COMPRENDRE LA CONSTRUCTION SOCIALE DE LA MEFIANCE ENTRE LES ENTREPRISES ET LES SERVICES DE LA POSTE

ENQUETE REALISEE POUR LA MISSION DE LA RECHERCHE, DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA PLANIFICATION DE LA POSTE

RAPPORT FINAL - VOLUME 3

LE TRAITEMENT DES ENVOIS PAR LA POSTE : LA RENCONTRE DE DEUX LOGIQUES D'ACTION

OCTOBRE 1998

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle à l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Étude réalisée par :

Isabelle RAS, Sociologue, Chercheur à Argonautes

Olivier LE TOUZE, Sociologue, Chercheur à Argonautes

Sophie TAPONIER, Chercheur associé au CERLIS (CNRS / Paris V-Sorbonne) Directeur de la recherche et des études d'Argonautes

Sophie ALAMI, Sociologue, Chercheur à Argonautes, Chercheur associé au CERLIS

Isabelle GARABUAU-MOUSSAOUI, Sociologue, Chercheur à Argonautes, Chercheur associé au CERLIS

Dominique DESJEUX

Avec la collaboration de

Elise PALOMARES, Doctorante à Paris VII

SOMMAIRE

INTRODUCTION 3

A. LA PLACE DE LA POSTE DANS LE SYSTEME DE CONTRAINTES DES ENTREPRISES 3
B. LE TRAITEMENT DES ENVOIS PAR LA POSTE 3
C. LE ROLE D'INTERFACE DU COMMERCIAL..... 3

I. L'ETAPE DE LA NEGOCIATION ENTRE LE COMMERCIAL ET LE DECISIONNAIRE DE L'ENTREPRISE..... 5

A. LES « DELCO » ET LES « GRANDS COMPTES » : APPROCHES ET ENJEUX LORS DE LA NEGOCIATION 5
1. Le delco : un contact rapide, une justification des prix par la qualité des services 5
2. Le « grand comptes » : un travail sur *« le relationnel »* 7
3. La connaissance de la concurrence par les commerciaux : une forte contrainte externe, un outil dans la négociation avec les entreprises 8
4. Le geste commercial : une *« marge de manœuvre »* sous contrainte hiérarchique 9
B. LA MEFIANCE : UNE DISPOSITION PARTAGEE 10
1. La négociation : tension entre acheteur et vendeur 10
2. Les enjeux de la méfiance : la rupture du contrat, des risques financiers variables 11
3. Les sources de la méfiance des commerciaux à l'égard des entreprises 12
4. Situations et signes de méfiance des entreprises à l'égard des commerciaux : de la suspicion légitime à la protection face à un risque 15

II. LE TRAITEMENT DES ENVOIS PAR LA POSTE 18

A. EN AMONT, LA NEGOCIATION INTERNE..... 18
1. La logique de la « production » : une contrainte interne pour le commercial 18
2. Les sources de la méfiance entre commerciaux et « production » : la perception des zones d'incertitude et des contraintes du système d'action 20
B. LA COLLECTE..... 23
1. Le contact interpersonnel..... 24
2. Gestion du retard et du tri défectueux..... 27
C. LE TRAITEMENT DES ENVOIS AU BUREAU DE POSTE..... 33
1. L'arrivée des envois : la réactivité de La Poste..... 33
2. La manipulation des envois : *« Le 'fragile' ?Mais ça n'existe pas à La Poste ! »* 36
3. Les contrôles : la prise en charge de « l'erreur » sous contrainte de temps..... 37

III. LA GESTION DES RELATIONS ENTRE LA POSTE ET LES ENTREPRISES 42

A. LE CONTEXTE D'OBLIGATIONS CONTRACTUELLES..... 42
B. SIGNES, ENJEUX ET CONSEQUENCES DE LA MEFIANCE DE LA POSTE A L'EGARD DES ENTREPRISES 44
1. La construction de l'image de l'entreprise aux différents points de contact avec La Poste 44
2. Les enjeux et les conséquences de la méfiance..... 45
C. ITINERAIRE DE LA RECLAMATION DE LA POSTE ENVERS L' ENTREPRISE..... 46
D. GESTION DES RECLAMATIONS FORMULEES PAR LES ENTREPRISES 49

IV. LES MOYENS MIS EN PLACE POUR LIMITER LA MEFIANCE : RESTREINDRE L'INCERTITUDE ET ATTENUER LES TENSIONS 50

V. PERCEPTIONS DES AGENTS DE LA PLACE DE LA POSTE DANS LE CONTEXTE CONCURRENTIEL DU TRANSPORT..... 54

A. L'UNIVERS DES RELATIONS DE LA POSTE AVEC SES CLIENTS 54
B. PERCEPTIONS DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES DE LA POSTE..... 55
1. La politique tarifaire de La Poste : un avantage et un inconvénient..... 55
2. La perception de l'atout des transporteurs privés : des prix concurrentiels grâce aux louageurs.. 58
3. L'image de La Poste : un service public adapté au marché 60

ANNEXE RECAPITULATIF DES ENTRETIENS ET DES OBSERVATIONS AVEC DES AGENTS DE LA POSTE..... 63

INTRODUCTION

A. La place de la Poste dans le système de contraintes des entreprises

L'intervention de La Poste en tant que prestataire de service intervient dans un itinéraire qui part de la commande d'un client, adressée à une entreprise, pour aboutir à la réception, par ce même client, de la commande. Entre cette demande et sa réception intervient le fournisseur, éventuellement d'autres intermédiaires intervenant en amont de la commande (comme des filiales de la maison-mère) et le transporteur. Nous avons vu, dans l'analyse des filières, les zones d'incertitude et les moyens mise en œuvre pour les réduire dans un système de contraintes. Nous avons repéré que chaque acteur de la chaîne d'actions a tendance à externaliser la responsabilité de la qualité sur l'acteur qui se trouve en amont ou en aval afin de se décharger de la mise en place de systèmes de contrôle contraignants. D'autre part, chaque acteur tente d'intégrer les autres acteurs de la chaîne dans son système de contraintes. Ainsi, le délai de livraison et la préservation de la qualité du produit sont des contraintes que l'on rencontre à chaque étape de l'itinéraire. La Poste, en tant que transporteur, apparaît également être soumise à ces deux contraintes qui sont reportées tout au long de la chaîne d'actions.

B. Le traitement des envois par La Poste

Après avoir analysé l'itinéraire des colis dans les filières entreprises, nous allons examiner les étapes de l'itinéraire des envois concernant leur départ de l'entreprise et leur traitement au sein de La Poste[1]. Le cheminement d'objets est sous-tendu par une organisation logistique engageant des relations entre acteurs de l'entreprise-cliente, de La Poste et d'entreprises privées de transporteurs. Il s'agit de voir, du point de vue de différents acteurs de La Poste (commerciaux, technico SAV, chef d'équipe de centre de tri, chef de production d'un bureau de Poste, employé du service contrôle courrier colis, préposé chargé de la remise/collecte), les situations et les signes qui déclenchent de la méfiance dans un système d'action qui va de la négociation de contrats entre les commerciaux de La Poste et les décisionnaires des entreprises, aux rapports entretenus par d'autres acteurs de l'entreprise avec une partie des employés de La Poste.

C. Le rôle d'interface du commercial

Les commerciaux de La Poste sont en relation avec les entreprises pour la négociation de contrats dont ils déterminent une partie des modalités (comme l'heure de collecte ou de dépôt des envois) avec la production par le biais de fiches. Les commerciaux assurent donc la relation entre les services de production de La Poste et les clients. En outre, en cas de dysfonctionnements concernant les différentes étapes du transport, les commerciaux reçoivent les réclamations des

[1] Un récapitulatif des entretiens et des observations effectués avec des agents de La Poste se trouve en annexe, à la fin de ce volume.

entreprises à l'égard de La Poste. Inversement, lorsqu'une entreprise ne respecte pas les termes du contrat qui la lie à La Poste (comme le tri de courrier dans le cas d'une offre de tarifs préférentiels), les commerciaux peuvent être mobilisés par le personnel de La Poste pour amener l'entreprise à changer d'attitude. On voit que les commerciaux sont à l'interface entre La Poste et les entreprises aussi bien dans le sens des services de La Poste à l'égard des entreprises que dans celui des devoirs contractuels de celles-ci vis-à-vis de La Poste. A chaque négociation entre acteurs (commerciaux-clients, commerciaux-production) se joue la confiance ou la méfiance à l'égard de l'autre, dont l'intensité sera un élément intervenant dans la suite de l'échange. Ainsi, les relations contractuelles sont associées à un sentiment de méfiance ou de confiance qui est provoqué par l'interprétation d'un ensemble de signes relatifs à l'interlocuteur.

L'importance de ces signes varie selon le contexte et l'enjeu de la relation, c'est-à-dire des objectifs et des risques. De ce fait, lors de la négociation entre un commercial et un client, l'enjeu est la vente d'un produit dans un contexte de forte concurrence, le risque étant de ne pas décrocher le contrat. Au moment de la négociation interne entre le commercial et certains employés de la production, l'enjeu est de satisfaire la demande du client tout en ne provoquant pas une surcharge de travail ingérable par la production, le risque étant l'éventuelle tension interne.

Ainsi, la méfiance peut être considérée comme inhérente aux rapports dont l'objectif est une négociation commerciale, alors qu'elle est perçue comme étant plus gênante dans une relation entre « pairs ».

I. L'ETAPE DE LA NEGOCIATION ENTRE LE COMMERCIAL ET LE DECISIONNAIRE DE L'ENTREPRISE

Lors de la négociation, le commercial de La Poste cherche à entrer dans la logique de l'entreprise afin de pouvoir proposer un service répondant à ses besoins en matière de transport. Le commercial développe un argumentaire sur les avantages comparatifs de La Poste. L'interaction entre le commercial et le décisionnaire de l'entreprise s'inscrit dans une durée variable selon l'objet de la négociation qui est le volume d'expéditions et le type de services souhaité. Deux approches commerciales sont repérées : la démarche du « grand compte » qui cherche à fidéliser des clients qui « pèsent lourd », celle du « delco » dont le but est de vendre le maximum de contrats. Les contraintes des commerciaux sont internes et externes, telles que : l'offre concurrentielle, la négociation à mener avec le client et les services de la production, la faible autonomie à l'égard de la hiérarchie. Dans ce contexte de négociation avec le client, la méfiance est perçue comme une disposition partagée, inhérente à la relation vendeur-acheteur et comme une étape précédent l'établissement d'un contrat.

A. Les « delco » et les « grands comptes » : approches et enjeux lors de la négociation

La force de vente de La Poste regroupe trois segments qui se répartissent les clients entreprises selon leur chiffre d'affaire. Les conseillers courriers (« coco ») sont en contacts avec des artisans et les commerçants dont le chiffre d'affaire est inférieur à 30 KF. Les délégués commerciaux (« delco ») sont en relation avec les entreprises qui font entre 30 et 600 KF de chiffre d'affaire. Les « grands comptes » sont chargés des contacts commerciaux avec les grandes entreprises (dont le chiffre d'affaire est supérieur à 600 KF) qui représentent une grosse part du chiffre d'affaire de La Poste. Une distinction est faite entre les types de négociation menée par les commerciaux selon le « poids » de l'entreprise. Les grands comptes ont intérêt à maintenir une relation privilégiée sur du long terme, alors que l'objectif des « delco » est de décrocher le plus grand nombre de contrats. Ainsi, la qualité de la relation est primordiale dans un cas, alors que la quantité de contacts est privilégiée dans le second :

> *« Ce n'est pas le même genre de vente, (en delco) c'est de la vente rapide, il faut faire tomber les contrats tout de suite, alors que le grand compte doit maintenir une relation pour maintenir des chiffres d'affaire énormes. »*

1. Le delco : un contact rapide, une justification des prix par la qualité des services

La négociation menée par les delco s'inscrit dans un court terme. En effet l'objectif quotidien est de faire cinq visites d'entreprises, ce qui laisse entre un quart d'heure et une demie heure au commercial pour faire signer son contrat. Dans le cas de la présentation d'un produit, le temps du

rendez-vous peut être plus long. Le travail du Delco est défini comme du *« porte-à-porte »* ou de la *« hard vente »*. L'activité du delco consiste d'une part à *« répondre à la demande »* des clients entreprises en matière de publicité et d'autre part à démarcher les entreprises dans le secteur de la messagerie. Ainsi, la demande d'une entreprise peut concerner un service relatif à la publicité, ce qui constitue un moyen, pour le commercial, d'amener la négociation sur le transport de colis qui peut être confié à un transporteur concurrent :

> *« Sur les produits marketing, le client appelle. On répond, on signe le contrat, c'est 50 % de mon activité, car je suis sur un secteur porteur en matière de publicité non adressée. Le reste de mon activité, c'est le prospect des clients sur le colis. On va vers une entreprise connue qui travaille avec La Poste en publicité, mais avec des concurrents sur le colis. »*

Inversement, si le contrat passé avec La Poste concernant la messagerie est résilié, le commercial peut proposer des services concernant le marketing :

> *« On est toujours présent en tant que delco généraliste et c'est un avantage énorme. Si une entreprise me jette pour du colis, je peux venir la voir pour du marketing, je peux rentrer par la fenêtre. »*

Pour les delco, certains produits ne font pas l'objet d'une négociation en terme de remise sur les prix, mais d'une information. De ce fait, l'argumentaire de vente porte sur les avantages des services de La Poste comparés à ceux des transporteurs privés :

> *« Pour les services de marketing, les prix sont fixes, on ne fait pas de négociation sur les prix. Mais la négociation se situe sur les avantages que va amener notre produit, à prix égal ou supérieur. »*

Le delco mène sa négociation commerciale en justifiant des prix souvent supérieurs à ceux de la concurrence, par l'offre d'une qualité supérieure des produits et des moyens structurels dont dispose La Poste :

> *« C'est la caractéristique du produit qui va apporter l'avantage au client, car très souvent on est supérieur au niveau tarif par rapport à nos concurrents. Mais le prix supérieur s'explique par des services plus développés. »*

Par exemple, sur le *« Post impact »*, le prix supérieur du service de La Poste est justifié par l'avantage qui consiste à renvoyer à l'expéditeur les noms des destinataires qui *« n'habitent plus à l'adresse indiquée »*, ce dont ne se chargent pas les *« routeurs »*. Ainsi, le service vendu dépasse la simple distribution dans les boîtes à lettres mais concerne en partie la gestion de l'activité marketing de l'entreprise :

« Sur post Impact, les gens passent par des routeurs. Ils nous disent par exemple : 'vous êtes à 10 centimes de plus que mon routeur'. Mais l'avantage de La Poste , c'est qu'on leur donne des informations sur les 'NPAI'. La Poste renvoie au client les NPAI, le client peut requalifier sa base d'adresse et l'épurer. Son coût sera moindre à la prochaine opération, c'est un avantage sur les routeurs qui ne renvoient pas les NPAI. »

Le *« Post contact »*, dont les tarifs ne sont pas concurrentiels, est « vendu » grâce au réseau de distribution de La Poste qui assure la couverture des zones rurales parfois oubliées par les entreprises privées :

« Sur Post contact, on a des concurrents : Delta Diffusion ou SDP qui font de la distribution en boîtes aux lettres. Ils sont moins chers, mais ils distribuent moins que nous, ils ne distribuent pas les foyers trop isolés, alors que nous oui puisque les facteurs vont partout. »

2. Le « grand comptes » : un travail sur *« le relationnel »*

L'activité du « grand compte » consiste à s'occuper de trente ou quarante clients dont certains, *« privilégiés »* sont visités tous les quinze jours. Si le travail du delco semble s'inscrire dans une suite rapide de rendez-vous, celui du grand compte est perçu comme relevant de la *« négociation de longue haleine »*. En effet, le temps entre le premier contact et le premier contrat peut être de plusieurs mois :

«Quand on est delco, il faut une à deux semaines pour décrocher un contrat. Quand on est responsable grand compte, le premier contrat vient rarement avant six mois. »

L'outil de la négociation, pour les acteurs, est *« le relationnel »* qui associe la relation commerciale à un *« partenariat »*. Ainsi, les visites du commercial visent principalement *« la détection de nouveaux besoins »* au sein de l'entreprise. L'implication du commercial dans l'entreprise peut avoir des répercussions assez importantes sur la productivité de celle-ci. Ainsi, le commercial de TVHA reconnaît que l'amélioration relative à l'expédition des colis a été obtenue grâce à l'installation d'un système informatique performant de gestion des expéditions, qui a évité à l'entreprise un investissement en terme d'emploi supplémentaire :

« TVHA a économisé des emplois alors que le nombre de colis à expédier a augmenté. Quand M.G. a présenté la note aux grands patrons coréens, ils ont vu que les niveaux de productivité étaient les meilleurs. On les a aidé à atteindre ce niveau. On a installé la première version, sur un PC unique. »

Le « grand compte » est donc à l'interface entre La Poste et l'entreprise et s'approprie la logique de son client.

3. La connaissance de la concurrence par les commerciaux : une forte contrainte externe, un outil dans la négociation avec les entreprises

Le poste de commercial implique une connaissance de la concurrence afin de pouvoir argumenter ses propositions face au client. Sur ce point , les commerciaux de La Poste disposent d'un ensemble de sources d'informations internes, (comme « *un service de recherche interne* » dont le responsable de chaque département « *centralise les informations qui sont transmises au siège* ») et externes, comme les « *clients, la presse, les salons.* »

La maîtrise de données sur les services des concurrents est présentée comme indispensable à la négociation :

> *« On sait très bien comment les concurrents travaillent. Pour rentrer dans la négociation, on est obligé de connaître ce que font les autres. »*

Afin de se positionner dans la négociation, les commerciaux intègrent dans leur argumentaire de vente leurs représentations des avantages et inconvénients comparatifs de La Poste et des transporteurs concurrents. Ainsi, pour les commerciaux interrogés, La Poste est placée en concurrence avec des transporteurs privés sur des produits déterminés.

