

# Le métier de facteur comme analyseur de l'évolution du vivre-ensemble dans les sociétés néo-libérales

---

Thomas Hausmann (ULB – Metices) et Jean Vandewattyne (UMons)

L'image d'Epinal des facteurs est celle d'une personne incontournable de la sociabilité locale, fondant sa familiarité avec les habitants d'un territoire par la dimension intime du courrier : on reçoit des bonnes et mauvaises nouvelles, importantes ou futiles, on le laisse parfois rentrer à son domicile. Mais aussi par la répétition des interactions, grandes ou petites : achat de médicaments, dépôt du recommandé chez le voisin, ...

Les dernières décennies ont vu cette image s'éroder, les villes et leurs immeubles collectifs, les zones pavillonnaires ont créé de nouvelles dynamiques, éloignant habitants et facteurs de cette sociabilité. L'évolution urbanistique n'est pas la seule en cause. Depuis près d'une vingtaine d'années l'opérateur postal historique belge a changé de nature afin de s'adapter au contexte du secteur postal globalisé.

## D'une administration publique à une entreprise cotée en bourse

Au tournant du millénaire, le secteur postal prend un tournant radical avec l'annonce d'une libéralisation progressive au niveau européen. Pour s'y préparer La Poste devient en 2000 une entreprise privée de droit public, puis, en 2010, un an avant la date butoir d'ouverture à la concurrence, La Poste laisse la place à bpost. Même si l'Etat demeure l'actionnaire majoritaire, son capital s'est ouvert progressivement à des partenaires financiers et industriels (tous partis après quelques années) pour finalement être introduit en Bourse en 2013. Depuis la loi De Croo en 2015 une privatisation totale est théoriquement possible puisque l'Etat belge, actionnaire majoritaire avec 51% obtient le droit de passer sous la barre des 50%. Le reste de l'actionnariat est actuellement très fragmenté.

Libéralisation et privatisation amènent avec elles des logiques comptables absentes auparavant, les coûts doivent être compressés. L'entreprise se restructure plusieurs fois, le dernier plan en date, (Vision 2020), date de 2015. Ses effets les plus visibles sont l'automatisation du tri et la centralisation dans cinq grands centres industriels ainsi que la rationalisation de la distribution en faisant notamment passer les centres de distributions (Mail center) de 400 à 60. Ces profondes modifications ont un impact sur l'emploi : entre 2005 et 2015, 10.000 ETP<sup>1</sup> disparaissent (-31%<sup>2</sup>). Il ne sera évidemment plus question de recruter sous le statut de fonctionnaire. L'entreprise a d'abord recours aux employés contractuels dont les conditions d'emploi étaient encore relativement proches des statutaires, pour finalement ne recruter dès 2009 que des distributeurs auxiliaires au statut très dégradé.

## La transformation du métier de facteur

Aux évolutions politiques du secteur postal européen s'ajoutent ses dynamiques internes : le développement d'internet a fait chuter la poste aux lettres (-30% en Belgique entre 2010 et 2017) tandis

---

<sup>1</sup> Equivalent temps plein

<sup>2</sup> Rapport annuels bpost

que le commerce en ligne a fait exploser le volume des colis (+57% sur la même période<sup>3</sup>). En raison de la diminution du volume de courrier, la tendance est à l'augmentation du nombre de boîtes aux lettres par tournées (parfois le triple). Toutefois la disparition progressive des lettres masque l'existence des courriers envoyés en nombre (69% du volume de courrier en 2017, qui correspond aux lettres de l'administration, les factures, ...), sans parler du courrier publicitaire dit « toute-boîte ». Ces produits doivent parfois être distribués dans toutes les boîtes de la tournée ce qui rend plus pénible le port de la sacoche tout en augmentant le temps nécessaire à la tournée.

Élément clé de la politique de rationalisation de l'entreprise et de la transformation du métier de facteur, le logiciel Géoroute est présenté dès 2001. Sur base de données telles que des chronométrages standards des différentes tâches ou les caractéristiques du terrain, Géoroute peut calculer le temps nécessaire à chaque tâche, ce qui lui permet théoriquement de créer des « services »<sup>4</sup> de façon optimale. Tous les deux ans, l'organisation du service postal des Mail Center tente de rééquilibrer les services de chacun de ses agents en redessinant les tournées. Les fonctionnaires statutaires ont la priorité, ils sont titulaires de leur tournée et assurés de la garder. Les contractuels puis les distributeurs auxiliaires se répartissent les tournées restantes, avec un avantage à l'ancienneté. Les agents restants seront appelés à pallier les absences courtes ou longues des titulaires. La titularisation des tournées revêt une importance tant pour le bien-être au travail des facteurs que pour l'efficacité des services. La stabilité dans la tournée ouvre la possibilité de créer des liens avec les usagers

La rationalisation et le chronométrage des tâches a pour conséquence évidente l'intensification des rythmes de travail et la diminution du temps qu'un facteur peut consacrer à des interactions avec le public et pour assurer le rôle social que les facteurs, anciens comme nouveaux, valorisent comme un des aspects importants du métier.

