

Des guichets pour la banlieue ?

Yasmine SIBLOT

Dès le début des années 1990, la Poste a transformé son offre pour l'adapter au contexte particulier des « zones urbaines sensibles ». Revenant sur une enquête ethnographique menée dans les années 2000, Yasmine Siblot montre comment le service public s'est redéfini, entre l'action publique et l'action commerciale.

Cet essai s'appuie sur une enquête réalisée au début des années 2000 et présentée dans le livre du même auteur : *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Presses de Sciences Po, 2006. Le retour sur les résultats de cette enquête permet de montrer que la transformation qu'a connue la Poste française était déjà largement amorcée il y a plusieurs années au moment de la libéralisation du marché européen. Une gouvernamentalité néolibérale est à l'œuvre dans le traitement dual des populations que la Poste applique.

Les politiques dites de « modernisation » des administrations et services publics menées en France depuis le milieu des années 1980, s'inscrivent dans des orientations néolibérales : outre des mesures visant l'ouverture à la concurrence ou à la privatisation de certains secteurs, elles recouvrent l'introduction d'une gestion managériale du travail et des services. Mais un second volet, moins connu, caractérise également ces politiques, celui de l'« adaptation » des services publics dans les quartiers dits « défavorisés ». La question de la présence postale sur le territoire semble d'autant plus nécessaire quand il s'agit de son maintien dans des lieux marqués par des inégalités fortes. Les banlieues cristallisent ainsi le rôle que peuvent jouer les services publics vis-à-vis de populations allant des classes populaires aux classes moyennes.

Une enquête menée dans un bureau de la poste, de région parisienne, à Cheny¹ entre 1999 et 2002² a permis de prendre la mesure des modalités concrètes de mise en œuvre des

¹ Il s'agit d'un pseudonyme, tout comme les noms et prénoms utilisés dans l'article.

² L'enquête a reposé sur des observations durant deux mois au guichet, et dans des services de direction

réformes qui combinent une dimension managériale et sociale, et de leurs effets sur le travail des agents de guichet et des relations avec le public. La Poste, soumise à une concurrence croissante, a mis en place de nombreuses réorganisations visant à accroître la rentabilité de ses activités. Mais, loin de s'opposer à ces politiques gestionnaires, l'« adaptation » dans les quartiers « sensibles » leur est complémentaire. Les politiques concernant les services publics des « quartiers difficiles » a en effet offert un cadre permettant de traiter de façon spécifique une activité jugée coûteuse tout en maintenant des « missions de services public ».

Les postiers sont ainsi soumis dans les quartiers populaires urbains identifiés comme « sensibles » à de deux types d'injonctions. Les premières sont les contraintes commerciales : elles pèsent particulièrement sur le travail des guichetiers et interfèrent de façon contradictoire avec leurs pratiques. Le second type d'injonctions, plus récentes et diffuses, concernent les relations aux populations « défavorisées » des quartiers « sensibles », redéfinies comme relevant du travail social : elles s'avèrent également très éloignées des pratiques des guichetiers et des relations établies avec le public, et les déstabilisent également³.

1. La « modernisation » des pratiques des guichetiers

La politique commerciale d'un service public

L'introduction de dimensions commerciales dans le service postal s'opère dès les années 1960, mais les années 1980 puis 1990 sont marquées par une accélération de ce mouvement. À compter de la réforme de 1991⁴ qui met fin au statut d'administration, les relations de La Poste avec l'État sont régies par un contrat de plan pluriannuel qui comprend la définition d'objectifs financiers. La Poste est tenue d'atteindre un équilibre financier alors qu'une part croissante de son chiffre d'affaires est soumise à la concurrence. Au niveau local, directions départementales, groupements postaux et bureaux se voient fixer des objectifs négociés dans le cadre de contrats signés régulièrement entre les cadres des unités et leurs supérieurs.

L'adoption d'une gestion concurrentielle s'accompagne du renforcement des pratiques

départementale, et au siège national de la Poste, puis des entretiens avec des postiers et habitants espacés durant plusieurs années dans le cadre d'une enquête ethnographique portant sur plusieurs services publics du quartier.