Les concurrents cités en matière de messagerie sont Jet Service, Exapacq, DPD, Extand. Le principal concurrent pour l'acheminement de colis lourd est Calberson. Quant à la publicité adressée, Extand et Exapacq sont désignés. L'acheminement du courrier est également assuré par DHL ou des « *petites boîtes qui font coursier à domicile* ». La circulation d'informations sur papier est considérée comme « menacée » par des moyens de communication comme le fax, Internet ou le Minitel, qui est défini comme *« un gros facteur dans la diminution d'activité courrier »* dans le secteur de la VPC. Sur le plan du transport international, la concurrence perçue est principalement américaine, représentée par DHL, TNT ou Federal Express.

Les avantages et les inconvénients comparatifs présentés par les commerciaux dans leur démarche d'évaluation des prestations des transporteurs concernent : les modalités d'enlèvement du colis, le délai et la garantie de livraison, le suivi du colis et les tarifs.

Exapacq est remarqué pour son service à l'étape de la préparation du colis :

> *« Le client a uniquement un sticker à coller qui est traité sur des centres Exapacq et deux jours après, il reçoit un listing des objets qui sont partis. »*

Cette manière de procéder est perçue comme fonctionnant sur la confiance entre le client et le prestataire puisque la preuve d'enlèvement des colis est fournie par Exapacq, après leur départ :

> *« Ils (Jet Service) se contentent de mettre un code barre, il faut que le client fasse confiance à Exapacq, car c'est simple mais il n'y a aucun moyen de contrôle de la part du client, vous remettez 140 colis, on vous en traite 138, vous en avez deux dans la nature. »*

En revanche, les services de La Poste sont considérés *« assurer beaucoup plus de sécurité »*.

Jet Service est perçu comme un concurrent redoutable dans la mesure où il propose des tarifs sur lesquels La Poste peut difficilement s'aligner, d'autant plus que le transporteur n'hésite pas à faire de nouvelles offres après le passage des commerciaux de La Poste :

> *« Quand on voit leur politique tarifaire, on se demande comment ils arrivent à payer parce qu'on passe des fois après une proposition de Jet, si on arrive à faire une proposition équivalente, ce qui est rarement le cas, ils repassent derrière le lendemain avec 25 % de moins sur le global. »*

Jet est également perçu comme un concurrent sur le plan de la garantie du délai de livraison puisqu'ils *« livrent avant midi »*. Néanmoins, leur performance est associée à la tension du climat social de l'entreprise, dans la mesure où *« Jet aussi fait grève »*, ce qui efface l'image du monopole de la grève attribuée au service public (*« Avant c'était quelque chose qui était exclusivement réservé à La Poste »*).

Les commerciaux soulignent un atout de La Poste par rapport à Exapacq et Jet service qui est « *son réseau »* permettant « *une proximité »*, qui est également assurée par « *l'amplitude horaire »* des services de La Poste. Pour eux, le samedi est un jour « hors concurrence », dans la mesure où *« les louageurs ne sont pas intéressés pour travailler le samedi »*. *« Les envois du vendredi soir »* représentent donc un point fort dans l'argumentaire des commerciaux.

4. Le geste commercial : une *« marge de manœuvre »* sous contrainte hiérarchique

En plus de la contrainte externe représentée par la concurrence, la principale contrainte exprimée par les delco est le manque d'autonomie dans la relation commerciale. En effet, le geste commercial qui consiste à faire une remise suite à un préjudice subi par le client du à un dysfonctionnement imputable à La Poste, n'est pas facile à effectuer sans en référer à la hiérarchie. Ce manque de *« marge de négociation »* semble distinguer le travail du commercial de La Poste de celui du *« privé »*:

> *« Dans le privé, si vous effectuez mal une prestation, ensuite, au niveau tarifaire, vous avez une marge de négociation. A La Poste , ce n'est pas vrai. Il n'y a pas de remise possible ou du moins, cela ne dépend pas de votre volonté à vous. Si pour une entreprise, une opération se passe mal, c'est la parcours du combattant pour pouvoir rembourser le client. »*

Les grands comptes semble disposer de plus de *« souplesse »* quant à la possibilité de faire des offres tarifaires. Néanmoins, la *« marge de manoeuvre »* est perçue comme insuffisante :

> *« Ça a beaucoup changé, on a beaucoup de souplesse. Par exemple un client vient nous voir pour nous dire « on est confrontés à des volumes de 300 jours, faites une offre tarifaire pour*

300 jours avec tel ou tel service. Le problème, c'est qu'on n'a pas beaucoup de marge de manœuvre. »

Dans le cas de services dispensés par une filiale de La Poste comme Dilipack, les commerciaux ont affaire au siège social pour obtenir des arrangements pour leur client en terme d'organisation logistique ou de remise tarifaire. Cette démarche, qui implique de passer par plusieurs intermédiaires, allonge l'itinéraire de la décision, ce qui est une contrainte que doit gérer le commercial face à la demande de son client. En plus de cet affaiblissement du *« pouvoir de décision »*, pour que la demande de l'entreprise aboutisse via le commercial, celui-ci doit jouer de ses *« influences »* :

« Si on veut aller vite, il faut se déplacer, il faut appeler au siège (de Dilipack) et y aller. Il y a principalement 2 moments où nous appelons le siège. Quand il s'agit d'accords cadre et de modifications techniques, et quand nous voulons dépasser le pourcentage de remise pour un client. Il faut savoir faire jouer ses influences là-bas, mais c'est plus dur maintenant. Maintenant, c'est un retour en arrière, pour nous et pour le client aussi, nous avons moins de pouvoir de décision. Maintenant, il faut déposer un dossier à la délégation île de France, qui l'envoie au siège, et il faut attendre que le siège nous retourne sa décision. Maintenant, 50% du travail est de vendre le projet en interne. »

La négociation avec sa hiérarchie représente ainsi une contrainte interne importante pour le commercial.

B. La méfiance : une disposition partagée

1. La négociation : tension entre acheteur et vendeur

Dans le contexte de la négociation avec une entreprise, le commercial est un vendeur face à un acheteur qui est considéré être en *« position de force »*. Ce rapport peut être vécu de manière difficile par certains commerciaux, surtout dans le milieu de la grande distribution, dans la mesure où ils perçoivent que l' *« acheteur »* met en œuvre des stratégies visant à les déstabiliser :

« Les gens de la grande distribution sont très durs, vous allez signer un contrat sur un cageot de tomates, ils vont systématiquement vous faire attendre pour votre rendez-vous. L'acheteur est en position de force. »

« Il y en a d'autres où c'est une autre relation qui passe et c'est beaucoup plus sympa, mais au départ non. »

« Ils veulent nous tester »

Du point de vue des commerciaux de La Poste, le contexte de la négociation est alors associé à un rapport de force dans lequel il faut résister aux « assauts » de son interlocuteur afin de pouvoir proposer son offre. Les tentatives de déstabilisation de la part de l'interlocuteur relèvent tour à tour de l'agressivité et de la nonchalance :

> *« Il y a des règles d'or chez les acheteurs c'est-à-dire l'attitude que doit avoir un acheteur par rapport à un vendeur de n'importe quoi pour le déstabiliser lors d'un premier entretien. Quand on passe le premier quart d'heure, c'est bon. Il y en a qui sont agressifs ou nonchalant, comme quelqu'un qui a les pieds sur la table, on se demande si c'est du lard ou du cochon. Il y a une collègue qui s'est fait balancer ses docs par un directeur d'hypermarché, il a eu une attitude agressive, quasi hystérique pour voir comment elle allait réagir (partir, pleurer, ou discuter) »*

Dans ce contexte de tension, la méfiance est présente dans les deux parties. Il apparaît que vendeur et acheteur sont sur leur garde à l'égard de l'autre, dans la mesure où chacun connaît les stratégies de son interlocuteur :

> *« Chez les grands comptes, il y a des gens responsables des services achat. Ils se méfient de nous parce qu'on est des vendeurs, on se méfie d'eux parce que ce sont des acheteurs, ils ont été formés à ça. »*

Dans les représentations des commerciaux, les directeurs de grande distribution entretiennent des relations de méfiance avec *« tous les acteurs de la chaîne »* :

> *« Pour le client, (les personnes de la méfiance sont) le distributeur, tous les acteurs de la chaîne, les acteurs de la production , tous les acteurs externes et internes. »*

2. Les enjeux de la méfiance : la rupture du contrat, des risques financiers variables

La différence de contexte de négociation entre delco et « grand compte » va de pair avec des enjeux différents. Le « grand compte » travaille à dissiper la méfiance de son interlocuteur décisionnaire afin de fidéliser une entreprise aux services de La Poste. Le temps nécessaire à l'instauration d'un climat de confiance s'inscrit dans une relation de longue durée et est estimée à 3 ou 4 ans, délai dont ne dispose pas le « delco » :

> *« Quand on démarre avec un client , la méfiance est mise de côté au bout de 3-4 ans. »*

Cette relation de confiance assure en quelque sorte une garantie de fidélité de la part de l'entreprise dont on pense qu'elle ne partira pas à la concurrence sans prévenir le commercial, contrairement au delco, qui peut perdre ses clients *« du jour au lendemain »* :

« Je sais que D.C.E, avant de me quitter m'avertira quelques mois avant, on se l'est dit, il ne me larguera pas du jour au lendemain. »

« Quand la relation avec le client est plus de l'ordre du partenariat, les grands comptes tirent la sonnette d'alarme avant de passer à la concurrence. Ce n'est pas le cas chez les Delco, ça se fait du jour au lendemain. »

L'inscription d'une relation commerciale dans le temps est considérée comme du *« suivi client »*, attitude qui n'est pas dans le registre des « delco » excepté à l'égard des *« gros clients » :*

« Dans notre clientèle c'est rare, on a un portefeuille de 500 clients, on devrait tous les voir, on ne peut pas faire du suivi comme avec 30 clients. Chez les delco, on fait du relationnel que chez les gros clients. »

L'enjeu de la méfiance du client n'est pas de même portée pour les deux types de commerciaux. L'issue de la méfiance d'une entreprise « grand compte », qui a été déclenchée par une *« erreur »* commise par La Poste, est la rupture du contrat entraînant une perte de chiffre d'affaire pour La Poste. Par contre, si l'issue de la méfiance est la même pour une entreprise quelconque, l'enjeu financier est bien moindre puisqu'il peut être compensé par la contraction d'un autre contrat de même type avec une nouvelle entreprise :

« La méfiance est différente. Chez un grand compte, vous vous plantez une fois, il ne vous le pardonne pas. Si un delco perd un petit contrat à 3-4000 francs, ce n'est pas catastrophique et il peut en retrouver un rapidement, alors que nous on se perd 4 ou 5 MF d'un coup, suite à une erreur parce que le gars n'a plus confiance. »

3. Les sources de la méfiance des commerciaux à l'égard des entreprises

Les sources de la méfiance sont de plusieurs ordres. Elles relèvent de la connaissance de l'entreprise (son *« historique »*), d'une perception directe des lieux ou des personnes, de l'aspect ou de l'attitude de celles-ci. Les signes de la méfiance sont objectivés ou rapportés à un ensemble de normes construites socialement. L'interprétation de ces signes donne lieu à une catégorisation relative à la confiance ou à la méfiance. Par ailleurs, les signes de la méfiance sont associés à un comportement à risque.

a) « L'historique » de l'entreprise : l'objectivation des signes de la méfiance

Les premières données qui orientent le sentiment de méfiance du commercial à l'égard d'une entreprise concernent le passé de celle-ci avec La Poste, comme des factures impayées, des demandes qui ne coïncident pas avec son activité. Ainsi, la connaissance de ces éléments procure un *« doute »* qui est lié à une *« incertitude »* :

« Quand on a une méfiance vis-à-vis d'une entreprise ça signifie qu'on a un doute fondée sur une connaissance de l'entreprise. On a un historique, c'est des gens qui ne payent pas des factures ou des demandes exceptionnelles qui sont troublantes en fonction de leur trafic. Il y a un client qui peut dire qu'il peut envoyer 100 colis jour alors qu'il n'a pas la structure (pour avoir un tarif préférentiel), parce que plus un client à de trafic, plus il a des tarifs préférentiels. Ça procure un doute. On a une incertitude, c'est-à-dire un manque de confirmation qu'on a à propos de la connaissance de l'autre et c'est ça qui crée le problème. »

En plus du doute quant à la solvabilité de l'entreprise, les tentatives de tromperie de certaines à l'égard de La Poste sont associées au *« non respect d'un engagement commercial »* qui est également un fait nourrissant la méfiance. La duperie peut porter sur le contenu des envois qui ne se rapportent pas au marketing dans le cadre de la publicité adressée. Dans ce cas, l'abus porte sur des tarifs préférentiels qui ne sont pas justifiés du fait du contenu des envois :

« Pour la publicité adressée, on est censé connaître le contenu des envois pour pouvoir faire une offre commerciale puisque c'est réglementé, parce que c'est un service qui est réservé au marketing. Certains clients essayent de contourner la réglementation en envoyant ce qui est interdit comme de la gestion, de la facturation. Ils essayent de nous blouser. On a souvent ce sentiment là dans les entreprises. Dans ce cas, c'est un non respect de leur engagement. »

En dehors de tout fait antérieur alimentant un sentiment de méfiance, celui-ci peut être ressenti avant même l'établissement de relations entre les partenaires. En effet, les commerciaux peuvent douter de l'existence d'une entreprise qui les a contactés avant d'avoir obtenu les pièces officielles justifiant l'identité de l'entreprise :

« On a même des doutes parfois sur l'entreprise elle même. Une entreprise qui s'installe dans une zone industrielle et qui se met en contact avec nous peut ne pas avoir de carte d'identité, d'enregistrement, sans rien, c'est terrible, ça fait des boîtes fantômes, des fausses boîtes. »

La méfiance des commerciaux est donc en partie fondée sur la connaissance du « passif » de l'entreprise :

« En tant que commerciaux, si on est méfiant à l'égard du client, c'est qu'on a un historique, des antécédents. »

Cette connaissance peut être acquise de plusieurs manières. Les canaux de transmission peuvent être institutionnalisés, lorsque les informations proviennent du service de La Poste « administration des ventes », qui se charge d'évaluer le *« risque client »*. Ils peuvent par contre être informels lorsque des données concernant l'entreprise sont recueillies par *« ouï-dire »* ou lors de la rencontre entre les acteurs. Le commercial côtoie des personnes qui sont en contact avec les entreprises et qui

peuvent le renseigner. Il s'agit de personnel de l'entreprise, comme des *« coursiers »* ou les personnes chargées de déposer le courrier au bureau de Poste, de personnel de La Poste comme le *« facteur »*, le *« collecteur »* ou de personnes qui ne sont ni liées à l'entreprise ni à La Poste comme des *« voisins »* :

> *« Sur une zone on peut connaître des choses par les coursiers des entreprises, sur une zone, ça parle, par les voisins, par les collecteurs, par les facteurs. Les gens qui vont au bureau de Poste le soir communiquent avec la personne du centre de tri sur la manière dont elle se sent dans sa société, donc on a des informations sur l'ambiance sociale d'une entreprise. »*

L'information peut également être recueillie par le commercial dans le bureau de son client :

> *« On regarde même le papier qui traîne, si on voit un papier à en-tête de nos concurrents on va tout faire pour regarder ce qu'il y a dessus. Si on pouvait regarder les factures ou ouvrir les placards. »*

La méfiance des commerciaux à l'égard d'une entreprise semble s'ancrer sur la perception de certains faits relevant principalement de la duperie, qui catégorise l'entreprise « à risque », de sorte que les signes de la méfiance sont objectivés. L'incertitude associée à cette méfiance concerne l'éventualité du non respect des engagements de l'entreprise à l'égard de La Poste.

b) L'aspect des lieux et des personnes comme première catégorisation

En plus des données relatives au passé de l'entreprise, les commerciaux ont mentionné, de manière plus ludique, au cours d'une réunion d'animation, des signes induisant une première catégorisation des entreprises. Les signes de la méfiance peuvent émaner d'une perception directe qualifiée de *« premières impressions »* à propos de l'aspect intérieur (rangé ou *« sans dessus-dessous »*) ou extérieur du bureau (*« entrepôt sans lumière »*), des papiers visibles sur la table de l'interlocuteur (*« recommandés »*, *« factures à l'en-tête d'un concurrent »*) :

> *« (Ce qui est important, c'est la première impression), comme un bureau sans dessus-dessous, ou un entrepôt sans lumière, un bureau dans une caravane, plein de lettres recommandées, parce que vous savez par le facteur qu'il en reçoit tous les jours pour des impayés. L'aspect est important comme le fait d'être reçu dans un entrepôt sans lumière parce que le jour où ils commencent à avoir l'électricité coupée, vous vous posez des questions. »*

L'aspect extérieur de l'interlocuteur est pris en compte :

> *« Des bagues au doigts, ça fait margoulin. »*

Les attributs vestimentaires qui diffèrent de l'accoutrement classique tel le « costume-cravate », sont un signe de méfiance dans la mesure où ils sont associés à un type de comportement. Ainsi, des *« cheveux rouges et des boucles d'oreille »* sont associés à un manque d'efficacité dans le démarchage commercial :

> *« Si le type a les cheveux rouges et des boucles d'oreille qui tombent jusque là on peut se demander comment il fait pour trouver des contrats, pour aller démarcher des mécènes, tu peux être méfiant. »*

Il semble que le signe de la méfiance se construit dans le décalage entre des représentations relatives à une norme vestimentaire et à la fonction de responsabilité de l'interlocuteur :

> *« C'est vrai qu'il y a des signes qui déclenchent la méfiance, si c'est un jeune qui tient une boîte de disque, il a beau être super bien, s'il est en blouson clouté, tu auras tendance à te méfier. »*

4. Situations et signes de méfiance des entreprises à l'égard des commerciaux : de la suspicion légitime à la protection face à un risque

La méfiance se constitue à partir d'une connaissance du passé de La Poste, d'une perception de l'aspect de l'interlocuteur qui se trouve en décalage par rapport à une norme socialement construite, et semble liée à une attitude d'anticipation des risques. Parmi ces différents processus qui déclenchent la méfiance, on relève plusieurs degrés de la méfiance. La méfiance peut être une attitude de suspicion qui fait partie d'une relation de négociation ou une attitude de protection à l'égard d'un risque.

