

## La tournée des facteurs

Demazière Didier, Delphine Mercier

► **To cite this version:**

Demazière Didier, Delphine Mercier. La tournée des facteurs : Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité. *Sociologie du Travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2013, 45 (2), pp.237 - 258. 10.1016/S0038-0296(03)00016-5 . hal-02140421

**HAL Id: hal-02140421**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02140421>**

Submitted on 27 May 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La tournée des facteurs Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité

## Mailmen's routes: Managerial standards, collective regulation and strategic activities

Didier Demazière <sup>a,\*</sup>, Delphine Mercier <sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Laboratoire Printemps, CNRS–Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 47, boulevard Vauban, 78047 Guyancourt cedex, France*

<sup>b</sup> *Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest), 35, avenue Jules-Ferry, 13626 Aix-en-Provence cedex, France*

---

### Résumé

Même s'il ne s'y résume pas, le travail des facteurs se définit par la réalisation d'une tournée qui leur est affectée et dont ils sont titulaires. L'analyse porte alors sur les processus de cadrage, de définition et de réalisation des tournées, en prenant en compte trois niveaux d'observation. Le premier concerne les normes gestionnaires de l'entreprise La Poste, qui sont marquées par le poids croissant d'objectifs de rentabilité. Le deuxième est centré sur les régulations traditionnelles internes au groupe professionnel. Le troisième est consacré aux stratégies d'activité conduites par les facteurs dans leurs territoires respectifs. On souligne que l'analyse des situations de travail des petits métiers de service ne peut être isolée des éléments qui cadrent et organisent ces situations.

© 2003 Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS. Tous droits réservés.

### Abstract

The work of mailmen is mainly defined by the delivery routes to which they are assigned. Since this special organization of work grants them broad autonomy, the processes for delimiting, defining, and conducting routes must be analyzed by taking into account observations from three levels. The first one focuses on the French Post Office's managerial standards, which, though increasingly

\* Auteur correspondant

Adresse e-mail : didier.demaziere@printemps.uvsq.fr

determined by objectives for making a profit, have little impact on mail deliverers' activities. The second centers around this occupational group's own regulations, which stem from a hierarchy based on seniority and control over mail delivery and routes. The third level of observation takes into view the strategies for delivering mail that postmen adopt on their routes. These strategies reflect different relations to managerial objectives and to customers; and they reveal contrasting conceptions of the job of delivering mail. Emphasis is laid on the fact that the situations for working at lower levels in the service sector cannot be separated from the factors defining and organizing these situations.

© 2003 Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS. Tous droits réservés.

*Mots clés* : Facteurs ; Métiers de service ; Groupe professionnel ; Organisation du travail ; Clients ; Service public

*Keywords*: Mail deliverers; Service sector jobs; Occupational group; The organization of work; Customers; Public service; French Post Office

Les services postaux, et la distribution du courrier plus spécifiquement, ont été affectés par des mutations significatives, accélérées par le démantèlement de l'administration des Postes et Télécommunications et la création d'une entreprise publique (La Poste) en 1991 (Barreau, 1995). Ce secteur a été ouvert à la concurrence sous l'effet de nouvelles réglementations européennes : restrictions successives du périmètre du monopole de distribution du courrier, émergence des notions de service universel et de service réservé qui se substituent à celle de service public (Toledano, 1998). L'entreprise La Poste a alors multiplié les initiatives pour s'adapter à ce nouvel environnement et améliorer la rentabilité de l'activité courrier : création de filiales spécialisées pour les colis interentreprises (Dilipack par exemple) ou rachat d'entreprises privées, diversification des produits et segmentation des activités (Chronopost par exemple), conquête de parts de marché pour la distribution du courrier non adressé (prospectus publicitaires).

Toutefois l'activité de distribution des lettres ordinaires semble peu touchée par ces mutations, en dépit de l'affichage par la direction de l'entreprise du leitmotiv de la « modernisation du service public », et de la promotion d'une « logique commerciale » (Teissier, 1997). L'organisation du travail y est demeurée remarquablement stable depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, basée sur la correspondance entre les facteurs et les tournées : l'espace national est divisé en quartiers, dont chacun est attribué et dévolu à un facteur qui a la responsabilité du tri et de la distribution des plis adressés aux habitants de ce territoire. De longue date, la tournée du facteur — le couplage de chaque facteur avec chaque tournée — structure le service postal. Mais celui-ci ne s'y réduit pas, tant la distribution du courrier implique des activités hétérogènes. Le travail de la tournée est d'abord fait de tâches d'exécution, routinières et aisément contrôlables, quand il est envisagé comme l'écoulement d'une quantité de courrier par répartition de celui-ci dans un certain nombre de boîtes portant mention des noms figurant sur les enveloppes, mais aussi comme la préparation de la tournée, consistant pour chaque facteur à trier le flux quotidien de plis de son quartier par rues et adresses. Sous cet angle, la répétition des tâches, la manutention de lourdes charges ou la pénibilité physique du travail de plein air rapprochent les facteurs de la « condition ouvrière » (Beaud et Pialoux, 1999).

Le travail de la tournée est tout autant une activité de service à des usagers ou des clients, quand il est appréhendé à partir des interactions que le facteur noue avec les habitants de

son territoire. Distribuer le courrier implique des actes de langage, des rencontres situées, qui déplacent l'activité des facteurs du côté de la relation de service, des métiers de contact, des « métiers du public » (Joseph et Jeannot, 1995). La tournée est aussi un espace d'exercice d'activités domestiques en marge de l'ordre institutionnel, quand elle est considérée à partir de pratiques extérieures au travail officiel, même si elles sont connues et acceptées par l'entreprise, telles que la vente annuelle des calendriers pour le seul profit des facteurs. Ceci souligne l'enracinement du travail des facteurs dans une tradition de métier, dans laquelle le salariat cohabite avec des productions parallèles de biens ou de services, des activités profitables sinon marchandes proches des pratiques de « perruque » (Weber, 1989).

Ces observations liminaires invitent à s'interroger sur les processus de cadrage et de définition de l'activité professionnelle des facteurs : que font-ils, comment le font-ils, et finalement qu'est-ce qu'être facteur ? Pour cela il ne suffirait pas d'observer de manière ethnographique des facteurs en action (Abdollahzadeh, 1999), même si le travail de la tournée est accompli à distance de l'organisation. Effectivement le facteur participe à la configuration de son activité puisqu'il bénéficie d'une autonomie remarquable et sans doute inégalée pour un petit fonctionnaire classé au bas de la pyramide administrative. Pour autant il faut aussi comprendre comment la tournée est socialement organisée, c'est-à-dire saisir les dispositifs, normes, procédures et règles qui sont manipulés, promus et contrôlés, avec un succès variable, par les acteurs qui contribuent à définir le travail du facteur. C'est ce que nous avons entrepris au cours d'une enquête approfondie conduite dans deux centres de distribution de la grande banlieue parisienne<sup>1</sup>, dans lesquels nous avons réalisé des suivis de facteurs en tournée, des observations des activités collectives des facteurs (tri matinal notamment), des entretiens d'explicitation des activités observées, des entretiens biographiques, des confrontations avec des documents vidéo produits lors des observations, des entretiens avec des cadres et des agents de maîtrise, des observations de l'organisation du travail et de la répartition des tâches, un inventaire des instruments de gestion et de contrôle des activités des facteurs et une analyse de leurs usages (Demazière et al., 2001).

L'articulation de ces méthodes montre que la configuration du travail des facteurs implique des logiques hétérogènes, qui peuvent être décrites à trois niveaux. Le premier concerne les orientations stratégiques de l'entreprise La Poste et leurs traductions dans des outils de gestion des salariés et de leur activité : dans le nouveau contexte concurrentiel, les critères de performance et d'efficacité deviennent des normes gestionnaires y compris pour le pilotage de la distribution du courrier et l'évaluation du travail des facteurs. Le deuxième concerne les collectifs de travail et le groupe professionnel, structurés par des règles d'ancienneté : les relations entre les anciens et les débutants renvoient aux mécanismes d'apprentissage des ficelles du métier et de transmission d'une histoire professionnelle produite et entretenue par une régulation collective et des rituels spécifiques. Le troisième concerne les individus et les significations investies dans leur travail et les activités situées

---

<sup>1</sup> Financée par La Poste (Mission Recherche) et le ministère de la Recherche (programme Travail), elle a été effectuée au cours de l'année 2001 par une équipe du laboratoire Printemps, composée de Didier Demazière, Claude Dubar, Anne Guardiola et Delphine Mercier. L'enquête a été facilitée par la coopération du directeur départemental de La Poste et des directeurs de centre concernés et par la disponibilité de la plupart des facteurs et chefs d'équipe sollicités.

correspondantes : chaque facteur s'inscrit dans un territoire particulier, rencontre des résidents ayant des comportements, demandes ou exigences diversifiées, et développe sur son territoire des stratégies d'activité qui configurent sa tournée.

## **1. La gestion de la performance : des outils peu prégnants**

La journée des facteurs est divisée en deux périodes, qui se distinguent par le contenu des tâches, les règles organisationnelles, les espaces investis, et finalement les liens entre les travailleurs et l'entreprise. La première correspond aux différentes étapes du tri du courrier à distribuer, qui est effectué dans les centres de distribution et sous le contrôle de chefs d'équipe qui rappellent le cas échéant les consignes et fixent les priorités. La seconde période commence quand le facteur quitte le centre de distribution pour réaliser sa tournée. Chacun est alors confronté à un territoire spécifique, et effectue son travail à l'écart de l'organisation, à distance de la hiérarchie. Le facteur n'est pas pour autant solitaire ou isolé, mais ses interlocuteurs ne sont plus ses collègues mais ses clients<sup>2</sup>. Néanmoins la distribution est encadrée par des normes et outils de gestion qui visent à augmenter la productivité en régulant le temps de travail, à assurer la fiabilité du service en fixant des procédures opératoires, à accroître la rentabilité de l'activité en dispensant des incitations commerciales.

