

*C'est aujourd'hui qu'est prévu le verdict du procès en appel de France Télécom (on peut en lire la chronique collective, organisée par l'Union syndicale Solidaires, [en ligne](#)). Il fait suite à la procédure en première instance à l'issue de laquelle, en décembre 2019, le tribunal correctionnel avait reconnu coupable les anciens dirigeants de France Télécom (devenue Orange), ainsi que l'entreprise elle-même en tant que personne morale, de harcèlement moral institutionnalisé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.*

*Ce procès a été accompagné par un important travail académique et militant d'analyse de la dégradation de la qualité du travail et des souffrances (pouvant conduire comme dans le cas de France Télécom à une série de suicides) causées par le management capitaliste, notamment dans les entreprises anciennement publiques ayant connu de profondes réorganisation structurelles et des bouleversements violents des activités des salarié.e.s.*

*Dans ce grand entretien, paru en juin 2022 dans [le n° 28 de revue Les Mondes du travail](#) et que nous republions en même temps que l'introduction qui le présente, Eric Beynel et Nicolas Jounin examinent les politiques managériales mises en œuvre à France Télécom et à La Poste, et questionnent la portée politique de leur critique, notamment en ce qui concerne les luttes syndicales.*

*Eric Beynel est ancien dirigeant syndical de Solidaires, SUD, auteur de *La Raison des plus forts* (2020). Nicolas Jounin est sociologue, auteur de l'ouvrage *Le Caché de La Poste* (2021). Sophie Bérout est Professeure des universités en sciences politiques à l'Université Lyon 2, membre du laboratoire Triangle. David Gaborieau est maître de conférences en sociologie à l'université de Paris, membre du CERLIS.*

\*\*\*

## Introduction

Le secteur des activités postales et des télécommunications a connu en France une mutation de grande ampleur sur une période de vingt ans. En 1990, le gouvernement Rocard décidait de démanteler les PTT, un « établissement public à caractère industriel et commercial » qui rassemblait la poste et les télécommunications, pour créer deux entités distinctes et répondre ainsi aux impératifs de libéralisation et d'ouverture à la concurrence des services imposés par l'Union Européenne. Très vite, l'option a consisté à transformer en profondeur France Télécom pour en faire une entreprise privée et l'un des acteurs centraux, via la création d'Orange, du déploiement de la téléphonie mobile et d'internet.

Parallèlement, La Poste connaissait une évolution plus lente, mais néanmoins décisive, avec la mécanisation des centres de tri et une diversification croissante de ses activités face à la réduction en volume du courrier postal. Ces deux anciens services publics qui ont constitué des hauts lieux de luttes sociales et du syndicalisme ont été profondément réorganisés et restructurés, sans qu'il ne soit jamais question explicitement de « plans de licenciement » ou de « sauvegarde de l'emploi ».

Le procès des dirigeants de France Télécom qui s'est tenu du 6 mai au 11 juillet 2019 a montré l'ampleur des stratégies managériales mises en place par l'équipe de direction et dont la finalité première était de réduire les effectifs en faisant disparaître tout esprit de service public. Mais ce management par la peur – qui a conduit à une vague de suicides entre 2007 et 2010 – n'est pas réservé à France Télécom. Depuis quelques années, La Poste, devenue une société anonyme à capitaux publics, impose également à ses agents de profondes réorganisations de leur activité de travail.

À l'heure où se tient le procès en appel des dirigeants de France Télécom, nous avons voulu questionner les rouages et les spécificités de ces politiques de travail et d'emploi néolibérales appliquées à deux anciennes entreprises publiques, mais aussi les possibilités d'action pour les syndicats et les salariés. Pour cela, nous avons organisé un échange entre Eric Beynel, ancien porte-parole de l'Union syndicale Solidaires qui a coordonné un ouvrage rassemblant des chroniques sur le procès France Télécom et Nicolas Jounin, auteur d'une remarquable étude sociologique sur la réorganisation du travail des facteurs.

\*

**Un premier ensemble de questions porte sur des aspects très concrets développés dans vos deux ouvrages que l'on trouve dans vos deux ouvrages : comment les directions de France Télécom et de La Poste s'y prennent-elles pour supprimer des dizaines de milliers d'emplois en peu de temps ? Quelles sont les méthodes que vous avez observées ? Comment le management y parvient-il, avec quels outils et quels modes de légitimation ? Peut-on repérer une particularité du secteur public sur cet aspect ?**

**Eric Beynel :** Pour France Télécom, la période antérieure au procès pénal, de 2006 à 2008, était directement liée aux plans Act et Next. Ces plans donnaient des chiffres précis, avec l'objectif de supprimer 22 000 emplois en trois ans, donc entre un cinquième et un quart des effectifs de l'époque, visant quasi exclusivement des fonctionnaires. Et l'une des particularités de France Telecom était de faire en sorte que ces départs soient « volontaires », sans mise en place d'un plan de licenciement. Cette stratégie de l'entreprise, qui a conduit à la catastrophe puis au procès pénal, s'est traduite par une pression continue sur les agents pour qu'ils n'aient plus d'autre choix que de partir. Cela a été fait en multipliant les harcèlements – c'est ce que dit le tribunal, on peut donc retenir ce terme -, lesquels passaient par différentes stratégies. La première consistait à muter les gens sur des services ou des emplois qui ne correspondaient pas à ce qu'ils avaient pu faire auparavant. Par exemple des lignards, qui avaient permis que le téléphone arrive un petit peu partout sur le territoire, et qui se sont retrouvés soit dans des agences commerciales, soit dans des centres d'appel. Cette déqualification s'est effectuée à deux niveaux : en termes d'activité, mais aussi par rapport à l'attitude prescrite. Car, à chaque fois, on leur demandait de ne plus être des agents du service public, mais de basculer dans une relation exclusivement commerciale au travers de scripts qui leur étaient imposés, aussi bien dans les centres d'appel que dans les agences. On les déqualifiait et en plus on tordait leur sens du métier et du service public.

La deuxième stratégie passait par un harcèlement continu au travers de ce que la direction appelait les « push mails » : les salariés recevaient tous les jours des messages qui les incitaient à quitter France Télécom, soit pour créer leur propre entreprise – qui par ailleurs devenait souvent une sous-traitante du groupe – soit pour leur proposer des postes dans la fonction publique territoriale, aux finances, dans l'éducation... On leur mettait une pression continue pour leur dire qu'ils n'avaient plus leur place au sein de France Télécom tout en rendant l'exercice de leur métier de plus en plus désagréable et compliqué, voire extrêmement pénible. Pour qu'au bout d'un moment, ils n'aient plus d'autre issue que de partir. Ce qui est très troublant, c'est que le plan a été parfaitement réalisé, sur trois ans. Les 22 000 agents sont bel et bien partis. La direction de France Télécom a utilisé le prétexte de la dette de l'entreprise, une dette liée d'une part à des investissements onéreux qui avaient été faits par les équipes précédentes et d'autre part à l'ouverture à la concurrence. Donc ce n'était pas la direction de France Télécom qui était responsable, c'était l'Europe et le gouvernement français. C'est d'ailleurs une des stratégies de défense

qui a été déployée par les avocats de la direction lors du procès, de dire qu'ils n'avaient pas le choix, que des contraintes externes pesaient de manière lourde, qu'ils devaient supprimer des emplois pour garder une rentabilité de l'entreprise sur cette période-là. Or, sur ce même laps de temps, plus de 13 milliards d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires par cette entreprise lourdement endettée. On voit bien que la justification avancée rencontre une limite. On ne serait pas loin de penser, quand on est syndicaliste à Solidaires, que le capitalisme n'y est pas pour rien dans cette affaire.

