

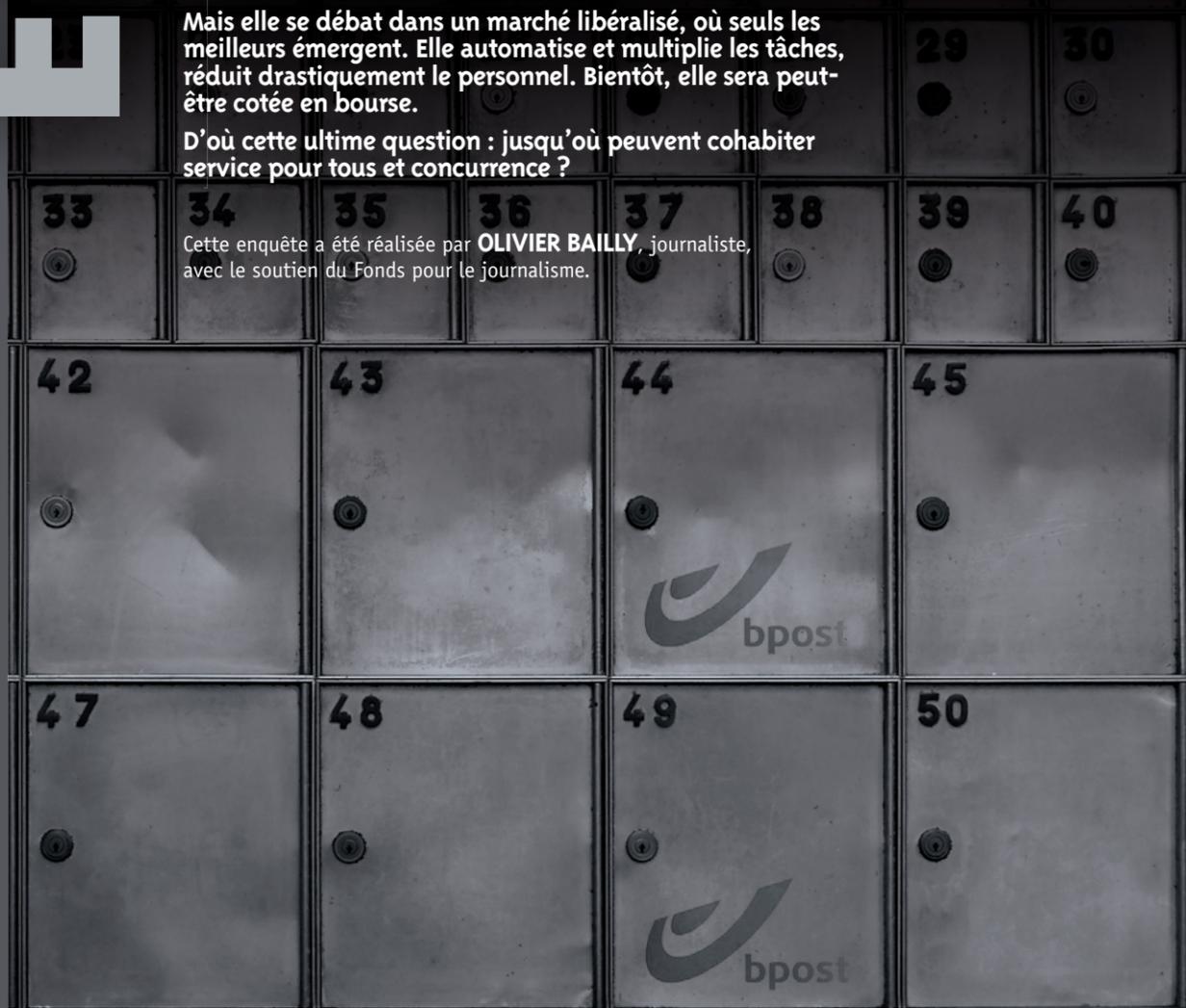
# Bpost : la libéralisation au pied de la lettre

La société Bpost est emblématique des tensions entre les intérêts privés et le bien public. L'entreprise a une mission sociale primordiale, reliant, informant, socialisant des millions de citoyens, visitant chacun d'eux si nécessaire. Elle est l'entreprise qui sonne à nos portes.

Mais elle se débat dans un marché libéralisé, où seuls les meilleurs émergent. Elle automatise et multiplie les tâches, réduit drastiquement le personnel. Bientôt, elle sera peut-être cotée en bourse.

D'où cette ultime question : jusqu'où peuvent cohabiter service pour tous et concurrence ?

Cette enquête a été réalisée par **OLIVIER BAILLY**, journaliste, avec le soutien du Fonds pour le journalisme.



## La Poste, un séisme organisé



En dix ans, la Poste a lancé de nouveaux produits, construit de nouveaux centres de tris, réinventé le métier de facteur, est rentrée dans un marché libéralisé, a changé de nom, et s'est séparée de 10 000 collaborateurs. Et ce n'est pas fini...

**Q**uand Johnny Thijs arrive à la tête de la Poste en 2002, il sait que le facteur qui boit sa jatte de café en s'entretenant de la santé de son hôte est mort depuis longtemps. Il sait surtout qu'il sera le patron du changement. Il est engagé par l'État belge (actionnaire à 100%) pour conduire la société anonyme de droit public à réussir une mue qui lui permettra de survivre dans un environnement hautement concurrentiel.

Les monopoles postaux sont érodés depuis 1997 par l'Europe et le marché sera entièrement libéralisé pour 2011. Des perspectives qui ont de quoi effrayer la Poste, entreprise alors déficitaire. Johnny Thijs arrive avec un cadeau du gouvernement : une augmentation de capital de 297,4 millions d'euros<sup>1</sup> pour mener à bien l'exécution du plan de modernisation et d'investissement.