### *1.1. Temps de travail et productivité des facteurs*

Le travail des facteurs dépend de manière directe des caractéristiques des tournées : ce n'est pas la même chose de distribuer du courrier dans des immeubles collectifs où sont installées des batteries de centaines de boîtes aux lettres, dans des quartiers de maisons individuelles ou dans des rues commerçantes, ou encore de parcourir son quartier à pied, en bicyclette, en cyclomoteur ou en voiture. Ces différences qualitatives sont incompressibles car elles reflètent la variété des territoires, topographiques, bâtis et sociaux. Dans les deux centres de distribution étudiés, les tournées restent très disparates, mêmes si la plupart s'effectuent à bicyclette<sup>3</sup>. Elles se différencient par la longueur du parcours (de 5 à plus de 25 kilomètres), par le nombre de clients desservis (de 300 à plus de 1000), par la densité des points de distribution, etc.

L'entreprise cherche à égaliser les charges de travail en évaluant le temps nécessaire à l'écoulement du courrier pour chaque tournée. Chaque année, un comptage du flux de

---

<sup>2</sup> Il s'agit ici des clients du point de vue de l'activité de distribution, c'est-à-dire les destinataires du courrier et non les expéditeurs, qui sont pourtant ceux qui paient les affranchissements. Les débats sont nombreux à l'intérieur de La Poste au sujet de l'identification des clients, des « vrais clients », de l'entreprise. Cette question passionnante est trop latérale pour être abordée ici. Du point de vue des facteurs, ce sont bien les résidents de leur quartier qui sont leurs clients. C'est dans ce sens que le terme client est utilisé ici, parce qu'il est adopté par la plupart des facteurs, qui n'emploient guère de vocables alternatifs, comme usagers par exemple. Toutefois les significations attribuées à ce mot sont, nous le verrons, extrêmement variables.

<sup>3</sup> Chaque facteur quitte le centre de distribution avec une charge d'une vingtaine de kilogrammes, et se réapprovisionne en courrier auprès de coffres, installés sur sa tournée et alimentés par un collègue circulant en voiture.

courrier est réalisé par le facteur pour chacun des jours de la semaine. Le calcul de la moyenne par tournée mesure la densité du trafic. Le volume observé de courrier est ensuite pondéré par les caractéristiques de la tournée afin d'évaluer le temps théoriquement requis pour la réaliser<sup>4</sup>. Cette évaluation du temps de travail en extérieur est confrontée, selon une périodicité irrégulière de un à cinq ans, à un chronométrage réalisé par un vérificateur qui accompagne le facteur pendant sa tournée. Cette observation empirique peut conduire à réviser les périmètres des tournées, afin de minimiser les écarts au temps moyen prescrit.

Ces décomptes représentent un enjeu d'autant plus significatif que le retour de tournée signale la fin de la journée de travail. Or les temps de travail effectif demeurent très hétérogènes, en dépit des tentatives visant à égaliser la productivité individuelle, mesurée non par le volume de courrier distribué par chacun mais par le temps nécessaire pour distribuer chaque territoire ou tournée. Si la plupart des facteurs finissent leur tournée entre midi et demi et 14 h, soit un intervalle de temps assez large quand même, certains ne regagnent pas le centre de distribution avant 16 h, voire plus tardivement<sup>5</sup>. Ces tournées les plus longues se singularisent par la faible familiarité du facteur avec le quartier. De fait, les facteurs qui travaillent le plus, c'est-à-dire qui rentrent le plus tard sont les « rouleurs », qui passent d'une tournée à l'autre pour remplacer des titulaires absents. Non seulement ces rouleurs débutent dans la fonction<sup>6</sup>, mais ils sont envoyés dans des territoires qu'ils connaissent peu ou découvrent. Ils manquent de repères pratiques pour en maîtriser les spécificités et sont exposés à des imprévus divers (adresses ou boîtes introuvables, clients insatisfaits, informations contradictoires données par des riverains...) qui mettent en péril l'objectif de distribution sans erreur. Il leur faut donc redoubler de vigilance, procéder à des vérifications incessantes, être attentifs aux demandes des clients, tenter de faire comme le titulaire, autant de charges supplémentaires qui ralentissent la cadence.

Ainsi, c'est par l'étirement des journées de travail que le métier s'apprend, et c'est par le même mécanisme que chaque tournée devient lisible, que chaque territoire est approprié. La maîtrise de l'activité du facteur est une question de temps — celui de l'apprentissage comme rouleur — et elle permet des gains de temps — celui du titulaire expérimenté. Les écarts, qui peuvent être de sens contraire, entre temps de travail théorique et effectif sont tolérables pour l'entreprise dans la mesure où la productivité des facteurs est indépendante de la durée de leur journée de travail. Nous verrons plus avant comment les disparités entre facteurs sont régulées et organisées par le groupe professionnel, tolérées et appropriées par ses membres.

---

<sup>4</sup> De nombreux paramètres sont pris en compte, tous affectés de durées forfaitaires : les temps moyens de parcours entre le centre de distribution et le lieu de la tournée (qui dépendent de la distance), les vitesses de déplacement en distribution (qui dépendent de la densité linéaire des habitations ou points de distribution), le nombre de boîtes aux lettres par immeuble (qui dépendent du type d'habitat, individuel ou collectif), l'étendue globale de la tournée (qui dépend de la dispersion de l'habitat et des caractéristiques de voirie)... Ces durées sont estimées en tenant compte du mode de locomotion (marche, bicyclette, vélomoteur, voiture) et du caractère rural ou urbain du territoire desservi.

<sup>5</sup> Nous avons pu constater un retour à 17 h 20 et il nous a été raconté des retours encore plus tardifs.

<sup>6</sup> Il est nécessaire d'avoir une année d'ancienneté en tant que facteur pour prétendre être titulaire d'une tournée. Les mécanismes d'attribution des tournées sont présentés dans la deuxième partie de ce texte.

## 1.2. Procédures opératoires et fiabilité du service

Des normes procédurales et impératives encadrent le travail de la tournée de manière à produire un service uniforme et standardisé, lisible et prévisible pour le client, c'est-à-dire fiable. Cette fiabilité est revendiquée avec fierté par nombre de facteurs rencontrés, mais aussi de chefs d'équipe ou cadres, qui affirment que « tous les courriers arrivent à destination ». Mais elle n'est pas le simple résultat d'une éthique, parfois nommée « religion de la lettre », qui semble effacer toute possibilité de déviance, mais repose aussi sur des réglementations détaillées.

La distribution du courrier ordinaire, activité apparemment banale consistant à glisser des enveloppes dans les boîtes aux lettres nominatives de leurs destinataires, est décrite par un code de procédures dont la règle de base est que le facteur est la seule personne habilitée à manipuler le courrier<sup>7</sup>. Le facteur distribue également nombre d'objets spécifiques qui doivent être remis en mains propres à leurs destinataires, souvent en échange de la signature d'un reçu : lettres ou plis recommandés, mandats, paquets, objets taxés...<sup>8</sup>

La hiérarchie peut repérer d'éventuels écarts de conduite à partir des plaintes des clients. Ces réclamations sont traitées par le chef d'équipe qui demande des explications au facteur, clarifie avec lui la situation et s'efforce de qualifier l'incident. Les plaintes ne remontent que rarement le long des lignes hiérarchiques, et elles ne sont pas plus sanctionnées, parce qu'elles sont souvent imprécises et inexploitable (le client affirme qu'il était chez lui alors que le facteur a pris soin d'inscrire un horaire précis sur son avis de passage) ou révèlent une insatisfaction issue du respect des procédures (par exemple une protestation d'un client obligé de se rendre au bureau de poste pour retirer un paquet ordinaire trop volumineux pour sa boîte aux lettres).

Les facteurs semblent bien connaître leurs marges de manœuvre. Ils savent comment éviter les réclamations, en particulier en respectant certaines règles dont la transgression peut être dangereuse, comme par exemple ne pas donner une lettre recommandée à un tiers n'ayant pas de procuration<sup>9</sup>. L'activité des facteurs semble avoir deux visages. Le premier, évoqué par eux sur le registre de la plainte, est celui de la routine, de la répétitivité des tâches, du poids des règles et des prescriptions. Le second, manifeste lors d'observations de

---

<sup>7</sup> Même les « facilitateurs de distribution » recrutés sur des contrats emplois-jeunes pour aider les facteurs opérant dans les quartiers difficiles classés « zones urbaines sensibles », et affectés à la sécurisation de la tournée, ne peuvent (en principe) toucher aux lettres et paquets.

<sup>8</sup> Des procédures précises et impératives ont été édictées pour garantir une bonne distribution de ces produits à valeur particulière, par exemple : une lettre recommandée ne peut être remise qu'à son destinataire, ou à un tiers bénéficiant d'une procuration, à l'exclusion de toute autre personne fut-elle parente ou intime du destinataire ; les avis de passage ne doivent être remplis qu'après vérification sérieuse de l'absence du destinataire, ce qui suppose de sonner à plusieurs reprises à son domicile ; les objets ou plis trop encombrants pour tenir dans les boîtes aux lettres doivent être rapportés au bureau de poste après dépôt d'un avis au destinataire, et ne doivent pas être déposés dans les halls des immeubles.

