

---

## L'agent auxiliaire à bpost : le facteur modernisé

---

Max VANCAUWENBERGE

Résumé : « L'agent auxiliaire : le facteur modernisé »

La transformation de l'ancien service public de La Poste en une entreprise rentable active sur un marché dans le cadre du processus de libéralisation nécessite une profonde transformation technique, organisationnelle mais également culturelle.

Cette transformation implique et nécessite une transformation du personnel de l'entreprise. Ce dernier doit être moins cher, plus flexible et avoir une attitude plus commerciale.

L'agent auxiliaire, catégorie contractuelle mise en place en 2010, semble être un vecteur central de cette transformation.

Mots clés : La Poste – bpost – agent auxiliaire – libéralisation – modernisation

Abstract : “L'agent auxiliaire (auxiliary agent): the modernised postman”

The conversion of the former public postal service La Poste into a profitable enterprise, active on a liberalised market, requires a profound technical, organisational and cultural transformation.

This transformation inevitably presupposes a transformation of the enterprise's staff. This staff should be cheaper and more flexible, and is expected to adopt a “commercial behaviour”.

“L'agent auxiliaire”, a new contractual category established in 2010, seems to be the main vector of this transformation.

Key words : La Poste – bpost – auxiliary agent – liberalisation - modernisation

Le 20 décembre 2015, invité à débattre sur le plateau de la RTBF<sup>1</sup> à propos du conflit opposant le gouvernement et la direction de la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB) aux travailleurs du rail, le président de la CGSP-cheminots<sup>2</sup> Michel Abdissi explique que les causes de ce conflit ne sont pas uniquement à chercher dans la dégradation des conditions de travail des cheminots mais également par la menace que représente le plan de la ministre de la Mobilité Jacqueline Galant pour la philosophie du service public.

Ce conflit à la SNCB, dernière entreprise publique à encore engager des statutaires, reflète bien la nature des conflits dans les entreprises publiques. Ils touchent à la fois, comme dans toute entreprise, aux conditions de travail du personnel, mais également, et c'est ce qui fait la spécificité des conflits dans les entreprises de service public, au « sens » du travail (Hanique, 2004).

---

<sup>1</sup> Radio Télévision Belge Francophone

<sup>2</sup> Secteur des cheminots de la Centrale Générale des Services Publics de la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB).

Lorsque l'on parle de modernisation, La Poste, devenue bpost en 2010, est souvent présentée comme un exemple à suivre. Encore déficitaire en 2002 lorsque Johnny Thijs en devient le chief executive officer (CEO), l'entreprise postale devient bénéficiaire dès 2004. Entre 2007 et 2014, bpost aura distribué 1 milliard 781 millions d'euros de dividendes. Au niveau de l'emploi, le personnel de bpost est passé de 38600 équivalents-temps plein en 2003 à 24631 en 2014. Le revenu moyen généré par équivalent temps-plein est quant à lui passé de 53000 euros par an en 2003 à 100.000 euros par an en 2014. Mais, comme le rappelle l'ex-CEO de la SNCB Marc Descheemaeker, « l'important c'est le changement de mentalité et de culture, plus que les chiffres derrière le plan » et que « le moment décisif dans la modernisation des entreprises comme bpost [...] s'est produit quand elles ont eu la possibilité de pouvoir recruter des contractuels et pas nécessairement des statutaires » (L'Echo, 14 novembre 2015). Un « moment décisif » qui s'est déroulé en 2000 lorsque bpost n'a plus engagé que des facteurs contractuels, puis en 2010 uniquement des agents auxiliaires.

C'est sur cette dernière catégorie contractuelle d'agent auxiliaire, considérée par la direction comme un des « grands piliers » (Rapport annuel, 2009 : 15) de la modernisation, que nous nous focaliserons dans cet article. Pour Johnny Thijs, ce projet est d'une « importance capitale pour l'avenir de notre entreprise » (Le Soir, 11 septembre 2009). A ses yeux, « c'est ça ou la faillite » (Le Soir, 30 septembre 2009). Remplaçant progressivement les facteurs partant en pension, l'agent auxiliaire représente en ce sens le facteur de demain et représente déjà 20 % du personnel. Il doit mieux répondre aux impératifs du marché postal totalement libéralisé depuis 2011 en étant un facteur « low-cost », un facteur plus flexible et « orienté-client ». Nous l'appellerons le facteur modernisé.

L'agent auxiliaire sera donc l'objet du présent article en tant que catalyseur des transformations des conditions d'emplois et de travail ainsi que de la « culture d'entreprise » au sein de l'entreprise postale. Dans notre recherche, nous nous sommes principalement basés sur les nombreuses auditions du CEO de bpost en commission parlementaire, sur les rapports annuels de l'entreprise ainsi qu'une brochure de bpost destinée aux investisseurs datant de 2013 afin de pouvoir connaître la stratégie mise en place pour moderniser l'entreprise postale. Nous nous sommes également basés sur des entretiens réalisés avec 7 facteurs, âgés entre 26 et 55 ans, et un facteur pensionné. Trois d'entre eux étaient agents auxiliaires tandis que les

cinq autres étaient fonctionnaires statutaires. Hormis l'un des agents auxiliaires, ils étaient tous délégués syndicaux. Les noms utilisés dans l'article ont cependant été modifiés afin de préserver leur anonymat.