En 2002, la Poste enregistre une perte de 47 millions d'euros. Dès 2004, l'entreprise passe dans le vert et ne quittera plus la zone. Les derniers bénéfices d'exploitation pour 2009, 2010 et 2011 se montent respectivement à 240, 319 et 358 millions d'euros. Les fonds propres de Bpost dépasseront le milliard d'euros en 2009. Le tout en améliorant les délais de livraison (le J+1) et en maintenant un Service universel défini (SU) par la réglementation européenne (qualité, universalité et prix abordable). Au bout d'une décennie de restructuration et aux dires du médiateur du service postal, « la Poste a évolué, passant d'une institution monopolistique dotée de règles désuètes de responsabilité à une entreprise

moderne. »<sup>2</sup>

Une success story ? « On avait deux possibilités : la faillite ou devenir concurrentiel, déclare Mark Michiels, responsable Ressources humaines & Organisation de Bpost. *Nous nous sommes préparés à un avenir incertain et nous avons pris nos responsabilités, avec aujourd'hui un avenir durable pour Bpost, tout en étant le plus grand employeur de personnes qui n'ont pas de diplôme. Nous avons fait du bon boulot en redressant spectaculairement la santé économique de l'entreprise.* »

Nouveaux produits, nouvelles fonctions de livraisons, nouvelles organisations de distributions, nouveaux outils pour les facteurs (poste de classement vertical, trolley). Comme le souligne Johnny Thijs, « le changement sera donc l'unique constante, et nous continuerons à compter sur l'ouverture au changement de nos collègues, à tous les niveaux de l'entreprise. »<sup>3</sup> Tout en devant se préparer à un marché libéralisé, la poste déclare deux tendances inéluctables qu'elle a dû gérer pendant ces dix années : la baisse de volumes du courrier et l'automatisation du tri.

Ces deux facteurs, couplés à une réorganisation dont le leitmotiv était de réduire les coûts, viser la rentabilité, ont débouché sur le non-remplacement des « départs naturels », à raison de 1000 par an ! Autre impact visible pour la population, de 1342 bureaux de poste en 2001, Bpost est passé à 676 bureaux de poste et 697 points poste (tenus par des partenaires privés ou publics) en 2011. Pour autant, les taux de satisfaction des clients ne cessent d'augmenter.

### ARRIVÉE (ET DÉPART) DANOIS

En 2006, l'accord de partenariat avec le Consortium Poste danoise-CVC (un fonds d'investissement) ouvrira une nouvelle ère pour la Poste. CVC n'est pas un acteur postal. Ce fonds d'investissement présente un chiffre d'affaires de 48 milliards et a pour spécialité « d'acheter des entreprises [le plus souvent publiques], de les restructurer avant de les revendre en vue de maximiser ses profits »<sup>4</sup>. Le Consortium amène son savoir-faire pour entre autres « moderniser les méthodes de travail ». L'État belge reste actionnaire majoritaire avec 50% des parts plus une (en injectant 40 millions d'euros

Tout en devant se préparer à un marché libéralisé, la poste déclare deux tendances inéluctables qu'elle a dû gérer pendant ces dix années : la baisse de volumes du courrier et l'automatisation du tri.

supplémentaires), le Consortium détenant le reste (25% pour la Poste danoise, 24,9% pour CVC). L'entrée des Danois est assortie de conditions : ils entendent toucher un dividende de 10 millions d'euros chaque année.

Engagée dans un plan straté-

1 La Commission européenne considérera cette aide illégale en 2010 et sommera Bpost de rembourser, intérêt inclus, 417 millions d'euros à l'État belge.

2 Service de médiation pour le secteur postal, Rapport annuel 2011.

3 Rapport d'activités 2004.

4 « La Poste - L'adaptation d'une entreprise publique face à la libération », Philippe Boïketé, IEV, octobre 2010.

LE  
S  
E



# Bpost, ou comment s'adapter à la concurrence

Réduction drastique du nombre de bureaux de poste et du personnel, augmentation de la charge de travail, Bpost prépare l'avenir. Les syndicats s'échauffent. Malaise.

**À** peine les pieds dans la libéralisation début 2011, Bpost annonçait la couleur pour la décennie à venir. Le plan Vision 2020 et le plan stratégique 2011-2015 reprenaient les formules de la restructuration : concentration et automatisation des tâches, diversification des services, réduction du personnel. Dans les années à venir, Bpost centralisera le tri dans cinq centres principaux (Liège, Anvers, Charleroi, Gand et Bruxelles). Aujourd'hui, une partie substantielle du tri se fait au niveau local. Demain, tout sera réalisé de façon automatique. « Du centre de tri, la lettre ira dans la sacoche du postier chargé de la distribution. Les machines vont trier par rue mais aussi par numéro de boîte, explique Piet Van Speybroeck, directeur de la communication externe de Bpost. Il y aura donc de moins en moins de bureaux locaux, plus dans les centres de tri. »

Il ne restera par ailleurs que 60 bureaux de distribution (contre 416 en 2010). Soit les facteurs viendront chercher leur tournée « prête à l'emploi », soit elle leur sera déposée dans un dépôt sécurisé proche de leur lieu de distribution.

Ces nouvelles organisations logistiques coûteront 200 millions d'euros mais, dans le même temps, Bpost réduira le personnel de plus de 6000 équivalents temps plein, à raison de 1000 par an. Le tout sans licenciement puisque d'ici 2015, 7400 travailleurs prendront leur retraite. Il y aura donc des engagements, mais sous un statut contractuel

moins favorable qu'aujourd'hui. À titre indicatif, un facteur est payé 1670 euros mensuels bruts, sur base d'un un tarif horaire de 10,19 euros. Après 35 années de service, il peut tabler sur 2011 euros mensuels bruts<sup>1</sup>.

Pour la direction, ces modifications se justifient par la concurrence à venir. Ces adaptations anticipent aussi la prévision d'une chute de 20% du courrier. Fait étonnant : tout en mentionnant des réductions exprimées en pour-cent, Bpost se révèle incapable de donner précisément les volumes de courriers traités par ses services ces dernières années.

## UNE PRESSION DESCENDANTE

C'est un euphémisme de préciser que les syndicats ne partagent pas les vues de la direction. « On en est aujourd'hui à la sixième restructuration importante des activités de distribution, souligne André Blaise, délégué permanent de la CSC. Le rôle social du facteur repris dans le contrat de gestion n'existe pas. Et la clientèle n'existe plus, il y a juste des boîtes aux lettres. La productivité est arrivée à son maximum. »

Une récente étude de Be People donne corps au courroux syndical. « On a constaté qu'au niveau de l'enthousiasme, nous sommes un peu en retard par rapport au benchmark [NDLR, point de référence établi par l'étude], explique Mark Michiels, responsable Ressources humaines & Organisation de Bpost. Et au niveau du stress, nous avons des soucis supplémentaires. Ce stress est plus présent au niveau des ouvriers qu'aux autres niveaux des entreprises. C'est atypique. Normalement, le niveau est plus élevé quand on augmente en

hiérarchie. Chez nous, il y aurait une tendance à faire descendre la pression. C'est quelque chose qui nous tracasse et nous avons décidé de prendre des mesures. Cela nous fait réfléchir à la vision 2020 parce qu'elle pourrait tendre plutôt vers l'isolement des travailleurs ».