³ Ce texte reprend dans une version courte du chapitre 7 de l'ouvrage : Yasmine Siblot, *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Presses de Science Po, 2006.

⁴ Jocelyne Barreau, *La Réforme des PTT. Quel avenir pour le service public ?*, Paris, La Découverte, 1995.

commerciales des agents. De même que les régions, département, groupements, et bureaux se voient assigner des « chiffres » à atteindre, les guichetiers sont également soumis à des objectifs sur la vente de courriers préaffranchis et colis et de divers produits et ils sont commissionnés sur les ventes. Une concurrence est par ailleurs instaurée entre agents et entre bureaux, par le biais de « challenges ». Au-delà de la vente elle-même ce sont les modes d'évaluation et d'incitation au développement de pratiques commerciales qui déstabilisent les pratiques de travail des guichetiers.

L'imposition de normes comportementales

L'introduction d'objectifs commerciaux au guichet s'accompagne d'une diffusion de normes comportementales, visant à faire des guichetiers des vendeurs conformes à la définition des services de marketing. Plusieurs campagnes ont ainsi été menées à partir 1987. L'« accueil de qualité » est progressivement redéfini sur le modèle de la grande distribution privée comme dans une brochure sur le « plan stratégique 1998-2001 » qui se réfère au slogan de Total, « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard ».⁵

Les campagnes internes menées envers les postiers sont extrêmement normatives. Un guide est ainsi fourni aux cadres afin qu'ils mènent des actions de formation, ou des réunions pour « corriger » les agents. Le guide comporte des fiches de « marketing relationnel », qui définissent les critères de qualité de la relation commerciale : au « savoir-faire » (compétences techniques et administratives) se substituent le « savoir-être » et le « savoir-dire » (compétences relationnelles et commerciales). Afin d'améliorer le « contact » et le « conseil », les interactions courantes font ainsi l'objet d'un travail de standardisation. L'outil employé est la « Méthode B.R.A.S.M.A », directement importée de la grande distribution, qui prescrit le comportement à suivre au guichet :

LA MÉTHODE B.R.A.S.M.A.

- saluer le client par **B**onjour Madame/Monsieur
- le **R**egarder
- lui porter **A**ttention tout au long de l'entretien
- avec le **S**ourire
- lui dire **M**erci une fois l'opération terminée
- marquer la fin de la relation par **Au** revoir Madame/Monsieur⁶

Le fait d'avoir une activité commerciale n'est pas refusé en soi par les postiers, mais

⁵ *Plan stratégique 1998-2001*, « Evolution de l'environnement », La Poste, 1998, p. 9.

⁶ « Accueil à Cœur », *Mémo pratique, Chef d'établissement, RGD, Chef d'équipe*, La Poste, 1998, p. 7.

c'est la vente telle qu'elle est encouragée qui suscite de vives réticences. Cela s'observe parmi les facteurs, car elle est vécue comme une remise en cause de leur autonomie dans les relations aux habitants, et une atteinte aux formes existantes de transactions commerciales qui s'inscrivent dans des pratiques d'échanges de services.⁷ Elle est aussi mal acceptée par les guichetiers, qui souvent marquent leur distance à l'égard des métiers « commerciaux ». Aline, guichetière du bureau étudié, raconte ainsi ses réticences :

C'est vrai qu'au début on a eu du mal à entrer dans le système. Parce qu'on te dit "y faut que tu vendes tant par jour". Tu dis "oui, mais si les gens ils en ont pas besoin et tout ça". C'est vrai qu'au début on a eu du mal à entrer dans le système. Mais t'es tellement poussé que t'es obligé de le faire. Maintenant, y a bientôt deux ou trois ans. Au début, c'était pas évident. Parce qu'au début t'as l'impression qu'on te force à faire quelque chose.