La méfiance perçue de la part du client à l'égard du commercial de La Poste lors d'un premier rendez-vous semble être intégrée au déroulement normal d'une relation commerciale. Dans ce cas, l'effet de la méfiance du client sur le commercial ne remet pas en cause la relation commerciale:

> *« Dans la relation client, au premier rendez-vous c'est normal qu'il y ait de la méfiance de la part du client. Si c'est quelqu'un qui a des décisions à prendre, il doit se protéger, il ne peut pas se permettre de signer un contrat avec le premier venu sans savoir. »*

A ce stade, la méfiance est alors perçue de manière positive et semble être considérée comme un « passage obligé » de la négociation qui ne met pas en danger la perspective d'un contrat. Ce sentiment de la part du client semble aller de pair avec l'image du commercial qui cherche à « faire du profit »:

> *« Il y a un côté positif de la méfiance dans une relation avec le client. »*

> *« Le client voit le commercial et il se dit que peut-être il n'y a rien derrière et qu'une fois qu'il se sera fait sa comm' il sera bien content. »*

La méfiance est également considérée de manière positive lorsqu'elle se manifeste au moment de la réception d'un colis détérioré et qu'elle se traduit par un refus de garder le paquet. Dans ce cas, la méfiance du client est perçue comme un moyen de protection à l'égard des dysfonctionnements de La Poste. Cette attitude préserve donc la possibilité pour le client de faire une réclamation :

> *« Chez le destinataire quand un colis est détérioré, il se méfie et il refuse parce qu'il sait que s'il l'accepte il n'aura plus aucun recours, donc il le refuse parce qu'il est méfiant. »*

La méfiance peut au contraire ne pas être déclenchée par une situation vécue, mais par un a priori du client à l'égard de La Poste, concernant la fréquence des grèves :

> *« Un client peut par contre être méfiant envers La Poste sans historique parce qu'il a entendu parler de mouvements sociaux ou il traite pour la première fois avec nous. »*

Selon les commerciaux, l'impact de leur tenue vestimentaire est important lors de l'entrevue de négociation. La présentation du commercial doit correspondre à *« l'image de sérieux »* du commercial. Ainsi, selon ce point de vue, l'image de La Poste est orientée par la première impression qu'offre le commercial à son client. En plus de l'aspect vestimentaire, la ponctualité est un élément qui entre en compte dans la constitution de l'image de La Poste au moment du contact avec le commercial :

> *« Si on ne met pas de cravate on prend un risque, mais ça dépend des endroits et des secteurs d'activités. Il faut être standard. On est considéré comme des commerciaux comme les autres donc on ne peut pas se permettre. On a une image de sérieux qu'on veut véhiculer, donc on ne peut pas arriver avec des chaussures plein de boue si vous avez un discours de sérieux de votre entreprise. Donc c'est plus difficile quand c'est un client que le commercial contacte, la première chose c'est d'arriver à l'heure. »*

Par ailleurs, la ponctualité, dont la défaillance est un signe de la méfiance, fait également l'objet d'une stratégie mise en œuvre par le client pour mettre à l'épreuve le commercial. En effet, si la ponctualité est considérée comme une exigence lors d'une présentation à une rendez-vous, le client fait parfois attendre le commercial avant de le recevoir :

> *« Des fois, ils font attendre 10 minutes, ça arrive souvent dans la grande distribution, au début et après non, ils s'excusent de ne pas être à l'heure. C'est un jeu. La première fois, ils font patienter un quart d'heure 20 minutes. Dans ce cas, on a des directives, notre supérieur nous dit d'attendre 20 minutes et après de partir en disant qu'on a des choses à faire. C'est montrer aussi qu'on n'est pas n'importe quoi. »*

L'enjeu de la ponctualité dépasse le simple fait d'être ou non à l'heure mais entre dans le cadre de relations de pouvoir : ne pas tolérer d'attendre plus d'un certain temps, c'est une manière

d'affirmer son autorité. D'autre part, le fait que le client regarde sa montre en début d'entretien est interprété par le commercial comme un signe d'intimidation dans le cas d'un premier rendez-vous pris à l'initiative du commercial. Dans ce cas, on peut supposer que l'acheteur affiche sa méfiance à l'égard du commercial pour le désarçonner et exercer un ascendant sur lui. Ainsi, monter sa méfiance serait un moyen de faire perdre son assurance au commercial, de déstabiliser sa capacité de persuasion, pour mener la négociation dans le sens de ses intérêts :

> *« Les gens regardent la montre souvent. Il y a plusieurs cas de figure : si c'est vous qui avez provoqué le rendez-vous et qu'il ne vous connaît pas et n'était pas vraiment enclin à vous recevoir, il regarde sa montre et puis il vous dévisage. Après ; c'est parti dans l'entretien, dans la présentation. »*

La ponctualité est plus directement liée à l'image de La Poste lorsqu'elle est considérée comme un *« symbole »* représentant la qualité des prestations de La Poste. La ponctualité du commercial serait ainsi associée par le client, au respect du délai d'acheminement des envois :

> *« Il y a un symbole sur la ponctualité, parce que si vous n'êtes pas ponctuel, il peut se demander si son colis va arriver dans les temps. »*

II. LE TRAITEMENT DES ENVOIS PAR LA POSTE

A. En amont, la négociation interne

1. La logique de la « production » : une contrainte interne pour le commercial

Le commercial se trouve en amont du traitement des envois par la « production » puisqu'au moment de sa visite chez son client, il négocie les modalités du contrat remise-collecte. L'entreprise exprime ses souhaits en terme d'horaire de passage que le commercial transmet au bureau de poste dont elle dépend. La première contrainte pour la production est d'intégrer ses souhaits à l'organisation des tournées de collecte et de remise :

> *« Pour les entreprises qui ont une boîte postale, ça fait l'objet de contrat et ça s'appelle contrat de collecte et de remise du courrier. Le commercial voit avec le client quels sont ses souhaits, ces souhaits sont notés sur une fiche qui arrive ici et en fonction de ce qui est demandé par l'entreprise, le chef d'équipe qui s'occupe des tournées essaye de voir ce qu'il peut faire pour coller le plus à la demande du client la réponse est donnée après par le commercial. »*

A ce stade, une tension peut émerger entre le commercial et la production, due au fait que les entreprises souhaitent en général les mêmes horaires de passage, à savoir une remise du courrier le matin à neuf heures et une collecte des envois à 17 heures. La production n'est pas en mesure de proposer au même moment, ce service à toutes les entreprises d'un secteur et doit « étaler » les passages :

> *« La plupart des collectes et des remises doivent être à une certaine heure parce que l'entreprise ouvre à ce moment là, l'entreprise ferme à ce moment là et on se retrouve avec un nombre extraordinaire de société à collecter en même temps ce qui est impossible. »*

Du point de vue de la production, s'il s'agissait de répondre aux besoins des entreprises, les moyens logistiques à mettre en place relèveraient de l'impossible. Il faudrait en effet augmenter le personnel en début et en fin de journée et mettre en service des véhicules supplémentaires. De plus, certaines entreprises arrêtant plus tôt leur activité le vendredi soir, il faudrait avancer l'heure de passage, ce qui nécessiterait une organisation particulière pour ce jour. Ainsi, il apparaît que La Poste ne peut proposer un service qui s'ajuste parfaitement aux besoins de l'entreprise, étant sous contrainte organisationnelle impliquant une gestion du temps, de moyens logistiques et humains:

> *« (Quelle serait la solution envisagée pour que les besoins des entreprises soient satisfaits ?) La solution ? ca serait d'embaucher du monde, d'avoir du matériel tout ça pour un laps de temps très très court pour répondre aux besoins, ce qui serait entre guillemets délirant, parce qu' on ne peut pas sur un laps de temps de trois quart d'heure, faire venir quelqu'un, avoir un véhicule, ça ne paraît pas viable. La solution qu'on a, c'est les boîtes postales, mais les*

entreprises doivent venir. Si elles ne veulent pas venir et qu'elle veulent être livrées à 9 heures toutes , comment va-t-on faire ?On retrouve la même chose le soir : elle veulent toutes être ramassées à 17 heures alors qu'on ne peut en faire que 5 ou 6. Et puis vous avez des entreprises qui ont un contrat pour une heure toute la semaine et puis le vendredi elles s'aperçoivent qu'elles ferment ½ heure plus tôt et nous, il faudrait qu'on passe ½ heure plus tôt le vendredi ! Mais ça implique deux organisation pour une même tournée, c'est trop compliqué et ça génère des oublis. »

La production organise donc les tournées en prenant en compte l'emplacement de l'entreprise afin de ne pas perdre de temps dans le transport puisqu'environ cinq minutes sont allouées à chaque entreprise. D'autre part, la tournée dans les entreprises est articulée avec le passage dans des annexes locales dépendant du bureau de poste. A l'issue de la gestion de ces contraintes, la décision de l'heure de passage revient donc à la production qui en fait part au commercial :

« Nous on s'organise d'après nos tournées et on propose un horaire et puis on fait remonter. C'est fait d'après les rues desservies. Il y a environ 5 mn par entreprise, parfois moins. »

« Les collectes sont associées avec des liaisons entre les différentes annexes que nous avons. Par exemple cette personne, dans sa tournée, va faire une première collecte dans les entreprises, après elle fait une liaison village parce que c'est une de nos annexes. Elle va y récupérer du courrier et tout ce qui est pièces comptable etc, puis elle continue sa collecte dans les sociétés. Après, elle revient déposer le produit ici parce que toutes les collectes rentrent ici vers 17 H30 et le premier camion s'en va vers 18 H 15 (vers le centre de tri). »

Alors que la tension, au sein de la production semble être provoquée par la demande du commercial qui se heurte à la contrainte de l'organisation des tournées, la tension émanant de la production à l'égard du commercial concerne le délai de réponse. En effet, la production peut être jugée trop longue à donner son accord suite à la proposition du commercial. Cette attente est gênante pour le commercial qui doit donner une réponse à son client :

« Ça peut tarder dans les réponses à donner parce qu'on est vraiment coincé localement donc le client qui s'impatiente on ne peut pas donner de réponse immédiatement donc le commercial s'énerve un peu en disant 'bon je dois quand même dire à mon client si on a une possibilité ou pas, ou s' il faut que je le fasse attendre'. »

La cause de cette tension est attribuée à une incompréhension mutuelle du travail des uns et des autres, due à une méconnaissance des contraintes de chacun. Dans cette optique, le commercial ne prendrait pas en compte l'arbitrage que doit opérer la production parmi toutes les demandes et la production ne réaliserait pas le poids des engagements pris par celui-ci avec l'entreprise :

« Ceux qui sont à fond dans le commercial ne connaissent pas forcément ce qui se passe sur le terrain, et ceux qui sont sur le terrain ne peuvent pas deviner les intentions que les commerciaux peuvent avoir avec les entreprises, c'est quand même assez délicat. »

Dans ce rapport de force interne, la production semble être en position avantageuse dans la mesure où c'est le commercial qui « paiera les frais » d'un engagement qui n'aurait pas reçu l'accord de la production :

« De toute manière, le commercial sait très bien que s'il signe un contrat et que l'exploitation ne peut pas suivre, c'est lui qui sera en première ligne parce que l'entreprise rouspétera. Donc ça ne sert à rien de s'engager. »

Dans le jeu de la négociation interne, le commercial, qui est à l'interface de deux logiques d'action, est sous contrainte de la production qui gère les moyens logistiques et humains pour effectuer un service auprès de l'entreprise client.

2. Les sources de la méfiance entre commerciaux et « production » : la perception des zones d'incertitude et des contraintes du système d'action

Du point de vue des commerciaux, les zones d'incertitude de la chaîne de traitement des envois par La Poste concernent les risques de vol, les dysfonctionnements internes au bureau de Poste, la perte de contrôle lors de l'acheminement des envois. Les contraintes relèvent de la négociation interne avec la production.

Les sources de la méfiance des commerciaux pour la production sont liés à une anticipation des risques que les conséquences des actes de ceux-ci leur font encourir. Ainsi, la méfiance des commerciaux à l'égard de la production peut concerner les risques de vol dont les clients des premiers subiraient le préjudice. :

« On tente de faire du 100 %, c'est ce qu'on dit à nos clients, il y a un risque parce qu'on travaille toujours avec des hommes. Les risques ce sont les vols. Par exemple pour des colis envoyés par Louis Vuitton, on va lui dire qu'il faut éviter de placarder L.V partout parce que ça tente le vol. On leur dis d'envoyer les colis les plus neutres possibles pour avoir moins de risque. Les vols peuvent être commis à la production, au tri, ça peut être l'opérateur de distribution. »

La perception d'un bureau de Poste *« mal managé »* peut aussi provoquer la méfiance dans la mesure ou elle est associée à l'idée de dysfonctionnements dans le traitement des envois, et partant à l'insatisfaction éventuelle des clients qui se traduit par des réclamations que les commerciaux sont amenés à essuyer :

« On peut être méfiant à l'égard du bureau de Poste parce qu'il peut être mal managé. »

L'acheminement des envois est aussi un lieu de la méfiance dans la mesure où le commercial a le sentiment de ne *« plus rien maîtriser »* :

> *« Une fois que c'est parti, on ne maîtrise plus rien. »*

Ainsi, les *« quais de La Poste »*, *« les quais de déchargement »*, font l'objet de méfiance dans la mesure où ce sont *« des endroits où il y a des ruptures de charge »*.

Les « personnes de la méfiance » sont celles dont les décisions ont un effet sur les conditions de travail. Ainsi, les commerciaux peuvent faire l'objet de méfiance de la part des personnes de la production dans la mesure les promesses qu'ils font à leur client peuvent avoir pour effet un accroissement de la charge de travail de ce derniers. Inversement, les commerciaux peuvent se *« méfier »* des personnes de la production dont les résultats du travail peuvent ne pas être en adéquation avec les engagements pris par les commerciaux auprès de leur client :

> *« (Quelles seraient les personnes de la méfiance ?) Ca dépend où on se place, dans la production ou chez les commerciaux : l'un dit mais qu'est-ce-qu'ils ont vendu et l'autre il ne sont pas foutus d'assumer le travail, ils nous ont planté le contrat. »*

Cependant, il semblerait que la méfiance vis-à-vis de quelqu'un n'est pas tant liée à son statut au sein de La Poste qu'à son comportement. Ainsi, on sait, après expérience, à qui l'on peut faire confiance et de qui on doit se méfier :

> *« En interne, on sait les personnes avec lesquelles on va être méfiant parce qu'il y a des antécédents et puis d'autres avec lesquelles on est en confiance. »*

Les commerciaux perçoivent une certaine expression de méfiance à leur égard, localisée dans les centres de tri et qui serait due à un a priori des *« gens de la production »*. Ceux-ci verraient les commerciaux comme des « nantis » qui auraient *« la voiture, la cravate et le commissionnement »*, ce qui attiserait un sentiment de jalousie. Cette méfiance est liée, du point de vue des commerciaux à une méconnaissance de la réalité de leur travail :

> *« Ils entretiennent la méfiance. Au centre de tri, je sais bien ce qu'ils disent : le commercial, c'est la voiture, la cravate et le commissionnement. Si quelqu'un pouvait leur expliquer que tout le monde peut demander à être commercial et qu'on leur explique les objectifs, les horaires, je pense qu'il devrait y avoir des actions, une journée d'informations. Pourquoi pas leur parler de la concurrence qui existe. Les commerciaux ils font des contrats, c'est du boulot, et s'il n'y a pas de contrat, on perd des clients, c'est du boulot en moins. »*

Ainsi, du point de vue des commerciaux, ils sont vus par les employés de la production comme ceux *« qui touchent le pognon sans travailler »* et qui *« donnent des contraintes supérieures »* de travail. Dans le contexte de ces représentations, les demandes émanant du commercial donnent lieu

à une négociation avec la production qui est associée à une *« bataille »* par un commercial interrogé. Les termes de l'engagement pris par le commercial font l'objet d'une *« vente en interne »* qui semble parfois plus difficile à conclure qu'avec le client :

> *« Le problème c'est qu'on vend un produit et qu'on donne des contraintes supérieures à la production. Par exemple, sur les hypermarchés, on distribue en trois jours, le client peut demander si c'est possible en 48 heures alors là, avec la production, c'est la bataille, vous vendez une fois votre produit au client et une fois en interne. De temps en temps, ça nous arrive de vendre notre produit deux fois et c'est parfois plus difficile en interne qu'avec l'entreprise. On essaye de travailler avec le production de manière à ce qu'il y ait le moins de contraintes possibles et qu'on travaille tous dans le même sens. »*

Les employés de la *« production »* peuvent également « en vouloir » aux commerciaux lorsqu'il est constaté que certaines entreprises ne font pas le tri de courrier qui est stipulé dans leur contrat. Le commercial est alors mis en cause puisqu'il ne parvient pas à faire respecter les termes du contrat qu'il a engagé, ce qui a pour conséquences une surcharge de travail pour la personne du bureau de poste :

> *« Dans la publicité adressée qui bénéficie de tarif préférentiel, le client a obligation de faire trois séparations sur son envoi (ville reste du département et autres). Des fois ce n'est pas respecté, donc au niveau de la production, on dira : le commercial ne dit pas à ses clients de séparer donc c'est sur moi que ça va tomber. Il a raison parce que ça va le retarder d'un quart d'heure sur ses missions suivantes. »*

Au sein de La Poste, le sentiment de méfiance est associé à un climat de tension dans le personnel :

> *« Dans chaque endroit où il y a une forte concentration de production, il y a une hiérarchie prononcée, notamment au centre de tri, c'est tendu parce qu'il y a des enjeux syndicaux, c'est tout le temps en tension. La Poste est une des entreprises la plus syndicalisée, donc dès où il y a une forte relation hiérarchique, surtout en production, il peut y avoir des tensions qui peuvent se transformer en grève. »*