Et de citer comme solution la prise en charge psychologique individuelle, la diffusion de bonnes pratiques ou une meilleure communication. Et cesser d'individualiser la responsabilité du prestataire, seul avec ses 7h36 par jour face à différents volumes de tournée ? « On a l'impression que c'est plutôt au niveau de l'équilibre des tournées que l'on doit travailler, certaines étant trop faibles, d'autres trop lourdes, explique Mark Michiels. Cela va être de vraies négociations avec les syndicats. Il faut interroger en tout cas la liberté, fortement contraignante, pour les facteurs. Je constate que les partenaires sociaux ont une attitude assez conservatrice sur ces questions. »

Face à un monde politique acquis à la libéralisation, les syndicats n'ont d'autre choix que d'être arc-bouté sur leurs digues sociales dans une posture de défense. La position est d'autant plus inconfortable à Bpost que les permanents sont des postiers détachés. André Blaise parle carrément de climat d'intimidation : « Les trois quarts des documents sont « personnels et confidentiels » et tout ce qu'on dit devient suspect. »

## VERS UNE CHARGE PLUS LOURDE ?

La nouvelle organisation proposée par Bpost va accentuer la charge de travail. Plutôt que d'avoir une activité sédentaire

Face à un monde politique acquis à la libéralisation, les syndicats n'ont d'autre choix que d'être arc-bouté sur leurs digues sociales dans une posture de défense.

pendant environ un tiers de son temps, le facteur sera toute la journée en distribution. Une tâche assurément trop lourde ? Pour le savoir, une étude de la VUB (non diffusable pour la presse) a évalué ce surplus de travail. Selon les sources, les conclusions de la recherche divergent. Pour Mark Michiels, l'étude de la VUB prouve que la tournée sera réalisable. « Ce qui en ressort, c'est qu'il faut veiller au bien-être et à la santé des travailleurs », tout en privilégiant la variation des tournées (pied, vélo, voiture) ou l'aménagement de fin de carrière. Le responsable Ressources humaines balaie la crainte syndicale de travail à temps partiel : « Le plan stratégique vise l'engagement de CDI, des contrats stables de contractuels. Nous avons eu maintes fois l'occasion de choisir d'autres voies et nous ne les avons pas prises. Il n'y a pas d'équivoque possible. »

Reste que pour les syndicats, l'étude de la VUB conclut à une charge impossible à assumer ! À moins, estime Jacques Lespagnard, de la CGSLP, « de choisir le plus costaud, celui qui fume le moins ? C'est ce que la direction voudrait faire mais si c'est ça, ce sera la guerre syndicale ».

De toute évidence, les lectures et visions divergent. Et le malaise se confirme. ■

► gique de cinq ans, la poste danoise annonce pourtant en février 2009 son désengagement de sa consœur belge. Elle n'aura cependant pas perdu son temps, revendant à CVC ses parts pour 373 millions d'euros. Soit près du double de sa mise de départ, sans compter les 30 millions de dividendes distribués. C'est ce qu'on appelle un placement rentable. Par ailleurs, l'actionnaire CVC ne cache pas ses intentions de mettre ses actions en Bourse, ceci avec l'accord de l'État belge. Le feu vert de l'Europe sur le cinquième contrat de gestion de l'entreprise semi-publique pourrait cependant retarder le processus<sup>5</sup>.

## POUR MIEUX VOUS SERVIR

En décembre 2009, le Conseil des ministres belge désigne jusque 2018 La Poste SA comme prestataire unique du service universel pour l'ensemble du territoire. Pour assurer ce service et d'autres missions d'intérêt public, la poste reçoit une dotation de l'État qui s'élève pour les années 2011 et 2012 à 320 millions d'euros (par an).

Entre 2006 et 2012, Bpost poursuivra une logique de concentration et de modernisation de ses outils de production. De 500, le nombre de centres de distribution passera à 150. Dès 2008, le courrier de tous les bureaux distributeurs est trié automatiquement par tournée de distribution dans les centres de tri.

Au bout du processus, la santé économique s'avérera excellente. Bénéficiaire depuis des années, disposant de fonds propres confortables, notre poste nationale est à ce point en forme qu'on lui prête des velléités internationales. En septembre, on supputait

une entrée de Bpost à hauteur de 20% dans la poste roumaine ainsi qu'une reprise de la poste grecque.

Cette société poussiéreuse à l'aube du millénaire joue à présent dans la cour des ogres. L'histoire est belle, mais un caillou social traîne dans la botte magique. Une entreprise d'État rentre dans un marché libéralisé n'a d'autre choix (?) que d'appliquer les pratiques privées pour assurer sa viabilité : remise des dividendes, augmentation de la productivité, réduction des coûts.

Au final, en presque dix ans, sur la période 2003-2010, la productivité par équivalent temps plein a progressé de 48 700 euros à 79 000 euros. De 2003 à 2011, le personnel a été réduit de 38 630 équivalents temps plein à 27 973 fins 2011, soit 11 000 emplois en moins. Ou 28 000 de sauvés. Cela dépend du point de vue. Faire toujours plus avec toujours moins de personnel ? Si le facteur y perd, le citoyen y gagne-t-il ? À lire le médiateur fédéral des services postaux, le doute est permis : « Bien au contraire, le service coûte beaucoup plus cher mais le payeur ne s'y retrouve pas, une deuxième fois, lorsqu'il lui faut ajouter le coût de ses déplacements pour aller chercher à un point de service postal lointain l'envoi qu'on aurait dû lui présenter à domicile. Dans l'exposé de leurs griefs, nombre de plaignants ironisent d'ailleurs à propos du slogan « pour mieux vous servir » que Bpost avait employé un temps pour justifier ces réformes. »<sup>6</sup> ■

5 Service de médiation pour le secteur postal, Rapport annuel 2011.

6 « La Bourse, pas la seule option pour Bpost », L'Écho, 27 mars 2012.

1 Laurent Depré, « Combien gagne votre facteur ? », Le Soir - Références. Les chiffres sont fournis en 2011 par les syndicats.

## “C’est comme ça au début...”

En 2011, Bpost a engagé des intérimaires pour l'équivalent de 777 temps pleins. Un chiffre à la fois important en volume et faible en regard du personnel de la poste (28 000 équivalents temps plein). Selon Mark Michiels, responsable Ressources humaines & Organisation de Bpost, « nous engageons les facteurs intérimaires en leur offrant un contrat à durée indéterminée après trois semaines de travail ». Les syndicats, les témoignages récoltés ainsi que l'expérience de terrain contredisent ces propos.