## **1. La libéralisation et la modernisation de bpost**

### **1.1. La libéralisation et le marché postal**

C'est en 1997 qu'apparaît la première directive postale européenne 97/67 qui ouvre la voie au processus de libéralisation dans le secteur postal. La libéralisation se fera par étapes successives et sera totale en 2011 en Belgique.

A l'heure actuelle, le marché postal se compose de plusieurs segments dont les deux plus importants en terme de revenus sont celui de la poste aux lettres<sup>3</sup> et celui des colis. Les volumes du marché de la poste aux lettres sont cependant en baisse continue depuis de nombreuses années, même si cette baisse a été en partie compensée par l'augmentation des tarifs. Les revenus ont ainsi baissé de 1,67 milliard en 2010 à 1,48 milliard en 2014, soit une diminution de 12 %. Cependant, même en contraction, ce marché représente encore 59 % du chiffre d'affaire du secteur postal. Un marché très largement dominé par bpost qui ne connaît pas de réelle concurrence. Le marché des colis représente quant à lui 36 % du chiffre d'affaire du secteur postal mais est en expansion. Entre 2010 et 2014, les revenus de celui-ci sont passés de 715 millions d'euros à 917 millions, soit une augmentation de 28,7 %. Ce marché est par contre très concurrentiel (IBPT<sup>4</sup>, 2015). Une dernière donnée importante du marché postal est l'importance des grands clients. En 2012, 47 % du chiffre d'affaire de bpost était imputable à 100 clients (bpost, 2013 : 24).

### **1.2. La modernisation : un changement de culture au coeur des réformes**

En préparation à la libéralisation totale du secteur postal, Johnny Thijs, CEO de bpost entre 2002 et 2013, reçoit comme mission du gouvernement de « moderniser » l'entreprise postale. Mission qui sera jugée brillamment réussie pas les différents partis politiques. Au moment de

---

<sup>3</sup> Inclut le courrier transactionnel, la publicité adressée et le courrier international.

<sup>4</sup> Institut belge des services postaux et des télécommunications (organisme officiel régulateur).

son départ en 2013, la N-VA<sup>5</sup> fait ainsi l'éloge du CEO et estime qu'il « a fourni du bon travail ». Elle est rapidement rejointe par le MR qui « mesure le travail réalisé par M. Thijs et son équipe au sein de bpost » mais également par le sp.a qui « loue le travail de M. Thijs » ainsi que le PS qui « ne remet pas en question la qualité de son travail » tandis que Ecolo dit « regretter le départ de M. Thijs de bpost, dont il a fait une entreprise performante » (Séance plénière, 9 janvier 2014).

Cependant, loin d'être uniquement question de « performance », la modernisation a pour principal objectif de changer le « sens du travail » de facteur (Hanique, 2004). Selon John Cultiaux, c'est même ce changement de conception du service public – et non les changements techniques et organisationnels – qui constitue le cœur des réformes en cours (Cultiaux, 2012). La modernisation ayant en effet pour objectif de transformer un service public en une entreprise rentable active sur un marché, des changements techniques et organisationnels importants sont nécessaires, mais également la transformation de la culture de l'entreprise postale jugée trop peu commerciale. C'est alors toute la vision du service public développée dans l'après-guerre qui doit être remise en cause.

#### 1.2.1. Le service public face au marché

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les services publics se voient conférer trois missions : la continuité de leur service et donc l'impossibilité de faillite, l'égalité des usagers et enfin l'adaptabilité afin de suivre l'évolution technologique et celle des besoins des usagers (Selys, 1995 : 16). Le souci du bien commun des usagers est alors l'objectif vers lequel tendent les mesures visant à améliorer l'efficacité (Boltansky et Thevenot, cité par Cultiaux, 2012 : 72).

A partir des années 1990 et sous l'impulsion de la Commission européenne, les entreprises publiques vont mettre en œuvre un nouveau management public largement inspiré du secteur privé. L'objectif devient celui de devenir rentable et concurrentiel sur un marché (Cultiaux, 2012 : 76). Dans cette nouvelle optique, consacrer du temps et l'investissement au service d'autrui, en particulier les plus démunis, n'est plus valorisé mais au contraire sanctionné (Cultiaux, 2012 : 80). Lors d'un entretien, Josiane, factrice à présent retraitée mais qui a connu La Poste avant et pendant la modernisation, relate un conflit avec son supérieur à ce propos. C'était au moment où les facteurs devaient encore s'occuper eux-mêmes de faire « suivre » le

---

<sup>5</sup> N-VA : Nieuw-Vlaamse Alliantie ; MR : Mouvement réformateur ; sp.a : Socialistische Partij Anders ; PS : Parti socialiste ; Ecolo : parti écologiste francophone.