**Nicolas Jounin :** Une des différences entre France Télécom et La Poste est que la première trouvait avec internet et la téléphonie mobile de nouveaux relais de croissance alors que la branche de la Poste que j'ai étudiée, celle du courrier, qui représente 100 000 facteurs au début du 21<sup>ème</sup> siècle, est en perte de vitesse. Autre différence, le basculement est un peu plus tardif à La Poste. Le moment du plan Next, 2006-2008, c'est le début à La Poste de l'élagage des emplois de facteurs qui se poursuit à l'heure actuelle. La branche a supprimé 30 000 emplois depuis lors.

En amont, avec une organisation aussi gigantesque, avec un maillage territorial aussi fin, avec tout un tas de personnes dans l'encadrement, qui sont loin de Paris et donc de la direction générale, existait la volonté de contrôler la manière dont les emplois étaient gérés, ajoutés ou retranchés par l'encadrement local. Des dispositifs de quantification des emplois nécessaires pour écouler une charge de travail donnée – sachant que cette charge de travail est extrêmement difficile à appréhender parce que cela dépend de configurations géographiques, sociologiques, qui sont extrêmement variées sur tout le territoire – sont réfléchis à La Poste à partir des années 1980. Du côté de la direction générale, il y a donc déjà la volonté d'uniformiser pour pouvoir mieux contrôler ce que font les directions locales en termes d'effectifs. Ces premières évaluations standardisées des effectifs nécessaires à la charge de travail sont aussi élaborées sous l'impulsion de la libéralisation et de l'ouverture à la concurrence du secteur, laquelle suppose de nouveaux dispositifs comptables. Ces outils sont donc disponibles au moment où arrive l'objectif de réduire les effectifs, à partir de la première moitié des années 2000, quand il devient clair que les volumes de courrier diminuent de façon structurelle. Cette quantification supposée rigoureuse de la charge de travail – car c'est quand même présenté comme cela aux facteurs – est donc d'abord un outil de contrôle de l'encadrement avant de devenir un argument de justification et un moyen pour réduire les effectifs. Elle sert à réévaluer de manière fréquente la charge de travail et à déterminer le nombre d'emplois qu'on doit supprimer. Ce qui aboutit à des « réorganisations » qui sont pensées comme devant être faites tous les dix-huit mois, puis tous les vingt-quatre mois à partir des années 2010.

Ensuite, comment fait-on pour se débarrasser de 30 000 personnes, sur une période plus longue que le plan Next ? Il y a ce qu'Éric évoquait sur les passerelles dans les fonctions publiques, qui est utilisé pour les agents qui demeurent fonctionnaires, mais c'est une part devenue très minoritaire à La Poste en particulier au courrier. Il y a aussi des départs dits « naturels », principalement des départs en retraite, qui sont systématiquement remplacés par des intérimaires et des personnes en CDD. De telle manière que lorsqu'on va réorganiser ou supprimer des tournées et des emplois, on n'aura pas – et la Poste s'en vante – à faire un plan de sauvegarde de l'emploi, mais seulement à mettre fin aux missions de tous les salariés en CDD ou en intérim. Cette prolifération de la précarité est donc centrale, mais cela ne suffit pas toujours car il y a parfois plus de suppressions d'emplois prévues que de précaires. Donc ça passe aussi par des techniques de découragement. J'ai en tête un site où je suis intervenu, où toutes les tournées qui allaient être supprimées étaient celles de femmes titulaires de plus de cinquante ans avec une

certaine vulnérabilité sociale et dont on anticipait qu'on allait pouvoir les faire partir de manière précoce.

**C'est un point qui est moins clair dans le cas de La Poste mais qui est ressorti de façon forte lors du procès France Télécom : la question de l'intentionnalité. Dégrade-t-on délibérément les conditions de travail pour créer des départs ? Est-ce plus difficile à voir à La Poste ?**

**NJ :** C'est une hypothèse qui est entretenue par un certain nombre d'agents. J'ai des échos indirects que cela peut parfois exister dans la tête des dirigeants. Mais justement, les dirigeants n'ont pas eu à s'expliquer comme ceux de France Télécom. On n'a pas fouillé aussi loin dans leurs têtes et surtout dans leurs documents grâce au pouvoir dont dispose un juge d'instruction. Donc, je ne peux pas le dire avec certitude. D'autant plus que La Poste a sa propre logique. La branche courrier est confrontée à une contradiction économique : d'un côté il y a de plus en plus de boîtes aux lettres, de gens à desservir et de l'autre de moins en moins de courrier, en volume. La Poste a pour instruction de ses actionnaires, donc indirectement et directement l'État, de ne pas perdre d'argent sur cette activité alors qu'il y a toutes les raisons pour en perdre. Donc, il faut récupérer cela en accroissant la charge de travail des facteurs, en intensifiant celle-ci. Cela conduit mécaniquement à une dégradation des conditions de travail. Est-elle recherchée pour elle-même ? Je ne peux pas l'affirmer avec certitude.

**EB :** Du côté de France Télécom, le côté intentionnel a été mis en évidence dès les travaux de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, qui a permis de réunir des syndicalistes, des sociologues, des médecins, des avocats et de mettre en commun des ressources pour expertiser et rendre visibles les mécanismes à l'œuvre. Ces derniers avaient également été mis en lumière par l'activité des CHSCT, alors nouvellement créés dans l'entreprise. À ce moment-là, l'intentionnalité apparaît déjà comme une évidence. Cela a été renforcé ensuite par le rapport de l'inspectrice du travail, mandatée par le ministre du Travail de l'époque, dont le rapport a été un des points d'appui de la plainte et a beaucoup servi à l'instruction. Il soulignait le caractère organisationnel de ce dispositif. Et comme le disait Nicolas, l'instruction des quatre juges a ensuite permis de faire des auditions, de mener des perquisitions, de récupérer des documents. Même si pour ce dernier point, cela reste parcellaire car il n'y a pas de compte-rendu des conseils d'administration, pas de verbatim de ce qui s'y dit. Pour les juges d'instruction, ça a limité la possibilité des mises en examen. Pourquoi s'être arrêté à quelques dirigeants et ne pas l'avoir étendu à tous les membres du CA ? C'est aussi lié au fait que c'était une première enquête de ce type et que les officiers de police judiciaire qui ont mené ces perquisitions n'avaient sans doute pas tous les outils ni la formation pour la mener. Avec, ils auraient pu la pousser plus loin. Malgré cela, les éléments rassemblés ont permis de caractériser l'intentionnalité, ce qui en matière pénal est primordial.

Un des éléments importants du procès, c'est ce qui s'est passé à la Maison de la Chimie, au moment de l'assemblée annuelle de l'association des cadres de France Télécom. Lombard, Wenès et Barberot prennent la parole et disent des choses, notamment la fameuse phrase de Didier Lombard : « on les fera partir par la porte ou par la fenêtre ». Un verbatim a été fait de cette assemblée, parce qu'une secrétaire avait l'habitude d'en faire sur les AG précédentes. Le verbatim a ensuite été détruit, mais il a été retrouvé et cela a constitué un élément important, voire décisif au cours du procès. Grâce à cela, quand il a fallu rentrer

dans les détails au sujet des réunions de cadres, sur la manière dont le dispositif avait été mis en place, on a bien vu que la direction savait très bien ce qu'elle faisait, comment elle avait essayé de dissimuler ou d'édulcorer la manière dont les choses étaient faites. Sa stratégie de défense consistait à dire qu'ils avaient seulement accompagné le processus et qu'ils avaient été attentifs à ce que tout se passe bien. Les éléments rassemblés montrent à l'évidence le contraire.