La vente de produits présentant un rapport qualité-prix douteux apparaît d'abord comme une atteinte à leur conscience professionnelle. Une guichetière dissuade ainsi un client d'acheter un « chronopost » (courrier rapide), lui expliquant qu'un courrier normal arrivera un jour plus tard et coûtera quatre fois moins cher. L'individualisation de l'évaluation des performances est également dénoncée comme injuste : un guichetier peut effectuer le travail d'« accroche », tandis qu'un autre en récoltera les bénéfices. Comme le souligne D. Linhart, une des caractéristiques des nouveaux modes de management est qu'ils favorisent l'individualisme, et minent les anciens collectifs.⁸

Le « BRASMA » est enfin jugé comme un mauvais critère d'appréciation d'un « bon accueil ». Je demande un jour la signification de l'acronyme, ce qui provoque des commentaires ironiques : Rosie, une guichetière, se tourne vers Aline, « c'est quoi déjà le premier A de BRASMA ? ». Elles se mettent d'accord sur « bonjour, accueil, sourire merci au revoir » et expliquent que, « quand même », elles font ça depuis longtemps. Le fait de devoir dire « bonjour *monsieur ou madame* » impérativement est vivement critiqué : dire « salut, ça va » ou « bonne journée » est jugé plus sympathique.

Mais la dimension la moins bien supportée de la politique commerciale, est qu'elle passe par des contrôles incessants et jugés humiliants, qui sont une remise en cause permanente de la qualité de leur travail. Les « challenges », compétitions entre bureaux, instaurent une forte pression pour des prix jugés dérisoires (petites sommes d'argent, nuits

⁷ Marie Cartier, *Les facteurs et leurs tournées : un service public au quotidien*, Paris, La découverte, 2003.

⁸ Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994, p. 84-94.

d'hôtel pour l'agent et son conjoint...). Enfin, la fréquence des évaluations et leur caractère parfois dissimulé instaure un climat de méfiance que j'ai pu observer lors du passage du « client mystère ».

Une enquête dite « mystère » est en effet réalisée plusieurs fois par an par la direction nationale et par la direction départementale : des enquêteurs se font passer pour des clients au guichet et remplissent ensuite une grille d'évaluation de l'accueil. La grille des « visiteurs mystère » comporte trois rubriques, dont la plus importante en termes de barème est celle concernant la « relation clientèle » : application de la méthode BRASMA et « savoir être ». Il est à noter que le BRASMA est à respecter avec précision : dire « bonjour (ou au revoir) *Madame ou Monsieur* » rapporte six points de plus qu'un simple « bonjour (ou au revoir) ». Les autres points concernent la vente de produits et les rendez-vous proposés avec un conseiller financier. Les résultats font l'objet d'une notation qui entre en compte dans l'évaluation du bureau, et du chef d'établissement. Le numéro du guichet et l'heure étant notés, l'agent examiné est en outre connu, et donc susceptible d'être rappelé à l'ordre. Ces enquêtes sont ainsi redoutées et provoquent une certaine panique, mais aussi une vive contestation.

Durant mon enquête, le jour du passage de l'enquêtrice « mystère » dans le bureau de la Libération, je suis en train de parler avec M. Barberac, le chef du bureau, quand un guichetier lui tend le carton glissé par l'enquêtrice dans la boîte aux lettres pour signaler son passage. Ce vendredi après-midi étant un jour de versement de prestations de la CAF, M. Barberac pressent que le résultat risque d'être mauvais. Il ne semble pourtant pas remettre en question la validité de ce mode d'évaluation, puisqu'il me commente la courbe d'évolution du bureau : « On a été bon, mais on a baissé ». Le jour des résultats il est furieux : la note du bureau est de 58,75/100, ce qui le classe parmi les derniers des environs. Lors de la réunion entre chefs d'établissements de la zone, il assiste donc aux éloges faits au bureaux « bien notés » et subit le sermon destiné aux autres : à sa protestation sur le jour choisi, jour de versement d'allocations, il se voit répondre que « l'accueil doit être une préoccupation permanente ». Ce mécontentement se répercute sur les agents. Depuis la dernière enquête, une inscription rageuse de M. Barberac ornait ainsi le couloir : « En octobre et décembre, nous avons été nuls », elle est alors remplacée par « Continuez comme ça ! ». Les réunions hebdomadaires sont consacrées à l'analyse de ce résultat. Outre un « bonjour » sans « Monsieur ou Madame » (3 points en moins) l'erreur fatidique a en effet été de ne pas

prendre les coordonnées du client lors de la prise de rendez-vous (9 points en moins). Au soulagement général le guichetier coupable est cette fois-ci un remplaçant...