courrier, c'est-à-dire le réexpédier à la nouvelle adresse en cas de changement d'adresse pendant un laps de temps défini. Cela permettait à l'utilisateur d'avoir le temps de prévenir les administrations et ses amis de son déménagement. Bien que le délai soit passé, Josiane avait continué à effectuer le changement d'adresse, ce qui fut à l'origine du conflit avec son supérieur : « Il y avait une personne pour qui le délai était passé et je faisais quand même encore le changement d'adresse. Et j'ai eu une remarque du percepteur et je lui dit "oui mais moi j'ai vu que c'est des gens qui reçoivent beaucoup de courrier du huissier, du tribunal et de l'ONEM. Je voudrais pas qu'à cause de nous ça ne suive pas quoi. Donc j'ai trouvé important de le faire quand même." Et alors il me dit "Mais c'est fini ça ce rôle du facteur, c'est fini il ne faut plus penser comme ça". Et bon ça c'était au tout début encore. J'en ai fait un scandale, j'ai dit à tous les collègues mais tu t'imagines quelle réponse qu'il nous donne parce qu'au début c'était pour nous inimaginable des trucs ainsi. » Cela illustre particulièrement bien le malaise et une forme de résistance de nombreux facteurs face à ce changement de culture que la direction tentait d'imposer.

#### 1.2.2. Priorité aux grands clients

Afin d'être rentable, bpost doit se concentrer sur ses plus gros clients et sur le segment des colis. Le rôle social de La Poste, symbolisé par les bureaux de poste et le facteur prenant le temps de discuter avec ses usagers, est dès lors de plus en plus réduit.

Ainsi, en 2011, Linda Musin (PS) s'inquiète « que bpost accorde moins d'attention aux petits qu'aux gros clients, alors qu'une entreprise publique devrait également être attentive aux citoyens ». « Etant donné que 250 clients assurent 35 % des recettes, il est essentiel de conserver ces clients » explique alors Johnny Thijs lors de son audition au Parlement en 2004, avant d'expliquer les solutions spécifiques mises en place pour ces gros clients (Com. Parl., 2004 : 25).

Concernant les colis, bpost est à l'offensive depuis plusieurs années pour devenir plus compétitif sur ce marché très concurrentiel. Dans une récente interview, le nouveau CEO de bpost confirmait que l'une des priorités étaient de « se préparer à l'avenir [...] dans le secteur des colis surtout » (L'Echo, 7 novembre 2015).

Le rôle social de bpost est progressivement supprimé, eu égard à son faible intérêt

économique. Dans cette perspective très managériale, le nombre de bureaux de postes passe de 1342 en 2001 à 669 aujourd'hui. En 2007, en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle, Johnny Thijs affirmera que ce sont essentiellement les résidents qui se plaignent de la fermeture de bureaux de poste et non pas les clients commerciaux qui « représentent la majeure partie du chiffre d'affaires de La Poste » (Com. Parl., 2007 : 3). Le rôle social du facteur, qui consistait par exemple à aller chercher le médicament d'une personne âgée ayant de la peine à se déplacer, est également réduit. En 2007, l'ex-CEO affirme ainsi que « le facteur doit se cantonner à sa mission classique, c'est-à-dire la distribution du courrier » (Com. Parl., 2007 : 16).

L'évolution du marché postal et la promesse de dividendes élevés oblige l'entreprise postale à développer son activité sur le marché des colis et à maîtriser ses coûts salariaux. Les facteurs sont amenés à devenir de plus en plus des « livreurs » de courriers et de colis, nettement moins rémunérés, plus flexibles et orientés-(grand)-client.

## **2. La mise en place d'un facteur « low-cost »**

La première version du projet proposé par la direction en 2009, un contrat ouvrier à temps partiel (3h47 par jour) pour un salaire horaire brut de 8,41 euros et pour un maximum de 547,96 euros par mois, est jugée imbuvable par les organisations syndicales. Suite aux actions de grève, Johnny Thijs accepte de revoir son projet et un accord intervient le 21 janvier 2010 en commission paritaire. Les contrats sont à durée indéterminée et le salaire horaire brut passe de 8,43 euros à 9,68 pour un salaire mensuel brut de 1594.56 euros à temps plein, sans aucune augmentation liée à l'ancienneté au cours de leur carrière (Cultiaux et Vandewattyne, 2013 : 25). La différence salariale est alors de 12 % avec les facteurs statutaires en début de carrière et de près de 40 % en fin de carrière.

A la suite de nombreuses actions syndicales en 2011, 2012, 2013 et 2014, la rémunération brute sera relevée à 1743,47 euros par mois. Elle ne connaît cependant toujours aucune augmentation liée à l'ancienneté. En fin de carrière, la différence avec la rémunération des facteurs statutaires s'élève à 840,48 euros brut par mois.

### 3. Un facteur flexible

La mise en place des agents auxiliaires poursuit également comme objectif de rendre les emplois plus flexibles. Comme l'indique la direction de bpost dans son rapport annuel en 2011, « Au 31 décembre 2011, bpost avait un effectif de 18.899 employés statutaires, pour lesquels les conditions d'emploi sont plus lourdes pour l'entreprise que pour le secteur privé, en particulier en termes de coûts, de possibilité de licenciement et de flexibilité » (Rapport annuel 2011 : 90).

#### 3.1. Des facteurs plus facilement licenciés

Dans une brochure destinée aux investisseurs de bpost, la direction de l'entreprise postale écrit que « le statut du personnel statutaire et les dispositions des Conventions Collectives de Travail peuvent limiter la flexibilité opérationnelle de bpost » (bpost, 2013 : 26). La direction de bpost souhaite en effet pouvoir adapter rapidement son personnel en fonction de l'évolution du marché et du volume de travail.