Cependant il a fallu croiser tout un tas de choses pour établir des preuves concrètes de l'intentionnalité de la direction. Je pense notamment aux rapports de la médecine du travail, auxquels la direction n'a donné aucune suite, aux enquêtes CHSCT, au questionnaire lancé par Technologia. Ce dernier a permis de mettre en évidence qu'il ne s'agissait pas seulement de quelques personnes fragiles comme la direction de France Télécom l'affirmait. Ce questionnaire adressé à l'ensemble des salariés et qui a suscité beaucoup de réponses prouve bien que le sentiment de souffrance était largement partagé, qu'il s'agissait d'un dispositif dont la vocation était de s'attaquer à tout le monde, avec une vraie intentionnalité de nuire et de détruire, pour conduire une grande partie des salariés de France Télécom à quitter l'entreprise.

**Dans le cas de La Poste, l'action que les CHSCT peuvent tenter devant les tribunaux est rendue plus complexe par le fait que les documents n'existent pas, ce qui empêche de retracer la façon dont a été établie le modèle de quantification. Certains procès ont cependant été gagnés à la suite de réorganisations locales ?**

**NJ :** Au départ, les dirigeants de La Poste n'imaginent même pas qu'on va leur demander des comptes sur le modèle de quantification de la charge de travail. Ils procèdent à des réorganisations tous les 18 mois, puis ensuite tous les 24 mois ; c'est une concession faite après le rapport Kaspar de 2012. Ils sortent à chaque fois des chiffres qui sont des espèces de verdicts donnés à chaque facteur : « regarde, tu es payé pour 6h22 par jour et ta tournée fait 4h12, donc il va falloir qu'on te rajoute 2h10 de boulot de tournée ». Il s'agit d'un moyen pour la direction de contrôler ce que fait la direction locale : « vous allez supprimer X tournées parce que le logiciel a dit qu'il y a Y tournées qui sont en dessous du temps estimé, vous n'avez pas le choix ». Face à cela, les directions locales sont pieds et mains liés. Elles n'ont même pas accès au modèle de quantification de la durée de ces tournées. C'est aussi un moyen de couper court à toute discussion avec les facteurs en disant : « le temps réel de ta tournée c'est 4h12 et si tu mets 6h22, c'est que tu es lent, c'est tout, poses-toi des questions mais ne nous pose pas des questions à nous ».

Les CHSCT, eux-aussi nouvellement créés, ont quand même retrouvé des éléments. Au passage, la transformation en Société Anonyme n'a pas eu que des effets négatifs, ça a aussi fait basculer La Poste vers le droit privé, avec des instances de représentation du personnel qui, sur certains points, ont plus de pouvoir que celles du public. Les élus CHSCT ont commencé à interpellier les directions : « Okay, vous nous sortez des chiffres mais d'où viennent-ils ? ». Les CHSCT ont un rôle purement consultatif, un rôle d'interpellation de la direction, mais ils ont quand même ce pouvoir là et au moins la direction a une obligation de réponse. Et c'est à ce moment-là que la direction s'est révélée complètement incapable de répondre. Est alors apparu le décalage entre quelque chose qui était présenté comme extrêmement scientifique, pour justifier la suppression d'emplois et l'alourdissement de la

charge de travail de ceux qui restaient, et le fait que tous les référents qui permettaient de justifier le modèle utilisé avaient disparu.

Plusieurs interprétations sont possibles. Il y a des personnes qui pensent que La Poste ment et qu'elle a gardé ses études au chaud. Vu comment ça a bloqué dans un certain nombre de situations, j'ai plutôt tendance à penser que justement, elle n'avait jamais envisagé qu'elle serait embêtée là-dessus et qu'elle a véritablement perdu les documents qui auraient justifié le modèle de quantification de la charge de travail. Là où les CHSCT demandaient ces documents, ça a permis de bloquer des réorganisations parce que les CHSCT doivent être informés loyalement avant que ces dernières aient lieu, pour qu'ils puissent rendre un avis éclairé. Sur cette base et tant que La Poste n'informait pas loyalement en donnant les documents, un certain nombre de tribunaux ont estimé que, du coup, qu'il n'était pas possible de mettre en place des réorganisations.

**Une question qui nous semble également importante concerne les directions qui sont derrière ces opérations. Qui sont les individus qui les composent et comment qualifier les outils du management qu'ils utilisent ? Dans ton livre, Nicolas, tu as fait le choix d'éclairer les logiques de réorganisation en revisitant le taylorisme. Dans le procès de France Télécom, on parle plutôt de nouveaux modes de management, de lean management.**

**EB :** Sur les concepts utiles à l'analyse, je pense qu'on est bien sur une forme de taylorisme. En tout cas, les outils qui sont mobilisés y ressemblent. Mais avec des ajouts qui me semblent davantage liés, même si j'ai toujours eu du mal à en trouver vraiment une bonne définition, au *lean management* ou au toyotisme. A la différence du taylorisme, on n'a pas une forme uniquement descendante dans l'organisation, mais une stratégie pour rendre les salariés « responsables » de la manière dont ils vivent les choses, un peu comme ce que disait Nicolas sur le fait de dire à un facteur, « c'est toi qui t'organises mal, donc ton le problème n'est pas ce qu'on te met comme moyen ». Cette dimension s'est ajoutée à des formes d'organisation liées au taylorisme et cela a été dévastateur pour les salariés, ça les a profondément déstabilisés et ça a diminué leur capacité à construire des réponses collectives. Quand on regarde les données du questionnaire de Technologia, on a une communauté de travail qui est dans une situation terrible mais qui la vit de manière individuelle. Et pendant toute cette période, il y a très peu de réactions collectives pour faire face.

Alors on pourrait bien sûr faire le reproche aux organisations syndicales de ne pas avoir été en capacité de construire ces réponses collectives. Mais c'est fondamentalement lié au processus d'individualisation parce que là, pour le coup, c'est le terme qui me semble le plus adapté, qui n'est pas le propre du taylorisme, mais plutôt du *lean management*. Ce processus d'individualisation dans le travail qui a complètement broyé les collectifs, ajouté aux mutations d'office, aux changements de service, etc., a été l'un des outils de cette déstructuration. Pour avoir pu, dans le cadre de mon activité syndicale apprendre à connaître d'autres secteurs, j'ai pu constater qu'on y retrouve les mêmes ressorts, avec les mêmes conséquences en termes de santé mentale pour les salariés. Le taylorisme est quand même davantage lié à une situation de risque pour la santé physique. Ici se rajoute une question de santé mentale, parce que ces formes d'organisation s'attaquent aussi à la santé psychique des salariés, par ce processus d'individualisation qui les coupe de tout soutien de la communauté de travail.

Je ne sais pas si c'est une bonne définition et je ne suis pas convaincu que ce terme de lean management soit le seul adapté. On avait organisé à l'époque un débat dans Solidaires sur le lean management – Nicolas y participait d'ailleurs – où on avait invité également Danièle Linhart et Sidi Mohammed Barkat sur la thématique : « Est-ce que le lean est la suite du taylorisme ? Est-ce qu'il y a des différences ? ». On était ressortis de ces échanges avec l'impression que c'était un peu les deux. Je garde aussi cette perception-là, tout en étant convaincu que ce processus d'individualisation est le plus représentatif de cette forme d'organisation du travail.