La méfiance peut enfin être associée à une *« différence d'objectifs »* entre les différents services de La Poste. En effet, les contraintes propres à chaque acteur donnent lieu à des objectifs différents entre *« commerciaux , «services financiers, comptabilité »*. La méfiance est alors une composante de la *« négociation interne »* dont le but est de minimiser le poids des contraintes des autres acteurs sur son propre système d'actions:

> *« On peut comprendre les contraintes de chacun. C'était mon cas entre la comptabilité, les services financiers et leurs objectifs qui ne sont pas du tout ceux des commerciaux. Toute la*

technique est de faire en sorte qu'il déroge un petit peu à ces lois et que nous on mette de l'eau dans notre vin, c'est tout l'art de la négociation interne. »

B. La collecte

La collecte, qui est la première étape de l'itinéraire des envois, met en relation le préposé de La Poste et les employés de l'entreprise qui ont en charge l'expédition du courrier et des colis. C'est donc à l'occasion de ce contact que se joue l'image de La Poste, mais aussi celle de l'entreprise. Du point de vue des commerciaux de La Poste que nous avons interrogés, l'image de La Poste est associée aux signes de la confiance ou de la méfiance perçus par l'entreprise. Ainsi, au moment de la collecte, le signe de la méfiance serait une conduite irresponsable de la part du préposé de La Poste qui se traduirait par exemple par des *« crissements de pneu »*. Ainsi, tout acte personnel jugé de manière négative est susceptible d'être interprété comme un signe de méfiance puisqu'il met en jeu l'image même de La Poste :

« Si le collecteur arrive en faisant crisser les pneus ou en emboutissant une voiture tous les jours… Parce qu'on peut imaginer qu'il traite les colis de la même manière, là l'image de marque est mauvaise. »

Une association est alors faite entre les signes de la méfiance, la qualité des prestations de La Poste et l'activité de l'entreprise :

« On travaille avec des entreprises et derrière c'est son C.A qui est en jeu !. On ne peut pas faire péricliter l'activité de l'entreprise parce que les colis sont mal traités. »

Lors de la collecte, le préposé jouit d'une certaine marge de manœuvre par rapport au timing de la tournée. Ainsi, il pourra accorder des *« arrangements »* dans le cas d'un retard ou d'une erreur dans la préparations des envois. Il apparaît que cette attitude est fortement influencée par la qualité de la relation qu'il entretien avec les interlocuteurs de l'entreprise. La rencontre au cours de laquelle s'établissent des relations personnelles est caractérisée par sa courte durée et sa fréquence quotidienne. Nous verrons que la perception de l'entreprise qu'a le préposé se construit dans un cadre très routinier à partir de « micro événements ». La collecte consiste ainsi en un service dans lequel la dimension interpersonnelle intervient fortement.

C'est également au moment de la collecte que des écarts se creusent entre l'organisation théorique de l'acheminement des envois et les pratiques. En effet, un écart entre les pratiques de l'entreprise et les termes du contrat qui l'engage vis-à-vis de La Poste se repère tout au long de l'itinéraire des envois. Ainsi, dès la première étape de l'itinéraire, des moyens sont mis en place pour réagir à ces dysfonctionnements. Ceux-ci visent à gérer le retard afin de limiter ses répercussions sur la suite de la chaîne d'actions.

Lors de nos observations, nous avons suivi deux contractuels. Le premier était habillé *« en civil »*, portait un badge et conduisait un véhicule « Dilipack », le second portait un vêtement de pluie jaune et conduisait un véhicule aux couleurs de La Poste. Si la présentation des deux collecteurs n'est pas semblable, leur parcours est également différent. La première personne détient une maîtrise de droit et fait ce travail *« en attendant autre chose »*. La deuxième personne a un père postier qu'il admirait étant enfant et souhaite faire carrière dans La Poste. Ainsi, la perception de leur métier diffère. Si l'un ne trouve pas que son métier soit très intéressant, l'autre apprécie la polyvalence du travail de facteur.

1. Le contact interpersonnel

Lors de sa tournée, le préposé stoppe son véhicule et entre dans l'entreprise. Plusieurs cas de figure se présentent : il peut monter dans les bureaux, s'adresser à la réception, avoir affaire à une personne particulière ou aller chercher directement les envois à un endroit précis. Dans tous les cas, le préposé est une figure connue. Les échanges entre le collecteur et ses interlocuteurs au sein de l'entreprise vont du silence total à l'échange de propos plus personnels en passant le conventionnel *« bonjour-bonsoir »*. Ainsi, ce *« rouleur »* dans une des entreprise de sa tournée, entre dans le bureau sans dire un mot, prend la caisse de courrier et s'en va. Cette attitude est liée à l'appréciation de l'entreprise qui est jugée *« impersonnelle »*. Malgré la présence d'employés dans les bureaux, celui-ci se plaint de n'avoir aucun interlocuteur :

> *« Il n'y a jamais personne...je n'ai pas un interlocuteur, en fait, c'est impersonnel. »*

Cette perception est fondée sur plusieurs événements qui ont été perçus de manière négative par le postier. En effet, l'entrée dans l'entreprise est contrôlée par un code d'accès qui officiellement ne lui a pas été transmis, ce qui l'oblige à annoncer sa présence à l'interphone. Cette mesure de protection de l'entreprise est interprétée comme une marque de distanciation :

« Au début, je sonnais et ça ne répondait pas, je ne savais pas comment ça fonctionnait »

En plus de ce fait, interprété comme un signe de méfiance, le manque d'attention de la part d'employées à son égard quand il montrait des difficultés à porter un *« bac plein »*, ainsi que la demande d'une personne de déplacer son véhicule, a conforté le préposé dans sa perception négative de l'entreprise. Ainsi, ce manque de reconnaissance sur le plan personnel peut être lié à l'attitude neutre du postier au moment de la collecte :

> *« Chez Untel, pour rentrer il faut un code. Ils m'ont dit 'ah non je vous donne pas le code, c'est un motif de licenciement' je trouve ça idiot. Et puis surtout l'autre soir ils avaient un bac plein. Il y avait deux filles qui étaient là, elles ne m'ont même pas aidé à descendre parce que j'ai un escalier à monter vous allez voir je dois redescendre avec le bac...elles ne m'ont même pas ouvert la porte ! Je trouve que c'est un peu dur quand même, quand on nous aide pas*

comme ça. Un jour j'étais avec ce véhicule. J'avais un gros bac et je m'étais garé le plus près possible de l'entrée et il y a un gars qui est arrivé avec son véhicule. Je descends du camion il me dit : 'vous pouvez vous pousser ?' Alors déjà il m'oblige à remonter dans le camion à redémarrer à me pousser et puis après, j'avais le bac à porter et il m'a même pas remercié même pas un regard, rien. J'ai trouvé ça un peu indécent, mais je l'ai remarqué : si un jour je suis devant lui je me presserais pas pour me pousser. C'est de bonne guerre quoi ! »

Ces rapports impersonnels sont opposés aux échanges avec des *« personnes gentilles »*, comme ce qui s'est passé avec la réceptionniste d'une autre société qui l'accueille avec un large sourire :

« Elle est rentrée de vacances, je lui ai demandé : 'ça va, ça s'est bien passé ?' »

Un autre exemple de contact *« chaleureux »* est rappelé par notre informateur :

« L'an dernier je passais dans une société avec des petites mamies chez la société Untel, elles me disaient 'il va bien le facteur ?' et moi je disais 'ça va bien' et tout, bon tu vois, un petit mot comme ça c'était plus chaleureux, c'était ça surtout. »

Les relations établies au fur et à mesure des collectes peuvent également relever du registre de la séduction :

« Je sais pas pour lui mais moi je sais que ma tournée je suis bien content, il y a des belles femmes il y a tout, on discute .... Ça dépend de la personne, si c'est quelqu'un qui est timide ça ne marchera pas ! Il faut la tchatche ! Moi je suis dégourdi ! (Et dans les entreprises, ça passe ?) Le courant ? comme à EDF ! (Que dites-vous?) 'Salut, comment vous avez passé la soirée, est-ce que vous avez la pêche ?' On rigole beaucoup en tout cas. »

La qualité des relations peut aussi être ressentie par le préposé comme un moyen d'obtenir une « grâce » de sa part en cas de retard. Par exemple, les employées de cette entreprise ne saluent jamais le postier lors de sa venue, mais lui adressent la parole pour lui demander d'attendre quelques instants, le temps de finir la préparation du courrier. Cette « gentillesse utilitaire » n'est pas bien perçue :

« Dans cette société j'ai remarqué quand ils ont besoin de vous, qu'ils ont une lettre qu'ils ont pas encore affranchi, ils disent 'ah s'il vous plaît, j'ai une lettre, est ce que vous pouvez attendre ?' et sinon en général, je dis bonjour dans le vide. »

L'absence de réponse à un salut de la part du préposé, l'amène à ne plus le faire par la suite :

« Si on me répond pas, après je dis plus bonjour. »

L’attente du facteur peut par contre, donner lieu à un don de la part de la personne qui lui demande, comme l’offre d’une boisson, ce qui reste toutefois assez rare :

> *« L'autre jour où elle m'a fait attendre et elle m'a dit écoutez si vous voulez vous pouvez prendre un jus d'orange ou un café elle était gentille, mais bon une fois en six mois… »*

L’appréciation des entreprises est échangée avec les autres collecteurs. Ainsi, on se raconte les mésaventures, comme des employés qui n’ouvrent pas la porte ou qui donnent peu d’étrennes au moment de la traditionnelle présentation des vœux, ce qui témoigne de l’importance de l’aspect relationnel dans les relations de travail :

> *« On parle des fois avec les autres ‘ah cette société, il y ça par exemple, l'avant dernière que je fais, ah oui, il y a les portes et tout, je n'aime pas ça, ce n'est pas pratique quand on a un bac, comment tu fais chez Untel ?’ ».*

> *« (Vous parlez de quoi entre collègue ?) De l'accueil qu'on a dans les sociétés, ceux qui sont sympas. A la fin de l'année, les facteurs passent pour présenter leurs vœux. Dans les sociétés sympas, ils donnent quelque chose et puis il y a des sociétés dont on sait qu’ils se foutent de nous. L'an dernier il y aune collègue qui m’a dit ce que les sociétés lui avaient donné quand elle passait pour présenter ses vœux. Notamment il y a une société avec qui ça se passait bien. Quand elle passait, la dame elle disait en rigolant ‘vous ne pouvez pas m'en amener un peu moins ?’parce que c'était souvent deux bacs pleins, des colis... et il fallait traverser un parvis, enfin c'était assez dur quoi, et ma collègue quand elle est allée présenter ses vœux elle a reçu dix francs, j'étais un peu déçu. C'est vrai qu'elles ne sont pas très sympas parce que je l'ai fait la semaine dernière cette tournée et j'étais là avec mon bac dans les bras et puis elles discutaient, elles ne se pressaient pas trop pour m'ouvrir la porte rapidement.»*

Il apparaît que la qualité des relations influence la qualité du travail opéré par le préposé. La *« gentillesse »* des employées serait « payée » en retour, par des *« services »* rendus par le préposé qui dépassent le cadre de la collecte :

> *« De toutes façon s'ils sont gentils, c'est là qu'on va être tenté de les servir très bien et s'ils ne sont pas sympas et bien...c'est comme ça à mon avis que ça se passe...s’ils ont besoin de recommandé ou quelque chose ils auront moins d'attention... (Qu’est-ce que ça signifie quand vous dites ‘on les sert bien’ ?) Si par exemple ils ont besoin d'une boîte de recommandé, on leur amène. »*

Les *« services »* peuvent également consister en un deuxième passage dans l’entreprise lorsque le courrier n’est pas prêt. L’échange qui suit, entre cet employé et le préposé, est le plus long auquel nous avons assisté durant notre observation et traduit une ambiance décontractée, où le préposé ne montre pas de réticence à revenir :

« - L'employé, un jeune homme : 'Bonjour ce n'est pas prêt ! On n'a pas fait notre boulot ! Ça sera pour cinq heures et demi !

- Le préposé : Il y en aura plus ?

- L'employé : Ben ouais il y a déjà tout ça alors...

(il tend une caissette qui contient quelques enveloppes)

- L'employé : Ça va, c'est pas trop lourd ?

- Le préposé : Bon allez, à tout à l'heure.

- L'employé : Ouais bye. »

Sans que le dialogue soit poussé aussi loin, dans la plupart des cas, lorsque le collecteur arrive dans l'entreprise, il s'assure que les envois à expédier sont bien au complet. Cette confirmation se fait oralement (*« c'est bon, c'est prêt ? »*) ou par l'interprétation de signes matériels, comme la machine à affranchir qui est couverte d'une bâche (*« la machine à affranchir est recouverte, ça veut dire que c'est bon. »*).

Pour la remise des envois, deux procédures ont été repérées. Le préposé peut se saisir de la caisse de courrier qui est posée à un endroit précis ou se fait remettre les envois par une personne, qui sont dans une pochette ou une caisse. Dans la première situation, les échanges verbaux sont nuls ou très restreints alors que la seconde situation induit un contact direct ponctué d'un regard, d'un sourire et d'un *« merci »*. Dans le quotidien de son travail, le préposé peut donc se voir témoigner plus ou mois d'attention ou d'indifférence.

2. Gestion du retard et du tri défectueux

Nous avons vu que les horaires de passage sont établies en fonction des souhaits des clients et des contraintes du bureau de Poste et résultent d'une négociation en deux temps, entre trois acteurs : décisionnaire de l'entreprise – commercial, commercial – équipe production. La collecte, qualifiée de *« petite »*, *« comprend une dizaine de sociétés »* qui sont éloignées les unes des autres de quelques minutes de transport. La collecte de plus grande envergure couvre une zone plus étendue et intègre des *« dégagements »* qui consistent en une tournée parallèle dans des entreprises qui ont un gros volume d'envois. Le collecteur ramasse plusieurs sortes d'envois : des lettres et des colis affranchis ou non, des recommandés, des écoplis, des chronopost. Pour les envois Dilipack, une tournée est prise en charge par un collecteur Dilipack, ou un préposé du bureau de Poste. Les envois Chronopost en masse font également l'objet d'une collecte à part. Par ailleurs, certaines collectes se font par l'intermédiaire de sociétés privées (*« c'est pour les grosses entreprises parce que nos véhicules sont trop petits »*). A l'étape de la collecte, on remarque que les entreprises ne se plient pas totalement à l'organisation mise en place par La Poste. En effet, certaines ne demandent pas de dégagement dans les délais convenus, d'autres ne mettent pas le courrier dans la pochette qui y est

destinée, ne procèdent pas au tri ou sont en retard. C'est alors le préposé de La Poste qui « absorbe » ces dysfonctionnements en mettant en place des arrangements selon la marge de manœuvre dont il dispose.

Les entreprises conditionnent de manière différente les envois à donner au collecteur. Certaines ont des *« bacs »* qui sont prêtés par le bureau de Poste, d'autres entreposent les enveloppes dans des emballages en carton de récupération, ce qui est une pratique assez répandue :

> *« (Les boîtes en carton) c'est à jeter, ils nous en donnent tous les jours. Ils ont en stock des caisses, je ne sais pas pourquoi ils font comme ça, ils font toujours ça, il y en a pas mal qui le font. »*

D'autres entreprises conditionnent le courrier dans des sacs, ce qui n'est pas apprécié par le collecteur qui doit vider le sac et effectuer le tri :

> *« Ils mettent directement dans les sacs, mais pour le tri c'est pas agréable, il faut enlever tout de sac et verser carrément par terre. »*

Le courrier non affranchi doit se trouver dans des pochettes bleues. Parfois, le courrier est posé sur un meuble et la pochette est tendue au préposé lors de son arrivée. Si cette manière de procéder n'est pas conforme à ce qui devrait se passer, le collecteur accepte de mettre le courrier dans la pochette et considère que cela fait partie de la qualité de service qui promeut l'image de La Poste :

> *« Normalement ils auraient dû me le préparer (mettre le courrier dans la pochette) mais bon, des fois, elle ne le fait pas. Si j'arrive et que ce n'est pas fait, c'est moi qui le fais et puis ça donne une bonne image de la Poste ! »*

Lorsque les entreprises ont un volume important d'envois, elles demandent un *« dégagement »* :

> *« Si les entreprises peuvent, elles préviennent le bureau. »*

Mais il arrive que pour charger la masse de courrier et de colis plusieurs aller-retour soient nécessaires :

> *« Des fois, je fais deux ou trois tours avec mon diable. »*

Les *« deux ou trois tours »* sont tolérés par le collecteur et représentent la limite de la charge de travail lors du chargement. En effet, une surcharge de travail signifie que l'entreprise n'a pas demandé de dégagement. Le temps effectif passé à cette collecte dépasse donc les prévisions, ce qui perturbe la suite de la collecte. Le collecteur peut ainsi rappeler cette procédure à l'entreprise après plusieurs écarts de la part de celle-ci :

« Il faut savoir que quand il y beaucoup de courrier on leur demande de nous appeler. Donc plusieurs fois je suis arrivé il y avait deux bacs pleins voire trois bacs Je leur ait donné le numéro je leur ait dis la prochaine fois que vous avez du courrier comme ça il faut nous appeler avant. (Après plusieurs fois où l'entreprise n'avait pas demandé un dégagement), un jour j'en ai eu marre, j'ai dis : écoutez je n'ai pas suffisamment de place je ne peux pas tout prendre, depuis ce jour là ils appellent... Je veux bien être gentil mais il y a un moment il faut dire non. »

Si certaines entreprises respectent la procédure sous contrainte, d'autres préviennent le bureau dans des délais trop rapides. Ainsi, la mise en place du dégagement doit se faire immédiatement après l'appel, ce qui contraint à faire « bifurquer » un véhicule hors du trajet habituel de sa tournée. L'appel peut être reçu par l'assistante commerciale, qui le transmet au chef d'équipe de la production qui en fonction du planning des tournées, prévient un collecteur de l'entreprise supplémentaire à relever. Par contre, lorsque les dégagements sont prévus à temps, ils sont intégrés aux tournées :