Or, le personnel statutaire bénéficie d'une sécurité d'emploi qui empêche la direction de bpost de mettre fin à leur relation de travail sauf en cas de faute grave. Le personnel contractuel, excepté les agents auxiliaires, bénéficie également d'une sécurité d'emploi qui découle des conventions collectives de travail. Ces derniers sont en principe protégés contre les licenciements pour motifs économiques et techniques. Les seuls à ne pas bénéficier de la sécurité d'emploi sont les agents auxiliaires. La direction a d'ailleurs confirmé « son engagement à réaliser l'ensemble des restructurations nécessaires sans licenciement sec – sauf en ce qui concerne les agents auxiliaires. (souligné par nous) » (bpost, 2013 : 94).

#### 3.2. Des facteurs sans tournée

La réorganisation continue des tournées de distribution du courrier<sup>6</sup> ainsi que la volonté de la direction de diminuer au maximum les délais d'acheminement du courrier exigent d'avoir des facteurs qui acceptent de changer régulièrement de tournée de distribution en fonction des réorganisations mais également pour pourvoir aux remplacements.

---

<sup>6</sup> Depuis 2001, les tournées de distribution du courrier sont réorganisées tous les 12 à 18 mois avec le logiciel informatique Géoroute.

Contrairement aux facteurs statutaires, les agents auxiliaires ne peuvent pas devenir titulaires<sup>7</sup> d'une tournée. Ils doivent donc souvent changer de tournée. Frédéric explique ainsi que les agents auxiliaires « peuvent être amenés à changer de tournée presque tous les jours. C'est une planification quotidienne car les agents auxiliaires font tous les remplacements. C'est un immense privilège et on nous le fait bien sentir si on a une tournée à long terme ». Jawad abonde dans le même sens lors de l'entretien en affirmant que « le chef a le droit de me faire ce qu'il veut, où il veut et quand il veut. Parfois je commence une tournée et il vient me dire que je dois changer de tournée. Si je n'accepte pas c'est un refus d'ordre et mon contrat peut prendre fin ce jour là ».

Jawad et Frédéric, non sans une certaine amertume, évoquent également la différence de traitement avec les statutaires. « Dans le règlement, il est mis qu'un statuaire peut être déplacé de son service si nécessaire. Cela fait 6 ans que je suis à La Poste, je n'ai jamais vu qu'on déplaçait un statuaire de son service un jour » commence Frederic, avant de me parler d'une expérience personnelle qui l'a marqué : « Il y a un rapport hiérarchique très marqué entre les chefs et les agents auxiliaires, plus qu'avec les statutaires. Le statuaire dit non, c'est non. Un agent auxiliaire dit non ... Un jour je rentre de tournée et on me dit que Nicolas s'est blessé et qu'il faut donner un coup de main pour terminer sa tournée. Je dis "ben écoute Gerard, enfin mon chef, aujourd'hui c'est vraiment pas possible quoi, mon épouse travaille faut que j'aillle rechercher la petite à l'école, aujourd'hui il n'y a pas moyen." "Ben pas de problème je te fais un dossier pour refus d'ordre" qu'il m'a répondu. J'ai fini par y aller sinon ... Oui ils savent bien te mettre la pression. Si un statuaire dit aujourd'hui c'est impossible je ne fais pas de supplément, on va aller chez un agent auxiliaire et on va lui dire ben il y a ça à prendre et, ben voilà ».

### **3.3. Des heures supplémentaires non-payées**

« Travailler jusqu'à 4h mais tu es payé jusqu'à 2h, travailler jusqu'à 5h mais tu es payé toujours jusque 2h, voilà » m'explique Jawad, agent auxiliaire. « On prend jamais la pause, pas le temps » raconte Azzedine, agent auxiliaire aussi. Nombreux sont en effet les facteurs qui se plaignent de ne pas pouvoir terminer leur tournée dans les 7h36 imparties et de devoir travailler plus longtemps sans être payé.

---

<sup>7</sup> Les facteurs statutaires, après quelques années de service, deviennent « titulaire » d'une tournée. Cela signifie qu'ils réalisent la même tournée chaque jour, et sauf en cas d'absolue nécessité, ne peuvent pas être mis sur une autre tournée.

Le reportage journalistique de Olivier Bailly (Bailly, 2013), qui a travaillé à bpost comme intérimaire pour son enquête, a confirmé ce phénomène. Une enquête qui, au moment de sa publication, avait fait du bruit et forcé le ministre des Entreprises publiques Jean-Pascal Labille à s'expliquer : « il faut souligner que tous les règlements relatifs à la durée et aux conditions de travail sont strictement respectés par bpost. Les tournées de distribution sont déterminées sur base d'un nombre de paramètres (volume postal, nombre de boîtes aux lettres à desservir, la densité de la population, la géographie...) ainsi que les temps d'exécution moyens des différentes actions. La durée de travail est de 7 heures 36 par jour. » (Quest. Parl. n°0298, législature n°53)