<sup>9</sup> Ce sens des limites n'est pas principalement le produit des expériences individuelles de chacun, mais plus sûrement la trace de savoirs collectifs irréductibles aux règles fixées par l'organisation. Ainsi plusieurs facteurs rencontrés racontent la même anecdote d'un collègue, anonyme, qui aurait remis une lettre recommandée à l'épouse du destinataire alors qu'elle n'avait pas de procuration. Le contenu de cette lettre — une assignation à rembourser des dettes dont l'épouse ignorait tout — a provoqué un conflit entre les époux, une réclamation du mari à l'encontre du facteur, et une sanction de celui-ci, qui a été « démonté » de tournée.

tournées, est celui de la diversité des modes opératoires, du jeu avec les règles, de la mise à distance des procédures. Les règlements supposés les plus impératifs sont régulièrement transgressés. Ainsi nous avons observé à plusieurs reprises des facteurs signant eux-mêmes les récépissés de lettres recommandées. Ces transgressions ont chaque fois été justifiées par la connaissance personnelle que le facteur a du destinataire et de sa situation : une personne âgée à la santé précaire à qui le facteur veut éviter un déplacement éprouvant jusqu'au bureau de poste, un commerçant confronté à une longue file de clients à qui le facteur veut faire gagner du temps, une personne connue de longue date avec qui un arrangement informel a été conclu. La familiarité du facteur avec son client est ici une condition pour réduire les risques inhérents à ces pratiques et éviter toute réclamation. Ces arrangements sont invariablement justifiés par la volonté de rendre service au client et traduisent une conception, différente de celle de la direction, du travail bien fait, de la qualité du service. Certes ces pratiques peuvent être considérées — et elles le sont — comme des infractions ; pourtant ce ne sont pas des dérapages individuels de ceux qui feraient mal leur travail, mais plutôt des arbitrages entre procédures codifiées et situations rencontrées, des savoirs collectifs inscrits dans — et écrivant — l'histoire du métier, en témoignent leurs évocations fréquentes au cours des entretiens réalisés avec les facteurs.

### *1.3. Incitations commerciales et rentabilité de l'activité*

L'extension de l'ouverture à la concurrence de l'activité de distribution du courrier s'est accompagnée de stratégies managériales visant à intégrer l'activité courrier, et en particulier celle des facteurs, dans les objectifs commerciaux et la recherche de rentabilité de l'entreprise. Il s'agit de considérer les facteurs, qui couvrent chaque jour la totalité du territoire national, comme les relais de proximité de sa politique commerciale, de les mobiliser sur des tâches connexes à la distribution du courrier mais importantes pour l'équilibre financier et la survie de l'entreprise. Les facteurs deviennent alors un réseau commercial, auquel deux séries de tâches sont assignées<sup>10</sup>. La première relève du démarchage pour les conseillers financiers vers lesquels peuvent être dirigés des clients potentiels ayant des liquidités à placer. Cette activité ne prend jamais la forme d'une prospection, et elle demeure très marginale et ponctuelle (par exemple quand un facteur apprend d'un de ses clients que celui-ci a fait ou va faire un héritage)<sup>11</sup>. La seconde est plus directement commerciale, puisqu'il s'agit de vendre des produits postaux, tels que des enveloppes pré-timbrées et des prêts-à-poster (PAP), au cours de la tournée. Aucune de ces deux missions n'a été inscrite dans la fiche de poste du facteur, en particulier parce que les syndicats s'y sont opposés. Elles contribuent pourtant à déplacer les contours de l'activité, tout spécialement la seconde parce qu'elle est régulée par des outils de gestion. Ainsi les facteurs ont été dotés d'un « carnet de commissions » destiné à enregistrer leurs ventes. Ils bénéficient d'une bonification, sorte de prime d'intéressement, s'élevant à 1 % de leur chiffre d'affaires. Si elle n'est pas impérative, cette activité commerciale est progressive-

---

<sup>10</sup> Par ailleurs La Poste développe son chiffre d'affaires en prenant pied sur le marché de la distribution des prospectus publicitaires. Mais la distribution du courrier non adressé ne fait pas partie des tâches des facteurs : elle est une activité supplémentaire et optionnelle que certains pratiquent l'après-midi pour compléter leurs revenus.

<sup>11</sup> Cette activité est plutôt dévolue aux guichetiers des bureaux de poste, qui doivent désormais détecter le client potentiel à partir de l'état de son compte (Piotet, 2002).



ment prise en compte lors des entretiens annuels d'évaluation, avec des conséquences sur la notation, et sur les chances d'obtenir une mobilité, géographique notamment.

Pourtant la vente de produits postaux n'apparaît pas comme une véritable composante de la distribution du courrier : les gratifications financières sont faibles, les injonctions hiérarchiques sont variables, le temps de travail consacré à la vente est limité même parmi la minorité de facteurs enthousiastes, l'enregistrement sur le carnet de commissions est loin d'être systématique, certains s'y refusant explicitement. Traditionnellement, le facteur a toujours facilité l'accès à d'autres services postaux tels que l'achat de timbres. Jusqu'à ce jour ces activités n'étaient pas considérées, ni par eux ni par la direction, comme un volet commercial du métier : leur signification n'était pas définie par rapport à l'évolution de l'entreprise et à des impératifs de rentabilité, mais par rapport aux clients et aux relations personnalisées du facteur.

En ce sens l'introduction de critères de rentabilité et d'outils de gestion correspondant vise à imposer une nouvelle définition de leur travail aux facteurs : ce qu'ils considéraient comme personnel, relevant de leurs arbitrages, invisibles à l'organisation, devient normatif, prescrit, évaluable par la hiérarchie. Le caractère marginal des activités commerciales indique que le travail quotidien de facteur n'en est pas considérablement affecté, mais sa position dans la relation avec les clients est pourtant déplacée puisque l'entreprise tente ainsi de s'y imposer. Ce déplacement n'est pas achevé, loin s'en faut, et les activités des facteurs au cours de leur tournée demeurent encore largement à l'écart des normes gestionnaires, et sont même peu visibles pour l'organisation tant celle-ci sous-évalue leur composante relationnelle.

#### *1.4. Variété des pratiques et relations avec les clients*

La tournée ne se réduit ni à une quantité de temps nécessaire à l'écoulement du courrier, ni à un ensemble de procédures protocolaires, ni à un territoire permettant de commercialiser des produits postaux. Elle est aussi un tissage relationnel avec les habitants. Ce ne sont pas seulement les spécificités topographiques, physiques, spatiales, immobilières, qui différencient le travail des facteurs, ce sont aussi les résidents — caractérisés par des appartenances sociales, des rythmes et modes de vie — et les relations nouées avec ces habitants — ou plus sûrement certains d'entre eux puisqu'une partie est absente pendant le temps de la tournée. Cette dimension relationnelle n'est guère prise en compte par l'entreprise, sinon en réduisant les habitants à des cibles commerciales et la relation de service à un rapport marchand<sup>12</sup>. Les observations ont montré que les relations avec les clients étaient variables selon les tournées et les facteurs, mais qu'elles étaient néanmoins une constante de l'activité, et même un élément structurant les définitions que les facteurs donnent de leur travail : « rencontrer des gens c'est ce qui compense la routine, je sais que je ne pourrais pas tenir sans ça, et je pense pas être la seule », « j'avais peur du côté répétitif de faire la même tournée tous les jours, et je me rends compte que c'est comme ça que tu

---

<sup>12</sup> Un autre registre de prise en compte de cette dimension relationnelle de l'activité de distribution du courrier correspond au souci de préserver la sécurité des facteurs et de leur matériel (véhicules, courrier). Ainsi dans les territoires classés « zones urbaines sensibles » il est admis que les facteurs laissent systématiquement des avis de passage quand ils ont des plis recommandés et ne grimpent pas dans les cages d'escalier pour sonner aux portes des appartements, ce qui revient à éviter toute interaction ou contact.

peux avoir des relations, c'est l'intérêt du travail en fait », « on distribue des lettres d'accord, mais notre travail c'est aussi de parler, échanger quelques mots, trois fois rien souvent, mais on connaît la vie du quartier, on appartient au quartier même si on n'y habite pas ».

Nombre de ces contacts sont furtifs : échanges de saluts de la main ou de signes de tête d'un trottoir à l'autre, tapes sur l'épaule du facteur en passant, poignées de mains silencieuses. Mais ils s'inscrivent dans une interconnaissance et une continuité de la relation. D'autres sont le signe de rapports plus familiers dont le facteur peut être le récepteur (offrir un bonbon au facteur, glisser une pièce dans la poche de son blouson, interpeller le facteur en utilisant son prénom...) ou l'émetteur (s'enquérir de la santé d'un client ou d'un de ses proches, complimenter sur les fleurs ornant les fenêtres d'une habitation, témoigner de l'intérêt pour la nouvelle voiture garée devant la maison...). Ces rencontres sont des événements mineurs, qui débouchent rarement sur des conversations plus consistantes. Mais elles sont les marqueurs d'une appropriation réciproque du facteur et des clients : les facteurs évoquent de manière récurrente « leurs clients » et l'expression « c'est mon facteur » fait partie intégrante du langage usuel<sup>13</sup>. Loin d'être anodins ou insignifiants pour les facteurs, ces contacts font pleinement partie de leur travail, et sont autant de signes d'une bonne maîtrise de l'activité professionnelle. Cette dimension relationnelle déborde donc largement les définitions institutionnelles du bon service au client. Elle se concrétise parfois par la réalisation de services supplémentaires et personnalisés : effectuer des retraits d'espèces pour des clients, faire un détour pour apporter plus rapidement une lettre signalée comme importante, s'adapter à leurs rythmes horaires quitte à modifier son trajet, écrire une correspondance sous la dictée, déchiffrer une facture ou un document administratif, apporter du pain, etc. Ces services, peu fréquents d'après nos observations, signalent, à l'extrême, la valeur attribuée par les facteurs au travail relationnel, même si celui-ci est négligé ou strictement cerné par les normes gestionnaires.