Il est difficile d'estimer dans quelle mesure ces politiques modifient les pratiques des guichetiers, mais elles remettent en cause les dimensions de leur travail qu'ils valorisent le plus : l'exercice « rigoriste » de compétences techniques pour certains ou l'aménagement des relations aux habitants sur un mode « serviable » pour d'autres. En particulier, les pratiques des guichetiers « serviables », qui permettent aux habitants des quartiers populaires de percevoir l'institution comme « familière », sont disqualifiées. Les relations de familiarité (échanges de sociabilité, petits arrangements sur les procédures, aide pour accomplir des démarches etc.) s'avèrent en effet contraires aux objectifs commerciaux : outre qu'elles peuvent prendre du temps, elles limitent la vente de produits jugés peu intéressants pour les clients. Dans le même temps, dans ces quartiers, les guichetiers font l'objet d'un discours de redéfinition de leur travail sur un registre « social », mais celui-ci s'avère tout autant éloigné de leurs pratiques effectives et du sens qu'ils leur confèrent.

2. Les bureaux des zones « sensibles » comme problème

Une redéfinition des activités postales dans les « zones urbaines sensibles »

Parmi les évolutions de la société invoquées pour justifier la « modernisation » des services publics, la thématique de l'« exclusion » occupe une place de plus en plus marquée au cours des années 1990 et la question des relations aux populations « défavorisées » s'impose comme nécessitant un traitement spécifique. La politique d'« amélioration de l'accueil » dans les services publics de 1994 débouche ainsi sur une loi accordant des avantages de carrières « aux fonctionnaires acceptant de travailler dans des quartiers difficiles », qui s'ajoutent, pour les personnels d'accueil, aux formations et primes (nouvelle bonification indiciaire). En outre, cette politique encourage à travers le thème de la « proximité », les structures valorisant la « polyvalence » et le « partenariat » entre structures publiques, associatives et privées⁹.

Pour comprendre ces dispositifs, il faut retracer le contexte politique et intellectuel dans lequel ils prennent place : ils se situent à l'intersection des réformes administratives et

⁹ DIRE, *Les Maisons des services publics. Compte rendu d'enquête*, 2001.

des politiques de la ville. L'émergence de ces dispositifs découle de cette interpénétration qui a permis la montée en puissance de ce que S. Tissot nomme la « rhétorique modernisatrice des quartiers »¹⁰. Ce discours sur la nécessité d'une « adaptation » des services publics dans les « quartiers » résulte d'une combinaison entre des objectifs gestionnaires et le constat d'une « coupure » entre les services publics et les populations qui y vivent.

Pour La Poste, ces politiques font surtout écho à des préoccupations économiques : elles viennent légitimer le constat du « coût » que représente sa présence dans les quartiers défavorisés. La Poste s'est ainsi rapidement investie dans ces dispositifs où elle trouve des ressources financières et symboliques pour redéfinir son rôle dans les « quartiers sensibles ».

Les bureaux situés dans les quartiers populaires de banlieues constituent pour La Poste une préoccupation ancienne, mais pendant longtemps c'est la question du sous-équipement dans ces espaces densément peuplés qui est soulevée. Le thème de la spécificité des bureaux situés dans les quartiers « défavorisés », dits « en ZUS » (zone urbaine sensible), devient particulièrement visible au cours des années 1990 dans un contexte marqué par l'implication croissante de La Poste dans les dispositifs de la politique de la ville. C'est alors en contrepartie d'un service spécifique que La Poste reçoit des aides de l'État dans ce cadre.