Si les plaintes à propos de la surcharge de travail et des heures supplémentaires qu'elle entraîne sont nombreuses, les agents auxiliaires les réalisent tout de même. Lorsque nous demanderons à Jawad, agent auxiliaire, les raisons qui poussent les agents auxiliaires à endosser ce travail supplémentaire sans aucune rémunération, il évoquera la peur du licenciement. Martine, déléguée syndicale, le confirme : « [la direction de bpost] fait un dossier disciplinaire et elle s'arrange pour les liquider ». Thomas évoque également les « contrats de progrès » qui contribuent à mettre la pression sur les agents auxiliaires. Il s'agit d'entretiens individuels que le management de bpost a avec les agents auxiliaires qui ne sont pas assez performants : « "Qu'est-ce qu'on peut faire pour toi ?" qu'ils te disent (rire) mais en fait c'est toujours de ta faute si tu fais des erreurs ou si tu as du retard. Ils ne t'écoutent pas. Ils font ça surtout avec les plus jeunes et les plus conciliants ». Hassan, agent auxiliaire, raconte quant à lui les menaces relatives aux congés : « "T'auras pas tes congés si tu continues" qu'ils te disent ». Azzedine enfin, explique que « si on fait pas ce qu'ils veulent, on est mis sur des sales tournées ».

#### **4. Un facteur orienté-client**

« La Poste dit que c'est pas notre travail de rendre service aux gens » nous explique Josiane, relatant les propos de son chef. La troisième raison qui semble en effet expliquer la mise en place de cette nouvelle catégorie de facteurs est le changement culturel ou idéologique que la direction de bpost affirme vouloir introduire au sein de son entreprise. Mais avant de passer à la suite, un mot sur le choix du titre et de la citation de ce dernier chapitre. L'orientation-client

et sa satisfaction sont devenus les maîtres-mots des directions modernisatrices depuis les années 1990. Luc Boltanski et Eve Chiapello ont montré le double avantage que représentait « ce dogme ». D'une part, orienter les travailleurs vers la conquête du marché étant donné que dans une économie concurrentielle la satisfaction du client est une donnée essentielle pour réussir et, d'autre part, transférer le contrôle auparavant exercé par la hiérarchie vers le client (Boltanski et Chiapello, 1999 : 126). Le passage de « l'utilisateur » du service public au « client » n'est sans doute pas anodin non plus. « L'utilisateur » use d'un service tandis qu'un « client » achète un service. L'idée de client est ainsi directement liée à celle de rentabilité. Le rôle de La Poste – pour reprendre la citation de Josiane – ne semble alors plus de « rendre service aux gens », en particulier les plus démunis, mais plutôt de « satisfaire le client », surtout les plus rentables.

#### **4.1. Une volonté affichée de changer la culture d'entreprise**

Dès son arrivée en 2002, l'ex-CEO Johnny Thijs affirme avoir défini « de nouvelles valeurs que chaque collaborateur doit faire siennes pour relever les défis de demain » (Rapport annuel, 2002 : 21) et que « les nombreux changements actuellement en cours au sein de La Poste ne pourront se faire que si la culture d'entreprise évolue (souligné par nous) » (Rapport annuel, 2002 : 46) . En 2004, Guido De Padt (VLD<sup>8</sup>) interroge Johnny Thijs à propos de l'« important fossé culturel entre le sommet et la base » et affirme qu'« il est communément admis que la vision du futur de l'entreprise est diamétralement opposée chez ces deux catégories de personnel » (Com. Parl., 2004 : 15). Le CEO lui répondra que « on exige actuellement [du personnel] davantage de flexibilité et de productivité, et cette exigence est parfois mal ressentie sur le terrain où, pendant des décennies, on a entretenu d'autres habitudes (souligné par nous) » (Com. Parl., 2004 : 22).

Johnny Thijs affirme explicitement qu'un changement de culture est nécessaire pour pouvoir mettre en oeuvre les changements en cours. Cette volonté de changer la « culture d'entreprise » est une préoccupation de l'ensemble des directions modernisatrices et a été notamment décrite par Danièle Linhart : « ce dont il s'agit ici, c'est de faire émerger dans l'entreprise des individus [...] intériorisant [...] les intérêts et les contraintes de l'entreprise. Des individus débarrassés des influences négatives que pourraient exercer les collectifs traditionnels archaïques » (Linhart, 1994 : 92). Les changements en cours dont parle l'ex-CEO

---

<sup>8</sup> OpenVLD : Open Vlaamse Liberalen en Democraten

de bpost, nous l'avons vu, visent à transformer La Poste en une entreprise rentable sur le marché, ce qui exige plus de flexibilité et une plus grande productivité. Johnny Thijs oppose ces exigences aux vieilles « habitudes » des facteurs, sans toutefois donner plus de précisions. Nous verrons ci-dessous que les habitudes dénoncées semblent être tout ce qui a trait au « rôle social » du facteur et que les « collectifs traditionnels archaïques » décrits par Linhart seraient dans le cas de bpost les facteurs statutaires et leur conception du service public.

## **4.2. L'introduction des agents auxiliaires comme vecteur du changement culturel**

### **4.2.1. Du statut au contrat : une signification idéologique**

C'est au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que s'est stabilisée cette frontière au sein du salariat entre d'une part les travailleurs employés dans le secteur privé et d'autre part ceux employés dans les entreprises et les services publics. Les premiers étant engagés à travers un contrat de travail et les seconds ayant un statut (Piotet, 2007 : 94).