**NJ** : Avant d'arriver au taylorisme ou au lean, j'utiliserai plutôt d'abord l'autre gros mot qu'a employé Éric tout à l'heure, celui de capitalisme et des contradictions qui vont avec. Le système capitaliste n'est pas un système démocratique : on décide en proportion des moyens de production et du capital dont on dispose. La contradiction fondamentale, c'est que ceux qui font le travail, ceux qui doivent y mettre du leur pour que ça marche, n'ont pas le pouvoir de gestion, voire n'ont pas le droit à la parole. Le capitalisme a inventé, à différentes périodes, tout un tas de dispositifs plus ou moins différents pour gérer cette contradiction. Le taylorisme était une des manières de la gérer en disant tout simplement que les ouvriers n'ont plus droit à la parole, point barre. Ils avaient trop d'autonomie dans la manière de gérer leur travail. On va les exproprier de leur savoir-faire, comme le formulait Robert Linhart, on essaie de récupérer tout ce qu'ils savent, comme ça on en saura autant qu'eux, mais en plus on va en faire des lois « scientifiques » et on va les leur imposer en retour. Tout ce qu'ils auront le droit de faire, c'est d'être des robots à qui on aura imposé les bons temps et il n'y aura plus besoin de discuter. Donc là, c'est vraiment l'adossement à une prétention scientifique qui doit permettre d'en finir avec toutes les formes de discussion, de négociation individuelle ou collective au quotidien.

C'est vrai que j'ai vraiment fait le choix de mettre l'accent sur le taylorisme en disant au fond c'est aussi ce qu'ils font à La Poste. D'une part, cela rompt avec des visions un peu erronées du taylorisme, qui l'identifient à la parcellisation des tâches, alors que celle-ci est plus ancienne. Et par ailleurs, Taylor y prête relativement peu attention. D'autre part, cela m'intéressait de voir l'application du taylorisme à un travail ouvrier, mais un travail ouvrier qui n'est pas usinier. En l'occurrence, le métier de facteur, c'est quasiment un métier d'artisan qui n'a pas bougé dans son principe depuis 150 ans. Avec les réorganisations, on va déposséder celui qui fait ce travail de la représentation du temps nécessaire pour le faire. On va lui dire à sa place combien de temps il doit prendre pour le faire. J'ai pu être en discussion fraternelle avec SUD PTT sur ce point car SUD PTT a beaucoup mis l'accent sur l'introduction du lean à La Poste et chez les facteurs. D'ailleurs, par une espèce de jeu de miroir étonnant, La Poste a lancé son plan ELAN il y a une quinzaine d'années, ce qui est quand même un acronyme assez transparent du *lean*.

En même temps, tout dépend comment on définit le *lean*. Si on parle de management maigre, donc d'assécher au maximum l'organisation du travail, d'avoir le strict nécessaire de force de travail pour accomplir le boulot, c'est exactement l'objectif de Taylor. Il n'y a pas d'ambiguïté là-dessus. Dire que les ouvriers sont capables d'avoir de bonnes idées sur l'optimisation de la production n'est rien de neuf, Taylor le disait déjà. Mais au fond, je serais d'accord pour dire qu'il se passe quelque chose de différent depuis un ou deux ans à La Poste, quelque chose qui pourrait ressembler à ce qu'on nomme parfois du *lean*. Depuis deux ans en effet, les nouvelles réorganisations visent aussi à créer des « équipes autonomes de production ».

Ce n'est plus seulement un facteur face à sa tournée qu'on va rallonger, c'est un groupe de facteurs face à un secteur géographique à distribuer. A ce moment-là, oui, c'est de

l'autogestion de la pénurie, avec une pénurie imposée par en haut. On a là un mélange du despotisme brutal associé au taylorisme, d'impossibilité de discuter avec la direction et d'avoir un quelconque pouvoir sur la définition des effectifs, mais avec une forme d'autonomie sur tous les stratagèmes qui vont être nécessaires au sein du collectif des facteurs, pour faire face à ce qui a été défini de manière complètement hétéronome.

**Il y a un autre point que l'on retrouve dans les deux cas, celui des modes de sélection de la main d'œuvre et le turn-over qu'ils suscitent. On a l'impression que ces entreprises recrutent des individus à un moment précis - quand ils sont jeunes, en pleine forme physique, à un certain moment de leur formation où ils sont très qualifiés, sur un domaine précis - pour s'en séparer dès qu'ils ne sont plus tout ça. Ce qui rappelle cette idée taylorienne du first class men, mais avec aussi une idée de juste temporalité, d'un travailleur qui n'est parfaitement adapté que pendant un temps restreint, ce qui finalement brise toute possibilité de faire carrière au sein d'un groupe.**

**EB :** Oui c'est un point important et un des éléments qui n'a pas été assez mis en avant pendant le procès, cette volonté de la direction de faire tourner le personnel. Parce que pendant la période où des milliers d'emplois sont supprimés, il y a aussi le recrutement de contractuels de droit privé. S'ajoute à cela la volonté d'externaliser un certain nombre de tâches, puisqu'il y eu pas mal de créations d'entreprises par d'anciens de France Telecom qui avaient subi les plans Act et Next, et qui se sont retrouvés à faire des tâches de sous-traitants pour la même entreprise.

Il y a bien eu cette ambition de modifier la communauté de travail pour qu'elle ait moins d'ancienneté. Un des arguments de France Télécom, c'était de dire que les gens étaient dépassés et qu'ils ne répondaient plus à la demande d'innovation. Sauf que dans les faits, le Minitel avait été inventé au sein de France Telecom et concernant les téléphones portables, il y a le bebop qui a été inventé très tôt, par les ingénieurs de France Telecom. On sait qu'existaient des compétences en interne pour innover. Donc c'était bien un prétexte pour faire partir ces salariés qui avaient de l'expérience et avoir une main d'œuvre qui soit plus malléable, plus facile à mettre dehors, en fonction des périodes et des nécessités. Pour pouvoir arriver à ce que l'on a aujourd'hui au sein d'Orange, c'est-à-dire un effectif beaucoup plus faible en CDI, mais avec beaucoup de gens qui rentrent, qui sortent, et une masse salariale qui évolue en fonction des opportunités et des moments.

**NJ :** Je vais revenir un peu sur Taylor, puisqu'effectivement un des points importants pour lui, c'est la sélection « scientifique » des travailleurs. Il faut regarder précisément ce qu'il raconte et notamment l'exemple fameux de la manutention de la gueuse de fonte, pour laquelle il triple les cadences en augmentant le salaire de 50%. En fait, on voit que la sélection se fait de façon assez imprécise, en évinçant simplement ceux qui ne tiennent pas le coup, c'est-à-dire 4 sur 5, ou 7 sur 8, selon les chiffres qu'il donne à un endroit ou à un autre. On a un peu la même chose du côté des facteurs, c'est-à-dire qu'on n'a pas une sélection très poussée - j'en ai fait l'expérience indirectement - mais ceux qui restent sont ceux qui tiennent le coup et pour lesquels on n'a pas trop de retour comme quoi ils auraient brulé le courrier ou l'auraient jeté au fond d'un ravin à la fin de la tournée. Donc il y a un côté empirique de la sélection.

Les directions de La Poste se mentent à elles-mêmes en faisant croire qu'il s'agit d'une main d'œuvre banale qu'on peut trouver très facilement, mais ils savent très bien que le travail du facteur ne consiste pas juste à trier mécaniquement, ce n'est pas seulement distribuer dans des boîtes, c'est aussi maîtriser un ensemble de procédures qui sont de plus en plus complexes, comme dans le cas des recommandés. Il y a donc une hésitation sur jusqu'où on peut aller, dans des modèles d'auto-entreprenariat ou de sous-traitance, que La Poste connaît bien puisqu'elle les développe à travers ses filiales, comme dans la distribution des colis, ou la livraison avec Stuart. Avoir une main d'œuvre banale, payée au lance-pierre et qui peut être congédiée à tout moment, ça ne lui fait pas forcément peur. Mais il y a quand même une hésitation sur l'impact en termes de qualité du travail.