C'est ainsi qu'une *Convention relative au versement d'une subvention concernant la contribution de l'État à la présence postale dans les quartiers défavorisés* est signée en 1994, La Poste obtenant des aides financières attribuées par la Délégation interministérielle de la Ville (DIV) pour l'« adaptation de son « offre de service ». Avec la création en 1997 de la Direction du service public et de l'aménagement du territoire (DSPAT) le traitement de la question de bureaux de ces quartiers va s'autonomiser, et un réseau de responsables locaux de la politique de la ville est mis en place. Le *Contrat d'objectif et de Progrès* conclu avec l'État pour 1998-2001 mentionne parmi ses priorités la volonté de porter « une attention particulière aux plus modestes et aux zones sensibles ». En 1998 est en outre signée une *Convention entre La Poste et l'État portant sur la présence et la qualité des services de La Poste dans les quartiers concernés par la politique de la ville*, qui sera renouvelée pour la période 2002-2007. C'est dans ce contexte qu'il faut analyser le discours qui se constitue alors sur les bureaux de poste des quartiers « sensibles ».

¹⁰ Sylvie Tissot, *L'État et les quartiers. Genèse d'une catégorie de l'action publique*, Paris, Seuil, 2007.

Un discours de stigmatisation et ses variantes

La présence de La Poste dans les zones urbaines sensibles est évoquée de façon de plus en plus systématique dans ses textes généraux, comme dans le préambule du contrat de Plan 1998-2001. Au centre des évocations de ce « problème » qui émanent de la direction, se trouvent les textes de la DSPAT, et en particulier ceux qu'elle a abondamment diffusés après une journée qui se déroule le 15 juin 1998 sur « La Poste au cœur des quartiers » :

« Des milliers de postiers travaillent dans des quartiers sensibles »

25 000 postiers vivent en direct les difficultés, notamment financières, de leurs habitants : quand la date des virements de prestations sociales pousse les bénéficiaires en grand nombre dans les bureaux ; quand remplir un document administratif est trop compliqué ; quand le livret A de La Poste sert de porte-monnaie ou quand il est vide et qu'il faut avancer de l'argent... « Le postier est aux premières loges face aux effets de la crise » rapporte Gaëtane Sinot, responsable politique de la ville à la direction de la Moselle. (...)

Dans les bureaux les postiers doivent adapter leur mission aux difficultés rencontrées par les habitants du quartier, c'est chaque jour une somme d'efforts et d'imagination. (...)

Les agressions dans les bureaux, on connaît. Des insultes aux braquages, les agents en ont vu de toutes les couleurs.¹¹

Cette évocation des spécificités des bureaux des « quartiers sensibles » synthétise plusieurs thèmes récurrents. Au centre de cette description, on trouve les contraintes du travail des postiers dans ces zones : rythmes soutenus lors des versements de prestations, aides aux clients excédant leurs tâches réglementaires. Les agents apparaissent comme proches des clients et dévoués, et La Poste apparaît comme secourable. Mais les relations avec la clientèle sont également présentées comme violentes. L'évocation du livret A « porte-monnaie »¹² renvoie aux problèmes de gestion liés aux faibles revenus de la population.

Ces descriptions sont nourries par les multiples études commandées par La Poste, qui font écho à une expertise publique suscitée à l'échelle de l'ensemble des services publics à la même époque par des institutions comme le Commissariat au Plan, ou le Comité recherche et prospective du Ministère de la fonction publique¹³. En Seine Saint-Denis, une étude est réalisée en 1996¹⁴, et est suivie par la création d'un « Observatoire des bureaux sensibles ». De son côté, la Mission de la recherche de La Poste passe plusieurs commandes sur les bureaux des « quartiers sensibles ».

¹¹ *La Poste au cœur des quartiers, Échos d'une rencontre*, DSPAT, 1998.

¹² La formulation désigne le fait d'y prélever fréquemment des petites sommes.

¹³ Voir : Yasmine Siblot, « « Adapter » les services publics dans les « quartiers » ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 159, 2005.

¹⁴ Bernard Chardon, *La Poste et les quartiers en difficulté en Seine-Saint-Denis*, Direction de La Poste de Seine-Saint-Denis, Octobre 1996.