L'entreprise La Poste s'appuie sur une pluralité d'outils de gestion visant à normer les comportements des facteurs, mais ces outils s'avèrent finalement peu prégnants (Boussard, 2001). La productivité est pilotée par des mesures des charges de travail et de l'intensité du travail, mais ces évaluations pèsent peu sur les durées de travail effectif, qui restent extrêmement hétérogènes. La fiabilité du service est appuyée sur des règles procédurales et des traitements des réclamations des clients, mais ces protocoles n'effacent pas les transgressions, qui sont défendues comme une amélioration du service rendu. La rentabilité a été introduite à travers des incitations à vendre des services et un intéressement sur le chiffre d'affaires, mais ces injonctions commerciales sont peu efficaces car elles peinent à déplacer les contours de l'activité de distribution. Enfin la dimension relationnelle du service est négligée par l'entreprise alors qu'elle est au cœur de la définition que les facteurs donnent de leur travail et qu'elle trouve des traductions diverses et constantes dans les pratiques professionnelles.

---

<sup>13</sup> Nous n'avons pas réalisé d'enquête auprès des résidents. Mais lors de nos enquêtes, en particulier quand nous filmions la tournée d'un facteur, certains nous ont interpellés en utilisant cette expression : « C'est mon facteur il ne faut pas y toucher hein », « Anita c'est pas une factrice comme les autres, c'est la meilleure ».

## 2. Une régulation collective : le poids de l'ancienneté

Nombre de conduites des facteurs sont faiblement intégrées dans les objectifs de l'entreprise, et prospèrent à l'écart des prescriptions organisationnelles. Pourtant elles ne se réduisent pas à des arbitrages personnels, mais sont partagées au sein d'un « groupe qui constitue à La Poste une véritable communauté de métier » (Lallement, 2000). La remarquable continuité historique d'un métier dont l'appellation a résisté au temps, en dépit des tentatives, menées au nom de la nécessaire modernisation, pour le rebaptiser en « préposé » en est le signe (Chenu, 1994). De manière plus tangible, cette communauté est entretenue par des régulations collectives qui organisent et socialisent les pratiques individuelles des facteurs : les différences de conditions de travail et de contextes d'activité sont distribuées selon une hiérarchie contrôlée par le groupe professionnel. L'ancienneté y occupe une place centrale, assurant aux plus expérimentés les situations les plus enviables, affectant les débutants aux postes les plus difficiles, et, en cela, assurant à tous des perspectives d'évolution que la gestion des carrières n'offre pas.

### 2.1. Apprendre sur le tas, en faisant ses classes

Le travail des facteurs débutants présente la singularité d'accaparer un volume horaire supérieur : pour faire une tournée, la faiblesse de l'expérience est compensée par un allongement du temps de travail. La formation préalable à la prise de fonction est consacrée à la mémorisation des procédures censées permettre une distribution fiable, sans perte de plis, sans erreurs d'adressage, sans incidents, mais elle ignore les conditions concrètes de l'activité (Clot et al., 2000). L'apprentissage se fait par la pratique, sur le tas : les novices, désignés comme « rouleurs », sont voués à changer régulièrement — parfois quotidiennement — de tournée à l'intérieur du périmètre couvert par leur bureau de poste, au gré des remplacements à effectuer.

Débuter dans le métier ce n'est pas seulement être dépourvu des habiletés issues de l'expérience, c'est aussi être confronté à des épreuves imprévisibles d'un jour à l'autre, à des contextes changeants et instables, à des situations pénibles et difficiles à gérer. Les récits de débuts de carrière, quelle que soit la période à laquelle ils renvoient, soulignent la solitude et l'isolement du novice face à des tâches mal spécifiées, et expriment des interrogations et doutes sur ses capacités à faire face, à s'en sortir, à être la hauteur : « Quand je partais au début, j'avais la peur qui, une angoisse, de ne pas être un bon facteur, quelque chose... C'est idiot maintenant, mais au début on est balancé sur des tournées qu'on connaît pas, et c'est angoissant, de se tromper, revenir avec du courrier, pas savoir quoi, quand on voit les autres qui travaillent les yeux fermés, on se pose des questions » (factrice ayant débuté en 1996) ; « Mes débuts aux PTT il y a des années de ça, mais je m'en souviens encore. C'est resté gravé là [il montre son front]. [Ah oui ?] Oui parce que je pensais que je ne pourrai pas arriver à m'habituer. L'impression qu'il y a trop de courrier, et puis la frousse des fautes. Une frousse terrible » (facteur ayant débuté en 1978).

Cet apprentissage est douloureux parce que les débutants sont seuls sur les tournées et ne peuvent compter que sur des soutiens sporadiques des anciens. L'entraide existe néanmoins pratiquement à travers la tenue par les titulaires, d'un « cahier de tournée », dans lequel ils consignent, à destination des collègues — non titulaires — qui les remplacent quand ils ne travaillent pas, des informations destinées à faciliter l'ajustement du travail à la singularité

de chaque territoire. La richesse des informations consignées est variable, mais on trouve dans ces cahiers de tournée des éléments de topographie, des plans esquissés à main levée, des dessins de certains lieux<sup>14</sup>, ou encore des renseignements sur des clients et leurs habitudes<sup>15</sup>. Le cahier de tournée restitue des éléments de l'expérience spécifique de chaque facteur, informe sur sa manière de travailler, recense des trucs et astuces valables pour, et uniquement pour, sa tournée.

Le cahier de tournée est un dispositif qui n'est pas normé ni même cadré par l'entreprise. Il constitue une forme d'entraide qui, parce qu'elle est indirecte et aléatoire, n'efface pas les épreuves propres aux débuts dans le métier. Les novices sont assignés à des conditions de travail difficiles, et doivent passer par cette expérience avant de devenir des professionnels reconnus et accomplis. Ce mode d'apprentissage, établi et incontournable, contribue à la continuité de la définition du métier, à travers le temps et les évolutions des profils des entrants. La distinction entre titulaires de tournée et non-titulaires (provisoirement) a une force symbolique reconnue car pour tous les facteurs rencontrés, être facteur c'est avoir sa propre tournée, et elle a des incidences concrètes importantes puisqu'elle différencie ceux qui ont un territoire d'autonomie et ceux qui en sont privés. Aussi faut-il examiner comment cette frontière est tracée, quel contrôle s'y exerce, et, par conséquent, comment on devient titulaire d'une tournée.

## 2.2. Entrer dans le métier en achetant son quartier

C'est au niveau de chaque centre de distribution que les tournées sont réparties entre les facteurs, titulaires et rouleurs ayant au moins un an d'ancienneté<sup>16</sup>, au cours d'une « vente des quartiers »<sup>17</sup>, organisée deux fois par an. Le cérémoniel est codifié avec précision : deux semaines avant le jour prévu deux listes sont affichées, la première recense les tournées vacantes, sans titulaire, la seconde établit l'ordre du tour de parole qui est strictement fonction de l'ancienneté dans le métier. Le jour prévu un chef d'équipe annonce une à une chaque tournée vacante, et égrène par rang d'ancienneté décroissante le nom des facteurs, qui lancent leur réponse à la cantonade. La rigidité du tour de parole conduit à la dissimulation de stratégies personnelles, ce qui introduit le suspense et l'incertitude jusqu'au dénouement de la vente. Garder le secret sur ses choix et ne pas se découvrir à

---

<sup>14</sup> Sont signalés par exemple un passage peu visible entre deux immeubles permettant d'éviter un détour, un trou dans une clôture offrant un raccourci, une allée trop étroite pour pouvoir y faire demi-tour avec le vélo de sorte qu'il vaut mieux s'y engager à pied, une boîte aux lettres dissimulée dans une haie, des numéros de rue masqués ou effacés.

<sup>15</sup> Sont indiqués par exemple les jours de fermeture de certains commerçants ce qui est utile pour la distribution des recommandés, le handicap de tel habitant ce qui conduit à entrer dans la maison pour déposer le courrier, le sens de signaux émis par certains résidents (un chiffon blanc attaché à la grille de telle maison est une invitation à sonner à la porte).

<sup>16</sup> Cette première année consécutive à l'obtention du concours est conçue comme une année de stage, mais les débutants ne travaillent pas en doublon, ils sont, après quelques semaines de formation destinées à apprendre les procédures formelles, envoyés sur les tournées en remplacement des titulaires. Jusqu'à récemment cette disposition concernait les seuls fonctionnaires. Les contractuels ne pouvaient prétendre à être titulaire d'une tournée, et étaient des rouleurs permanents.

<sup>17</sup> Cette pratique est fixée par des textes administratifs durant les années 1940, mais elle est plus ancienne. Voir le *Bulletin Officiel du Ministère des Postes, Télégraphe et Téléphone*, 1943 et 1945, Imprimerie nationale.

l'avance apparaissent comme les meilleurs moyens de ne pas susciter la convoitise de collègues ayant une ancienneté plus longue. Aussi la tension est-elle palpable pendant le déroulement du rituel, et il n'est pas rare de voir le même rouleur se positionner successivement sur plusieurs tournées : il « achète » le plus vite possible une tournée quelconque, puis, une fois assuré d'être titulaire, il tente d'obtenir la tournée qu'il avait présélectionnée.