*Avant le métier de facteur on avait le temps de communiquer avec nos clients (...) j'ai besoin de ce contact avec les personnes, besoin de me sentir utile. Je veux dire quand on rentre au bureau on est satisfait de sa journée de dire voilà j'ai rendu service mais malheureusement en faisant ça des fois ça me fait dépasser mon temps. Mais la poste eux n'ont pas calculé ce temps-là, la poste pour eux c'est mettre le courrier, distribuer, donc ça veut dire faire le métier, distribuer le courrier, passer à l'autre boîte et ne pas communiquer avec le client. (...) C'est pour ça que moi (...) je rentre plus tard c'est ma faute, c'est moi qui communique avec mes clients, la poste ne m'a pas payé pour communiquer avec mes clients donc moi je réclame rien, je ne demande pas de compensation ou quoi. Moi je fais mon métier avec mon cœur, avec ma passion et voilà.*

*Facteur K.*

## Bclose : un exemple de la diversification de bpost

Au même moment, afin de consolider ses résultats de « groupe international et dynamique dont le siège social se trouve en Belgique »<sup>5</sup>, bpost s'engage dans une stratégie de diversification notamment via bclose qui capitalise sur l'image positive des facteurs auprès du grand public, à contretemps du ressenti des agents, anciens comme nouveaux.

---

<sup>3</sup> Source : IBPT

<sup>4</sup> Un service correspond à l'ensemble des tâches (tri, collecte, distribution) attribuées à un poste de travail pour une journée normale

<sup>5</sup> bpost, communiqué de presse, 2 mai 2018

*bpost continue de chercher de nouvelles sources de revenus basées sur les atouts uniques de l'entreprise : un réseau dense de livraison et de points de vente, la connaissance du terrain et la confiance dont jouissent les facteurs.*<sup>6</sup>

Une première expérience est lancée en 2014 avec le CPAS<sup>7</sup> de la ville d'Ostende, d'après bpost une quarantaine de communes ont depuis fait appel à l'entreprise, en majorité des villes moyennes<sup>8</sup>. L'idée directrice du projet est de valoriser la présence des facteurs et factrices dans la rue, et la familiarité qu'ils ont pu créer avec les habitants de leur tournée pour en faire profiter les CPAS et les aider à rentrer en contact avec des publics isolés qui ne sont pas toujours atteignables facilement. Le facteur est vu comme « le tout premier maillon d'une chaîne d'assistance, proche et familier des gens ».<sup>9</sup>

Les CPAS commencent par envoyer une lettre personnelle à un public-cible afin de demander leur accord pour une visite de leur facteur habituel. Celui-ci rend alors une courte visite à la personne afin d'identifier les personnes à risque à l'aide d'un questionnaire simple et non-médical et d'une série d'observations. Les résultats sont enregistrés dans un terminal informatique, les données seront transmises par la suite au CPAS qui décidera de la suite à donner au dossier. Bpost facture le nombre de visites, les chiffres disponibles publiquement indiquent un coût de 10€ hors TVA pour chaque visite, sans réponse garantie, avec un questionnaire de maximum 15 questions fermées.<sup>10</sup> Ces visites sont rajoutées à la tournée normale du facteur, ces heures en plus pouvant par la suite être récupérées en congés.

**LE BIEN-ÊTRE :**

2. Comment vous vous situeriez sur une échelle de « bien-être » à domicile ?

- a) Votre bien-être est optimal et vous n'avez besoin d'aucune aide
- b) Vous avez besoin d'aide à domicile de façon partielle
- c) Vous avez besoin d'aide à domicile de façon régulière (c-à-d plusieurs fois par semaine et de façon plus systématique)

3. Pour votre maintien à domicile, vous auriez besoin de:

- La visite du conjoint ou de la famille
- La visite d'un voisin ou un aidant proche
- La visite d'un bénévole
- La visite d'une aide-ménagère et/ou d'une aide-familiale
- La visite d'une infirmière et/ou d'un assistant social
- Repas livrés à domicile
- Un service de transport pour vos rendez-vous médicaux