Le métier de facteur est en train de bouger depuis une dizaine d'années, avec la possibilité d'une séparation entre des personnes qui ne feraient que trier et des personnes qui ne feraient que distribuer, et ensuite ceux qui ne font que distribuer du courrier banal (donc avec moins d'enjeux) et ceux qui distribuent des recommandés. En créant cette partition, on prépare une division des travailleurs entre ceux qui (comme moi pendant mon observation participante) ne feraient que distribuer des courriers ordinaires, sans les trier, qui pourraient finir comme ceux du colis, c'est-à-dire uniquement des précaires, des simples distributeurs, alors que les tâches qui demandent un peu plus de savoir-faire seraient préservées en interne.

Aujourd'hui, quand on est recruté en CDI dans la branche courrier de La Poste, on a de bonnes raisons de penser qu'on peut y rester toute sa carrière. Mais le travail étant de plus en plus difficile, le risque n'est pas tant d'être licencié – sauf peut-être quand on est syndicaliste – mais d'avoir un travail qui n'est pas soutenable jusqu'à la retraite. Et ça on le voit dans les chiffres. Même si les rapports de La Poste à ce sujet ne sont pas clairs, il y a une augmentation des inaptitudes. Un des soucis des directions de la Poste, lors des réorganisations, c'est justement de remettre à une place « productive » tous ceux qui avaient des restrictions médicales d'aptitudes. Des gens qui sont perçus par les directions de La Poste comme surnuméraires parce qu'ils ne font que filer des coups de main et qui, de manière invisible pour la Poste, permettent qu'il y ait un peu de mou dans l'organisation, en allant distribuer quelques courriers, en triant à la place de facteurs qui sont absents. Mais ces emplois, ce mou, n'était pas « financé », selon le terme indigène. C'est justement en partie pour les rendre productifs que la direction a créé la séparation entre les trieurs et les distributeurs, puisque les restrictions médicales concernent souvent la distribution à l'extérieur.

Donc ils vont pouvoir faire trier toute la journée. On voit la bonne idée du point de vue de la santé, de dire à des gens « puisque tu as des restrictions médicales, du coup tu vas faire deux à trois mille gestes répétitifs pendant sept heures de travail, dont un quart au-dessus des épaules ». Ils sont vraiment face à cette contradiction, à savoir qu'ils fabriquent des inaptes et qu'ils ne les mettent pas encore complètement dehors, même si on sent dans les rapports sociaux une hausse des licenciements pour inaptitudes.

**Là aussi il y a un lien fort avec la disparition du fonctionnariat, c'est-à-dire qu'on n'a plus seulement à gérer des statuts, mais on se passe aussi de devoir gérer des carrières...**

**NJ :** Je pense qu'il y a plus de contradictions que ça. La sujétion particulière à laquelle sont soumis les fonctionnaires, c'est aussi celle de tous ces gens qui ont quitté la campagne, ou les Outre-Mer, à des centaines ou des milliers de km de chez eux, pour faire ce boulot, dans l'espoir de pouvoir le garder 40 ans. Il y a la promesse de sécurité de l'emploi, mais avec l'acceptation d'une transformation des conditions de vie qui est énorme et l'acceptation d'une pénibilité, pendant des années et des années. Tout se joue sur l'attente et sur la promesse. Pour des centres de distribution comme ceux de la région parisienne, il n'est pas dit que la fin du fonctionnariat ait facilité la gestion RH. Parce que ça crée une pénurie de main d'œuvre, pour des emplois qui sont mal payés, qui permettent difficilement de se loger dans la région. Un certain nombre de gens l'acceptaient parce que cette période de pain noir était contrebalancée par la promesse du retour chez soi, ou du moins d'un emploi à vie. Maintenant, ce que me dit le directeur RH quand il me recrute, c'est que 60% des recrutés partent au bout d'une semaine, parce que La Poste n'a rien d'autre à proposer, parce que ces promesses ont disparu. Gérer des fonctionnaires, c'est aussi gérer des gens qui sont prêts à accepter un certain nombre de choses, contre une certaine sécurité.

**EB :** La différence avec France Telecom, c'est que les perspectives d'évolutions étaient plus importantes et plus intéressantes en termes de salaire ou en termes d'emploi. Il pouvait y avoir une progression, à la fois sur l'acquisition de savoir-faire et aussi sur le traitement et les salaires.

**Comment le syndicalisme peut-il faire face à cette disparition des espaces de discussion que vous évoquez tous les deux ? Comment réussir à créer des espaces collectifs, de discussion sur le travail, pour d'une certaine façon réarmer les salariés ? Bien sûr il y a le rôle des CHSCT, des expertises, qui occupent un rôle important dans les deux cas, mais qui ont aussi leurs limites.**

**EB :** C'est un des sujets qui a été difficile et qui l'est encore plus aujourd'hui, puisque les CHSCT ont disparu ou vont disparaître et que l'arrivée de CSA et des CSE ne compense pas du tout. Si on reste sur le cas de France Télécom, ce qui me semble important c'est de voir que ces espaces, même avec les CHSCT, existent peu ou pas au sein des organisations syndicales. Au moment de la crise de France Télécom, il était difficile, y compris en interne, de pouvoir débattre sur ce qui se jouait au sein de l'entreprise. C'est des ressorts qui a conduit à la création de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées, qui, au-delà d'être un outil d'expertise, a été un espace d'échange entre les différentes équipes syndicales, qui manquaient d'outils dans leurs propres organisations. A défaut de pouvoir ouvrir des espaces de débat dans l'ensemble de la communauté des salariés, l'Observatoire a au moins permis que les équipes syndicales, aussi bien de SUD PTT que de la CFE-CGC, trouvent un espace dans lequel échanger et dialoguer. Quand on regarde les verbatim et les vidéos qui restent des états généraux de l'Observatoire, on voit bien à quel point la parole avait besoin de se libérer.

Il y avait bien le travail des équipes syndicales, qui essayaient d'ouvrir des espaces de débat avec les salariés, mais ils rencontraient les plus grandes difficultés, liées à une situation où les communautés de travail étaient déjà plus ou moins dissoutes et où le processus d'individualisation était déjà là. Ça n'a pas commencé au moment des plans Act et Next. Que ce soit sous la présidence de Bon ou sous celle de Thierry Breton, ces ressorts-là avaient déjà été mis en place. Les plans Act et Next ont pu fonctionner parce que déjà

les communautés de travail étaient déjà déstructurées. S'il n'y avait pas eu ce travail en amont, il n'y aurait pas eu cette capacité à faire partir autant de personnes en si peu de temps, même si les méthodes ont été particulièrement brutales.

Un des éléments qui montre aussi cette nécessité de pouvoir échanger et parler du vécu du travail, c'est la réussite du questionnaire Technologia. Alors que c'était un questionnaire inspiré des modèles de Karasek, donc assez long, les salariés se sont exprimés massivement, ce qui montre bien qu'il y avait un besoin de prendre la parole qui était là. Malheureusement l'outil de l'Observatoire n'a pas réussi à dépasser le cadre des militants syndicaux, mais il leur a au moins permis de trouver un endroit dans lequel parler de ce qu'eux vivaient mais aussi de ce que les salariés vivaient et de leurs difficultés à y apporter des réponses.