La « vente des quartiers » est une cérémonie qui met en scène la hiérarchie interne au groupe, distribuée en fonction de l'ancienneté et distribuant le pouvoir de choisir sa tournée. Non seulement l'expérience allège les charges et contraintes de la distribution du courrier, mais les plus expérimentés peuvent s'attribuer les postes les moins pénibles tandis que les débutants sont voués aux tournées les moins attractives, celles qui ont été délaissées par les plus anciens. Simultanément ce rituel manifeste périodiquement la cohésion du groupe, car l'achat d'une tournée par un rouleur déclenche une joie ostensible et manifeste chez le bénéficiaire et des applaudissements et félicitations de la part de ses collègues. La titularisation sur une tournée apparaît ainsi comme un véritable rite de passage, qui ne concerne pas seulement le nouvel entrant mais tout autant le groupe dans son ensemble. Aussi « acheter une tournée » c'est faire un pas décisif dans la carrière, seuls les facteurs ayant leur propre tournée étant considérés, et réciproquement se considérant, comme vraiment facteur, comme des professionnels au sens plein du terme.

Avoir sa tournée, en être « propriétaire » disent certains, est un trait saillant du métier de facteur, acquis de manière définitive, sauf sanction majeure provoquée par une faute grave (destruction de courrier, réclamations répétées à propos de plis recommandés, etc.)<sup>18</sup>. L'engagement dans la filière promotionnelle vers le grade de chef d'équipe implique également de « perdre sa tournée » puisqu'il faut d'abord devenir « facteur de secteur », c'est-à-dire encadrer une petite équipe de facteurs et les remplacer sur leurs tournées au gré de leurs absences et défaillances (Bras, 1993). Mais les facteurs sont réticents à devenir ce qu'ils appellent des « super-rouleurs », au point que la filière n'est pas assez alimentée en candidats. Finalement l'entreprise a peu de prise sur la mise en équivalence des facteurs et des tournées : elle est en retrait dans les mécanismes de distribution des postes puisque son rôle se limite à assurer le bon déroulement de la « vente des quartiers » sans possibilité d'influer sur la régulation<sup>19</sup> ; elle peine à attirer des facteurs dans des fonctions de premier niveau d'encadrement parce que cette étape de la carrière implique de renoncer à « sa » tournée ; et elle ne distribue de sanctions qu'en cas de faute grave.

### 2.3. Avoir une « bonne » tournée et s'y installer

Le lien entre le facteur et sa tournée est à la fois très étroit et personnel, et en même temps mis en scène et dramatisé. Cette double caractéristique est au cœur de la régulation du groupe professionnel, car elle en signale la cohésion et la segmentation. Une équivalence

---

<sup>18</sup> Il arrive que des facteurs soient exclus du service de distribution ou révoqués pour des fautes comme des détournements de fonds ou l'intempérance alcoolique. La fréquence de ces manquements aux règles diminue sensiblement au cours des dernières décennies.

<sup>19</sup> Le mécanisme d'attribution des tournées apparaît comme un avantage qui participe d'une « logique d'échange » caractéristique des systèmes corporatistes (Segrestin, 1985 ; Schwartz, 1997), la faiblesse des rémunérations et des promotions étant compensée par la possibilité de s'installer dans une tournée et par l'augmentation des possibilités de choix avec l'ancienneté.

est en effet produite entre tous les facteurs titulaires, qui, précisément parce qu'ils ont « leur » tournée, bénéficient d'une égalité de condition. Parallèlement, l'accumulation d'expérience et d'ancienneté ouvre mécaniquement des perspectives d'amélioration de cette condition, par familiarité croissante avec une tournée ou achat d'une meilleure tournée, et d'avancée dans une « carrière horizontale » (Becker, 1952). Cette tension entre égalité et différence est d'autant plus opérante que la hiérarchie des tournées n'est pas univoque et explicite, mais qu'elle peut faire l'objet d'interprétations variées, restriction faite du consensus pour identifier les tournées « à éviter », « pourries »<sup>20</sup>.

La « bonne » tournée ne fait pas l'objet d'une catégorisation aussi précise et partagée. Il est vrai que l'évaluation positive d'une tournée peut s'appuyer sur une multitude de critères : mode de transport, type d'habitat, nombre d'adresses desservies, habitudes de la population, rendement de la vente des calendriers. Ces caractéristiques sont diverses, et, de plus, les facteurs leur attribuent une importance inégale : certains préfèrent les tournées piétonnes, certains sont sensibles au type d'habitat, certains sont attentifs à la durée de leur journée de travail, d'autres sont intéressés par le volume des « étrennes ».

La catégorisation des tournées vacantes n'est pas aisée, parce que les informations manquent, sont imprécises, ou dissimulées par le titulaire. L'évaluation des gains occasionnés par la vente des calendriers en est un bon exemple, puisque les facteurs ne les dévoilent pas à leurs collègues, d'autant moins sans doute que les circulations d'argent hors marché dans les emplois de service semblent marquées par une dévalorisation croissante<sup>21</sup>. De plus les propriétés de la tournée sont souvent dépendantes de la manière dont son titulaire l'organise et la façonne. Ainsi, quand certains facteurs s'engagent énergiquement dans la vente des calendriers et en tirent des bénéfices très élevés (parfois supérieurs à 4500 € soit plus de trois mois de salaire), d'autres rejettent toute démarche de prospection et se contentent de satisfaire les demandes des clients, et d'autres se détournent complètement de cette activité. Celle-ci fait donc l'objet d'interprétations disparates de la part des facteurs : coutume indissociable de la culture de métier, rétribution de services personnels rendus dans l'année, tradition dépassée héritée de l'ancienne administration postale, ou encore demande de charité avilissante (Cartier, 2000).

Dès lors, comment être sûr que les étrennes seront abondantes, que la tournée sera rapide, que les contacts avec la population seront intéressants ? Les réponses à ces questions sont toujours ambiguës parce que les informations sont imprécises ou dissimulées, ou que les tournées ne peuvent être dissociées de ceux qui les réalisent : « la tournée 9, elle est rapide parce que c'est Albert qui la fait, c'est son métier qui parle, mais c'est pas sûr qu'un autre il pourra faire dans les mêmes temps », « le relationnel tout le monde l'a pas, alors tu peux pas dire que c'est les clients de ce quartier qui sont sympa, je veux dire que c'est une relation quoi ». Ainsi la catégorie de « bonne » tournée reste imprécise et polysémique, variable selon l'interprétation de chaque facteur.

---

<sup>20</sup> Ces expressions renvoient à une classification collective et partagée à l'intérieur de chaque centre de distribution, car elles désignent des propriétés précises quoique hétérogènes : il s'agit de tournées dites de messagerie consistant à distribuer des paquets, qui se déroulent dans un périmètre élargi et, surtout, sont « très longues », « n'en finissent pas » ; ou encore de tournées dans les « quartiers difficiles » dans lesquels les contacts avec la population sont rares, la sécurité des facteurs mal assurée, l'intérêt du travail faible. La catégorisation de ce type de tournées est claire et explicite, et se traduit par la désaffection durable des titulaires.

<sup>21</sup> Ainsi la distribution des calendriers par les éboueurs est interdite à Paris depuis le début des années 1990.

Le mode d'attribution des tournées n'autorise qu'un couplage flou entre les préférences des facteurs et leurs choix, d'autant que l'offre de tournées vacantes est souvent étroite. En effet, les titulaires ont tendance à garder leur tournée, parce que l'identification des « bonnes » tournées est confuse, mais aussi parce que cette incertitude génère un risque d'autant plus élevé que l'on est déjà installé dans une tournée : chaque changement de tournée implique un apprentissage spécifique du nouveau cadre de travail et comporte des possibilités de déconvenues et des risques de déception. D'une certaine manière tous les titulaires partagent la même condition, sont vraiment dans le métier, c'est-à-dire ont accès à diverses ressources indissociables de la définition indigène, et collectivement garantie, du métier de facteur. Car être titulaire c'est à la fois la possibilité de mettre en place des routines qui se traduiront par des gains de temps et une amélioration de la fiabilité de la distribution, de développer des échanges relationnels qui se traduiront par un enrichissement des tâches et un accroissement de la satisfaction des clients, et de compléter ses revenus par la vente des calendriers à laquelle seuls les titulaires peuvent prendre part. La « bonne » tournée apparaît ainsi comme la tournée qui peut être façonnée par le facteur. Cette catégorie indigène n'a pas de contenu positif homogène et général, mais elle exprime un rapport au métier, combinant le refus de sa réduction à un ensemble de procédures protocolaires, et l'affirmation de sa dimension relationnelle.

Le travail des facteurs est organisé et distribué par des règles collectives distinctes des normes promues par la gestion managériale, et manifestant la force du groupe professionnel. Les novices débent dans les postes les plus difficiles où ils changent en permanence de tournée et sont affectés dans les quartiers délaissés par leurs collègues. L'apprentissage sur le tas, souvent réalisé dans des conditions pénibles, assure ainsi une égalité des conditions d'entrée dans le métier, qui gomme l'hétérogénéité croissante des profils des débutants. L'allocation des tournées aux facteurs est régie par la règle de l'ancienneté, et, de plus, est réalisée au cours d'une cérémonie rituelle dont le déroulement rappelle à chacun quel est son rang dans le groupe. L'accès à une meilleure tournée est par conséquent un enjeu central du déroulement de carrière des facteurs, débouchant — plus ou moins rapidement selon les cas — sur la propriété d'une tournée jugée « bonne », que le facteur peut configurer et faire à sa main à travers des stratégies d'activité correspondant à sa conception de son métier. Aussi il importe d'explicitier en quoi se différencient les stratégies d'activité des facteurs et leurs manières d'identifier et de définir le travail de la tournée.