Dans ces études, l'identification des éléments spécifiques aux bureaux en ZUS s'apparente souvent à un inventaire des contraintes qu'ils imposent aux établissements et aux guichetiers. Il s'agit de repérer des « anomalies » au regard d'une norme implicite de ce que doit être le service d'un bureau de poste. C'est au regard de normes économiques, mais aussi sociales que les bureaux en ZUS (et leur clientèle) apparaissent déviants.

Les faibles revenus des habitants des zones urbaines sensibles sont le facteur principal mis en avant concernant des difficultés de gestion dans ces bureaux. La clientèle de ces bureaux est en effet jugée moins « rentable », ce qui a des conséquences sur les carrières des personnels, et les moyens alloués aux bureaux. La dépendance financière d'une partie du public à l'égard des prestations sociales conduit à une très forte affluence les jours de versement de ces prestations ce qui implique des cadences très élevées et des difficultés de gestion des plannings. L'attente qui en découle peut en outre dissuader la clientèle « rentable » de venir. L'utilisation d'un livret A comme compte courant voire comme « porte monnaie », est enfin présentée comme onéreuse. La faible productivité des agents est par ailleurs systématiquement soulignée, et mise en lien avec le temps passé à l'explication de démarches pour les clients, dont une partie maîtrise mal le français ou l'écrit. J. Gadrey et ses collaborateurs ont ainsi mené une étude sur le « coût » des « prestations sociales au guichet » qui identifie comme coût principal le temps passé par les agents à ce travail défini comme « hors cadre ». Ils évaluent ces surcharges temporelles comme représentant un surcoût de plus d'un milliard de francs par an.

Mais au-delà de cette charge financière, les problèmes décrits renvoient aux caractéristiques de la population. La commisération peut dominer l'évocation de la situation de ces populations « en difficulté » comme lorsque sont mentionnés les faibles ressources, l'isolement social, ou les difficultés face à l'écrit. Mais les études mettent plutôt en avant des stigmates négatifs, notamment lorsque sont décrites les conditions de travail des agents : les « populations en difficulté » y deviennent des « clients difficiles ». C'est la « tension » qui est mise en avant : la DSPAT mentionne les problèmes de « maîtrise de l'agressivité », Gadrey parle de « coûts psychiques ». En premier lieu cette « tension » est liée à l'exposition à la misère, les agents désignés comme étant « au front » face à une population ayant des « handicaps sociaux ». Les problèmes d'expression orale et écrite sont ainsi qualifiés de « formes d'exclusion cognitive et culturelle ». Mais cette tension est également liée à une

« pression constante », un « stress latent » qui renvoie à la peur des « comportements "déviant" » : les agressions, les conflits, et la fraude.

Cette représentation institutionnelle et liée à l'expertise des bureaux en « ZUS » débouche aussi sur une redéfinition du service public et du travail des postiers en ZUS, dessinant une solution « sociale » aux difficultés de gestion.

3. « Adapter » les bureaux en « Zone urbaine sensible »

Une redéfinition du rôle la Poste dans les ZUS

Les modalités de la « présence et de la qualité de La Poste dans les quartiers concernés par la politique de la Ville » définies par les conventions et accords de 1998, 1999 et 2002 sur ces questions sont tout d'abord des engagements au maintien de la « présence postale » dans les quartiers en ZUS. Mais ce maintien, jugé coûteux, se fait en contrepartie d'une aide de l'État, et s'il suppose des créations et rénovations de bureaux prévues en ZUS, il n'en interdit pas les fermetures, à condition qu'une solution de remplacement soit mise en place. En effet, il s'agit de développer le « partenariat », c'est-à-dire notamment insérer La Poste dans des structures réunissant plusieurs services publics ou associations, Maisons des services ou PIMMS (point d'insertion et de médiation multiservices), qui peuvent permettre le remplacement de bureaux par des « points de contact ». Ces mesures offrent une solution au manque de rentabilité des bureaux de ces quartiers, en apportant des ressources pour l'entretien des bureaux, et en permettant des modalités de présence moins coûteuses que les bureaux (points de contact). Elles contribuent en outre à redéfinir le rôle de la Poste dans les ZUS en l'inscrivant dans l'ensemble des actions de la politique de la ville, actions sociales, participatives et sécuritaires notamment. Il s'agit donc bien d'une modalité spécifique d'exercice du service public qui se différencie du service délivré ailleurs.