Dans une entreprise privée, l'employeur exerce un pouvoir de direction très précis sur le travail du salarié et possède un pouvoir absolu dans l'entreprise – même s'il sera de plus en plus encadré au début du 20ème siècle avec le développement du droit du travail. Le fonctionnaire au contraire, même s'il reste soumis aux ordres de son supérieur hiérarchique, est au service du public et de l'intérêt général. Le fonctionnaire et son supérieur sont au service d'une même cause qui doit guider leur action (Piotet, 2007 : 95). Le statut isole ainsi le fonctionnaire du marché (Supiot cité par Piotet, 2007 : 94). Le développement des services publics va en effet de pair avec une forte remise en cause de l'économie de marché.

Cela se traduit de trois manières principales. Tout d'abord le fonctionnaire reçoit un traitement qui n'est pas la contrepartie de son travail contrairement au contractuel mais une contrepartie de son engagement. Ensuite, le fonctionnaire jouit d'une garantie d'emploi qui doit lui permettre d'assurer la continuité du service public. Enfin, alors que l'employeur privé a le loisir de choisir qui il engage sur le marché du travail, l'Etat engage ceux qui réussissent un concours (Piotet, 2007 : 95).

Alors que la mise en place de fonctionnaires possédant un statut fut le produit d'une remise en cause des mécanismes de marché pour gérer les services et les entreprises jugées essentielles pour la collectivité, leur remplacement progressif par des contractuels ne signifie pas

uniquement une détérioration des conditions de travail mais également la réhabilitation du marché et ses impératifs de rentabilité.

#### 4.2.2. La diversification des contrats

Plusieurs chercheurs ont montré que la diversification des contrats est un moyen utilisé par La Poste en France pour briser la conception du service public présente chez les anciens facteurs. Françoise Piotet explique ainsi que « un des moyens imaginé pour faire obstacle à cette résistance qui s'appuie sur une certaine conception du travail est un changement de politique d'emploi. Le recours croissant à des contractuels en CDI, qui n'ont évidemment pas la même culture que les "vieux" postiers est un des moyens retenus pour faire progressivement basculer les comportements. La transformation de la politique de l'emploi est un moyen très efficace pour obtenir les changements voulus dans les comportements au travail » (Piotet, 2007 : 88). Fabienne Hanique tire aussi comme conclusion de ses recherches que « à la Poste, et plus spécifiquement dans les sphères décisionnelles, l'idée que l'âge (lorsqu'il est "trop avancé") et le statut (de fonctionnaire) des agents constituent un "frein" à la mise en oeuvre de la modernisation est assez répandue. Dans cette perspective, [la direction de la Poste] fonde ses espoirs sur le recrutement de jeunes contractuels [...] » (Hanique, 2004 : 223).

La même stratégie semble de mise dans les entreprises publiques belges selon John Cultiaux. « De fait, explique-t-il, l'objectif de rentabilité semble largement soutenu par les collègues contractuels, pas nécessairement par conviction mais parce que, d'une part, ils n'ont pas connu le vrai service public et, d'autre part, la rentabilité est la clé de leur stabilité voire de leur progression de carrière. [...] Dans tous les cas, c'est cette cohérence entre contractuels et ligne hiérarchique qui contribue, selon le groupe, à la mise à l'écart des travailleurs statutaires [...]. En quelque sorte, les valeurs se montrent plus importantes que le partage d'une même activité ou d'une même position dans l'organisation » (Cultiaux, 2012 : 31).

En ne recrutant plus qu'exclusivement des agents auxiliaires supposés plus réceptifs au discours de la direction modernisatrice, la direction de bpost semble tentée de transformer la culture d'entreprise sans pour autant s'attaquer directement aux statutaires et à leur conception du métier de facteur.

#### 4.2.3. La non-titularisation des agents auxiliaires : la fin du facteur ?

Les agents auxiliaires sont les seuls facteurs qui ne pourront jamais être titularisés, c'est-à-dire posséder leur propre tournée. Didier Demazière et Marie Cartier ont montré que ne pas être titulaire d'une tournée a des effets importants sur l'identité de facteur. Selon Demazière, posséder sa tournée constitue en effet « un rouage majeur du rapport subjectif que les facteurs entretiennent avec leur activité, qu'il s'agisse d'apprendre son métier et de le dominer, de trouver de l'intérêt à une activité pénible et routinière, d'inventer des astuces améliorant le service rendu, de définir une conception du travail bien fait, bref de construire et défendre une identité professionnelle » (Demazière, 2005).

Plusieurs facteurs rencontrés mettaient en effet en avant l'importance d'avoir « leur » tournée afin de pouvoir développer des contacts avec les usagers et leur rendre service. Josiane raconte ainsi que « c'est plus satisfaisant pour nous-mêmes et plus valorisant de bien faire son métier et d'avoir le contact encore toujours avec les gens. C'est plus valorisant parce que sinon on court on court on court, on fait un travail qu'on n'aime pas parce qu'on se dépêche pour vite le faire. Mettre dans les boîtes aux lettres il n'y a rien d'intéressant à ça en soi et alors tu n'as aucune satisfaction de ton travail ». Ces propos semblent indiquer que, pour ces facteurs, leur activité ne se limite pas à distribuer le courrier mais également à tisser des relations avec leurs usagers.