Si on élargit un peu, au sein de Solidaires, on a bien vu cette nécessité quand on a essayé d'ouvrir des espaces d'échanges, ouverts à la fois aux salariés et aux équipes syndicales, avec des initiatives comme « Et voilà le travail » qu'on a lancées vers 2009-2010, ou avec les États Généraux de la Santé au Travail du collectif « Ne plus perdre sa vie à la gagner », qui dépassait le simple cadre de Solidaires. On drainait un public très large qui avait lui aussi ce besoin de libérer une parole sur ces thématiques. À chaque fois ce n'était que des premières phases et ça n'a pas toujours permis d'activer des pistes d'action. On s'est souvent trouvé enfermés sur des pistes défensives, notamment par rapport aux attaques sur les outils, sur les CHSCT, la Médecine et l'Inspection du Travail. Mais au moins ça permettait, pendant une période, de sortir de l'isolement et du processus d'individualisation. Même si j'ai l'impression qu'on n'a jamais réussi à tirer le fil jusqu'au bout, pour passer à un stade qui aurait permis d'enclencher des choses plus dynamiques et porteuses d'actions revendicatives offensives.

Évidemment le procès pénal est quelque chose d'important et utile, y compris dans la condamnation et les éléments qui sont retenus, mais on ne peut pas non plus s'empêcher de penser que ce procès est aussi la résultante d'un échec de l'action syndicale telle qu'elle aurait pu être mise en place, dans un mouvement social au sein de l'entreprise, pour faire face collectivement. L'action juridique elle est un peu là par défaut.

**NJ:** Une des premières mesures de Macron, c'est la suppression des CHSCT et l'élimination de centaines de représentants du personnel. Ça prouve que ça gênait, même si on n'était pas forcément satisfait de la situation antérieure. À travers ce maillage-là, il y avait des formes de contre-pouvoir qui étaient embarrassantes et les forces sociales qui ont porté Macron au pouvoir avaient résolu d'y mettre fin ou de les affaiblir considérablement. Mais il y a un énorme point aveugle de leur côté, puisqu'en éliminant les corps intermédiaires, on oublie l'ambivalence de ces corps, qui peut être vue parfois comme de la trahison ou de la bureaucratie syndicale. On oublie qu'ils sont là pour porter la contestation, mais aussi pour la canaliser, pour lui donner forme, pour permettre aux directions des entreprises d'avoir une forme de retour un peu propre, pacifique, du réel.

Ce dont je suis persuadé, c'est que le réel resurgit de toute façon d'une manière ou d'une autre. Ça ne veut pas dire que c'est équivalent, satisfaisant ou positif, mais je pense qu'au fur à mesure de l'élimination des corps intermédiaires, les formes de contestation les plus anarchiques, les moins tolérables aussi, des formes de sabotage de la production par exemple, se développent. Du côté des facteurs, on le retrouve régulièrement dans la presse locale, « tiens tel facteur a brûlé ou a jeté son courrier ». Voilà une des formes de contestation qui se développe quand il n'y a plus les CHSCT pour porter les difficultés.

À La Poste, à partir de ces histoires de cadence, tout un tas de gens se sont posés la question de savoir comment on organise le travail, à partir de quelles prescriptions et qui en décide. Les CHSCT ont permis de faire ressortir ces débats, y compris dans les médias, avec ces articles du *Canard Enchaîné* dans lesquels la Poste explique avoir perdu les documents qui justifient les cadences. Les revendications des facteurs, quand on regarde les grèves recensées par Bouffartigue, Bouteiller et Giraud, selon qui elles émergent à 60% contre des réorganisations, des suppressions d'emplois et contre l'alourdissement de la charge de travail. Ce n'est pas pour les salaires, alors que les facteurs commencent à 1200 euros et finissent entre 1 400 et 1 500. Il y a donc des mouvements sociaux importants à La Poste mais qui restent dispersés en posant avant tout la question de comment le travail s'organise et pourquoi.

La difficulté, c'est de savoir jusqu'à quel point on se pose ces problématiques d'organisation et d'emploi ou de conditions de travail. D'une certaine manière, on est en train de contester le pouvoir du patron à diriger la production, mais jusqu'à quel point on se met à sa place en se posant des questions de directeur de la production ?

Je vais prendre un exemple concret : j'ai l'impression qu'aucune organisation syndicale de La Poste n'avait de position sur la question du travail du samedi. Et au fond je pense que plein de gens auraient pu se demander, au regard des usages du courrier aujourd'hui et des conditions de travail, si c'est vraiment nécessaire de distribuer tout le courrier le samedi. Le sujet était probablement prêt depuis des années et La Poste a profité du covid pour dire que finalement on ne distribue plus que la moitié du courrier le samedi. Les facteurs y ont gagné des weekends, mais tout ça enserré dans le modèle de quantification de la Poste, qui est très discutable et qui au final conduit à alourdir la charge de travail. Si on va sur ce terrain-là, ça oblige à se poser ces questions. En plus avec le courrier, on est quand même dans quelque chose qui est déclinant, donc quelles perspectives on se donne, si on devait diriger la production ? Est-ce qu'un syndicat peut aller jusque-là et avoir des propositions à cet égard ? Ce n'est pas du tout évident à résoudre.

Je n'ai pas fait l'histoire de La Poste, j'ai lu des rapports de recherche et j'écoute un peu ce que disent certains anciens, mais je vois qu'à La Poste il y a eu des mouvements sociaux importants et qu'historiquement, les gros bastions syndicaux sont les centres de tri qui ressemblent à des usines. C'est eux qui ont d'abord été dans le viseur de la direction, avec une volonté de mater les centres de tri, de les envoyer en lointaine banlieue et ensuite de remplacer les humains par des machines. Chez les facteurs, il y a toujours eu ce côté « petit artisan » de sa tournée, ce qui a limité les coalitions et qui fait qu'en pratique, on se voit un peu le matin avant de partir en tournée et après on est chacun sur sa route. Par contre on voit beaucoup de gens sur ces routes. Les travaux de Marie Cartier en parlent très bien, en montrant que l'ancrage dans le collectif de travail n'est pas très profond comparé à d'autres professions, mais par contre il y a un ancrage dans un tissu social environnant, ce qui est important aussi. Ça vaut aussi pour les guichetiers, au moins dans les petits bureaux de poste. Ça permet d'autres types d'alliances, qui ne concernent pas seulement le travail mais impliquent des usagers. Et ça, c'est un point qui a joué dans les luttes de La Poste, ce sont des types d'alliances qui ont été mobilisés.

**Une impression qui ressort parfois de vos ouvrages, c'est que les discussions qui ont eu lieu au tribunal, que ce soit au pénal pour France Telecom, ou au tribunal des Prud'hommes pour La Poste, pourraient ou devraient avoir lieu dans**

**l'entreprise. Est-ce que la question de savoir comment on ramène ces discussions dans l'entreprise se pose ? Sachant que ce ne sont peut-être pas les mêmes questions qui se posent dans chaque espace...**

**NJ :** Je ne suis pas sûr que ce ne soit pas les mêmes questions, même si bien sûr au tribunal il faut les traduire dans des catégories juridiques. Dans le cas des batailles des CHSCT pour connaître les fondements de la quantification du travail par La Poste, cela passe par des arguments qui sont au cœur de notre discussion : c'est le Code du travail qui dit qu'il y a subordination, les salariés doivent obéir, mais en même temps il y a l'obligation de sécurité de l'employeur qui est une limite à cette subordination.