Récit au jour le jour d'un facteur intérimaire.

**J**euudi 30 août 2012. J'entre dans une agence intérim qui se loge le long du boulevard Anspach. Je me présente avec un CV riche d'expériences Horeca et commerciales. Ils ne font pas l'industrie, pas les métiers de bouche. Et pour les postes administratifs, il faut les langues. Reste... la poste. Mais elle prévient, ce n'est pas bien payé. Les conditions pour rentrer dans la réserve de recrutement d'assistant-facteur sont brèves : avoir un casier vierge, le permis B, et réussir le test.

**Lundi 3 septembre.** J'arrive pile à neuf heures. Je suis le seul candidat. Dans un bureau au premier étage, j'ai une heure et demie pour compléter un test estampillé « Bpost ». Je remplis les pages d'orthographe, de mathématiques, de code de la route et arrive au test « Pizza Ride » où je suis propulsé livreur de pizza. Une question m'interpelle. Un collègue est malade et je vais devoir travailler deux jours de 12 à 24 heures. Le patron me signale qu'à part en pourboire, je ne serai pas payé pour les heures supplémentaires, soit une pratique de négrier.

Voici les quatre propositions du test :

« A / Le patron, c'est le patron ! Je ne peux contester son autori-

té. Je fais ce qu'il me dit de faire. B / Je cesse le travail. Il n'est pas question que j'accepte d'être exploité et que je travaille sans être rémunéré.

C / J'essaie de convaincre le manager, arguments à l'appui, qu'il est logique qu'une prime soit versée. J'envisage une décision après discussion.

D / Je n'accepte pas de prester les heures supplémentaires. J'ai signé un contrat de x h/semaine et je m'y tiens. »

La réponse attendue est C (j'ai passé en revue mon test avec la guichetière le mercredi qui suivait). Un patron veut exploiter son personnel, profiter d'un rapport hiérarchique et Bpost, entreprise publique, invite à « convaincre le manager, arguments à l'appui » au lieu de défendre ses droits ? Soumise aux syndicats, la question interpelle. « C'est totalement scandaleux, estime Jacques Lespagnard de la CGSP. On est déjà parti vers la flexibilité avec un chantage sur le futur travailleur, avant même de signer le contrat, pour être corvéable à merci ».

Un mois plus tard, lundi 8 octobre, après deux appels de l'agence où j'ai réagi deux heures plus tard, on me propose à 17h15 de distribuer des tracts politiques pour Bpost (nous sommes la veille

des élections communales). Rendez-vous le lendemain à 6h15.

**Mardi 9 octobre.** Amusant : c'est la journée mondiale de la Poste décrétée par les Nations unies. J'entre au centre de tri. Un autre intérimaire, Ahmed<sup>1</sup>, se présente en même temps que moi, chemise blanche sur veston élégant. Hassan, jeune *team manager*, nous accueille. Une bonne centaine de facteurs travaillent dans ce centre de tri bruxellois. Le facteur trie encerclé par trois étagères en U de trois niveaux. Ces niveaux sont subdivisés en étroits espaces verticaux qui correspondent à un numéro d'une rue. Des bacs bleus sont déposés à l'entrée de chacun des box ouverts. Ils regorgent de petites et grandes enveloppes à classer. Après avoir trié le courrier, le facteur le range dans des sacs. Il y a par tournée entre cinq et dix sacs à distribuer en fonction du volume du courrier et des publicités. Les sacs que ne peut pas emporter le facteur (appelés les « surcharges »), sont remis aux chauffeurs de la poste qui les déposent à des endroits précis sur la tournée (une boucherie, une arrière-cour, un hall d'immeuble).

<sup>1</sup> Tous les prénoms de ce récit ont été modifiés.

Hassan m'indique le box de Vinciane. Je la rejoins et commence directement à trier les lettres sous la férule de la factrice. Elle ne prend pas de pause pour manger. Juste pour fumer. En fait, personne ne prend vraiment de pause. Les facteurs sont payés 7h36 par jour. S'ils sont rapides, tant mieux pour eux. Sinon, tant pis. Du coup, tout le monde va au plus pressé. Alors que la journée débute à 6h30, le centre de tri s'anime dès 6 heures. Les facteurs font l'impasse sur les tartines ou les avalent en triant. C'est à ce point institué que Bpost utilise la cantine comme... espace de tri ! Je découvrirai également que nombreux sont ceux qui utilisent leur voiture, à leurs frais, pour faire leur tournée. Normalement, les facteurs rejoignent leur tournée en bus. Ils bénéficient d'un abonnement annuel pour mener à bien leur mission. Mais comme les bus font perdre du temps, que le trolley est lourd (un genre de diable qui permet de prendre 3 sacs à la fois), nombre de facteurs chargent le coffre de leur auto des sacs de courriers et filent vers leurs rues à distribuer. Outre le gain de temps, le facteur gagne en souplesse. Il peut déplacer les surcharges à sa guise et effectuer une grande partie de la tournée avec une sacoche autour du cou. Les mains sont plus libres et ça

va plus vite. Ces facteurs réinventent l'ordre de la distribution, réalisant malgré eux un pied de nez aux géoanalystes qui s'évertuent à optimiser les tournées.

Ma journée s'achève à 13h45. Je file à l'agence d'intérim pour signer un contrat de quatre jours. Revenu brut de l'heure : 10,27 euros.

**De mercredi 10 au vendredi 12,** je suis en soutien de deux facteurs différents, Jacques et Ali. Je ferai trois tournées différentes. Quand on trie puis distribue, on ne regarde pas les noms sur les courriers, mais le numéro de la rue.

Mercredi, Jacques propose de m'expliquer comment fonctionnent les recommandés. Il est 14 heures, je suis arrivé à 6h20, le tout sans pause. J'ai mal aux jambes, je ne suis plus payé. Dois-je devenir bénévole de la Poste pour être formé ? Je décline la proposition.

Le jeudi, Ali semble en permanence pressé. Il travaille à la Poste depuis 10 ans. Auparavant, il avait sa tournée fixe mais depuis les Géoroute, les tournées sont recomposées tous les ans. Un type du premier étage, là où sont les « team managers », arrive vers lui. Il devait relever les caractéristiques des boîtes aux lettres de sa tournée. Les autocollants « pas de pub », les boîtes aux lettres obs-

truées, sans noms... Est-ce fait ? Ali n'a pas eu le temps cette semaine, il le fera ce week-end (bénévolement). Une fois dehors,

C'est dingue le nombre de boîtes aux lettres qui ne sont pas pensées pour recevoir du courrier. Des formats A4 sont triturés, pliés pour rentrer dans ces fentes minuscules...