Les propos de Josiane semblent confirmer les observations de Didier Demazière qui montrent l'importance pour les facteurs de développer des relations avec les usagers. Ces relations sont vues comme une richesse par ces facteurs et ils les valorisent. Ces relations semblent également participer de la définition du service bien fait par ces facteurs. Or, explique le sociologue français, la définition du service bien fait des facteurs entre en contradiction avec celle de la direction qui octroie plus d'importance aux critères de vitesse et de rapidité (Demazière, 2005).

#### 4.3. L'émergence d'une nouvelle culture professionnelle ?

Des extraits de nos entretiens avec Martine comme facteur statutaire et Frédéric comme agent auxiliaire permettent d'illustrer une différence de « culture d'entreprise » qui semble exister entre les facteurs statutaires et les agents auxiliaires. Leur réponse à la question

« Pourquoi êtes-vous devenu facteur ? » est éclairante :

- Frédéric : « Ben j'étais demandeur d'emploi donc je me suis inscrit dans les agences d'intérim de la région. On m'a proposé bpost donc voilà j'ai commencé par intérimaire et puis de fil en aiguille, on m'a proposé un CDD [contrat à durée déterminée]. J'ai signé mes CDD et puis sont arrivés les agents auxiliaires où là ben, soit on accepte la régression salariale soit on retourne au chômage. »

- Martine : « J'aimais bien le métier de facteur parce que c'était vraiment indépendant. On recevait le courrier le matin, on préparait sa tournée, on sortait distribuer et puis on revenait c'était fini. Ce que j'aimais bien du métier de facteur c'est le contact avec les gens. Le salaire ça ne me préoccupait pas mais y avait la garantie d'emploi puisque c'était un service public ».

Tandis que Frédéric présente son choix de devenir facteur essentiellement par peur du chômage, les propos de Martine rendent compte de ce que représentait La Poste lorsqu'elle est devenue factrice, c'est-à-dire avant la modernisation. Elle affirme avoir choisi La Poste pour la sécurité d'emploi, pour la diversité du métier constitué d'une activité de préparation du courrier qui se déroulait avec les collègues et d'une activité de distribution du courrier et enfin pour le contact qu'elle avait avec les usagers.

La comparaison entre ces deux entretiens reflète finalement l'évolution du métier de facteur avec la modernisation. Une disparition de la sécurité d'emploi avec le remplacement progressif des facteurs statutaires par des agents auxiliaires, une automatisation du tri concentrant progressivement l'activité de facteur sur la distribution du courrier et enfin la fin de la titularisation rendant beaucoup plus difficile le développement de contact avec les usagers. La perception qu'a Frédéric de son métier est dans ce sens assez logique et semble confirmer les recherches de John Cultiaux qui affirmait qu'une part grandissante des contractuels engagés aujourd'hui dans les entreprises et les services publics considèrent cet emploi au même titre qu'un autre dans n'importe quelle autre entreprise (Cultiaux, 2012 : 90) auquel il ressemble dans les faits de plus en plus.

Une situation que de nombreux facteurs statutaires vivent mal et qui crée parfois des tensions avec les agents auxiliaires. Josiane raconte que « c'est conflictuel parce que les anciens tiennent encore au métier de facteur comme service à la population tandis que les jeunes, surtout les agents auxiliaires, ils s'en foutent beaucoup plus et courent au lieu de bien faire le

travail. Avant on savait encore prendre le temps pour bien faire son métier et d'avoir le contact avec les gens. Moi quand je suis arrivée, je voyais que lorsque le facteur passait dans la rue, à tout bout de champ il y a les gens dans la rue qui lui font un grand bonjour ou qui parlent un petit peu avec ». En réalité, si les agents auxiliaires « courent », c'est justement pour « bien faire le travail » mais tel qu'il est défini par la direction de bpost qui met la priorité sur les délais de distribution plutôt que sur le rôle social du facteur.

## 5. Conclusions

bpost est aujourd'hui une entreprise très rentable qui distribue d'importants dividendes à ses actionnaires. Légalement, l'Etat est obligé d'en rester l'actionnaire majoritaire. Le ministre des Entreprises publiques Alexander De Croo vient cependant de modifier la loi permettant une privatisation totale de l'entreprise postale. Les partis socialistes et écologistes, au nord comme au sud du pays, affirmeront ne pas comprendre « pourquoi des entreprises publiques qui sont bien gérées et distribuent des dividendes importants, tout cela dans un climat social serein, devraient être privatisées » (Com. Parl., 2015: 8). Le quotidien De Tijd considère d'ailleurs la privatisation comme de « la science-fiction » au vu des dividendes que les entreprises publiques rapportent actuellement à l'Etat (De Tijd, 19 novembre 2015). D'autres, comme Gerard de Selys, se montreront sans doute moins surpris. Pour cet ancien journaliste de la RTBF et auteur de « Privé de public : à qui profitent les privatisations ? », la modernisation des entreprises publiques a justement pour objectif de les rendre rentables et ensuite de les laisser au privé. Une analyse partagée par le PTB<sup>9</sup> qui affirme que « en réalité, le processus de privatisation [...] est en cours depuis longtemps déjà » (Com. Parl., 2015: 13).