« (L'assistante commercial au chef d'équipe) Untel vient de signaler qu' ils avaient une grosse quantité de courrier à faire partir, mille enveloppes, ils n'ont pas pu prévenir avant. Est-ce que tu peux faire un dégagement ? »

Après avoir récupéré les envois sous différentes formes (bac, cartons, pochettes), le préposé se dépêche de retourner à son camion pour y déposer le courrier et les colis. Dans l'enchaînement rapide des mouvements, les pochettes et les colis sont lancés « à la volée ». Interrogé sur d'éventuels dégâts causés par ce peu de précaution, notre informateur rétorque :

« Il ne faut pas envoyer des paquets fragiles par La Poste ! »

En plus d'une masse inhabituelle d'envois à transporter (qui n'a pas fait l'objet d'une demande de dégagement), le préposé se heurte au tri défectueux effectué par les entreprises. Le tri défectueux peut consister à ne pas séparer les enveloppes selon leur format, leur destination, leur type d'envoi. Selon notre informateur, une certaine permissivité serait recommandée à l'égard des entreprises « grands comptes » :

« Chez ce grand compte, c'est tout mélangé, les ecoplis avec de l'urgent. Quand je trie les écoplis je trouve de l'urgent avec ils se pénalisent un peu aussi parce que leur courrier arriverait plus vite quand même. (Ils ne sont pas obligés de trier ?) Le client est roi donc comme c'est des gens qui apportent de l'argent, on peut trop rien dire. Ils apportent leur courrier mélangé, mais on ne leur dit rien, c'est ce que m'ont dit les autres, donc on laisse faire comme ça. »

L'effet de l'absence de tri est, selon ce collecteur, une *« pénalité »* que l'entreprise s'infligerait à elle-même dans la mesure où elle retarde le traitement de ses envois :

> *« C'est vrai qu'ils se pénalisent parce que les plis non urgent comme écopli passent en dernier (lors du tri au bureau de Poste). Donc si on est un peu juste (en temps) on ne va pas trop regarder ce qu'il y a dedans et il peut arriver que de l'urgent parte en non urgent et même le contraire. Le 'R.', on le garde ici, on ne l'envoie pas au centre de tri parce que c'est plus rapide ; ils l'ont dans leur boîte aux lettres le lendemain matin, mais comme ils ne séparent pas le « R.' du reste... Nous, on n'a pas toujours le temps de trier et le courrier pour R. part au centre de tri donc ils se pénalisent aussi. Si c'était trié ça partirait au premier camion et ça arriverait plus vite au destinataire. »*

L'autre erreur de tri constatée concerne l'omission de séparation entre les plis affranchis par la machine et ceux qui sont timbrés. Ainsi, l'absence ou les erreurs de tri amènent le préposé à « rectifier » le tri, ce qui *« prend du temps »* :

> *« On vous expliqué que certaines entreprises ne triaient pas du tout le courrier certaines le font un petit peu mais moi je suis obligé de le faire c'est une perte de temps. »*

Ainsi, le préposé dégage du temps sur sa tournée afin de faire un tri pour ne pas répercuter cette tâche à l'étape du dépôt des envois au bureau de Poste. Selon un des collecteurs rencontrés, la composition de sa tournée lui permet d'effectuer le tri sans nuire à l'exécution des tâches prévues. Ainsi, le temps du tri s'intercale au temps de la collecte :

> *« Sur cette tournée, il n'y a pas beaucoup de clients dessus il doit y avoir 8 clients en une heure donc j'ai le temps je peux prendre mon temps sur cette tournée les autres ont peut-être moins de temps mais moi j'ai le temps de trier de tout bien ranger, je suis assez méticuleux aussi. Quand j'arrive (au bureau de Poste), en général, toute est trié, mais c'est pas toujours le cas. »*

Ce « rattrapage » effectué par le postier se fait en deux temps. Le préposé doit, dans un premier temps repérer l'erreur de tri, qui n'est pas toujours immédiatement visible. En outre, celles-ci peuvent être multiples. En effet, un paquet de lettres entouré d'un élastique permet de vérifier que le tri par format est correct, par contre, cela ne garantit pas le tri par destination. Après avoir identifié les erreurs de tri, le préposé peut prendre l'initiative de le faire dans son véhicule (ce qui l'amène à stationner plus longtemps). Le tri est *« grossier »* dans la mesure où il ne se fait pas selon les dix catégories prévues, mais selon le format, l'affranchissement, le délai d'acheminement (recommandé ou pas) et la destination (R., Ile-de-France, province, étranger). A l'ensemble de ces tâches sont opposées la simplicité et la rapidité du geste en cas de tri correcte : *« Si c'était trié, j'aurais juste à enlever les élastiques. »*

« Je fais un tri personnel dans le camion. Ce qui est important, c'est les tailles. Je trie par format, si c'est affranchi ou non. Je mets les recommandés à part dans la pochette verte. Je ne trie pas *par destination, c'est fait plus tard. Je le fais de façon "grossière : île de France/ Province étranger / R. / Ecopli. »*

En plus de ce tri, le collecteur peut remédier à d'autres erreurs, comme un courrier non affranchi. Dans ce cas, il peut ramener la lettre à l'entreprise expéditrice, ce qui est apprécié par celle-ci dans la mesure ou le pli n'est pas retardé comme s'il avait été acheminé au bureau de Poste. Ce service, tout comme le fait de mettre le courrier dans la pochette à la place de l'employé de l'entreprise, est perçu comme un signe de la *« qualité »* des prestations de La Poste. :

« Celle-là, elle est pas affranchie, je vais leur ramener, ça fait partie de la qualité de toutes façon. (Si je ne le fais pas), ça ne passera pas au bureau et on leur ramènera donc ça va se paumer... Si je leur ramène, ils apprécient en général. Quand on leur dit 'vous n'avez pas affranchi' ils sont contents. »

Lorsqu'un passage au « carré pro » est prévu, le postier ne se charge pas du tri de la première partie de sa collecte puisqu'il est effectué par les postiers du carré pro :

« Au carré pro, je décharge le camion. Des fois, j'aide des collègues. (Vous vérifier le tri ?)Non c'est à eux de le faire, c'est sur la deuxième partie que je le fais. Là il n'y a pas beaucoup de courrier et ça va être trié au carré pro tout de suite. »

Le deuxième type de dysfonctionnement relevant de l'entreprise à l'étape de la collecte est le retard dans la préparation des envois au moment du passage du préposé. Le préposé peut prendre différentes initiatives selon les causes du retard qui font l'objet d'une négociation avec la personne qui s'occupe du courrier.

Si l'affranchissement n'est pas terminé, le postier attend quelques minutes et propose de revenir plus tard si le délai d'attente est plus long :

« Si dans les entreprises, ils sont en retard, j'attends 5 minutes et s'ils (les) dépassent, je reviens. »

L'heure du retour est envisagée selon la masse de courrier qu'il reste à affranchir :

« Je leur dis je repasse dans 5 minutes dans 10 minutes c'est selon la quantité de courrier qu'ils ont à affranchir. »

Le retard d'une entreprise peut être récurrent et de ce fait intégré à la gestion de la tournée par le préposé. Les *« les deux ou trois minutes d'attente »* ne font donc pas l'objet d'une nouvelle négociation à chaque retard :

« L'avant dernier est souvent en retard. Quand j'arrive, elle a encore des recommandés à remplir mais bon, si elle me demande deux trois minutes j'attends ça me dérange pas trop. »

Si l'attente est consentie en cas de retard, elle semble moins tolérée lorsqu'il s'agit d'une erreur d'affranchissement à laquelle le facteur a déjà remédiée en ramenant la lettre. Ainsi, on peut penser que les services rendus ne sont pas sans limites et que le préposé, par sa réticence, rappelle aux entreprises leur conduite « fautive » :

« (Vous n'attendez pas après avoir ramené la lettre non affranchie ?) A la rigueur, ils m'auraient demandé, j'aurais dit: 'bon ben faites vite', mais c'est un peu aux sociétés de vérifier si leur courrier est bien affranchi. »

Le temps d'attente du préposé est aussi fonction de la place de l'entreprise dans la tournée. Ainsi, une entreprise en début de tournée se verra accorder un temps d'attente moins long qu'une autre qui se trouve en fin de tournée :

« (Si la première entreprise est en retard, comment faites-vous ?) J'attends un peu. »

Le temps que prend le préposé pour attendre, résulte d'une gestion de sa tournée. En effet, le temps prévu pour chaque entreprise sur le planning peut s'avérer supérieur au temps effectif. De ce fait, ce décalage entre planification et réalisation « dégage du temps » que le facteur peut allouer à l'attente :

« Des fois il y 5 minutes de prévues entre les sociétés. Il y a des sociétés qui sont assez proches, en trois deux minutes, on peut attraper la société. Et puis il y a aura une coupure, parce que Untel, je le fais que le Vendredi donc ma prochaine société est à 16 h 25 parce que les autres c'est le Vendredi. »

« L'arrangement » peut également résulter d'une ré-organisation de la tournée par le collecteur qui modifie les heures et l'ordre de passage en fonction de sa connaissance des entreprises, ceci sans en référer à ses supérieurs hiérarchiques. Ainsi, une tournée *« arrangée »* se révèle être plus efficace qu'une tournée planifiée. Néanmoins, l'information ne « remonte » dans la hiérarchie :

« C'est le responsable des tournées qui les fait en collaboration avec le chef d'équipe et là (le facteur qui a habituellement la tournée et qui se fait remplacer), il a trouvé que la tournée est un peu mal faite par rapport aux horaires, il a changé de disposition. (C'est pour ça qu'il y a les numéros sur la feuille devant le nom des sociétés ?) Oui, il les a mis pour moi ! (Le chef il est courant ?) Non. Mon collègue connaît les petites manies des sociétés. (Mais il n'a pas envie de le signaler pour que la tournée soit rectifiée ?) Non. Des fois on a des idées, ils (les supérieurs hiérarchiques) prennent les idées pour eux, ils disent que c'est eux qui ont eu l'idée, ils ne diront jamais ça: 'c'est untel qui a eu l'idée.' »

Si le facteur réagit au retard des entreprises en attendant, il peut également anticiper ce retard et arriver lui même en retard par rapport à l'horaire de passage prévue. Il apparaît que le retard du facteur est arrangeant pour les entreprises, qui lui font d'ailleurs remarquer quand il passe à l'heure :

> *« (Le collecteur remarque qu'il a quinze minutes de retard sur l'horaire prévue) Je suis à la bourre ! (Les entreprises ne vous ont jamais reproché votre retard ?) Non, parce qu'ils préfèrent. Souvent ils me disent : 'Ah déjà !'. Si je pars à 16h30, comme je dois partir normalement, j'arrive avec 10 minutes d'avance chez l'avant dernier client et ce n'est pas bon. »*

Lorsque l'avance n'est pas évitée, le facteur attend :

> *« (Ca vous arrive d'arriver trop tôt ?) Oui, alors j'attends, il faut avoir des arrangements à tout. »*

Ces *« arrangements »* à l'égard des sociétés sont perçus comme un moyen pour *« garder des bonnes relations »*. Ainsi, les stratégies de gestion du temps mises en place par les postiers à l'étape de la collecte permettent de limiter la répercussion des effets des dysfonctionnements sur l'aval de la chaîne de traitement des envois.

C. Le traitement des envois au bureau de poste

Dans l'itinéraire des envois, le traitement de ceux-ci dans le bureau de Poste se situe entre leur collecte ou leur dépôt et leur acheminement au centre de tri. A cette étape, les envois son triés par type d'envois, format et destination. Si les entreprises et les préposés à la collecte ont effectué une partie du tri, des erreurs de séparation sont détectées et prises en charge, sous contrainte de temps, afin qu'elles ne soient répercutées en aval de l'itinéraire. D'autre part, le passage des envois au bureau de Poste est l'occasion d'un contrôle des entreprises concernant la séparation des envois et l'affranchissement. Ces contrôles donnent lieu à d'éventuelles réclamations de la part de La Poste dont l'itinéraire concerne différents acteurs, tant dans l'entreprise qu'au sein de La Poste.

1. L'arrivée des envois : la réactivité de La Poste

Les arrivées de colis et de courrier au bureau de poste se font par les camions de La Poste qui ont fait les collectes ou par le dépôt direct par les coursiers des entreprises. Ceux-ci viennent directement dans la salle de tri pour une quantité importante d'envois, ou passent au guichet. Ces deux manières de procéder engagent des relations différentes entre employés de l'entreprise et personnel de La Poste. Dans le premier les coursiers ont directement affaire au personnel de la salle de tri qu'ils connaissent, alors que dans le second, le contact se fait avec le guichetier réceptionniste :

« Les coursiers viennent à quai directement . Ils (les employés affectés au tri) les connaissent tous, tous les soirs ce sont les mêmes coursiers, ils se saluent ils connaissent leurs prénoms. »

Les envois arrivent dans des caisses de conditionnement prêtées par La Poste aux entreprises qui doivent faire le tri de leur courrier. Celles-ci sont théoriquement amenées le matin, lors de la remise et récupérées le soir, lors de la collecte :

« On prête des caisses et on les récupère le soir. On leur livre en début de journée et on les récupère pour qu'ils préparent leurs envois . L'avantage, c'est d'avoir du courrier séparé au niveau des formats et de ce qui est urgent et ce qui ne l'est pas. C'est un gain de temps pour nous et au niveau des entreprises, ça permet de bien préparer tout ce qui concerne la Poste. »

Néanmoins, il arrive parfois que les entreprises ne rendent pas les caisses quotidiennement car elles ont un usage interne:

« *En principe, les caisses reviennent le soir à 80 %. On s'aperçoit quand même que dans les entreprises notre matériel peut servir à autre chose que pour le tri du courrier: nos bacs sont très pratiques. Je me souviens dans une entreprise, ça servait à séparer le format des courriers mais ça restait en interne, c'était leur bacs, ils s'en servaient comme ça. C'était pratique pour le rangement, pour préparer la séparation dans les services. »*

Une fois le dépôt effectué, les envois sont traités en deux temps. Un premier tri est fait, à la *« boulisterie »* et consiste alors à séparer les lettres par format. Puis, les caisses sont réparties sur *« différentes positions »* dans la salle de tri, afin de procéder au tri par destinations :

« Le chantier est divisé en deux gros trucs: il y a ce qu'on appelle la boulisterie, ça c'est mon collègue qui reçoit toutes les structures avec un courrier qui est ramassé qui sort des camions et il fait une première séparation: grosse lettre, lettres moyennes et après il les envoie sur les différentes positions et là c'est trié, donc province , Ile-de-France, étranger. »

C'est lors de la première étape que sont détectées les erreurs et les carences de tri effectuées par les entreprises qui ont pu mélanger les types d'envois :

« On sort le 'R.' ici, les écoplis et tout ce qui est timbré, parce que normalement, ils devraient être mis part et souvent ils sont mélangés, donc on les enlève pour les oblitérer. Donc il y a la table là-bas des timbres, avec la machine qui met la date du jour. »

Une autre erreur concerne le mélange des *« bordereaux de dépôt »* et du courrier. La vérification et la rectification du tri à cette étape de l'itinéraire sont contraignantes en terme de temps :

« Le problème, c'est que les produits ne sont pas séparés. Par exemple, il y a des sacoches pour les bordereaux de dépôt et en fait, ils sont mélangés avec le courrier...C'est pour ça

qu'on a fait un dispatch à l'entrée du chantier, ça prend beaucoup de temps environ quarante cinq minutes. »

L'organisation de la salle de tri doit donc s'adapter aux conséquences du non respect des termes du contrat de la part des entreprises. La personne qui est chargée du premier tri se fait aider par des collègues lorsqu'il ne peut pas gérer les tris supplémentaires :

« Quand il y a un sac qui n'est pas trié c'est le collègue à la boulisterie qui le met de côté, et quand il n'y a plus de bac il ouvre le sac et il fait les séparations. On donne un coup de main on le laisse pas tout seul. »

Il apparaît que ce premier *« filtre »* est un moyen mis en oeuvre par la production pour remédier au tri défectueux fait par les entreprises :

« On a intégré que les entreprises ne font pas ce qu'elles sont censées faire. C'est pour ça qu'on a créé ce filtre, enfin j'appelle ça un filtre, c'est ce qu'il appelle la, c'est-à-dire le dispatch, comme c'est mélangé dans les containers que ce soit lettres, paquets, recommandés, tout tout tout ! Si c'était bien fait (de la part des entreprises), il n'y aurait à faire que le dispatch entre les différents chantiers: paquets par là, plis par là, Dilipak par là, mais là on est obligé de les passer...»