4. Sortez-vous plus d'une fois par semaine ?

- a) Oui
- b) Non, j'ai des problèmes physiques
- c) Non, je n'ai pas envie de sortir
- d) Non, j'ai peur de sortir
- e) Non, il y a d'autres(s) raison(s)
- f) Non, mais la raison est inconnue

5. Avez-vous des loisirs ?

- a) Oui, des activités culturelles : bibliothèque, théâtre, film...
- b) Oui, des activités créatives : dessin, participation à un centre de jour (et de soir), ...
- c) Oui, des activités sportives : promenades, cyclisme, natation...
- d) Oui, d'autres loisirs
- e) Non

6. Estimez-vous qu'il y a des obstacles vous empêchant d'avoir accès à vos loisirs ?

- a) Oui, des problèmes d'ordre physique
- b) Oui, des problèmes de transport
- c) Oui, des problèmes d'ordre financier
- d) Oui, le manque de connaissance d'offres
- e) Oui, d'autres obstacles
- f) Non

7. Savez-vous qu'il existe des possibilités d'aides diverses du CPAS ou de la Commune ?

- a) Oui
- b) Non

8. Souhaitiez-vous recevoir l'aide ou la visite à domicile d'un collaborateur du CPAS et/ou de la Commune ?

- a) Oui
- b) Non

Figure 1 : exemple de questionnaire élaboré entre un CPAS et bpost

Après un bilan des premières années du projet, des questionnaires standards ont été développés, basés sur ceux envoyés par les CPAS lors des anciens projets et validés par une équipe universitaire de la VUB. Les questionnaires comportent une dizaine de questions fermées, Bpost en propose plusieurs, axés sur des thématiques comme la solitude, la mobilité, ou encore les loisirs offerts par la commune. Ces questionnaires comportent des questions fermées (plus les questions d'observation), afin de limiter le temps d'encodage d'une part et pour éviter aux facteurs des difficultés d'interprétation d'autre part. L'existence de questionnaires standards procède d'une volonté de rationalisation puisque cette offre est explicitement liée au temps qui était perdu à encoder chaque nouveau questionnaire envoyé par les CPAS.

<sup>6</sup> [https://corporate.bpost.be/operations/additional-sources-of-revenues?sc\\_lang=fr-fr](https://corporate.bpost.be/operations/additional-sources-of-revenues?sc_lang=fr-fr), consulté le 8 mai 2019

<sup>7</sup> Centre Public d'Action Sociale, qui s'occupent de l'action sociale au niveau communal

<sup>8</sup> Entretien avec la porte-parole de Bpost, 16 avril 2019

<sup>9</sup> PV Conseil de l'action social de Mortsel 1<sup>er</sup> avril 2015

<sup>10</sup> PV Conseil de l'action social de Mortsel 1<sup>er</sup> avril 2015

#### OBSERVATIONS.

1. Le sénior vous semble-t-il négligé (ex : vêtements non soignés, forte odeur,...) ?
  - a) Oui
  - b) Non
2. L'habitation vous semble-t-elle négligée (ex : mauvaise odeur, malpropre, mal-entretenu... ?)
  - a) Oui
  - b) Non
3. La boîte aux lettres a-t-elle été vidée ?
  - a) Oui
  - b) Non
4. Les rideaux sont-ils fermés ou les volets sont-ils baissés ?
  - a) Oui
  - b) Non

Transmission du numéro général du CPAS : Voir brochure

Remarques éventuelles :

Figure 2 : exemple des questions d'observation élaborées entre un CPAS et bpost

Un dépliant d'information sur les services offerts par le CPAS peut éventuellement être remis au cours de la visite. Bpost est également ouvert à la discussion pour toute autre tâche simple supplémentaire telle qu'ouvrir la fenêtre, vider la boîte aux lettres, ... « Les tâches pouvant être réalisées sont toujours déterminées à l'avance en consultation avec le commanditaire<sup>11</sup> ». D'après bpost, les visites sont effectuées par du personnel volontaire pour ce type de missions. Le projet a été retouché en 2018 après que l'entreprise se soit rendu compte qu'envoyer les facteurs « familiers » ne garantissait pas toujours de bons résultats.