Quoiqu'il en soit, ce passage d'un service public à une entreprise rentable active sur un marché nécessite de limiter les coûts salariaux et une plus grande flexibilité. Deux conditions que remplissent les agents auxiliaires. Mais les agents auxiliaires semblent remplir un troisième objectif que l'ex-CEO de la SNCB Descheemaeker considère comme le plus important, à savoir un changement de culture en adoptant une attitude plus commerciale que les « vieux » facteurs statutaires.

La mise en place des agents auxiliaires poursuit cependant peut-être aussi un autre objectif, à

---

<sup>9</sup> PTB : Parti du Travail de Belgique.

savoir l'affaiblissement des organisations syndicales. Avec un taux de syndicalisation de 80 % et une culture syndicale orientée vers l'action collective comme moyen de pression, les organisations syndicales sont un acteur incontournable dans l'entreprise postale (Cultiaux, Martinez et Vandewattyne, 2015 : 4). Frans Rambouts, le CEO entre 2000 et 2002, avait d'ailleurs échoué à leur faire accepter ses réformes en choisissant la confrontation. Johnny Thijs, qui prendra la direction de bpost après son départ, tentera au contraire d'éviter la confrontation avec les organisations syndicales, sauf quand il l'estimera inévitable. Hormis leur différence d'attitude, il faut cependant noter que le personnel de bpost était presque uniquement composé de statutaires lorsque Rambouts en était le CEO. Si Thijs choisira de faire porter le poids le plus lourd de la modernisation par les agents auxiliaires, c'est donc peut-être aussi par crainte de mouvements sociaux, les syndicats étant majoritairement composés de facteurs statutaires. La CSC-Transcom<sup>10</sup> annonçait ainsi en 2012 être composée à 80 % de statutaires. (Transom-info, avril 2012)

Les observateurs avertis n'auront d'ailleurs pas manqué de remarquer que l'objectif du gouvernement à la SNCB n'est pas seulement de moderniser l'entreprise ferroviaire, mais également d'affaiblir ce que le quotidien De Tijd appelait le syndicat le plus puissant du pays (De Tijd, 12 décembre 2015) et qui servit de locomotive au large mouvement de grèves en novembre et décembre 2014. Ce que le gouvernement appelle le « modèle bpost », c'est peut-être aussi le fait d'avoir su mettre les organisations syndicales dans une position défensive et de leur avoir fait accepter le principe de la modernisation.

---

## Bibliographie

Bailly, Olivier, 2013. « bpost : la libéralisation au pied de la lettre », *Politique revue de débats*, n° 78, pp. 72-82.

Boltanski, Luc et Chiapello, Eve, 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, NRF Essais, Gallimard.

Cartier, Marie, 2003. *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*. Paris, La Découverte.

Cultiaux, John, 2012. *Les perdants de la modernisation*, Paris, Desclée de Brouwer.

Cultiaux John et Vandewattyne Jean, 2013/9-10. « Les conditions de travail et d'emploi au coeur des

---

<sup>10</sup> Centrale des transports et communications de la Confédération des Syndicats Chrétiens.

conflits sociaux chez bpost » dans Gracos Iannis, « Grèves et conflictualité sociale en 2012 » II. Secteur public et questions européennes, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2174-2175, pp. 20-32.

Cultiaux, John ; Martinez, Esteban et Vandewattyne, Jean, 2015. « La négociation des conditions de travail et d'emploi dans les entreprises publiques belges : le cas de la poste », *Comment le travail se négocie-t-il ?*, Colloque du Réseau Relations professionnelles de l'AFS, Aix-en-provence, pp. 1-14.

Demazière, Didier, 2005/1. « Au coeur du métier de facteur : « sa » tournée », *Ethnologie française*, Vol. 35, pp. 129-136.

Hanique, Fabienne, 2004. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*. Toulouse, Erès.

Linhart, Danièle, 1994. *La modernisation des entreprises*. Paris, La Découverte.

Piotet, Françoise, 2007. *Emploi et travail. Le grand écart*. Paris, Armand Colin.

Selys, Gerard de, 1995. *Privé de public. A qui profitent les privatisations ?*, Anvers, EPO.

#### Documents officiels et parlementaires

La Poste, Rapport annuel 2002

La Poste, Rapport annuel 2009

bpost, Rapport annuel 2011

bpost, Prospectus destiné aux investisseurs, 2013

Rapport du 7 janvier 2004 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par De Bue Valérie. *Débat au sujet de La Poste*.

Rapport du 14 décembre 2007 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par De Padt Guido. *Débat sur La Poste dans la perspective de la libéralisation complète du marché des services postaux à partir de 2011*.

Rapport du 29 avril 2011 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par De Bue Valérie. *Le plan stratégique 2011-2015 de bpost*.

Compte-rendu analytique de la séance plénière de la Chambre des Représentants du 9 janvier 2014

Rapport du 26 novembre 2015 fait au nom de la commission de l'infrastructure, des communications et des entreprises publiques par Nele Lijnen. *Projet de loi modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques*.

IBPT, Communication du conseil de l'IBPT du 9 décembre 2015 concernant l'observatoire du marché des activités postales en Belgique pour les années 2010 à 2014