Ali me prête une veste de postier parce que « parfois les gens sont méfiants ». Sans blague...

C'est dingue le nombre de boîtes aux lettres qui ne sont pas pensées pour recevoir du courrier. Des formats A4 sont triturés, pliés pour rentrer dans ces fentes minuscules. Ali et moi glissons des tracts du Vlaams Belang. « Faut surtout pas les jeter ! », réagit Ali à mon envie de tout balancer à la poubelle. Y'en a qui ont été renvoyés pour ça ». J'espère que le VB ne sera pas outré qu'un fils d'immigré ait touché de sa sueur leur littérature.

**Vendredi** matin, Hassan, le jeune *team manager*, me dit qu'ils sont contents de mon travail et me signale que je rempile pour deux semaines. L'une pour accompagner Tarek en tournée et l'autre pour le remplacer alors qu'il sera ▶





en vacances. J'appelle l'intérim qui est mon vrai patron. Ils me disent que si je suis prolongé du côté de Bpost, je ne dois pas m'inquiéter de leur côté.

Fait étonnant : lors de cette première semaine, un facteur du centre de tri a fait appel à une connaissance pour... venir l'aider à terminer sa tournée ! Histoire de ne pas clôturer la journée trop tard. Côté remboursement de mes tickets de bus, je dois les photocopier puis voir avec l'agence interim. Je termine la semaine sans vêtements de travail. Tout comme Ahmed.

#### MON PARRAIN ET MON COACH

Première journée avec Tarek. Une tête de plus que moi, costaud de partout, des épaules qui supporteraient le poids de six personnes. Il me réserve un accueil chaleureux et s'enquiert de mon moral à la poste. Il dit que

**Ce jeudi encore, j'ai eu une inflammation au tendon d'Achille droit à essayer de suivre le rythme de Tarek. Il a eu pitié de moi et a pris en charge une bonne partie de la tournée...**

l'intérim peut durer jusqu'à 8, 9 mois mais peut aussi se résumer à deux mois. Tarek fait la même tournée depuis deux ans. Cela facilite grandement les choses. Il connaît les habitudes des personnes, quelle société ferme à midi, quel courrier déposer chez le voisin. Tarek ne rechigne pas à prendre de son temps après 14 heures pour me décortiquer le métier. Par exemple, ne pas oublier de pisser avant les quelques heures de marche en ville. Une

fois de sortie, je peux me rendre compte qu'il a une mémoire phénoménale. Il marche vite, ne s'arrête jamais, peut porter une liasse de courriers, coincer des pubs entre deux doigts et tirer le trolley. Il connaît par cœur la tournée, renote le nom sur les boîtes effacées, place le courrier sur le seuil d'une petite vieille qui se déplace difficilement. Il connaît les déménagements, les séparations. Il est redoutable.

**Mardi**, Tarek demande pour moi des vêtements. On verra demain. Comme me dira un facteur, « *ici, c'est comme à la prison, il faut tout demander* ».

**Mercredi 17.** La première surcharge est arrivée en retard aujourd'hui. Le travail de chauffeur n'est pas de tout repos. Il livre le courrier de sociétés, les paquets encombrants, quelques particuliers, et assure les surcharges pour 7, 8, 9 facteurs. Ce matin au tri, Gilbert, vieux briscard « *team manager* », du genre « à qui on ne la fait pas » m'avertit que « *tu auras des vêtements parce que tu montres beaucoup de bonne volonté. Tu es motivé* ». Il prévient aussi Tarek que je dois faire mon *e-learning*, une sorte de formation virtuelle. Tarek est supposé rester à mes côtés. Quand on rentre de la tournée à 13h50, Gilbert nous envoie au premier sur un ordinateur. Une foule de données, d'onglets et de chapitres apparaissent à l'écran. On abandonne après dix minutes, car on doit encore scanner nos retours, « liquider la tournée »

comme on dit. Quand on s'en va, dans le bureau, personne ne bronche. Ce *e-learning* est un jeu de dupes. Les managers savent qu'on n'a pas le temps, et ferment les yeux sur ce qui n'est pas fait.

**Jeudi 18.** Grande première, j'ai reçu des vêtements de Bpost. Gilbert m'a conduit à la cave où quatre gros cartons débordent de fringues dépareillées. À moi de choisir.

J'ai ensuite droit à la venue d'une *coach manager*. Après s'être présentée, elle m'a remis un document, « *Postier Starter 2* ». Elle me demande si cela ira seul en tournée. « *Ben, c'est à vous de me le dire, non ?* » (c'est elle la coach ou pas?). Se tournant vers Tarek, elle précise que demain, je devrai faire la tournée seul. Elle reviendra mardi parce que lundi elle n'est pas là. C'est dommage parce que les lundis, c'est le jour des pubs Aldi. Il faut passer par toutes les boîtes aux lettres. C'est un gros jour et surtout, ce sera mon baptême du feu.

Ce jeudi encore (grande journée décidément), j'ai eu une inflammation au tendon d'Achille droit à essayer de suivre le rythme de Tarek. Il a eu pitié de moi et a pris en charge une bonne partie de la tournée. On est rentré à 15 heures. Croisant Gilbert sur le départ, Tarek lui a dit que j'étais blessé, tout en me couvrant, précisant que je ne m'étais pas plaint, Gilbert a répondu tout de go : « *Et qu'est-ce que je fais avec ça moi maintenant ?* ». Bon... Tarek me glisse que je ne m'occuperai que des recommandés demain...

**Vendredi 19.** Miracle, je marche ! J'arrive vers 6h10. Aujourd'hui,

j'assume la tournée de A à Z à en croire la *coach manager*. Tri des petites enveloppes, des grandes, paquets, recommandés, et le tout. Vers 9 heures, Gilbert passe pour préciser que je dois terminer l'*e-learning*. Il y a également trois pensions à distribuer (pour 2500 euros). Et lire le Postier starter 2.0 sans doute...

En guise de prise en charge, il y a surtout une charge reportée soit sur Tarek, soit sur moi, et faute de temps, cette charge doit être assumée en dehors du temps de travail. Les personnes qui m'encadrent sont avant tout des distributeurs d'injonctions. Elles n'accompagnent en rien la formation.