### **3. Significations du travail et stratégies d'activité**

L'organisation du travail de distribution du courrier assure aux facteurs une certaine autonomie dans la gestion de leur territoire, où ils développent des routines, nouent des contacts, configurent leur activité. Les pratiques professionnelles, et en particulier les relations avec les clients, sont par conséquent diversifiées et variables, comme nos observations l'ont confirmé. En réalisant des entretiens biographiques centrés sur les activités et parcours professionnels avec dix-huit facteurs des deux centres de distribution étudiés, nous voulions les inciter à expliciter leurs manières de travailler, de se définir, de valoriser (dévaloriser) certaines tâches, services, relations. Organisé autour de réactions à des situations de travail, évoquées par l'interviewé ou rapportées par l'interviewer, l'entretien conduisait les facteurs à développer et argumenter leur propre conception des bonnes

manières de faire, des bonnes façons d'être facteur. La méthode encourage la formulation de prises de position, qui ne se superposent pas exactement aux conduites observées mais expriment des significations investies dans l'activité quotidienne. Ce protocole a été mis au point parce que les significations du métier sont étroitement liées à la possibilité, plutôt rare dans le petit salariat d'exécution ou chez les petits fonctionnaires, d'y investir des valeurs personnelles et de les actualiser dans les conduites adoptées au cours de la tournée et des interactions avec les résidents.

Conformément à cette perspective, l'analyse des entretiens visait à repérer les argumentaires les plus centraux pour l'identification du métier. Trois dimensions sont progressivement apparues comme incontournables et transversales au corpus : la définition des missions valorisées par/pour le facteur, les modes relationnels privilégiés avec les habitants, et le rapport à l'entreprise et à ses orientations stratégiques. Dans chaque entretien, ces prises de position forment raisonnement et dessinent une cohérence discursive. La comparaison de ce résultat obtenu pour chaque entretien a débouché sur le repérage de quatre types de discours, quatre argumentations d'autant de stratégies d'activité. Cette typologie n'épuise pas l'éventail des manières possibles d'être facteur et de faire ce métier, parce que certaines configurations territoriales ne sont pas présentes dans l'échantillon, comme le milieu rural ou les quartiers de grands ensembles. Néanmoins une diversité effective des caractéristiques sociales et des générations a été obtenue parmi les interviewés.

### *3.1. Un commercial de terrain*

Le premier type d'argumentaire s'appuie sur la dévalorisation d'une grande partie des activités dévolues au facteur, depuis le tri matinal jusqu'à la distribution du courrier dans les boîtes aux lettres. Le facteur est alors défini comme une « machine », un maillon d'une grande chaîne de traitement du flux de lettres ; et il est assigné à une fonction immuable, impliquant la répétition des mêmes gestes et cheminements : « Au bout de quelques années, je trouve pas ça palpitant, tous les jours faire le tri, prendre sa position, charger le vélo, faire la tournée, passer par les mêmes rues, et retour par le même chemin. C'est ça quand même, une routine quoi. Et le lendemain on recommence avec du nouveau courrier [...] C'est la base c'est sûr, il faut le faire. C'est sûr. Après si tu t'arrêtes là, tu t'emmerdes. Pour moi c'est être des distributeurs quoi, des distributeurs automatiques, mais c'est nous la machine. » Le terme « distributeur » désigne la partie la moins noble du travail, les activités routinières de base, qui menacent d'envahir toute la vie professionnelle. S'y oppose un espace offert à l'investissement personnel et ouvert par l'entreprise qui encourage la vente de produits postaux. Si cette activité est prescrite, elle est appréhendée comme une possibilité de prendre des initiatives et une opportunité de démontrer ses performances. Le facteur devient alors un véritable « commercial », même si ses activités de vente sont logées dans les interstices de la distribution du courrier : « Ce qui compte c'est de pouvoir vendre des PAP. C'est un plus, pas pour les primes disons pas seulement. C'est aussi d'avoir plus de satisfaction [...] Si tu fais pas la tournée tu ne peux pas faire de vente, parce que c'est là où tu as le contact, tu as la confiance. Au fond je suis un commercial de terrain, tous les jours je laboure le même quartier, et puis c'est la récolte qui tombe. »

Les activités commerciales n'effacent pas les activités de distribution, d'autant moins que celles-ci conditionnent les premières, mais elles donnent du sens au travail alors même qu'elles n'accaparent qu'une faible partie du temps. La stratégie d'activité basée sur un



investissement dans la réalisation d'objectifs commerciaux traduit également une adhésion aux inflexions stratégiques de l'entreprise valorisant la compétitivité et promouvant la rentabilité. Cette adhésion se manifeste par la valorisation des challenges organisés entre les facteurs et entre les centres de distribution pour réaliser le plus gros chiffre d'affaires sur les produits postaux. Les objectifs commerciaux comptent ici en ce qu'ils ouvrent un espace d'implication et de mobilisation : « La vente on est obligé, enfin j'ai beaucoup de collègues qui font pas grand chose, ils restent dans leurs vieilles habitudes. On le voit bien avec les challenges qui sont faits justement pour bouger un peu tout le monde [...] C'est de telle date à telle date, et il y a une compétition, ça peut être pour le chiffre d'affaires des Chronopost. Voilà. Moi j'ai gagné, déjà deux fois. C'est valorisant. » Mettre l'accent sur la vente des produits et se définir comme commercial, c'est mettre en scène sa valeur personnelle, montrer sa capacité à réussir et à être compétent, c'est-à-dire compétitif. Autant d'arguments qui alimentent l'anticipation d'une carrière ascendante, basée sur la reconnaissance du mérite individuel par la hiérarchie et sur la confiance investie dans l'entreprise en dépit du formalisme des procédures d'évaluation des aptitudes qui ont remplacé les traditionnels concours. Les filières de progression et les possibilités d'évolution sont connues, ce qui permet d'envisager de manière précise et concrète les perspectives de changement de poste, ou de métier : facteur de secteur, chef d'équipe, conseiller financier, conseiller courrier, voire chef d'établissement ou « futur manager ».

Dans cette argumentation la relation avec l'entreprise prime sur la relation aux clients, lesquels sont considérés comme des cibles commerciales. Certes ils ne forment pas un agglomérat indifférencié ou une masse d'anonymes, car l'efficacité commerciale suppose une bonne implantation locale. Connaître les habitants et être connus d'eux, repérer leurs noms et quelques habitudes, sont des ressources pour le « commercial ». Tous les résidents sont considérés comme des clients potentiels, dès lors que le facteur peut être amené à les rencontrer, à sonner à leur porte pour apporter un recommandé. Ce sont bien des « clients », non au sens générique, et faible, utilisé par la plupart des facteurs mais au sens de consommateur, au sens du vocabulaire du marketing, comme l'exprime ce facteur qui s'emploie à « fidéliser » et « élargir » sa « clientèle » : « Je vais toujours essayer de gérer ma clientèle. Je pars du principe que si je fais une accroche, je dois fidéliser, donc voir si le client est content et puis reproposer par la suite des produits. Si ça marche, à la limite, c'est lui qui va me demander après, et là c'est bon. Et autre chose, c'est élargir la clientèle, et donc faire de nouvelles accroches pour augmenter son panel. » Cette conception de l'activité de facteur est repérable dans quatre entretiens, qui ont été réalisés avec des individus (exclusivement des hommes) ayant une ancienneté faible dans l'entreprise (entre 2 et 7 ans), un niveau de formation élevé (supérieur au baccalauréat dans trois cas), et, de fait, une courte expérience en tant que titulaire de tournée.

### *3.2. Un métier de contact*

Dans ce deuxième type, l'activité de facteur est qualifiée à partir de la catégorisation des clients. La distribution du courrier n'occupe qu'une place marginale dans les récits : faire la tournée sans erreur est une obligation qui va de soi, qui va sans dire. La tournée est avant tout définie comme un espace social, où sont noués des « contacts » avec « les gens ». L'attrait principal, sinon exclusif, du métier réside dans ces échanges, qui rompent la monotonie du travail, qui inscrivent le facteur dans un territoire social et signalent une

reconnaissance du travail bien fait. L'emploi récurrent de l'expression « métier de contact » souligne l'importance accordée à cette sociabilité à laquelle participe le facteur : « Ce que j'aime c'est le côté discuter avec tout le monde, oui parce que quand même, le facteur c'est quelqu'un, je ne veux pas dire quelqu'un d'important, mais familier quoi. Ce qui me fait plaisir, c'est d'être bien dans mon quartier quoi, avec les gens. Et puis le rendre quoi. Enfin, on a un rôle à jouer où on travaille, faire un lien, quelque chose qui est un plus dans les contacts. Il faut pas se cacher, on a un métier de contact [rires] moi j'adore ça. »

Les contacts, ce n'est pas seulement un agrément pour le facteur, c'est aussi une activité à destination des habitants, c'est un service qu'il produit. À cet égard, les clients ne sont pas indifférenciés, car au-delà de la courtoisie de surface, certains font l'objet d'une attention plus particulière : des services personnalisés et supplémentaires leur sont rendus, tels que déposer le courrier dans l'habitation, effectuer des démarches administratives ou des petites courses, écrire des correspondances ou remplir des formulaires. L'accomplissement de ces tâches, qui débordent des attributions officielles du facteur, est orienté vers des personnes isolées et peu mobiles (personnes âgées, malades, handicapées) qui sont confrontées à des difficultés sociales ou sont peu autonomes. Le facteur est investi d'un rôle de recours, de dernier recours, pour des « personnes démunies », un rôle qui s'apparente à un premier niveau, informel et invisible, de travail social : « Le plus important pour moi c'est de pouvoir aider ceux qui en ont besoin. On se doute pas des choses qu'on découvre quand on connaît sa tournée. Rien que d'être un peu attentif, on se rend compte qu'on peut rendre service pour plein de choses [...] Je le fais sans prétention, comme je peux. Mais moi je me demande ce que ça veut dire d'être facteur si on ne s'occupe pas des personnes démunies. »