Une seconde limite renvoie aux contre-pouvoirs qui doivent permettre d'obtenir un certain nombre d'informations. Donc tout le débat tourne autour du niveau d'information auquel ils ont droit ? C'est un débat qui est à la fois épistémologique sur ce qui est nécessaire à la compréhension, par exemple un modèle de quantification de la charge de travail, et un débat juridico-politique pour savoir jusqu'où va le principe de détermination collective des conditions de travail, qui est un principe constitutionnel. Donc le débat n'est pas forcément différent de celui qui se déroule à l'intérieur de l'entreprise.

**Est-ce que ça amène les syndicalistes à parler à des juges plutôt qu'à leurs collègues ? Ça pourrait être une critique juste. Mais dans mon expérience, ce n'étaient pas les équipes syndicales qui étaient les plus déconnectées de leurs collègues qui avaient le plus recours au tribunal. Le tribunal crée une dramaturgie qui est favorable à la scansion des mobilisations.**

**EB :** Moi non plus, je ne pense pas que la nature des échanges au tribunal, dans le cas de France Telecom, ait été radicalement différente de ceux qu'il y avait au sein de l'entreprise. Puisqu'en fait les accusés n'ont fait que répéter ce qu'ils disaient au sein de l'entreprise, qu'ils n'y étaient pour rien, que ce n'était pas quelque chose de collectif, qu'il y avait des fragilités mais qu'ils avaient essayé d'y faire attention, que tout ça c'était lié à un contexte qui les dépassait. Par contre, ce qui était différent, c'est que le tribunal a eu un avis sur les échanges. Je pense notamment à ce qu'avait dit un de nos avocats, Jean-Paul Tessonnière, dans sa plaidoirie finale, en demandant au tribunal de dire que ce qui avait été fait au sein de France Telecom c'était interdit. C'est là une différence fondamentale puisque c'est une sortie du simple échange dialectique qu'il peut y avoir au sein des instances et qui ne permet pas grand-chose, si ce n'est de réaffirmer la place des deux camps.

Mais pendant la plupart des audiences, on a vu cette même opposition. J'étais frappé de constater à quel point on voyait, de manière nette et évidente, les rapports de classe qui pouvaient exister, y compris dans la disposition au sein de la salle, entre les parties civiles et les accusés, mais aussi au sein du public qui était réparti de la même manière. Avec des écarts de forces en présence, d'un côté des bataillons d'avocats, des ordinateurs dernier cri, et de l'autre côté des moyens qui semblaient presque dérisoires. Donc ça c'était une visualisation concrète de ce qui se passe dans l'entreprise. Ça c'est quelque chose de fort, de pouvoir faire sortir, à travers ce passage au tribunal, ce qui reste habituellement dans le secret de l'entreprise, de le mettre à nu et de le visibiliser. On le retrouve dans un certain nombre de chroniques du livre, cette perception visuelle et concrète de ce qui se joue au sein des entreprises.

**Ces enjeux de dépossession du travail, avec par exemple ces postiers à qui on impose des quantifications, évoquent beaucoup tout ce qui se passe autour du numérique, avec des algorithmes qui permettent d'imposer un certain nombre de paramètres et contre lesquels on voit aussi des formes de résistances individuelles, de contournement ou des sorties, mais avec une grande difficulté à faire émerger des formes d'action collective.**

**NJ :** Ça c'est certain, il y a un affaiblissement global, notamment dans des bastions où il y avait des forces importantes. Si on compare avec le secteur du bâtiment, cela reste un secteur très conflictuel. Après, il faut savoir de quel secteur on parle. Ainsi, dans le bâtiment il n'y a jamais eu un mouvement social très fort puisque même en mai-juin 1968, les ouvriers se débrouillaient pour aller à pied jusqu'aux chantiers... Mais voilà, c'est vrai qu'à La Poste, il n'y a pas eu de mouvement social fort depuis 1995, en tout cas à l'échelle du pays.

Qu'il y ait un développement des usages de l'informatique dans tout un tas de domaines, y compris vis-à-vis des usagers, comme à l'université avec Parcoursup, c'est certain. Mais pour organiser le travail, c'était déjà en germe avec le taylorisme, sauf que désormais on a la puissance des ordinateurs qui accélère la modélisation. Et encore, La Poste, jusqu'à 2015, utilisait juste Excel. Ce n'était pas une technologie incroyable, juste des formules, calculées directement dans des cellules. Depuis, le logiciel est cartographique, c'est beaucoup plus ample dans les données traitées et aussi plus rapide. Ça permet d'accélérer le travail d'organisation. Mais le principe est présent depuis Taylor; il n'y a vraiment que la puissance informatique qui est nouvelle.

**EB :** Dans le cas de France Telecom, c'est vraiment la stratégie consistant à pousser les gens dehors qui est marquante et qui a considérablement affaibli les mobilisations collectives. D'ailleurs, on le voit dans les résultats électoraux des différentes organisations syndicales aujourd'hui, avec des organisations plutôt réformistes qui ont très largement progressé. Alors que SUD PTT, malgré le travail important qui a pu être fait sur ces questions-là, a vu ses scores s'éroder au fil des années. Il y a eu soit une acceptation de la situation tel qu'elle était, soit des départs de ceux qui étaient contre. Mais très peu de résistance massive à l'intérieur de France Telecom. Dans les autres secteurs que j'ai pu observer, c'est tout aussi faible, à deux exceptions près je pense. La première, assez large et massive, c'est la SNCF où il a eu des oppositions systématiques et des mobilisations contre toutes les nouvelles formes d'organisations, liées ou non à des textes législatifs ou à des modifications réglementaires ; avec aussi des mobilisations récurrentes sur les horaires de travail. Et la seconde à La Poste, pour le coup pas de manière large et collective, mais avec un nombre important de conflits locaux, souvent très longs, sur des questions d'organisation du travail. Avec comme faiblesse une incapacité à dépasser les limites d'un département, soit une partie d'un département. Mais les départs ont aussi des conséquences sur les organisations syndicales, avec des militants qui partent ou s'arrêtent. Dans beaucoup de secteurs, cette question est présente, soit parce qu'il y a difficulté à mobiliser, soit difficulté à obtenir des modifications, ce qui provoque une forme de repli ou d'abandon de l'activité militante.

**NJ :** À La Poste, comme dans beaucoup de boulots, on est complètement dépossédé de la manière dont sont définies les tournées et le personnel reçoit en permanence des

injonctions contradictoires, comme le fait de devoir distribuer le courrier sur un périmètre immense, avec 1 500 boîtes aux lettres différentes, tout en respectant le code de la route, alors que réaliser ces deux objectifs en même temps est tout à fait impossible. Comme dans beaucoup de secteurs ou des professions, une grève du zèle pourrait avoir une efficacité très forte. Ça pourrait même renouveler l'action syndicale. J'avais entendu parler d'une grève du zèle de facteurs à Bègles, qui avait commencé dans la foulée d'une grève classique défaite, et j'espérais que le chapitre qui porte dessus serait plus joyeux et montrerait des perspectives. Malheureusement c'était majoritaire seulement dans les premiers jours et ensuite ça ne reposait plus que sur quelques irréductibles et La Poste arrivait à faire distribuer le courrier malgré tout. Au final, les syndicalistes se faisaient plus de mal qu'autre chose et plusieurs sont ensuite partis, comme l'évoquait Éric tout à l'heure. Ça prouve qu'il existe une exigence d'organisation au moins équivalente, voire supérieure à celle d'une grève. Quand on est sur un piquet de grève, on peut se surveiller les uns les autres, tandis que là, chacun est sur sa tournée. Mais théoriquement, c'est un moyen pour contredire dans les faits cette dépossession, en disant à la direction « regardez si on respecte vos prescriptions, le boulot ne se fait pas ».