Au moment du deuxième tri, des erreurs peuvent encore être trouvées. Ainsi, dans ce chariot de colis qui ne devrait contenir que des colis non affranchis (que La Poste compte et « taxe ») émergent des colis qui ont été affranchis par erreur. Le préposé doit donc les sortir du chariot (ce qui nécessite de vider tout le contenu de celui-ci), les compter, afin que l'entreprise expéditrice ne paye de taxe dessus. Dans ce cas, l'entreprise a commis une erreur qui n'a pas été détectée par l'employé de La Poste qui s'est chargé du tri :

« Dans ce chariot, il n'y a que des colis éco, c'est-à-dire des paquets non urgents qui sont taxés. C'est un contrat qui est passé entre l'entreprise et la Poste. On les compte et puis après on les taxe en fin de mois, donc ils n'affranchissent pas. Tiens celui là, il est affranchi, je vais le sortir, parce que je l'ai vu quand même ! Le gars qui a trié n'a pas fait attention, il a mis ça là dedans et je crois qu'il y en a d'autres. »

La Poste fait preuve de réactivité à d'autres occasions, en terme de gestion du personnel, pour répondre à des variations de charge de travail ou de baisse d'effectifs sur un site. En effet, un surcroît de travail peut être du à l'augmentation des envois à traiter (comme les cartes postales du week-end dans une zone aéroportuaire) ou à l'absence d'employés. Dans ce cas, du personnel peut être mobilisé à ces moments de surcharge, ou « prêté » par un autre bureau de Poste :

« En général, c'est le Lundi la grosse journée parce que le Lundi, comme on est sur un aéroport, le week-end il y a pas mal de passage donc pas mal de cartes postales, donc ça ne passe pas à la machine directement car il faut tout redresser, c'est à dire tout mettre dans le même sens. Donc, après le Samedi et le Dimanche, les boîtes aux lettres sont pleines à craquer. En général, on essaie de combler, de déplacer un peu les heures pour assurer le lundi quitte à récupérer un peu sur le reste de la semaine. Entre bureaux, des fois, quand on un problème de personnel, il y a éventuellement des préposés d'un autre bureau qui viennent pour une tranche horaire : quand il y en a un qui est malade, l'autre qui a eu un accident et une ou deux qui sont en congé donc il faut gérer ça, à ce moment là le chef il essaie de contacter des personnes qui peuvent venir. »

2. La manipulation des envois : *« Le 'fragile' ?Mais ça n'existe pas à La Poste ! »*

A l'étape du tri dans le bureau de Poste, les envois sont chargés et déchargés dans différents réceptacles. La contrainte de temps ne permet pas une manipulation « en douceur » des objets, ce qui peut être une cause de détérioration des emballages. Les *« grosses lettres »* sont placées avec le colis, dans des chariots destinés aux *« encombrants »*. A cette occasion, les lettres peuvent être éventrées :

« Dans les chariots, on met toutes les grosses lettres dedans et les colis aussi. Des fois il y a des lettres qui arrivent éventrées. Dans les chariots, ça bouge. Quand les lettres sont mal fermées, le contenu se renverse.»

Quant aux colis, ils sont *« balancés »* :

« Il ne faut pas envoyer des paquets fragiles par La Poste. Des fois, c'est lourd, on les balance comme ça. »

D'après un employé du bureau de poste, la précaution dans la manipulation des colis portant la mention « fragile » est peine perdue dans la mesure où ils seront traités mécaniquement dans le centre de tri :

« Fragile ? Mais ça n'existe pas à la Poste ! Si on fait attention aux paquets, lorsqu'ils partent après en centre de tri, ils sont sur des tapis roulants et tombent dans les chariots. »

Il semble que les emballages mis au point par La Poste pour des produits fragiles, comme des bouteilles ou des CD résistent bien à l'étape du tri :

« Maintenant à La Poste, ils ont fait des emballages spéciaux pour les bouteilles ou les CD. Pour les bouteilles c'est efficace, en plus, c'est solide. Ca ne veut pas dire que les gens du tri vont faire gaffe quand ils vont le voir, ça veut dire que c'est du solide. »

Si les accrocs aux emballages semblent difficilement évitables, les détériorations plus importantes et les spoliations donnent lieu à l'établissement d'un constat :

> *« S'il y a un paquet qui arrive chez nous déchiré, abîmé, on fait un constat. S'il est vraiment ouvert, on vérifie le contenu par rapport à la facture pour voir s'il y a eu spoliation. »*

3. Les contrôles : la prise en charge de « l'erreur » sous contrainte de temps

Au sein du bureau de poste, les contrôles concernent l'affranchissement effectué par les entreprises ainsi que le tri effectué par les entreprises et par les employés de La Poste, avant l'expédition des envois au centre de tri. De plus, un *« recensement »* du matériel de conditionnement prêté aux entreprises est effectué :

> *« Une fois par an, on est censé faire un recensement du matériel qui est dans les entreprises pour les cas où elle le stocke. »*

Les entreprises possédant des machines à affranchir sont contrôlées une fois par an :

> *« Les machines doivent être contrôlées une fois par an donc ça revient à faire un contrôle une fois par semaine. On a un parc à peu près de 500 machines donc on doit faire à peu près 1000 contrôles dans l'année. »*

Cette procédure est planifiée et consiste à repérer d'éventuelles anomalies dans l'affranchissement, relatives aux dates et aux tarifs :

> *« Je fais exclusivement des contrôles au dépôt, j'en fais un petit peu chaque jour. Donc j'isole le courrier suivant un planning des entreprises, et je contrôle, voir si il n'y pas d'anomalies dans l'affranchissement, si les empreintes de machines à affranchir sont correctes. Certaines entreprises ont des flammes publicitaires autorisées au niveau de l'empreinte, je vérifie si c'est conforme et puis je vois à peu près le volume et la somme qu'ils nous déposent tous les jours. »*

L'affranchissement au tarif inférieur est perçu comme une tentative d'abus de la part des entreprises à l'égard de La Poste. Dans ce cas, l'enjeu du contrôle est d'enrayer une situation de manque à gagner pour La Poste :

> *« Partout il y a certainement des petits malins : si ça passe une fois, ils affranchissent leur courrier à des tarifs un petit peu fantaisistes. Si ça passe deux fois, trois fois et qu'il n'y a jamais de contrôle, La Poste prend des risques quand même. »*

L'issue des contrôles ne pénalisent pas toujours l'entreprise car l'erreur peut porter sur un affranchissement trop élevé qui fera l'objet d'un remboursement de la part de La Poste :

« Il y a des gens qui sont agréablement surpris parce qu'il ont découvert qu'ils dépensaient trop. »

Une distinction est également faite pour les erreurs portant sur la date qui seraient le fruit d'une fraude délibérée ou le fait d'une « fausse manœuvre ». Certaines erreurs sont qualifiées d'*« abus »* sont détectés d'après la façon dont le courrier est présenté. Ainsi, les pratiques de ce « grand compte » ont été démasquées lorsqu'il a été repéré qu'une partie du courrier daté de la veille était camouflée dans un paquet de courrier correctement affranchi :

« Au niveau des dates, il y a des abus aussi. Il y a un gros déposant ici très malin, qui a mélangé son courrier daté du jour bien en évidence avec la moitié de son courrier daté de la veille. »

Un autre type de fraude peut être repéré à partir de l'empreinte de la machine :

« On a eu encore le cas il n'y a pas longtemps, d'une empreinte de machine à affranchir découpée au niveau de la couronne scotchée sur une enveloppe. Ca c'est une fraude manifeste et on est obligé de passer par le service juridique. »

D'autres erreurs sont attribuées à un manque d'attention, comme se tromper dans le mois ou dans l'année. Ce type d'erreurs est repérées par les employés qui font le tri :

« En début de mois, il put arriver que la date de la machine ne soit pas modifiée. J'ai une cliente qui m'a signalé qu'au lieu de partir au 28 Août, son courrier est parti au 28 septembre. Elle me l'a signalé parce qu'elle avait peur d'être sanctionnée. Il peut aussi arriver que le changement d'année aussi qui ne se fait pas . Au moment du tri les gens sursautent et on découvre ça, mais ce n'est pas forcément volontaire. »

Il peut également arriver que des lettres affranchies soient postées dans une boîte aux lettres alors qu'elles doivent être déposées au bureau de Poste :

« Tout courrier affranchi à la machine doit être déposé au bureau de Poste et pas dans une boîte ça ils le savent et on retrouve quelque fois des lettres avec une date. Une fois par semaine on retrouve une lettre affranchie aujourd'hui et déposée demain. »

Ces erreurs portant sur la date remettent en cause la fonction de certification de La Poste. En effet, La Poste n'appose pas de cachet en plus de la marque de la machine à affranchir. Toute erreur concernant la date est donc sous la responsabilité de La Poste. Si l'affranchissement effectué par les entreprises est un moyen pour La Poste d'externaliser cette tâche, elle doit néanmoins le contrôler. Dans le cas d'une erreur détectée à temps, La Poste mettra son cachet qui annulera la valeur du

premier. En revanche, si le courrier est envoyé avec une date erroné, La Poste peut être « prise » dans un conflit entre expéditeur et destinataire, puisque « le cachet de La Poste fait foi » :

> *« On est souvent en cause pour ce genre de trucs, avec l'URSSAF, les accidents de travail ou des choses comme ça. »*

L'enjeu de la date du cachet peut également être la crédibilité de La Poste. En effet, une lettre postée avec un jour d'avance ne laisse plus qu'un jour à La Poste (au lieu de deux) pour respecter le délai d'acheminement. Dans ce cas, une erreur de date peut avoir pour conséquences un retard dans le délai d'acheminement, même si le délai effectif est respecté, ce qui peut donner lieu à des réclamations :

> *« Changer la date permet par exemple des tas de choses, c'est à dire qu'une lettre au niveau national c'est maximum J+2 si on est le 15 et qu'ils affranchissent le 14 on déjà deux jours dans la vue et à partir de ce moment là, ils peuvent faire des réclamations. »*

Les résultats de ces contrôles sont consignés sur une feuille qui fait correspondre le nom de la société et le numéro de la machine utilisée :

> *« Les machines ont un numéro donc je remplis cette feuille là avec les appréciations. »*

Ce document est à disposition de la direction de La Poste et des Commissaires aux comptes en cas de contrôle :

> *« Tout ces contrôles là sont à noter sur ces feuilles qui correspondent à une machine, donc si nous on un contrôle de la direction du Commissaire aux Compte, je leur donne mes classeurs et puis ils vérifient. »*

Ces contrôles, qui permettent de détecter des *« fraudes »* ou des erreurs d'affranchissement, peuvent être suivis d'un contrôle impromptu lors du dépôt de courrier d'une entreprise repérée :

> *« Quand on s'aperçoit qu'il y des défaillances dans le traitement du courrier par l'entreprise on contrôle un peu plus souvent et puis bon à un moment donné on l'attend, on ne le lui dit pas sinon ça fausse, le résultat et puis on lui dit : 'voilà, il y a des problèmes avec votre courrier'. On s'aperçoit d'un certain nombre de choses, que le courrier n'est pas suffisamment affranchi, qu'il est affranchi en dépit du bon sens et pas dans le bon sens pour l'entreprise qui dépense trop. Ça se passe à l'occasion de leur venue ici, on fait ça au guichet, côté client. »*

Ce type de contrôle requiert une attitude *« pédagogique »* de la part des agents qui l'exécutent dans la mesure où il fournit l'occasion *« d'avoir une explication »*. Le ton de l'explication ne semble pas être celui du blâme mais celui du *« rappel »* :

« On a une explication avec la personne de l'entreprise, on essaye d'avoir un maximum de pédagogie. »

« Surtout, il faut rassurer le client en lui disant que ce n'est pas quelque chose qu'on fait contre lui mais qu' on découvre un certain nombre de choses donc c'est un petit rappel. »

Néanmoins, la portée *« pédagogique »* semble limitée lorsque c'est un coursier qui fait le dépôt des envois et qui n'assiste pas à *« l'explication »* :

« Je leur dit : 'vous me laisser le courrier et vous n'aurez pas les séparations à faire', donc en général ils sont très contents, mais les personnes ne restent pas car c'est très souvent des coursiers, donc ce n'est pas eux qui sont concernés. Ils prennent les bacs, ils les amènent ici et puis terminé. »

Si cette procédure est jugée nécessaire, la vérification retarde le traitement du courrier :

« En faisant ça, ça prends du temps et plus on prend du temps plus on ennuie le traitement après. Parce qu'on isole le courrier de l'entreprise et on vérifie tout. »

En effet, cette mesure de vérification s'intercale dans la chaîne de traitement des envois mais doit être effectuée de manière à ce qu'elle la perturbe le moins possible. Ainsi, le contrôle peut être vu comme une contrainte eu égard à la gestion du temps :

« (Le contrôle prend combien de temps ?) Quand on avait fait ça sur les deux sites on est resté jusqu'à 19 heures à partir du moment où on a isolé le courrier. Ça prend du temps pour le traiter, derrière on ne peut pas arrêter la chaîne. On prend le client quand il arrive on l'empêche d'aller déposer le courrier à l'endroit habituel on le prend on, l'isole et après on le remet dans le circuit mais on a intérêt à le remettre dans le circuit le plus vite possible. »

En plus de ces procédures émanant de la direction de La Poste, des appréciations concernant la séparation et l'affranchissement du courrier sont consignées dans un *« cahier d'anomalies »* qui permet de faire du suivi auprès des entreprises. Cette procédure exige la coopération des agents du bureau de Poste. En effet, les lettres incorrectement affranchies sont détectées par les employés du tri qui les amène à la personne qui occupe le poste de « gestionnaire-courrier-colis ». Dans le cas d'absence d'affranchissement, cette personne ramène le courrier à l'entreprise ; lorsque le courrier est insuffisamment affranchi, la mention « ne pas taxer » est apposée, ce qui dispense du paiement d'une taxe par le destinataire. Le complément sera demandé ultérieurement à l'entreprise sous forme d' *« empreintes de machine à affranchir »*. Lorsque le courrier est trop affranchi, la différence est remboursée par La Poste. Selon cet informateur, cet accord exige la confiance des entreprises à l'égard de La Poste dans la mesure où les régularisations effectuées par La Poste ne sont pas accompagnée de preuve:

« Les personnes me donnent le courrier qui pose qui posent problème, quand c'est pas affranchi, que c'est à zéro, je ramène le courrier à l'entreprise. Par contre si il y déjà un affranchissement, si ils ont mis deux francs je fais partir, j'ai une petite griffe avec laquelle je note "ne pas taxer" parce que l'objet a été contrôlé ici et je demande la différence à l'entreprise. Sur ce cahier, je note tout ce qui manque et je contacte l'entreprise qui me rembourse la somme en empreintes de machine à affranchir et là il y a une confiance qui est réciproque. Il y a toujours des cas où ça tique un peu, mais dans la mesure où on leur demande de régulariser ils le font mais il arrive parfois que les personnes qui affranchissent se trompent. Par exemple au lieu de mettre trois francs elles mettent trente francs donc si il y a une centaine de lettres, ça chiffre tout de suite. A ce moment là on leur fait une détaxe et on déduit ça de la somme en fin de mois, donc c'est une confiance mutuelle. »

Une fois les envois triés au bureau de Poste, ils partent au centre de tri. Cette étape de l'itinéraire est également soumise à un contrôle par un agent du bureau de Poste. Celui-ci s'occupe de vérifier la séparation des colis selon leur destination :

« *Mon boulot est de contrôler qu'il n'y ait pas de province mélangé avec étranger, et il y a des séparations avec les départements et si il y a vraiment trop d'erreurs, le centre de tri nous fait la remarque. »*

De l'efficacité de ce contrôle, dépend l'évaluation du bureau de Poste en terme de *« qualité de service »* :

« On a des objectifs si on doit arriver à 95 % de qualité de service normalement c'est 100 % mais bon si on prend 40 points d'un coup après c'est dur à rattraper. »

Ainsi, il semble que les contrôles que le bureau de Poste effectue auprès des entreprises ainsi que le contrôle interne visent à ne pas répercuter les erreurs détectées en aval de l'itinéraire du traitement des envois. La prise en charge de l'erreur n'est donc ni externalisée, ni reportée jusqu'à la fin de l'itinéraire. Les prestations du centre de tri sont également soumises à un contrôle avant que la *« boucle soit bouclée »*. En effet, les services de distribution *« contrôlent »* les envois provenant du centre de tri. Enfin, la dernière étape de l'itinéraire est le destinataire qui juge la qualité du service de La Poste d'après le délai d'acheminement :

« Les centre de tri rebalancent tout sur les bureaux de Poste, qui font à ce moment là la distribution. Au service distribution suivant ce qui arrive le matin, c'est contrôlé et en dernier lieu, il y a l'entreprise ou le particulier qui reçoit son courrier et qui voit très bien si son courrier est dans les délais. »

III. LA GESTION DES RELATIONS ENTRE LA POSTE ET LES ENTREPRISES

La Poste et les entreprises entretiennent des rapports contractuels qui sont soumis à des obligations légales qui visent à limiter les risques liés aux responsabilités de La Poste (comme la fonction de certification du cachet de La Poste). Dans ce contexte, La Poste impose aux entreprises des procédures dont le respect est perçu comme une contrainte. L'enjeu de La Poste semble donc de catégoriser ses clients en fonction du risque qu'ils représentent. Cette catégorisation se fonde sur les signes de la méfiance ou de la confiance perçus lors des interactions entre les agents de La Poste et les acteurs de l'entreprise.

Si La Poste gère des flux de courrier et de colis, elle gère également des réclamations. Celles-ci proviennent de La Poste et concernent les entreprises et vice-versa. L'itinéraire de ces réclamations mobilise différents acteurs et moyens d'intervention.