Tarek et moi rentrons et montons vers 14h10 chez les chefs. Gilbert nous fait la classe sur le nécessaire respect des conditions de la poste. Une boîte aux lettres pas aux normes ? On signale. Un recommandé sans prénom (juste une initiale) ? C'est « *adresse incomplète* ». Y croit-il seulement lui-même ? Il nous laisse à 14h30. Il nous reste au minimum une heure d'*e-learning*. À peine le bureau vide que j'éteins l'ordinateur. Tarek prépare les « Aldi » dans les casiers. Il m'a écrit une suite logique de tâches. Je suis prêt pour le grand jour.

#### SEUL

**Lundi 22 octobre.** J'arrive à 6h10 comme un marathonien arrive sur la ligne de départ. Gonflé à bloc. Grâce à au manager Hassan, de l'aide m'est fournie. Michelle et Louis trient les lettres par ordre de classement. Je n'ai plus qu'à les placer dans les casiers verticaux. Ils font mes recommandés, mes changements d'adresse. Hassan s'assure que j'assume. Le

chauffeur me précise qu'il lui faut les surcharges à 9 heures. Impossible. Il me conseille de faire la tournée avec une voiture. À 10h25, je sors. Le bus arrive pile à temps. En quelques arrêts, j'arrive dans mon quartier de délestage. À 15h30, je dépose le dernier courrier. Le bus 20 me passe sous le nez. J'ai été soutenu dans le centre de tri, mais une fois sorti du bâtiment, c'est chacun pour soi. Pas un appel pour s'assurer que tout va bien. Heureusement, à avoir fait la tournée une semaine avec Tarek, je connais par cœur le parcours.

Lorsque je rentre au centre, quelques gars dont un type grisonnant en cravate que j'imagine être le responsable du centre discutent. L'un d'eux me demande si cela a été, je lui montre l'heure. « *C'est toujours comme ça les premiers jours* », me renvoie le présumé boss. Que je sois intérimaire et que mes premiers jours soient également mes derniers ne semble perturber personne. Ahmed, l'autre intérimaire, n'est déjà plus là. Mon postier voisin est toujours en train de ranger ses lettres. Je « *liquide* » ma tournée. Et m'en vais. Il est 16h30. 10 heures de travail sans pause. À peine un café et un pipi. Alors que je m'appête à quitter le bâtiment, un des gars du centre me dit que je ne m'en sors quand même pas mal : « *L'autre intérimaire n'est toujours pas arrivé...* »

**Mardi 23.** 6h10. Je suis toujours à bloc. Hier, Ahmed est arrivé à 17h30 au centre. Les portes étaient fermées, il est reparti avec son trolley et ses sacs. Avant de redémarrer sa tournée ce mardi, il faudra clôturer celle du lundi. Des paquets Colruyt s'amoncel-

lent dans mon box. De nouveau, deux personnes m'aident à sortir le plus rapidement du centre. La *coach manager* réapparaît et se met à son tour à m'aider. Au programme : 12 recommandés (c'est très peu), 11 paquets, et 10 sacs de courrier (c'est beaucoup). Je quitte le centre à 10 heures mais comme le bus tarde à arriver,

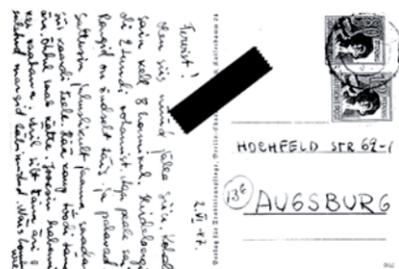
**Il est reparti avec son trolley et ses sacs. Avant de redémarrer sa tournée ce mardi, il faudra clôturer celle du lundi. Des paquets Colruyt s'amoncellent dans mon box...**

j'arrive sur place comme hier. Il fait chaud, je suis en polo longues manches. Le seul que j'ai de la poste.

De retour de tournée, j'ai sur moi 60 euros, la « *vente* » de deux plaques d'immatriculation. Je n'ai pas de code pour me débarasser de ces deux fois trente euros via l'ordinateur (une procédure qui permet d'enregistrer les rentrées d'argent). Un employé encode pour moi les retours d'argent. L'autre intérimaire est présent.

Quand je pars à 16h20, il est toujours dans ses recommandés mais devrait bientôt partir. En deux jours, j'ai fait 20h40 de travail.

**Mercredi 24.** 6h15. Michelle, ma Géoroute perso, trie mes petits courriers. Il n'y a pas de pubs, pas de gros paquets, pas trop de recommandés. Et il fait beau. Ça devrait aller. Je démarre vers 10h10. J'ai moins bien trié. Ces erreurs m'amènent à revenir sur mes pas, à repasser dans une rue



pour un colis. Je sens la fatigue. Je reviens à 15h30. J'avais oublié un recommandé. Hassan s'en charge. Il me suit au début et à la fin de mes tournées. Cela fait du bien. Ahmed, l'autre intérimaire est revenu avant moi. Il quitte vers 15h30. Moi vers 15h50. Le métier qui rentre.

**Jedi 25.** Quatre personnes se plaignent de ma distribution. Ils ont reçu le courrier de leur voisin. J'accumule les erreurs classiques : balancer un recommandé dans la boîte aux lettres (à force de mettre des lettres, en garder une en main devient incongru), distribuer dans un bâtiment le courrier de l'immeuble suivant, à force de ne regarder que les numéros de boîte. Ou mettre des lettres au bon numéro mais... dans la mauvaise rue. Dans le rapport du médiateur des services postaux en 2011, il constate que les plaintes pour « erreurs » ont plus que doublé en deux ans. De 1784 à 3714 plaintes. « *Le diagnostic est identique à celui de l'an dernier : moins d'agents attirés, plus de remplaçants, de temporaires, tournées allongées, diminution de temps... et plus d'erreurs. [...]* On dénombre quantité de réclamations de personnes lassées de devoir « jouer au facteur » et qui par la même occasion s'inquiètent au sujet de leur propre courrier qui, craignent-ils, subit probablement le même sort. »

**Vendredi 26.** J'arrive à 6h05 pour démarrer et finir tôt. Ce vendredi s'annonce une allégorie du bonheur. Pas de toutes boîtes, pas de mauvaises surprises mais également pas de... Michelle. Je rame pendant deux heures. À ce rythme-là, je ne serai pas rentré

avant 17 heures. À 8 heures, on m'annonce que je ferai la tournée 80 la semaine prochaine. Une « facile » paraît-il. Les tournées varient en fonction du public livré. Un quartier cossu générera plus de courriers mais moins de recommandés. Un quartier populaire, ce sera l'inverse. Dans le centre historique de Molenbeek, un facteur aura parfois entre 90 et 100 re-

**Je présente un recommandé à une dame d'une quarantaine d'années. Un homme surgit au-dessus de son épaule. Le courrier est pour leur fils et je ne peux pas le leur remettre...**

commandés à distribuer. Autant dire que le facteur ne sonne jamais deux fois...