Figure 3 : dépliant d'information (extraits) sur les activités du CPAS d'Ixelles distribué par bpost au cours de leur collaboration pour bclose

## Valorisation marchande du rôle social du facteur

En effet, les retours tant des facteurs que des CPAS, ont montrés que tous n'entraient pas dans ce nouveau rôle, proche du travail social (les assistants sociaux des CPAS sont régulièrement amenés à réaliser des visites à domicile pour recueillir des informations) . L'artificialité de l'interaction sociale avait tendance à provoquer un malaise des protagonistes, occasionnant beaucoup de non-réponses, soit du fait de la personne rencontrée soit parce que le facteur n'insistait pas réellement. Les facteurs avaient

<sup>11</sup> PV Conseil de l'action social de Mortsel 1<sup>er</sup> avril 2015

tendance à ne pas poser les questions de manière uniforme ou bien à rester trop longtemps au domicile des personnes âgées, justement identifiée comme souffrant de solitude et désireuses de parler.

Ce fonctionnement n'a pas apporté satisfaction, 42% des facteurs ayant participé au projet estimaient manquer de temps, environ la moitié y voyaient une tâche compliquée tandis qu'un tiers estime que ce n'est pas une tâche pour les facteurs.<sup>12</sup> Ce dernier point a parfois été soulevé dans les CPAS, par les assistants sociaux bien sûr, mais aussi par une partie des personnes visitées. Toutes n'étant pas à l'aise avec cette forme d'intrusion dans la vie privée. L'entreprise affirme toutefois que les facteurs « restent dans leur rôle », ils ne sont ni des assistants sociaux, ni des médecins.

bpost essaie dorénavant de fonctionner autant que possible avec des facteurs dédiés à bclose, sur base volontaire. Il s'agit généralement de personnes revenant d'arrêt maladie de longue durée ou ne pouvant plus porter des charges trop lourdes. Ils bénéficient alors d'une formation portant sur la manière d'interagir avec les personnes âgées, ou encore comment clôturer un entretien sans être trop abrupte et ainsi éviter de consacrer du temps autre qu'à la réponse du questionnaire. Des questions subsistent sur la balance coût-bénéfice du projet : former les facteurs de chaque région où un CPAS demandeur est actif est coûteux et peu efficace. Bpost essaie de porter ses efforts vers l'acquisition de clients au rayon d'action plus important que les communes telles que des mutuelles, des assurances, des ONG ou encore des entreprises réalisant des études de marché<sup>13</sup>. L'image du facteur comme incarnation du lien social semble s'effacer au profit de celle d'un opérateur d'une entreprise réalisant des sondages en face-à-face.

## Conclusion

A la suite des processus de rationalisation, bpost considère la tournée comme une simple séquence au cours de laquelle le courrier doit être écoulé. Pourtant, les facteurs que nous avons rencontrés de même que ceux rencontrés par Demazière (Demazière, 2005) expliquent régulièrement que cette même tournée est un moment d'échange avec les habitants des territoires parcourus et que cette dimension interpersonnelle est cruciale dans la création d'une identité de métier et à l'attachement à celle-ci.

L'évolution des opérateurs postaux à la suite des mutations du secteur postal, conséquences d'une dématérialisation de la correspondance mais aussi de leur libéralisation et leur privatisation a profondément modifié les conditions d'exercice du métier de facteur. Bpost étant maintenant cotée en bourse, les décisions managériales sont empreintes de logiques comptables, cela tend à expliquer la volonté de se diversifier pour maintenir un certain niveau de recette.

Un projet comme bclose montre comment bpost fait face à un paradoxe : l'entreprise espère capitaliser sur l'image d'un facteur proche des gens, mais ne semble pas pouvoir assumer totalement cette charge en raison de la pression qu'elle met sur ses agents.

Les professionnels du travail social que sont les employés des CPAS peuvent y trouver partiellement leur compte, les données recueillies sont parfois intéressantes et leurs moyens limités ne permettent pas une telle capacité d'*outreach*. Par ailleurs, les autorités politiques communales peuvent trouver dans ce type de projet un outil puissant pour rendre visible l'action des CPAS auprès des bénéficiaires de l'aide sociale et de leur famille

Le passage d'un service public des postes dans lequel le facteur offrait gratuitement son aide en tissant des liens organiques dans une société définie, on est passé à une multinationale capitalisant sur cette image pour monnayer les services de facteur low-cost à qui l'on fait jouer le rôle d'assistants locaux low-cost.

---

<sup>12</sup> Entretien avec une responsable de bclose, 10 mai 2019

<sup>13</sup> Un projet a déjà été mené avec l'assureur Ethias auprès des personnes âgées de plus de 60 ans et de ses clients hospitalisés récemment.