A. Le contexte d'obligations contractuelles

La Poste est soumise à des obligations légales dans ses rapports contractuels avec les entreprises, vérifiées par un Commissaire aux comptes :

> *« Aujourd'hui La Poste fait certifier ses comptes par le Commissaire aux Comptes qui vérifie que les procédures sont bien appliquées, ce qui n'était pas le cas avant. »*

Dans ce cadre, La Poste exige le respect des procédures par ses clients afin de ne pas être en porte-à-faux vis-à-vis de la loi. Ainsi, La Poste demande certaines pièces justificatives auprès des entreprises pour être en mesure de fournir certains services. Il semble que ces impératifs administratifs ne soient pas toujours bien respectés par les entreprises. Ainsi, pour aller retirer des recommandés qui lui sont adressés, le gérant de l'entreprise doit fournir les preuves de son identité, comme le Kbis. Néanmoins, les personnes autorisées à prendre le courrier en recommandé doivent être signalées, n'importe quel employé de l'entreprise ne pouvant pas se voir remettre ce genre de plis :

> *« La Poste est quand même une entreprise qui a besoin de documents ; elle ne travaille pas avec une entreprise n'importe comment. Par exemple, lorsqu'il y a des recommandés, une entreprise n'est pas comme un particulier. Un particulier montrera sa pièce d'identité. Pour une entreprise, il nous faut un certain nombre de documents comme le Kbis qui est la justification de l'existence de la société. Ça fait partie des problèmes qu'on peut rencontrer pour obtenir des documents concernant l'entreprise et donc on est dans l'impossibilité de délivrer du courrier important. On ne peut pas le donner si elle ne peut pas justifier de son existence par l'intermédiaire d'un Kbis. Si vous êtes gérant d'une entreprise, vous êtes la seule nommée sur un Kbis. Si pour récupérer votre recommandé, vous envoyez votre collègue*

qui elle, est complètement inconnue, on ne va pas lui donner la lettre les concernant c'est normal. »

Du point de vue de La Poste cette précaution qui consiste à posséder une preuve de l'existence de l'entreprise, permet de garantir le respect du service proposé par La Poste :

« C'est une question légale, ce n'est pas une question de confiance, comme ça , on connaît l'entreprise. »

Le non-respect de cette procédure impliquerait la perte de garantie offerte par les services de La Poste. En effet, on peut supposer que l'absence de procédure nécessiterait la confiance de La Poste à l'égard des entreprises, qui subiraient alors les conséquences d'une confiance mal placée dans le cas où, par exemple, le recommandé n'est pas donné à une personne mandatée par l'entreprise destinataire. Ainsi, les conséquences de la confiance de La Poste pourraient desservir celle-ci, dans la mesure où elles pourraient entraîner une perte de confiance de la part des entreprises en cas d'insatisfaction portant sur ses services :

« Le jour où on donne un recommandé à la bonne franquette et qu'il y a des problèmes ensuite, nous sommes responsables. »

Des preuves de l'identité de l'entreprise sont également exigées par La Poste en cas de réexpédition du courrier après un changement d'adresse par exemple :

« La Poste a le souci de ne pas faire suivre le courrier n'importe comment et n'importe où, c'est une question de sécurité. »

Dans le cas d'un contrat « post impact », l'entreprise doit fournir des exemplaires du contenu de ses envois :

« Dans ce contrat, il y a un certain nombre de choses à vérifier, comme voir si le contenu ne porte pas atteinte à la morale ce qui doit se faire dans un délai qui est de huit jours. Les clients doivent nous déposer un certain nombre d'exemplaires qu'on conserve au bureau. »

Devant la réticence dont font parfois preuve certaines entreprises à fournir l'ensemble des pièces administratives, une employée de La Poste dénoncent les « pratiques discriminatoires » des entreprises. En effet, elle a le sentiment que les entreprises respectent la « règle du jeu » avec ses partenaires commerciaux :

« Du côté de La Poste, ça a du mal à passer, par contre, ces mêmes gérants enverront n'importe qui dans un magasin chercher des fournitures de matériel et en même temps que le chéquier, le gérant remettra un Kbis pour justifier la dépense. Donc ce qui passe très bien du

côté des magasins ne passe pas du côté de La Poste. Il y a toujours deux poids deux mesures qui ressortent toujours. »

Ainsi, de son point de vue, l'image que les entreprises ont de La Poste associe respect des procédures et lourdeurs administratives :

« Pour les entreprises, on est surtout des enquiquineurs, on réclame des choses fréquemment. »

B. Signes, enjeux et conséquences de la méfiance de la poste à l'égard des entreprises

Dans ce contexte d'offre de services, les modalités contractuelles visent à minimiser le risque encouru par La Poste. L'appréciation du risque est liée à la perception de tentatives de duperie ou d'incompétences de la part de l'entreprise qui porteraient préjudice à La Poste. Cette perception se construit à partie de signes qui participent à l'élaboration d'un sentiment de méfiance du prestataire à l'égard de ses clients qui influence les relations ultérieures entre ces acteurs. Ainsi, la méfiance serait provoquée par un ensemble de faits significatifs au regard des risques encourus.

1. La construction de l'image de l'entreprise aux différents points de contact avec La Poste

En plus des perceptions des commerciaux à l'égard de leur interlocuteur qui façonnent un éventuel sentiment de méfiance au cours de la rencontre commerciale, celles d'autres personnes de La Poste qui sont en contact direct avec les entreprises participent à l'élaboration de l'image de celles-ci. Les signes de la méfiance ne sont donc pas cantonnés au niveau du contact commercial/décisionnaire, mais sont également présents lors de la collecte du courrier par le préposé de La Poste. Ainsi, *« le comportement des entreprises vis-à-vis de la collecte faite par les gens de La Poste »* peut être une situation qui déclenche de la méfiance.

Les autres éléments qui entrent en compte dans la perception de l'entreprise par La Poste sont *« les méthodes de travail »* relatives au traitement du courrier. Ainsi, la perception d'une personne *« compétente »*, *« dédiée »* au service courrier est associée à l'image d'une *« entreprise sérieuse »*, c'est-à-dire qui a les moyens structurels de respecter son engagement vis-à-vis de La Poste. Inversement, une entreprise qui ne laisse pas percevoir un « service courrier » structuré mais *« une fille qui fait le standard, le café et le courrier entre deux portes »* donne l'image d'une *« entreprise à risque »* c'est-à-dire qui est susceptible de ne pas respecter les termes de son contrat avec La Poste :

« (Quels seraient les objets de la méfiance ?) Ses méthodes de travail en ce qui concerne le traitement du courrier, c'est-à-dire la structure même de son entreprise, la manière dont un service courrier est structuré, si c'est une fille qui fait le standard, le café et le courrier entre deux ouvertures de porte, ce n'est pas rassurant, parce que les entreprises ont des contrats,

on leur demande certaines choses, il y a des entreprises sérieuses et d'autres non. Pour nous, c'est à risque, parce qu'ils n'ont pas de personnel compétent; dédié. »

Les signes de la méfiance peuvent se rencontrer lors d'un autre point de contact entre l'entreprise et La Poste qui vient en bout de l'itinéraire d'acheminement des envois. Il s'agit d'éventuelles *« réclamations »* formulées par une entreprise à l'égard de La Poste. Un signe de méfiance est la fréquence de ces réclamations qui est associée à une tentative de duperie de l'entreprise à l'égard de son fournisseur (qui est l'entreprise client de La Poste). En effet, la récurrence de réclamations de la première concernant un retard de délai dans la livraison ou la spoliation de colis peut être une manœuvre destinée à *« gruger »* un fournisseur. Dans ce cas, il est perçu que La Poste sert de « prétexte » dans une relation commerciale malhonnête :

« Des fois ce sont les clients de nos clients qui réclament et qui dupent notre client, parce qu' il y a des chartes qualité qui soumettent nos clients à des obligations et il y a des gens qui essayent de grapiller notamment quand les colis n'arrivent soi-disant pas dans les délais. Notre force c'est de leur dire ce qui est arrivé au colis quel jour et à quelle heure il est arrivé et il prend conscience qu'il se fait gruger par son client. La difficulté est de ne pas heurter les sensibilités parce que ce n'est pas facile de voir que l'erreur ne vient pas de La Poste mais du client. »

2. Les enjeux et les conséquences de la méfiance

Ces signes déclenchent la méfiance dans la mesure où ils sont rapportés aux risques encourus parce qu'ils révèlent une situation d'incompétence et d'abus de la part de l'entreprise. On peut émettre l'hypothèse que l'intensité de la méfiance à l'égard d'un objet, sujet ou événement est relative à l'importance de l'enjeu des conséquences d'un manque de vigilance ou de contrôle à l'égard de ces objets sujets ou événement. Par exemple, du point de vue de La Poste, un doute sur l'identité d'une entreprise provoque de la méfiance dans la mesure où la possession de cette information (surtout de ses preuves) limite les risques encourus par La Poste. Plus précisément, une entreprise sans identité répertoriée est une *« boîte fantôme »* vis-à-vis de laquelle La Poste ne dispose pas de moyens de contrôle en cas de comportement frauduleux. Dans ce cas, l'enjeu de la méfiance est la solvabilité de l'entreprise :

« Le risque avec les fausses boîtes, c'est qu'ils nous payent pas. »

Dans le cas d'une *« entreprise fictive »*, l'enjeu pour La Poste peut relever de sa position à l'égard de la loi. En effet, accorder une boîte postale à une *« société bidon »* revient à faire de la *« domiciliation fictive »* :

« Il y a aussi des entreprises fictives avec le système de boîte postale. Si j'accorde une BP à une société bidon, je fais de la domiciliation fictive, alors je suis hors-la-loi. »

Un manque de méfiance portant sur le contenu des envois (dans le cas de tarifs préférentiels) peut amener La Poste à être garant de pratiques interdites, comme l'envoi de publicité pour des cassettes pornographiques ou de courrier à caractère politique moins de huit jours avant des élections :

> *« Ce qui est plus grave, ce sont des gens qui font de la publicité pour des produits comme des cassettes porno alors que c'est interdit. On n'a pas le droit de distribuer tout ce qui élection 8 jours avant le premier tour, mais si ça passe par courrier normal avec un timbre, il met ce qu'il veut. »*

Quant aux lettres timbrées, le contenu est confidentiel. La distinction est alors faite entre le rôle de *« garant »* de La Poste et le fait qu'elle n'est *« pas responsable du contenu de la lettre »*. La Poste doit donc garantir que les termes des contrats portant sur des tarifs préférentiels sont respectés (comme ne pas distribuer de courrier à une société qui ne donne pas les preuves de son identité) mais ne porte pas la responsabilité à propos du contenu des lettres en envoi normal, protégé par l'impératif de confidentialité.

La conséquence de la méfiance peut également concerner l'avenir de l'offre de services de La Poste à une entreprise. En effet, suite à des *« impayés »*, l'entreprise débitrice se voit refuser un deuxième contrat :

> *« Si le client respecte les délais de paiement que vous avez définis avec lui et après que c'est en bois, c'est autre chose. Mais il faut éviter de passer un deuxième contrat avec un client qui n'a pas payés. La règle d'or est d'en référer à la hiérarchie pour prendre le contrat ou non. »*

C. Itinéraire de la réclamation de La Poste envers l' entreprise

Les réclamations de La Poste vis-à-vis des entreprises se font en plusieurs temps, mobilise différents moyens d'intervention, de l'appel téléphonique à la visite du commercial et font intervenir différents acteurs de La Poste et au sein de l'entreprise. La première « sommation » se fait par téléphone entre un agent du bureau de Poste et la personne chargée du courrier. Si le paiement tarde, une *« relance courrier »* sera effectuée :

> *« J'ai passé un coup de fil, j'ai eu une dame très gentille qui m'a dit : 'je vous envoie le chèque dès demain' et là j'attends toujours les 116 francs, donc je vais faire une relance courrier. »*

Si un premier ne suffit pas, un deuxième sera envoyé, d'un ton *« plus sec »* :

> *« Je dois avoir un exemple de lettre. Là, j'avais été un peu plus sec parce qu'en général on a pas mal de problèmes avec les hôtels: 'malgré plusieurs rappels de ma part les colis postaux ne sont toujours pas affranchis…' »*

Entre les courriers, une relance téléphonique peut également être effectuée :

« J'ai fait un premier courrier et puis une relance et ça c'est la deuxième. »

En cas de non réponse du *« service courrier »*, la requête peut être adressée au *« service comptabilité » :*

« Dans les hôtels, il arrive souvent que le message au niveau du courrier n'est pas transmis, les informations ne sont pas transmises. On est sans arrêt, sans arrêt en train de leur rappeler. (Qui est votre interlocuteur ?) En général, c'est le service courrier parfois on écrit à la comptabilité. »

Lorsque l'entreprise fait « la sourde oreille », la demande quitte le bureau de Poste et est confiée au commercial qui s'adressera directement au *« décideur »*:

« Si malgré tout les faits persistent, on demande au délégué commercial d'intervenir à son tour et de rappeler ce qui doit être fait. »

« Les commerciaux sont en contact avec les décideurs »

L'intervention du commercial est considérée comme le dernier recours :

« Au départ on est très poli et autre mais bon si on est obligé de faire deux trois relances le ton de la lettre est un plus sec: 'malgré plusieurs rappel vous ne tenez aucun compte de nos remarques. Nous vous rappelons que dans le cadre du contrat signé avec la Poste tel article, tel article, tel article et puis si ça marche pas', on fait intervenir les commerciaux. »

Du point de vue des agents du bureau de Poste, l'intervention du commercial semble être plutôt efficace :

« (Après l'intervention du commercial), il y a des choses qui sont améliorées et ça va relativement mieux après. »

Si le commercial est mandaté pour faire le *« redressement »* de l'entreprise, il peut également *« préconiser »* des services plus adaptés aux pratiques de l'entreprise afin d'éviter les écarts. Ainsi, des erreurs d'affranchissement répétées peuvent être éviter par l'utilisation d'enveloppes *« prêt-à-poster »* :

« Selon le cas relevé le commercial a aussi un rôle à jouer en préconisant autre chose qu'une machine à affranchir comme des prêts à poster. »

Selon un employé de bureau de poste, le commercial dispose aussi de *« moyens de pression »* qui viennent renforcer l'impact de son intervention. En effet, il peut « menacer » l'entreprise de revenir sur la négociation initiale et de supprimer certains *« avantages »* :

> *« Comme ce sont des contrats renouvelables, si l'entreprise ne respecte pas, il est évident qu'au contrat suivant elle n'aura pas les mêmes avantages qu'au départ . Il y a quand même un minimum de moyens de pression. »*

La sanction peut également être contractuelle. Ainsi, le contrat de « post impact » stipule que tout manquement à l'obligation de séparation des envois est pénalisé par une taxe de douze centimes par envoi :

> *« S'ils ne font pas les séparations qu'on leur demande, à ce moment là, on prend 12 centimes de tri par envoi et ça c'est bien stipulé dans le contrat, donc en général quand ils ne le font pas une fois, quand ils reçoivent la facture, après c'est fini, parce que 1000 fois 12 centimes ... »*

Dans les démarches de « redressement » engagées auprès des entreprises, les commerciaux collaborent avec les employés de la production. Si les commerciaux sont « utiles » à la production pour démêler des situations de contentieux, *(« les gens de la production ont besoin des commerciaux pour avoir des renseignements pour faire avancer les dossiers parce qu'ils sont en contact direct avec les entreprises »*), les termes de la proposition s'inversent lorsque les commerciaux viennent s'assurer, dans les bureaux de Poste, que les envois de leur entreprise sont bien traités :

> *« Ca leur arrive de venir pour voir si tout se passe bien, ils viennent se rassurer. »*

La requête du bureau de poste peut « grimper » dans la hiérarchie lorsqu'il s'agit d'une entreprise « grand compte ». Ainsi, par exemple, c'est la « direction » qui peut intervenir suite à une carence de tri de la part de l'entreprise :

> *« Actuellement, le courrier d'un grand compte arrive très très mal préparé, donc c'est le service de la direction, le chef des ventes des grands comptes qui prend contact pour remédier. »*

Ainsi, il apparaît que l'itinéraire de la réclamation émanant de La Poste mobilise, « crescendo », différents acteurs selon leur importance hiérarchique, tant du côté Poste que dans l'entreprise :

> *« Quand ça arrive aux oreilles de la directrice, je pense que ça doit être quelque chose qui doit être extrêmement important, mais ici, je ne vois aucune entreprise qui puisse la concerner directement. »*

D. Gestion des réclamations formulées par les entreprises

La gestion des réclamations de La Poste concernant les entreprises se fait également à l'occasion de *« réunions »* régulières, rassemblant commerciaux et employés du bureau de poste. Les *« petits soucis avec les entreprises »* sont énoncés et des stratégies d'action sont décidées. Par ailleurs, les commerciaux transmettent les raisons de l'insatisfaction des entreprises:

> *« Régulièrement, nous avons des réunions pour parler un peu de la situation . A peu près tous les mois ici dans mon bureau, les commerciaux viennent avec des remarques qui leur ont été faites. Nous on a nos remarques et nos petits soucis avec certaines entreprises on met ça en commun et puis à partir de là on décide qui va intervenir comment pourquoi et de quelle manière. »*

Si les commerciaux sont les porte-parole de La Poste pour *« rappeler »* aux entreprises leurs obligations contractuelles, ils sont également les interlocuteurs privilégiés de celles-ci en cas d'insatisfaction à propos des prestations de La Poste. Les commerciaux transmettent les réclamations au bureau de Poste concerné par l'intermédiaire d'interlocuteurs différents, comme le *« chef d'équipe »*, l' *« assistant commercial »* ou *« un encadrant »*.

Les réclamations formulées par les entreprises portent sur le non-respect des délais d'acheminement ou la non-réception de colis. Dans une pièce du bureau de poste visité, se trouvent le *« service des réclamations »*, qui reçoit les appels de destinataires qui n'ont pas reçu leur colis dans les délais. Un système informatique permet de donner des informations relatives au trajet du colis à partir de la saisie d'un numéro. Celles-ci peuvent être données par téléphone afin de *« rassurer le client »* :

> *« Il y a les problèmes concernant les remises de courrier, les retards dans l'acheminement d'un certain nombre de produits comme les Chronopost ou les Dilipak. Suivant le type de produits il peut y avoir des spécificités notamment au niveau des délais garantis. Si ce délai est dépassé, l'entreprise qui expédie un paquet nous interroge aussitôt. On rentre le numéro de l'envoi et on le retrouve. Si on peut, on répond au téléphone tout de suite pour rassurer le client. »*

Ainsi, en cas de réclamation, l'agent de La Poste peut donner des précisions quant aux lieux et aux dates de départ et de distribution de l'objet recherché :

> *« On voit si le produit a été distribué et on le sait tout de suite. »*

Cette offre de traçabilité semble avoir changé les pratiques de réclamation des entreprises. En effet, La Poste semblait contactée plus souvent par les entreprises qui ne trouvaient par leur marchandise, alors qu'elles avaient été livrées mais *« perdues »* au sein même des locaux du destinataire :

« Il arrive fréquemment que le destinataire dit ne pas avoir reçu son envoi et ça n'est pas vrai : le colis est resté dans un coin. Ça nous est arrivé beaucoup avec les Fnac, les grands magasins ; les paquets étaient arrivés, c'était signé mais ils ne s'en occupaient pas tout de suite, donc ils appelaient les services de La Poste en disant 'je n'ai pas eu !' »

La Poste était dans ce cas, mise en cause. La traçabilité, en offrant des preuves quant à l'itinéraire d'acheminement des envois, disculpe La Poste dans certaines situations de non-réception. Ainsi, l'expéditeur, avant de s'adresser à La Poste, s'assure auprès du destinataire que l'objet n'a effectivement pas été distribué. Il semble alors que la part des réclamations liées à l'oubli des marchandises par le destinataire est moins importante qu'avant la mise en place de la traçabilité :

« On avait énormément de réclamations pour des colis qui n'étaient soi-disant pas arrivés. On a eu des entreprises, qui au bout de d'un certain temps, avant de nous appeler demandait au destinataire de bien vérifier si les paquets n'étaient pas dans un coin. Donc il y avait quand même une confiance qui était revenue après démonstration. C'est tellement plus facile d'accuser La Poste ! Donc là, on a montré que La Poste, ce n'était pas aussi catastrophique qu'on voulait bien le dire. »

IV. LES MOYENS MIS EN PLACE POUR LIMITER LA MEFIANCE : RESTREINDRE L'INCERTITUDE ET ATTENUER LES TENSIONS

Nous avons vu dans un système d'action relatif à la prise en charge des envois des entreprises par La Poste, les différentes situations qui sont entourées de méfiance et plus précisément les signes qui la déclenchent. Dans cet itinéraire de la méfiance (qui concerne les relations internes entre agents de La Poste et entre ceux-ci et les différents acteurs de l'entreprise), sont élaborés des moyens, plus ou moins institutionnalisés, pour la limiter. Nous avons repéré que la méfiance, dans certains cas, peut être liée à une incertitude ou à une tension dans une relation d'échange entre acteurs. Par conséquent, restreindre l'incertitude ou atténuer la tension équivaut à limiter la méfiance.