L'entreprise, loin de contribuer au cadrage de ces pratiques, qui sont délibérément orientées vers les habitants et justifiées par les « besoins », est à distance de cette stratégie d'activité. Celle-ci n'est pas reconnue par la hiérarchie qui, au contraire, relaie — mollement dans certains cas — les injonctions commerciales et les exigences de rentabilité. Pour ceux qui la défendent, cette manière d'être facteur apparaît contradictoire et incompatible avec les orientations actuelles de l'entreprise. Aussi se sentent-ils ignorés voire méprisés, et renvoyés à une pratique démonétisée et dépassée, alors même qu'elle leur apparaît de plus en plus nécessaire : « Ce qui est dommage c'est la pression qui monte pour faire des cadences, et faire du chiffre. Ce qui compte c'est ce que tu vends, point barre. La satisfaction des gens par rapport à leur facteur c'est pas ça, c'est le petit mot, c'est d'être à leur service, dépanner ceux qui ont besoin. Mais ça ne compte pas. S'occuper de quelqu'un : tu n'as pas le temps, on te dit. C'est pas ton travail quoi. » Rendre des services, et même être au service, est au cœur de l'activité, lui donne son sens, en dépit de la dépréciation qui frappe ce mode de relation aux clients. Cinq entretiens développent et défendent cette conception du métier de facteur. Les locuteurs correspondant présentent quelques particularités : ils ont une ancienneté moyenne dans l'entreprise (entre 6 et 17 ans), sont majoritairement des femmes (4 sur 5), et sont souvent investis dans des activités bénévoles, éducatives ou sociales, en dehors du travail (3 sur 5).

### *3.3. Un artisan qui gère ses affaires*

Cette troisième stratégie d'activité est explicitement opposée aux modes de gestion de La Poste, à ses critères d'évaluation et ses injonctions normatives. Le cadre organisationnel est ramené à un ensemble de règles de contrôle, défini par un sommet qui ignore tout de la

distribution du courrier à la base et relayé par une hiérarchie de « petits chefs ». L'entreprise apparaît comme une menace, qui risque d'entraver le travail des professionnels, alors que ceux-ci sont les seuls à connaître le travail réel, les seuls à détenir un savoir opératoire. Aussi la stratégie d'activité s'appuie sur une mise à distance de cette pression, sur la conquête d'une autonomie, facilitée par les conditions de mise en œuvre de l'activité : « Ce qui me plaît c'est d'avoir ma liberté. Sur ma tournée, je fais ce que je veux, comme je veux. Pas de chef sur le dos, je m'organise et je ne rends pas de compte, je suis libre. C'est pour ça que je suis toujours facteur, pour la liberté, qui est une chose que tu ne peux pas trouver ailleurs. Ils peuvent faire ce qu'ils veulent là-haut, ils nous mettent des vérificateurs, ils veulent nous contrôler. La dernière ça a été le cahier de commissions. On en rigole, ils voient pas qu'une fois dehors, tu es ton propre maître. »

Cette défense de la « liberté » du facteur n'est pas seulement un rejet des contrôles, elle implique une gestion spécifique de la clientèle, au-delà de l'entretien d'une « bonne image ». Car l'autonomie est exploitée dans un espace spécifique de relations nouées avec un segment de la clientèle, considéré comme des « copains presque ». Qui sont-ils et quelle est la teneur des relations quasi amicales entretenues avec eux ? Il s'agit généralement de commerçants, artisans, petits indépendants ou franchisés, pour lesquels le facteur produit un service sur-mesure, s'adaptant à leurs horaires, répondant à leurs urgences, satisfaisant leurs demandes (livraison de produits postaux, expédition et affranchissement du courrier), ou rendant des services indépendants de son métier (faire sauter les contraventions par exemple). En retour il obtient pour son bénéficiaire personnel des prestations gratuites ou des réductions sur l'achat de biens (coupe de cheveux, ristourne sur la prime d'assurance, faire réparer une chaîne hi-fi), qui dépassent les petites gratifications courantes : « Moi j'ai le coiffeur, le tabac, le charcutier, l'assureur, l'imprimeur, j'en passe, on se connaît tous et on s'épaulé [...] Bon c'est des petites choses qui circulent entre nous. On est comme des copains presque depuis le temps qu'on se connaît, et fatalement, tu me donnes ci, je te donne ça, tout des choses. Moi là-dedans, j'ai pas d'échoppe, mais c'est tout pareil, c'est tout un circuit entre nous. »

Ces arrangements supposent la constitution de réseaux d'échanges fondés sur une connivence et une confiance qui lient entre eux des pairs, des semblables. Le facteur est ainsi institué comme un petit producteur local de services, équivalent des travailleurs indépendants et commerçants, bien éloigné du fonctionnaire du service public postal. Ces échanges de services personnels sont souvent euphémisés (les facteurs parlent de petits services, de petits riens, de petites choses), et sont dissimulés à la hiérarchie et aux collègues. Pourtant ils constituent le socle de l'identification professionnelle, puisque le facteur se revendique comme petit entrepreneur de sa tournée, « artisan qui gère ses affaires », manière de dire que l'entreprise La Poste et le cadre organisationnel qui encadre son activité sont ignorés ou plutôt neutralisés : « Donc voilà, j'ai ce truc de donner des coups de mains, avoir des bons tuyaux, des échanges comme ça qui se font. Moi j'ai mon petit système qui est bien rodé, ni vu ni connu quoi. C'est ça que j'apprécie dans le métier, ce côté de faire ce qu'on veut, enfin, il faut savoir, il faut de la bouteille c'est sûr. Mais après c'est un peu, je vais dire, comme un artisan qui gère ses affaires, oui. Moi j'ai développé mon petit système, ça marche bien. » Cette stratégie d'activité est formulée dans trois entretiens réalisés auprès de facteurs qui présentent quelques traits saillants : ils sont plutôt âgés (plus de 46 ans), ont une ancienneté importante en tant que facteur (plus de 15 ans et

même plus de 25 ans dans deux cas), ont de faibles niveaux de diplôme (niveau CAP-BEP au maximum), sont exclusivement des hommes, et ont une grande stabilité dans leur tournée (plus de 15 ans).

#### *3.4. Postiers, tout simplement*

La dernière stratégie d'activité s'alimente à un positionnement professionnel à mi-chemin des clients et de l'entreprise. Et elle semble l'objet d'un moindre engagement subjectif des individus qui l'expriment, puisqu'elle est mise en mots avec moins de netteté, n'est pas opposée à des alternatives, n'est pas située en confrontation avec des forces supposées contraires, comme si elle correspondait à une posture basique et minimale, qui ne rencontrait ni contradiction ni hostilité à l'intérieur de l'entreprise ou au sein du groupe professionnel. Si l'énonciation semble moins engager les locuteurs, c'est sans doute que cette stratégie d'activité peine à être traduite dans des pratiques singulières initiées par le facteur en marge de ses tâches de distribution proprement dites. Les trois autres expriment avec une force plus grande des manières de configurer sa tournée, c'est-à-dire de catégoriser le client (comme cible commerciale, comme personnes démunies, comme quasi-copains) et de se situer par rapport à l'entreprise (adhésion à des objectifs de rentabilité, résistance à l'abandon d'un rôle social, retrait par rapport à une source de contrôle et de contrainte).

Ici les clients sont considérés comme les destinataires de l'activité et sont investis à ce titre d'exigences légitimes en termes de qualité de service. Celle-ci se décline dans plusieurs registres, tels que la fiabilité de l'acheminement du courrier (absence de perte ou d'erreurs d'adressage), la régularité de la distribution (routines professionnelles) et la disponibilité des facteurs (amabilité). Ces exigences normalement attendues agencent une conception du service postal qui valorise la standardisation, au nom d'une égalité de traitement. Cette normalisation n'efface pas les particularités propres à chaque tournée, mais elle traduit une référence au « service public ». Aussi les clients deviennent-ils un public (le terme « usagers » est parfois employé) caractérisé par des attentes uniformes et légitimes que le facteur doit satisfaire : « Je ne sais pas, mais bon, avant tout on est un service public quoi, c'est pas inutile de le dire. Bon, je ne suis pas à revendiquer un privilège ou je ne sais pas, mais bon, c'est un fait et c'est... c'est un poids de plus pour nous, enfin, des obligations quoi, parce qu'on est au service du public. On a besoin d'avoir une qualité de service, si on l'a pas on n'a pas tellement de raison d'être quoi. »

Les relations avec le « public » sont décrites, ou plus exactement prescrites, en toute généralité, indépendamment de tout contact effectif avec des personnes résidant sur le périmètre de la tournée. Elles ont pourtant une charge symbolique suffisante pour commander une conception du métier de facteur qui s'articule autour de la valeur accordée au contenu et au vecteur de ces relations : le courrier. Car la lettre est considérée comme un produit noble, qui mérite à ce titre des égards, qui donne de la valeur sociale au service postal et aux tâches de distribution. Plus largement, c'est toute la chaîne de traitement du courrier qui est ainsi ennoblie. Aussi les facteurs s'inscrivent-ils dans l'univers des « postiers », se définissant « postiers tout simplement » : « On a un peu le beau rôle du fait que c'est nous que les gens voient. C'est des fois un peu difficile d'ailleurs, mais souvent ça se passe bien. Mais il faut pas oublier que c'est tous les postiers qui font La Poste hein. C'est tous les gars qui font le tri la nuit, qui conduisent les camions, c'est tout ça. On est des

postiers comme les autres, tout simplement. C'est vrai, après facteurs d'accord, mais à la base, on est postier. »

Le sentiment d'appartenance à un métier spécifique est faible, puisque être facteur c'est être postier. Et la mobilité dans d'autres fonctions, dans la filière courrier (contrôleur courrier/colis) ou en dehors (guichetier), est envisagée comme une perspective possible de changement. La Poste est ici considérée comme un espace de mobilité et d'identification transversales aux métiers, et l'autonomie dont bénéficient les facteurs n'est pas un avantage à conserver à tout prix, d'autant qu'elle est menacée. En effet, la contradiction est vécue de manière vive entre l'attachement au service public et à la relation aux usagers d'une part et les politiques modernisatrices donnant la priorité à la rentabilité et aux résultats commerciaux d'autre part : « Je me pose des questions, oui vraiment, quand je vois ce qu'on veut nous faire faire. C'est vendre, vendre, vendre. C'est tout un tas de choses qui sortent de notre travail. On ne voit plus le respect des gens, c'est comme ça maintenant, il faut leur soutirer leur argent, oui, c'est comme ça [...] Si ça continue, le sourire du facteur c'est bientôt le sourire commercial. » Cette stratégie d'activité a été repérée dans six des entretiens de notre corpus. Les interviewés correspondants sont peu spécifiés en termes sociodémographiques, de parcours professionnels, de genre. Ils ont des caractéristiques diversifiées, à l'exclusion des niveaux de diplôme les plus élevés (bac+2) et des anciennetés à La Poste les plus longues (au-delà de 20 ans).