Le rapport annuel 2011 du Service de médiation pour le secteur postal mentionne une augmentation des plaintes concernant les facteurs qui ne se signalent pas pour un recommandé ou un colis. À qui la faute ? Les facteurs sont souvent placés dans un conflit d'intérêts : travailler selon les consignes théoriques de Bpost ou terminer à temps ?

Dès son arrivée, Hassan m'envoie de l'aide. Je clôture dans les temps et je file. Il pleut. Sur le chemin, quelques personnes me signalent encore des erreurs. Un *Brussel Deze Week* et un *Télé-Pro* manquants. C'est gênant. Je constate aussi des erreurs, fais plusieurs fois demi-tour. Je suis trempé, je terminerai de nouveau vers 15h30/16 heures, j'en ai marre. J'ai mal aux jambes. J'ai froid.

Je présente un recommandé à une dame d'une quaran-

taine d'années. Un homme surgit au-dessus de son épaule. Le courrier est pour leur fils et je ne peux pas le leur remettre. S'en suit une discussion parsemée de « *c'est quand même pas croyable!* », « *et si je donne ma carte d'identité?* », « *mais il travaille toute la journée* »... Je reste la main tendue présentant l'avis pour retirer le recommandé. Aucun des deux n'entend le prendre. Je le dépose et m'en vais. Le type me crie « *J'irai porter plainte à la police en disant que vous n'avez pas sonné!* ». Belle journée.

De retour au centre de tri, je croise Hassan et en profite pour lui demander congé le mercredi de la semaine prochaine (vacances de Toussaint) car je n'ai pas de possibilité pour caser mon fiston. Être facteur m'amène à ne pas voir mes enfants le matin et franchement peu ma femme le soir (je m'endors à 21h30...). Avec le temps, il paraît qu'on s'y fait.

Avant de quitter le centre de tri, je vais voir au box 80 ma tournée de la semaine prochaine. Il n'y a pas d'élastiques. Ce n'est pas un détail. Sans élastiques, impossible de regrouper le courrier en paquets. Sans élastiques, le courrier s'étale dans les sacs et ruine l'organisation. Du coup, on ne se prête pas l'or caoutchouteux. On le garde dans des boîtes et si on part en congés, on les emmène avec soi. Tarek m'avait laissé les siens pour faire sa tournée. Mais là, je suis nu. J'en demande à Hassan. Il fait attention à moi. Toujours un sourire, un mot pour rassurer. Les facteurs aussi sont so-

lidaires, ils m'interrogent, s'inquiètent de savoir si j'ai une veste chaude, me glissent quelques conseils, quelques plaintes aussi. Il est 16h05. Ce qui clôture une semaine de 50h05 (soit 12 heures non payées).

#### PERDU DE VUE

**Lundi 29 octobre.** Nouvelle tournée. Tout est forcément plus lent. Je découvre l'agencement des rues. Je tourne comme une toupie entre les casiers. Eugène est un facteur volant, sans tournée fixe. Il connaît la 80 et me donne quelques conseils. Le chauffeur de la tournée se présente. Les sacs « surcharges » doivent être prêts à 8h50, sinon ce sera « *beaucoup plus tard* »... Je n'y arriverai jamais. Hassan me donne les élastiques. Des grands mais pas les pe-

**Le type me hurle que cela ne se passera pas comme ça. Alors je hurle aussi. Je lui dis que je suis en route depuis 9h30 et que je n'ai pas encore fini. Pas bu un café, pas pissé une fois.**

tits qui me servent à lier les recommandés.

Pour mon congé, il faut que la demande soit posée à T-interim (contrairement à tout le reste...), des personnes du premier étage (des chefs donc) viennent voir Eugène. Il lui reste trois jours de congé. Il a proposé plusieurs jours à Bpost mais aujourd'hui, les *team managers* lui proposent de lancer la tournée puis de prendre congé ! Il refuse. Une fois les patrons partis, il glisse « *tu vas voir, ils ne vont pas me lâcher* ». Je speede.

On m'aide un peu, recommandés et paquets. Lundi c'est Aldi. J'en cale de grosses liasses entre mes paquets. Je quitte le centre de tri à 10h25, dois prendre le 87. Il pleut. Je pars à l'aveugle, sans plan. Il me suffit normalement de prendre la première liasse de courrier et chaque lettre m'amène à la suivante. Si je me suis trompé dans la suite de mes paquets, dans mes recharges, il me sera impossible de corriger le tir, mon fil rouge sera cassé.

Et ce qui devait arriver... donc je me perds. Un rond-point, il est 13h45, et pas de noms de rues qui correspondent à une lettre. De plus, j'ai mélangé les recommandés et ne parviens plus à discerner l'ordre de distribution. J'appelle Hassan. « *Bouge pas j'arrive*. » Il débarque avec Eugène pour me sauver. Ils restent à mes

côtés pendant une heure et demie et décoincant le tout. C'est gênant vis-à-vis d'Eugène parce qu'il me donne de son temps. Je termine seul. J'en ai marre. Je place les Aldi sur le banc des immeubles à 50 numéros. Que chacun se serve. À la fin de la tournée, un gars râle, me crie dessus parce que sa carte essence a fait trois fois le tour de la Belgique. Le facteur a renvoyé l'envoi pour « *adresse incorrecte* » parce qu'il n'y avait pas le numéro de boîte. Ils sont neuf dans l'immeuble et le type me hurle que cela ne se passera pas comme ça. Alors je hurle aussi. Je lui dis que je suis en route depuis 6h du matin et que je n'ai pas encore fini. Pas bu un café, pas pissé une fois. De retour, je liquide la tournée. ►

## Pourquoi l'immersion ?

À quoi bon travailler quatre semaines à la Poste ?

La technique journalistique « *undercover* » est une pratique où le journaliste n'est ni espion, ni justicier. Il tente de comprendre et retranscrire le réel qu'il observe.