Cette modalité spécifique se traduit également dans la conception des caractéristiques du personnel à employer dans ces zones ainsi que de leur travail envers la population. Tout d'abord se développe l'emploi d'agents ayant une fonction de « médiation » avec le public : interprètes, écrivains publics, agents de contact et facilitateurs de la distribution, etc. Ceux-ci sont des agents non titulaires (emploi-jeunes, adultes-relais, vacataires ou contractuels) qui viennent élargir la gamme des statuts précaires présents à la Poste. En outre, ils sont définis

comme permettant de lutter contre l'« exclusion », et contribuent à requalifier plus généralement le travail au sein des bureaux en « ZUS » comme un travail social. Cette requalification se retrouve au sein des mesures concernant les agents titulaires, envers lesquels sont mises en places des mesures d'« adaptation » concernant la gestion spécifique des carrières¹⁵. Des modules sur la « « compréhension des phénomènes d'exclusion » et « gestion du stress » sont mis en place dans l'accord de 1999 et le projet de former tous les agents en ZUS d'ici 2007 est inscrit dans la convention de 2002.

La prescription du rôle des postiers est au cœur de cette redéfinition du service public à destination des « populations défavorisées ». Il est ainsi décrit comme étant un rôle « social », et les termes utilisés pour rendre compte de leur travail sont ainsi : le « dévouement », l'« implication personnelle », l'« imagination », « en dépit des tensions, des difficultés et parfois des risques ». Les postiers en ZUS sont présentés comme des « partenaires » des services sociaux, des « intervenants »¹⁶ dans les quartiers. Si cette redéfinition du rôle des postiers comme travailleurs sociaux est souvent reprise par les cadres des services postaux, elle apparaît cependant en décalage avec les pratiques des guichetiers eux-mêmes.

La réception de l'injonction d'« adaptation » par les postiers des ZUS

Entre les cadres, circule en effet un mode stéréotypé d'évocation des bureaux en ZUS, qui est nourri par les anecdotes mais aussi probablement par les textes diffusés par la DSPAT sur cette question. Durant mon enquête, lors de mes observations à la direction départementale, étant connue comme faisant mon stage dans un bureau « en ZUS », je suscite ainsi des commentaires sur ce type d'établissement. L'évocation du rôle des postiers des bureaux en ZUS est en effet généralement l'occasion d'une révérence rituelle. Bien qu'il m'explique à la fin de mon stage que les bureaux en ZUS soient une charge dont l'entreprise se passerait bien, le directeur du service « marketing-réseau » me parle lors de notre première rencontre de l'extraordinaire « relation d'aide » qui se tisse entre les guichetiers et les clients dans ces zones. Lors des réunions mettant en présence des cadres des directions et des chefs d'établissements en ZUS, ceux-ci font l'objet d'attentions verbales particulières : lors de la réunion de la DSPAT sur les indicateurs de productivité en ZUS, les personnes « du terrain »

¹⁵ *Accord pour le développement d'une politique spécifique de La Poste en zone urbaine sensible*, entre La Poste, et les organisations syndicales FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC, le 16 mars 1999.

¹⁶ *La Poste au cœur des quartiers, Échos d'une rencontre*, *doc. cit.*, p. 2.

font l'objet d'un éloge de leur « action au quotidien ».

Mais ces hommages mettent surtout l'accent sur le caractère difficile de ces bureaux. Diverses anecdotes circulent sur des pannes d'ordinateur qui auraient déclenché des « émeutes » par exemple, ou sur les cas (réels) d'attaque à main armée dans certains bureaux.