Ces quatre caractérisations typiques de la tournée correspondent à des rapports spécifiques aux clients et à des articulations particulières aux normes de gestion de l'entreprise. Elles ne sont pas seulement la trace de valeurs ou de croyances professionnelles, mais sont des manières de configurer le travail de la tournée, qui se nourrissent des pratiques quotidiennes, et réciproquement sont alimentées par celles-ci. Elles ne sont pas indépendantes de caractéristiques biographiques, telles que l'ancienneté, l'âge, le sexe ou le niveau de formation, qui renvoient à des moments et conditions d'entrée différents dans le métier de facteur et à La Poste (Bertaux-Wiame et al., 1999). Chaque type de relation aux clients engage une position, ou une prise de position, à l'égard des régulations instituées, par l'entreprise ou par la communauté de métier. Plus précisément, certaines de ces stratégies s'articulent aux injonctions commerciales promues par la direction ou à l'inverse aux principes garantis par le groupe professionnel, quand d'autres sont décalées par rapport à ces deux sources de règles, et ne bénéficient, dans la conjoncture actuelle, d'aucune reconnaissance ni légitimité. La figure du salarié (jeune et diplômé) responsable de son activité et de son chiffre d'affaires est encouragée par la stratégie d'entreprise tournée vers des objectifs de rentabilité commerciale. Celle du travailleur indépendant (expérimenté et masculin) tirant un profit personnel de son activité est soutenue par la structuration du groupe professionnel et la distribution des postes fondées sur l'ancienneté. Mais entre ces deux figures polaires, et également dominantes et légitimes quoique pour des raisons bien différentes, les autres manières de configurer la tournée sont plus fragiles sinon menacées. Les facteurs (et factrices) qui défendent une fonction sociale ou s'identifient au service public, et qui ne sont proches ni de la fraction la plus ancienne et la mieux installée dans le métier ni de la fraction la plus diplômée et favorable au tournant commercial, parviennent à maintenir d'autres stratégies d'activité, mais leur autonomie professionnelle prend alors le visage du délaissement, de l'absence de reconnaissance des façons de travailler, de l'ignorance des résultats produits.

#### 4. Conclusions

La distribution du courrier correspond à une activité composite et hétérogène, mêlant un travail physique de manutention et un travail relationnel auprès de clients. Mais le travail des facteurs peut être considéré comme un exemple de métier de service, d'autant que ceux qui l'exercent valorisent la tournée et les contacts avec les clients à distance de l'organisation et de la hiérarchie, au point d'en faire le cœur de leur propre définition de leur métier. Ainsi, même si les facteurs ne sont pas classés par l'Insee parmi la catégorie professionnelle des « emplois des services directs aux particuliers », ils peuvent être considérés comme un exemple de ces « agents de base de l'administration » qui bénéficient d'une « marge discrétionnaire dans la détermination de la nature, du montant, et de la qualité des avantages et sanctions attribués par leur service » (Lipsky, 1982). Nous avons ainsi montré la diversité des formes de la relation de service, qui peuvent être nommées ainsi : vendre des services marchands pour le commercial de terrain, rendre des services sociaux pour un métier de contact, échanger des services personnels pour un artisan qui gère ses affaires, appartenir au service public pour les postiers tout simplement.

Plus généralement l'étude du travail des facteurs fournit quelques éclairages sur les petits métiers de service, notamment ceux qui ont la charge des relations avec les usagers, clients ou administrés, selon les terminologies officielles fluctuantes, et les organisations administratives. Leur situation est à bien des égards exemplaire, car ils travaillent loin de tout guichet ou dispositif institutionnel, hors de la vue des chefs comme de leurs collègues, et ils bénéficient par conséquent d'une très large autonomie dans la production du service de distribution du courrier, et même d'une autonomie remarquable au regard de leur position basse dans la division du travail. Et pourtant, en dépit de cette autonomie, que certains nomment « indépendance » ou « liberté », les observations réalisées suggèrent que l'étude de ces métiers, et en particulier l'analyse des relations de service, ne peuvent se centrer exclusivement, ni même principalement, sur les interactions entre les agents et les clients, en les constituant en objets autonomes (Weller, 1998).

En effet les résultats obtenus montrent que le service produit en situation doit être référé à l'organisation institutionnelle, source de normes gestionnaires, qui le régleme et l'encadre, mais aussi le reconfigure au fil du temps et des inflexions managériales ; à la communauté de métier, source de régulation collective, qui entretient une définition traditionnelle de l'activité, mais aussi contrôle la distribution du travail et la définition de la hiérarchie interne au groupe ; aux acteurs engagés dans les interactions, sources de stratégies d'activité, qui défendent en pratique des conceptions différenciées de leur travail, mais aussi sont entrés dans des conditions et à des moments différents dans le métier. Il ne s'agit pas de réconcilier dans un schéma théorique plus ou moins abstrait le jeu des situations locales et relationnelles et le poids des structures sociales et formelles, mais de contextualiser les analyses empiriques des relations de service, d'analyser le travail en situation sans l'isoler de « ce qui relève de la situation » (Goffman, 1983), de ce qui la construit, la cadre et l'organise. À cet égard l'articulation des trois niveaux d'analyse pris en compte ici est délicate, mais elle représente une perspective pour interroger des catégorisations qui apparaissent trop abstraites et homogénéisantes comme celles de « métiers du public », de « métiers de service », ou même de « métiers de service public ».

## Références

- Abdollahzadeh, A., 1999. Les facteurs, la cohérence organisationnelle et la construction des relations de confiance. Rapport de recherche, Mission Recherche de La Poste.
- Barreau, J., 1995. La réforme des PTT. Quel devenir pour le service public ? La Découverte, Paris.
- Beaud, S., Pialoux, M., 1999. Retour sur la condition ouvrière. Fayard, Paris.
- Becker, H.S., 1952. The Career of the Chicago Publicschoolteacher. *American Journal of Sociology* 57, 470–477.
- Bertaux-Wiame, I., Jeantet, A., Linhart, D., 1999. Les temps modernes de La Poste. Vie privée, travail public et réforme managériale. Rapport de recherche, Mission Recherche de La Poste.
- Boussard, V., 2001. Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail* 43 (4), 533–551.
- Bras, B., 1993. La création d'un nouveau métier : le facteur de secteur. *Cahiers de l'Irepp* 14, 256–261.
- Cartier, M., 2000. Le calendrier du facteur. Les significations sociales d'un échange anodin. *Genèses. Sciences sociales et histoire* 41, 63–84.
- Chenu, A., 1994. Les employés. La Découverte, Paris.
- Clot, Y., Scheller, L., Caroly, S., Millanvoye, M., Volkoff, S., 2000. Le travail du genre professionnel comme contribution à la genèse de l'aptitude. Rapport de recherche, Mission Recherche de La Poste.
- Demazière, D., Dubar, C., Guardiola, A., Mercier, D., 2001. Identités professionnelles, organisation du travail et performances : le cas des facteurs de La Poste. Rapport de recherche, Laboratoire Printemps.
- Goffman, E., 1983. L'ordre de l'interaction. Les moments et leurs hommes. Seuil/Minuit, Paris, pp. 186–230 (traduction française, 1988).
- Joseph, I., Jeannot, G. (Eds.), 1995. Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur. CNRS Éditions, Paris.
- Lallement, M., 2000. En poste à temps partiel. *Travail, genre et société* 4, 135–155.
- Lipsky, M., 1982. Les agents de base. In: Joseph, I., Jeannot, G. (Eds.), Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur. CNRS Éditions, Paris, pp. 195–219 (traduction française, 1995).
- Piotet, F., 2002. Conseiller financier à La Poste. Métier, emploi, fonction ou grade ? In: Piotet, F. (Ed.), La révolution des métiers. Puf, Paris, pp. 125–149.
- Schwartz, O., 1997. Sur la question corporative dans le mouvement social de décembre 1995. *Sociologie du travail* 39 (4), 449–471.
- Segrestin, D., 1985. Le phénomène corporatiste. Fayard, Paris.
- Teissier, C., 1997. La Poste : logique commerciale/logique de service public. La greffe culturelle. L'Harmattan, Paris.
- Toledano, J., 1998. Quel devenir pour le service public postal : une grille d'analyse. *Sociétés contemporaines* 32, 73–95.
- Weber, F., 1989. Le travail à côté. Étude d'ethnographie ouvrière. INRA/Éditions de l'EHESS, Paris.
- Weller, J.M., 1998. La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986–1996). *Sociologie du travail* 40 (3), 365–392.