**Notre dernière question porte plus sur la forme et l'intention des deux ouvrages, en lien avec vos parcours respectifs. Pourquoi avoir choisi d'un côté la chronique et de l'autre un mélange d'enquête et de fiction, plutôt que des formes classiques ? Qu'est-ce que ça veut dire des liens entre la recherche, le syndicalisme et le grand public ? Est-ce que pour vous ces formes d'écritures s'inscrivent dans des parcours militants et de recherche ?**

**NJ :** Je fais de l'expertise depuis 6-7 ans, pour feu les CHSCT et maintenant pour les CSE, sur les conditions de travail. Donc les questions qui se posent au départ ne sont absolument pas les miennes. Je n'avais aucune idée de ce que c'était le métier de facteur et je ne me serais jamais posé la question du logiciel et de ce qu'il y a dedans si des facteurs, représentants du personnel, ne me l'avaient pas posée. Toute la démarche de recherche s'articule à ça, ce n'est pas la démarche autonome du chercheur qui passe en revue tous les sujets intéressants qu'il pourrait étudier et qui ensuite passe en revue toute la littérature.

Après, j'essaie d'apporter la plus-value de la recherche, c'est-à-dire celle du temps, la possibilité de mobiliser un certain nombre d'outils, une littérature, pour répondre à ces questions. Tout en utilisant aussi les moyens propres de l'expertise, qui vont plus loin en termes de contrainte auprès des directions d'entreprise. Les rapports d'expertise sont lus par 7-8 personnes, donc pour élargir j'avais la possibilité d'écrire de façon un peu sérieuse et ennuyeuse dans des revues scientifiques, qui ne doivent pas être lus par beaucoup plus de monde, mais dont les articles peuvent être utilisés, une fois relus par des pairs et avec une accréditation scientifique, par exemple dans des contentieux par des avocats. Une fois que ces autres objets d'écriture existent, passer au livre permet de s'adresser plus largement à des factrices et des facteurs, au-delà des relais syndicaux, et plus largement aux gens que ça intéresse.

Et là il y a cet enjeu de rendre la lecture plus agréable, d'où l'usage de l'observation participante. L'idée était d'essayer d'avoir une dramaturgie. J'avais deux options sur la table, la première étant de guetter une grève qui se déclare, puisque je savais qu'il s'en

déclarait tout un tas, mais je n'ai jamais réussi à me libérer au bon moment. Finalement, c'était plus facile de m'organiser moi-même pour faire une observation participante. Avec là un coup de pot fabuleux, c'est que j'arrive au moment où il y a une réorganisation et alors que je suis en CDD, je ne suis pas mis dehors au moment de cette réorganisation, ce qui est assez exceptionnel. Donc ça permet de construire un récit autour du « je », non pas en étant narcissique, mais en s'appuyant sur une expérience pour raconter le travail des facteurs.

C'est un sujet un peu aride au départ, que de vouloir rentrer dans les méthodes de pré-quantification du travail. Il fallait rendre ça plus agréable à lire et trouver comment tirer des fils que je n'avais pas tirés avec les rapports d'expertise, avec par exemple la question du taylorisme. Pour éviter une lecture plate et ennuyeuse de Taylor, il y a eu cette idée du dialogue imaginaire dans le bouquin. Mais in fine, la rigueur n'est pas forcément perdante.

**EB :** Pour nous, et pour moi, ça part d'un sentiment d'impuissance du langage syndical. Quelques semaines avant le début du procès, on est dans la commission conditions de travail et ça nous semble un mur énorme de rendre compte de 40 et quelques journées d'audience, avec notre bagage d'expression syndical, qui comme le disait Nicolas s'adresse à très peu de monde. C'était un procès qui nous semblait symboliquement important, dans lequel des choses - qui ne concernent pas que les salariés France Telecom - allaient être mises en lumière. Donc, on essaie de trouver collectivement quelque chose qui soit à la hauteur du sujet et mes camarades me demandent de solliciter des gens pour faire des chroniques. Au départ, on est loin d'avoir du monde pour chaque journée et la facilité ça aurait été de ne prendre que des universitaires. Mais l'idée c'était vraiment d'avoir une diversité de regards et des points de vue, pas juste une analyse sociologique. Donc on sollicite des écrivains, des metteurs en scène, des comédiennes ou des comédiens, des musiciens, des producteurs de musique, des auteurs de théâtre... Au départ ce n'était même pas un livre, mais juste une publication sur un site, presque confidentiel lui aussi, avec une diffusion par voie électronique. Et puis ça prend, il y a de plus en plus de gens qui s'abonnent pour lire les chroniques, des gens qui se proposent pour devenir chroniqueuses et chroniqueurs d'un jour, à tel point qu'à un moment on se retrouve avec trop de propositions. Et enfin, c'est des éditeurs qui trouvent que le contenu des chroniques mériterait de faire un livre.

Je pense aussi que ce qui a permis de conduire le projet, c'est la manière dont le tribunal a conduit le procès. C'est eux qui ont créé la dramaturgie, qui fait que ce n'est pas un roman policier mais que ça y ressemble un peu. Une autre chance, c'est que mes camarades m'ont permis de suivre le procès en continu. Il fallait quelqu'un qui puisse faire le fil rouge sur les différentes audiences, sur qui est qui, qui fait quoi. Quand on a lancé ce dispositif on était très loin de l'idée qu'on pourrait avoir un livre. Et maintenant on a le plaisir de voir que des librairies considèrent que c'est un livre de fond qui reste en rayon deux ans après la sortie. Dans le contexte de l'édition, c'est quand même un luxe considérable. Avec la tournée de présentation, on a pu se rendre compte de la diversité de gens qu'il a pu toucher, bien au-delà du cercle des anciens de France Telecom. Beaucoup de gens ont reconnu ce qu'ils ont pu vivre autour d'eux dans le monde du travail. Donc l'idée de départ, de montrer que ce procès touchait à des choses universelle, ce livre la concrétise un peu. C'est vraiment une joie que d'avoir pu bricoler ça.

Là le procès en appel a débuté, d'autres camarades ont pris le relais pour essayer de refaire des chroniques. Beaucoup de celles et ceux qui ont participé au premier procès ont tout de suite été partants et d'autres s'y agrègent. Donc c'est aussi une forme de continuité. Sur les questions de santé au travail, c'est justement une difficulté des

## Rendre visible la violence managériale. Les cas de France

<https://www.contretemps.eu>

Telecom et de la Poste

redaction

organisations syndicales que de pouvoir inscrire leur action dans la continuité et la durée.

Même si au final le résultat sera très différent, parce que ce ne sera pas le même procès et pas tout à fait les mêmes chroniqueuses et chroniqueurs. Et puis la dernière chose importante, c'est de garder des traces de ce qui a été fait. J'aime beaucoup le livre d'Enzo Traverso, *Mélancolie de gauche*, qui souligne cette idée de ne pas mettre de côté nos échecs mais au contraire de s'en nourrir. Alors là, ce n'est pas un échec, mais c'est important d'avoir cette mémoire collective et de puiser dedans pour la force.

\*

Nicolas Jounin est notamment l'auteur du livre : *Le caché de La Poste. Enquête sur l'organisation du travail des facteurs* (La Découverte, 2021). Eric Beynel a coordonné le livre : *La raison des plus forts. Chroniques du procès France Télécom* (Ed de l'Atelier, 2020, illustrations Claire Robert).

Illustration : Photothèque rouge.