Au sein du bureau de Cheny où je fais mon enquête, la violence est rarement évoquée, mais les spécificités du travail en ZUS sont régulièrement soulignées par le chef d'établissement, M. Barberac, à plusieurs titres. Il met ainsi en avant la moindre rentabilité du bureau, et le fait que les mauvais résultats indiqués par les indicateurs comptables, financiers, ou par les évaluations de type « enquête mystère » les pénalisent dans la mesure où ils conditionnent les moyens matériels et le personnel alloués au bureau. Pour M. Barberac, ce sont aussi les problèmes de sécurité qui sont à ajouter à la spécificité d'un bureau en ZUS : il évoque ainsi le coût des remises en état après les dégradations et de la vidéosurveillance. Il souhaite ainsi développer des liens avec une association d'aide aux victimes d'agressions. Mais il exprime des réticences à l'égard de la « politique de la ville à La Poste ». Il a ainsi reçu les actes de la journée du service en charge de cette politique, la DSPAT, sur « La Poste au cœur des quartiers », que lui a envoyée la responsable de la politique de la ville à la direction départementale, mais en a conçu une grande amertume de ne pas avoir été invité. Il a aussi écrit à la direction pour souligner qu'il estimait que ce type de texte émane de gens qui ne connaissent pas « le terrain » des « ZUS », et estime qu'à Cheny, rien n'est fait.

Quant aux postiers, s'ils partagent souvent un discours de mise à distance sociale de la population du quartier, ils emploient très exceptionnellement le terme de « ZUS ». Jean-François, guichetier qui travaille dans le bureau comme caissier, est un des seuls à évoquer l'accord concernant les carrières et les conditions de travail des agents en ZUS, pourtant conclu au moment de mon enquête, en mars 1999. Il trouve exagérée l'analyse suivant laquelle leurs conditions de travail seraient plus difficiles que dans d'autres types de quartiers, et affirme que « Cheny, c'est pas la mine ! » et ne trouve pas justifiée la mise en place de conditions de carrière spéciales pour les guichetiers des ZUS. Si les conditions matérielles, le sous-effectif, la pression commerciale sont déplorés, comme lors de l'enquête mystère, ces contraintes sont renvoyées à une politique de La Poste, et non au public desservi. Pour certains, comme Arnaud et Aline, le public d'habitues du bureau est même très apprécié. Plusieurs agents de la poste soulignent enfin qu'ils préfèrent travailler dans ce bureau que dans un bureau ayant une clientèle plus cossue. Florence, qui a été guichetière à Boulogne,

évoque volontiers le mépris des « clientes en manteau de fourrure », et souligne qu'elle ne désire pas changer de bureau, tandis que Jean-François préfère également ce bureau à Neuilly (où il a travaillé), car les relations entre collègues y sont meilleures.

Conclusion

La Poste tend donc à définir les relations à la clientèle suivant deux modalités distinctes : auprès de la clientèle en ayant les moyens, elle se définit comme un service commercial, devant mettre en œuvre les procédés du marketing et chercher à développer la diffusion de ses produits à plus haute valeur ajoutée. Auprès de la clientèle populaire dite « en difficulté », dont la population des « ZUS » semble être l'archétype, elle définit différemment son rôle. Mettant en avant les « spécificités » de cette population suivant des modalités qui reprennent une vision dualiste du monde social, La Poste définit comme relevant de sa contribution « à la cohésion sociale » le service des ZUS. Ce service est alors défini comme un service social, « adapté » aux « populations défavorisées ».

Dans le bureau étudié à Cheny, la politique commerciale d'amélioration de l'accueil, tout comme le discours social sur les ZUS, entre en contradiction avec les modes concrets de régulation de leur travail et des relations au public établies par les guichetiers. Les présupposés sur les « clients » que ces politiques véhiculent sont en outre très éloignés des pratiques et des jugements des habitants. Pour ces derniers, c'est la différence avec « les banques » et leur gestion commerciale qui caractérise la poste. Mais c'est aussi l'absence de stigmatisation des situations de précarité, du fait des dimensions diverses et généralistes du service au guichet, et du fait des pratiques serviables des employés. L'instauration d'un service spécifique de type social viendrait ainsi déstabiliser les pratiques de travail des agents et les rapports établis par la population à cette institution familière : c'est justement parce qu'elle n'apparaît pas comme un service d'assistance qu'elle est appréciée.

Publié dans laviedesidees.fr, le 25 mars 2011

© laviedesidees.fr