Cette pratique d'exception est acceptée par le Conseil de déontologie journalistique notamment si l'information recherchée a un intérêt important pour la société. Il donne ainsi l'exemple d'un journaliste flamand engagé comme répondant dans un centre d'appel téléphonique. « *La société concernée a introduit une plainte au conseil de déontologie flamand. Celui-ci l'a déclarée non fondée sur base des critères d'intérêt public de l'information et d'impossibilité d'y avoir accès en se présentant ouvertement comme journaliste.* »<sup>1</sup>

Je pense que le travail sur Bpost s'inscrit dans la même logique. Parler d'immersion (« *vivre comme* ») serait exagéré. J'assimile plutôt ma démarche à un stage d'observation.

Cette forme de clandestinité doit s'accompagner de règles précises. Pour ma part, j'ai tenté de me comporter au plus proche d'un postier intérimaire. J'ai fait de mon mieux, j'ai effectué mon travail le plus rapidement possible, j'ai veillé à ne pas perturber l'organisation.

Pour moi, l'observation anonyme ou l'immersion « *nettoie* » le réel observé. Dans une intervention classique, le média interagit avec les personnes rencontrées, les événements relatés et par le seul fait de sa présence, peut les modifier. L'immersion désamorce certaines distorsions. Outre de recueillir des informations directement à la source et sans interférences, l'immersion recèle également d'autres avantages :

> Être en prise directe avec la réalité qu'on veut transposer via un média. Parler de fatigue est une chose, être fatigué en est une autre.

> Vivre, tester et recroiser les informations récoltées par des sources indirectes.

> Récouter des informations qui pourraient être jugées non pertinentes par les intéressés. Par exemple, il peut sembler inutile pour un facteur de préciser qu'il n'y a pas de cantine dans le centre de tri puisque de toute façon, les facteurs ne prennent pas de pause de manière organisée. ■ OB

<sup>1</sup> « Les journalistes et leurs sources - Guide de bonnes pratiques », AJP - CDJ, mars 2012.

«**LETTRE**»



▶ Hassan m’a attendu et m’aide à y voir clair dans les recommandés. Normalement, c’est Gilbert le *team manager* de la tournée 80. Il ne m’a pas adressé la parole ce matin. « Tu dois aller le voir demain et demander de l’aide au tri », m’assène Hassan. Je note l’ordre des rues et m’imprimerai une carte pour demain. Ahmed déboule à 16h50, juste avant la fermeture du centre. Hassan l’aide vite à clôturer. Ahmed est pressé, il est aussi intérimaire à UPS de 18 à 22 heures. On sort tous les trois ensemble. Il est 17h05.

**Mardi 30.** 6h10, je suis d’attaque. De sa propre initiative, Michelle m’aide en classant les « petites ». Gilbert passe, enfin. Il me reproche d’avoir laissé des Aldi, d’avoir oublié des courriers. La discussion tourne court. Je lui rappelle ma demande de congé. Il renvoie vers un autre manager qui m’avait déjà renvoyé vers... l’intérim, puis vers Gilbert. Au final et malgré ce carrousel, ce sera... d’accord. Ouf. Eugène est furieux sur le comportement de Gilbert, il balance tout à Hassan.

Aujourd’hui, le haut-parleur grésille une réunion pour facteurs afin de présenter de nouvelles consignes. Autour de moi, personne ne bouge. Les facteurs n’ont pas envie de perdre un précieux temps. Cette fois-ci, je prépare correctement mes sacs, mes recommandés (14), mes paquets (7). Tout est parfait, bien ficelé. Je quitte vers 9h40 et le temps de prendre le bus, je démarre ma tournée vers 10 heures. Je me sens en confiance. Je suis dans les temps, je connais le parcours, mes sacs sont bien préparés. J’ai mis les pubs partout comme de-

mandés. J’ai attendu patiemment pour les recommandés. J’ai fait quelques demi-tours, ai souri aux gens. Deux vieilles dans un immeuble ont attendu derrière moi que je termine les 50 boîtes. « Les pubs c’est toujours pour moi »,

---

**Je suis dans les temps, je connais le parcours, mes sacs sont bien préparés. J’ai mis les pubs partout comme demandés. J’ai attendu patiemment pour les recommandés...**

---

soupire l’une dans un sourire fatigué. Je lui conseille un autocollant « Pub non merci », mais elle préfère quand même la promo à rien du tout. Je revois le type avec qui je m’étais engueulé hier. On s’excuse mutuellement...

De retour au centre vers 15h05. Le temps de liquider ma tournée et je sors à 15h30. Ahmed n’est pas encore rentré. Pour ces deux journées, j’en suis à 20h15 de travail. Ah tiens, je me rends compte que je n’ai toujours pas rencontré de délégations syndicales.

**Vendredi 2 novembre.** Après mon congé et le jour férié, je reprends le travail. Il y a forcément plus de courriers. Cinq bacs de petites, quatre de grandes. Je trie, je trie, je trie. Je croise Arthur, un facteur qui me dit ne plus se presser. « Je ne veux pas de stress. Je rentre à 15 heures ? Et bien je rentre à 15 heures ». Je ne sais pas d’où vient cette acceptation d’heures supplémentaires. D’abord, certains s’en sortent bien et au final, gagnent des heures au niveau global. Cela doit

culpabiliser ceux qui ne s’en sortent pas. C’est alors de leur faute. Ensuite, faire 7h36, cela signifie terminer aux environs de 13h50. Même si tu as fait tes heures, terminer aussi tôt fait un peu celui qui ne fout rien de son après-midi. Enfin, les Arthur, Tarek, Vinciane, se sont habitués à ce travail qui, en soi, peut être agréable. Et surtout, ils ont besoin de ce job.

Hassan arrive à 9 heures. Je me démenne dans mon tri mais le spectre de ne pas parvenir à terminer avant 17 heures est réel. Il m’envoie de l’aide. Je démarre vers 10h30. Le bus traîne. Ce sont les vacances. Je valide un ticket. Deux messieurs s’adressent à moi, me disant que je ne dois pas payer, qu’ils n’ont jamais vu un facteur payer. Qu’entre services publics, on s’entraide. Je veux bien, mais qui paiera l’amende si je me fais prendre ?

Ma tournée se déroule bien, sans accroc, une partie sous la pluie. Je reviens vers 15h50. Je suis le dernier. Je liquide ma tournée et Hassan me dit que je suis prolongé d’une semaine. Je lui annonce que je ne continue pas. Il est déçu. Mais me dit : « Si tu as d’autres projets, vas-y fonce, ne t’occupe pas de nous. » Sur les 8 derniers jours, j’ai presté 80 heures, sans pause, dont plus de 19 en bénévole. C’est comme ça au début.

Le 12 décembre, j’ai contacté Ahmed. Il était toujours intérimaire à la semaine et ne savait pas s’il serait engagé. ■

