'Aire, 1996, p. 220

(9) L'USCI est l'association patronale qui regroupe la plupart des entreprises suisses aujourd'hui appelée EconomieSuisse.

(10) F. Leutwiler, S. Schmidheiny et al., *La politique économique de la Suisse face à la concurrence*

internationale. Programme pour un ordre plus libéral. Zurich, Orell Füssli, 1991, p. 14

(11) Ibidem, p. 23

(12) En 1995, les milieux patronaux publieront, sous la direction de David de Pury, un troisième livre blanc qui s'exprimera sur les premières mesures de 'revitalisation' de l'économie tout en insistant sur la 'nécessité' d'accélérer leur mise en œuvre. Cf. D. De Pury, H. Hauser et B. Schmid (Dir.), *Ayons le courage d'un nouveau départ. Un programme pour une relance de la politique économique en Suisse*, Zurich, Orell Füssli, 1996

(13) M. David de Pury est un ancien haut fonctionnaire de l'administration fédérale puis co-directeur général de la multinationale ABB,

(14) cf. CCE, *Livre vert sur le développement du marché unique des services postaux*, Luxembourg,

Commission de la CEE, 1992, p. 187

(15) H. Schmid (Dir.), *Rapport final de la Commission « Eurostratégie de La Poste »*, Université de Saint-Gall, 22 décembre 1993

(16) Il s'agit de la Loi sur l'organisation de la Poste (LOP), de celle sur l'entreprise de télécommunications (LET) et de celle fédérale sur la poste (LPO) et de la révision de celle sur les télécommunications (LTC).

(17) Cf. Communiqué de presse du DETEC, 22.4.2009

(18) Cf. L'Union PTT, 19.9.1996, p. 1

(19) Cf. Der Bund, 28.10.1996

(20) Membre de l'Union Syndicale Suisse (USS), l'Union PTT (devenu Syndicom en 1998) est l'organisation syndicale la plus représentative du personnel.

(21) M. Meier (Dir.), *Services publics : les réponses des syndicats*, Berne, Union syndicale suisse (USS), 1997, pp. 8 et 15

(22) Docteur en Sciences économiques et sociales à l'Université de Genève, M. Jean-Noël Rey est secrétaire national du groupe parlementaire socialiste de 1976 à 1983, puis bras droit du Conseiller fédéral Otto Stich. Cf. Revue PTT 10/90, p. 24

(23) Rapport de gestion PTT, 1991, p. 10

(24) M. Finger, « La Poste Suisse de 1948 à 2000 », in *Working paper IDHEAP*, 8, 2001, p. 17

(25)P. Davezies, « Intensification. Danger : le travail rétréci », in *Santé & Travail*, 57, 2007, p. 30-33.

(26) Les tous-ménages désignent les envois non adressés comme par exemple celui d'un prospectus publicitaire.

(27) J.-P Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 56

(28) D. Demazière, « Au cœur du métier de facteur : ″sa tournée″ », in *Ethnologie française*, 5, 2005, p. 132

(29) Le terme de « clientèle » est couramment utilisé par les facteurs pour designer les personnes qui reçoivent le courrier, même si La Poste garde encore l'image d'une entreprise de service public.

(30) Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La découverte, 2008, p. 80

(31) P. Davezies, « Une affaire personnelle ? », in *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Théry Laurence (Dir.), Paris, La découverte, 2006, p. 164.

(32) Ibidem.

(33) H. Stevens, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », in *Sociologies pratiques*, 17, 2008, p. 1