L'engagement qui lie La Poste à l'entreprise en échange pour certains services, de « devoirs » de la part de cette dernière est stipulé dans un contrat. Ainsi, l'inscription par écrit des termes de la relation, comme l'heure de la collecte ou de la remise peut être considérée comme un moyen institutionnel de limiter l'incertitude entre les partenaires. L'entreprise sait l'heure de passage du préposé de La Poste (ce qui n'est pas laissé à l'arbitraire), horaire qui est le fruit d'un accord entre le commercial et la production. Lorsque l'entreprise fait part au commercial du non-respect des horaires, celui-ci peut s'appuyer sur le contrat pour demander à son *« collègue »* le réajustement de son heure de passage. Dans ce cas, l'institutionnalisation assurée par le contrat permet de limiter l'incertitude des rapports :

« Pour la remise ou la collecte, quand c'est des gens de la production qu'on connaît et souvent c'est le cas, on leur dit que le collecteur est passé à telle heure alors qu'il devrait passer plus tard, si ça s'arrange comme ça, on ne va pas plus loin. Sinon, on a un contrat de signé qui mentionne derrière les heures de passage. Si on sait pertinemment que le collecteur passe plus tôt on dit à notre collègue : le contrat a été signé sur ces bases là. De toute manière, on consulte en amont pour donner un horaire au client. »

« Avant de faire un contrat avec le client on fait valider une fiche navette entre nous et la production. La production a des contraintes mais si elle a donné son accord pour des horaires, nous après on a signé le contrat, donc si ce n'est pas respecté… »

Le contrat passé entre La Poste et les entreprises permet également à La Poste de se « protéger » des « abus » commis par celles-ci en matière de tarifs préférentiels et de ce fait, de limiter l'incertitude relative aux pratiques de l'entreprise qui lui porteraient préjudice. En effet, les entreprises sont tenues de prouver le contenu de leurs envois afin de bénéficier d'une remise qui consiste en la vente de prestations par La Poste. L'entreprise s'engage à trier son courrier en échange d'une remise sur la machine à affranchir. Dans le cas du non-respect des engagements de la part des entreprises, La Poste serait « coupable » de faire des *« remises illicites »*. Pour éviter cela, *« les contrats sont validés par des commissaires au comptes »*.

Si les contrats consistent à gérer l'incertitude, ils concernent également la méfiance dans la mesure où ils anticipent les situations de non-respect des engagements. L'incertitude est également présente au moment de l'acheminement. A ce niveau, des services sont mis en place par La Poste visant à contrôler ces zones d'incertitude. La traçabilité offerte aux entreprises par La Poste est directement liée à la méfiance de celles-ci quant au devenir de leurs envois. Grâce aux *« flashages »* successifs des colis aux différents points de rupture de charge au long de leur itinéraire d'acheminement, les colis sont *« suivis »*. Dans l'optique de rassurer ses clients, *« le numéro d'appel particulier lié au numéro de contrat »* permet d'établir une *« personnalisation de la relation clientèle »*. C'est également ce service *« d'interlocuteur unique »* qui est mis en œuvre lorsque le commercial se charge de suivre une réclamation émise par l'entreprise suite à un dysfonctionnement dans l'itinéraire d'un envoi.

La « mise en confiance » des entreprises peut aussi être un acte de prévention et non plus de réaction face à un dysfonctionnement. En effet, les entreprises *« grands comptes »* se voient présenter des *« technicos »* de La Poste qui ont pour fonction d'assurer l'interface entre le commercial et la production. Ainsi, l'offre du commercial est « garantie » par la venue du technico dont la « neutralité » est mise en avant, n'ayant pas d'intérêt particulier dans la relation commerciale. Le technico a également un rôle de médiateur entre le commercial et la production dans la mesure où il est censé « garantir » la faisabilité de l'offre du commercial. Le technico adoucit ainsi des tensions entre les différents acteurs :

« Pour éviter la méfiance, avec les grands comptes, on leur présente nos tecnichos, on prend nos précautions, c'est-à-dire on amène quelqu'un qui fait la relation commerciale et production chez le client. On limite la méfiance à tous les niveaux. Le client voit le commercial et il se dit que peut-être il n'y a rien derrière et qu'une fois qu'il se sera fait sa comm' il sera bien content. S'il voit quelqu'un qui fait l'interface avec la production, il se dit que c'est plus sérieux. Pour la production c'est la même chose, elle se dit le commercial va essayer de nous faire avaler n'importe quoi, quand il voit le technico qui est entre les deux, ça les rassure. On met des garde fous. »

Le facteur *« relationnel »* est également perçu comme un moyen de diminuer la tension interne au sein de La Poste. Nous avons vu, du point de vue des commerciaux, le sentiment de méfiance qu'ils percevaient de la part des gens de la production. Un des moyens de canaliser cette méfiance est, pour les commerciaux, d'établir des relations personnelles avec les personnes qui sont chargées de traiter les envois :

« C'est une relation de confiance avec les gens. Quand vous travaillez avec la production, il faut aller les voir, leur dire bonjour, quand vous leur téléphonez, il va mettre un visage sur le nom. Il faut avoir une relation identique envers l'interne qu'envers les clients. »

Cette connaissance mutuelle entre les acteurs de La Poste est perçue comme un moyen d'atténuer les tensions. Ainsi, de bonnes relations interpersonnelles sont associées à la réalisation d'un travail qui va dans le sens du service au client. En effet, le commercial s'en remet à la souplesse des personnes de la production en cas de dysfonctionnement du système. Par exemple, lorsqu'une entreprise n'effectue pas correctement le tri de son courrier, la personne de la production peut le reprocher au commercial rattaché à ladite entreprise. Il apparaît que le climat de bonne entente interne permet de passer outre ces tensions afin qu'elles ne viennent pas entraver la poursuite du travail :

« Quand vous avez quelqu'un au téléphone et qu'il sait que vous êtes bien, il ne dira rien, il fera passer alors que ça ne se fera pas avec un commercial qui un jour l'a pris de haut en lui disant « attends mon vieux, tu es là à la production, tu es là pour faire le tri et c'est tout ! » »

Au moment de la négociation du contrat, les commerciaux sont en contact avec les employés de l'exploitation afin de déterminer certaines modalités. Après la signature du contrat, des discussions se déroulent entre eux à la *« cantine »* à propos du travail des uns et des autres. Ainsi, le commercial se *« rassurera »* au sujet des envois d'un de ses clients auprès des personnes qui sont chargées de les traiter :

« On passe souvent au centre de tri, aux plateformes, pour discuter des entreprises, des modalités d'application de contrat, comme le dépôt. Des fois on a besoin de se rassurer pour voir si les colis sont partis, si on a des restes. On s'inquiète aussi pour le client qui tourne à 5

ou 600 colis jour, pour savoir s'il tient toujours ses engagements, s'il n'est pas parti à la concurrence parce que c'est trop tard pour réagir. On se voit à la cantine, on rencontre quelqu'un de la production qui dit si notre client a déposé tel produit et qu'il va s'en occuper et on peut lui dire qu'il le dépose un peu moins tard la prochaine fois. C'est le lieu de communication. »

Des supports écrits (les « *fiches d'anomalie* ») permettent également un échange d'informations entre les protagonistes de La Poste afin d'établir un suivi des relations entre La Poste et ses clients. Ainsi, seront connus l'éventuel laxisme de l'entreprise concernant le tri ou les réclamations à propos d'un envoi :

« On a mis en place des fiches d'anomalie, on des relations assez importantes, c'est comme tout commercial dans une entreprise qui a un rapport avec sa production, son stock, sa succursale. »

Il apparaît que si la méfiance est liée d'une part, à l'incertitude (du devenir d'un envoi) ou d'autre part, à la connaissance (de faits antérieurs d'une entreprise préjudiciable à La Poste, par exemple), les moyens de la limiter relèvent de l'interrelation favorisant la connaissance de l'autre et partant, la gestion des tensions, que ce soit au niveau La Poste/entreprise ou commerciaux/production.

V. PERCEPTIONS DES AGENTS DE LA PLACE DE LA POSTE DANS LE CONTEXTE CONCURRENTIEL DU TRANSPORT

A. L'univers des relations de La Poste avec ses clients

Les évocations relatives aux perceptions des relations de La Poste avec les entreprises s'organisent autour de trois pôles : le contexte, les moyens mis en œuvre et l'issue des relations. **Les relations de La Poste avec ses clients entreprises** s'intègrent dans un univers de *« proximité »* et de *« partenariat »* qui implique des relations à l'autre comme la *« discussion »*, la *« négociation »* dont l'issue est contrastée, comme la *« réclamation »* ou la *« satisfaction »*. Ces relations relèvent de la *« confiance »*, de la *« diplomatie »*. Au sein de ces relations, est évoqué un univers de moyens mis en œuvre par La Poste auprès des entreprises, comme le *« contrat »*, le *« service »*, le *« commercial »*, l' *« historique »*. Enfin les évocations ressortent d'une perception du contexte des relations entre La Poste et les entreprises, exprimant la perspective d'une ouverture comme l' « *opportunité »*, la *« nouveauté »* et celle d'obstacles comme les *« contraintes »*. L'existence de contraintes et de réclamations n'est pas perçue de manière négative, mais plutôt de façon positive, dans l'optique de l'amélioration de la négociation

L'univers des réclamations laisse apparaître les acteurs des dysfonctionnements qui sont aussi bien du fait des entreprises que de la production de La Poste. Ainsi, l'origine des réclamations est située dans un décalage entre les *« engagements pris par les commerciaux »* et *« la production qui ne peut pas assurer »*. Les réclamations peuvent exister malgré l'accord et l'engagement de la production sur les termes d'un contrat que propose le commercial au client entreprise. Le *« contrat non tenu »* de La Poste à l'égard des entreprises est pointé, de même que les *« colis spoliés, perdus, dévoyés »*. Les réclamations évoquent aussi le *« quotidien »*, les *« ennuis »*. Si l'organisation interne de La Poste est associée aux réclamations, l'entreprise est également concernée comme l'évoque le « *manque de confiance du client »*, perçu comme une *« suspicion »*. Ainsi, les réclamations relèveraient du *« **manque de confiance** »* à l'égard de La Poste du point de vue du client et du *« **non-respect d'un engagement** »* du point de vue de l'organisation interne de La Poste.

La **perception**, par les agents de La Poste, **des éléments de satisfaction des entreprises** à l'égard de La Poste, insiste sur les atouts de La Poste en terme de logistique (comme la *« couverture du territoire »*, l' *« amplitude horaire »*) ainsi qu'en terme d'image associant les *« moyens humains »* incarnés par la figure du *« **facteur** »* qui est doté d'une connotation morale et d'une qualité relationnelle assurant une « *proximité »* avec les clients:

> *« Le préposé était censé être assermenté, et il y est toujours. Il y avait une certaine moral, une relation de proximité entre le préposé et les gens. Le rôle du facteur est important, c'est lui qui assure le lien humain sur le terrain entre l'administration, les services. »*

Pour les agents de La Poste, **le facteur est représenté comme le dépositaire d'une *« image de marque »*.** Son attitude morale est donc associée à la moralité de La Poste qui, sur ce point est opposée aux sociétés privées (*« par rapport aux services du privé, il y a une autre connotation »*). Le facteur est donc présenté comme un personnage emblématique de La Poste qui a un *« rôle très important »*, surtout dans le *« milieu rural »*. Le facteur incarne la *« notion de service »* auprès des personnes avec lesquelles il tisse des liens jusqu'à avoir un *« rôle social »*. Ainsi, La Poste semble représentée par le facteur dont l'impact concerne le milieu professionnel par le biais du milieu privé :

> *« Il ne faut pas oublier que derrière chaque décideur, chaque chef d'entreprise, il y une personne privée qui a un domicile qui va peut-être chercher le courrier le samedi matin ou voit son facteur, les deux images peuvent s'associer. »*

Le facteur, grâce au *« lien humain »* qu'il établit *« sur le terrain »* entre l'administration et les clients est perçu comme un « élément de protection » de La Poste en cas de réclamation :

> *« Quand le travaillais au guichet, j'ai eu le cas, j'ai eu une réclamation, j'ai fait venir le facteur et quand la personne l'a vu, elle s'est rétractée. Elle a dit « je ne veux pas nuire à mon facteur », vous voyez ce que ça peut représenter. »*

En plus de l'image de moralité et de proximité incarnée par la figure du facteur, La Poste bénéficie de l'image de stabilité, de fiabilité incarnée par le statut de service public :

> *« Le client sait qu'il n'a pas affaire à une entreprise de transporteurs qui risque de se casser la figure , parce que pour lui c'est une décision logistique qui l'engage. »*

B. Perceptions des points forts et des points faibles de la poste

1. La politique tarifaire de La Poste : un avantage et un inconvénient

L'uniformité des tarifs est présentée comme un avantage sur les concurrents transporteurs. L'égalité des services pour tous n'est pas mise en avant dans la légitimation de ce service. En effet, la politique tarifaire n'est pas rattachée au rôle de La Poste en tant que service public mais elle est vue comme un choix commercial qui se défend. Les *tarifs uniformes sur le plan national* sont opposés aux *tarifs régionaux* pratiqués par les transporteurs :

> *« Les concurrents, sur le colis font des tarifs régionaux sur 5-6 zones. Nous sur le colis, on n'en a que deux, un tarif régional et un tarif national, applicable aussi bien par un délégué à Paris que par un délégué en province. Ils sont identiques sur tout le territoire. »*

La politique tarifaire de La Poste est présentée comme un avantage dans la mesure où elle permet de ne pas pratiquer d'écart de prix selon la destination géographique des envois. Ainsi, les commerciaux ne négocient pas des tarifs selon les régions :

« On parle le même langage (entre les commerciaux) sur le global. »

« L'offre globale » semble donc définir la capacité d'une entreprise prestataire à traiter un ensemble de demandes de la part d'un client :

« La Poste a l'avantage de présenter une offre qui est globale. Si un client veut plusieurs produits, on est capable de les lui trouver dans le groupe, on peut lui présenter une panoplie. »

L'offre globale de La Poste est opposée à l'offre que l'on pourrait appeler « partielle » des transporteurs privés qui peuvent proposer des tarifs concurrentiels sur un type d'envoi (petit ou gros colis) et une destination (nationale, régionale). En revanche, pour d'autres types d'envoi, le « tarif fort » est en vigueur. En comparant l'ensemble des prestations fournies, les commerciaux de La Poste reconnaissent l'avantage du tarif unique par rapport aux écarts de prix :

« Sur une même facture globale ça va peut-être nous avantager parce que sur une proposition, un concurrent va avoir l'avantage de travailler sur une zone particulière, mais lorsque le client veut envoyer un ou deux colis sur une autre zone, ça va lui coûter 5 fois plus cher, alors que nous on a des tarifs uniformes. Le client va donc être gagnant sur la globalité. »

L'opinion quant à cette politique tarifaire de La Poste est sous-tendue par des représentations à l'égard de La Poste qui est perçue comme une entreprise assurant une « *qualité* » de service et bénéficiant d'une « *image* » rassurante auprès de ces clients. En quelque sorte, La Poste ne peut s'aligner sur des tarifs concurrentiels parce qu'elle vend avant tout de la qualité (dont le coût semble incompressible) et une image de « *groupe* », associée à une stabilité économique, qui est opposée à celle du petit transporteur qui « casse » les prix mais qui résiste mal à l'évolution du marché :

« On a un niveau de service de bonne qualité malgré les réclamations et des tarifs qui restent raisonnables même si ce ne sont pas les plus concurrentiels. »

« Le client sait qu'il n'a pas affaire à une entreprise de transporteurs qui risque de se casser la figure , par ce que pour lui c'est une décision logistique qui l'engage. »

Aussi, le seul *gros concurrent* est Extand du fait de sa « filiation ». En effet, Extand est attaché au groupe Géodis qui fait partie de la SCNF dont l'envergure est associée à celle de La Poste :

« C'est le groupe Géodis, derrière c'est la SCNF, c'est un gros concurrent, ils sont forts parce que c'est un groupe également. »

Si la politique tarifaire uniforme associant l'image de La Poste en tant que groupe est perçue comme un avantage concurrentiel, elle est aussi appréhendée comme un obstacle à la négociation et de ce fait est un inconvénient par rapport aux propositions faites par les commerciaux des entreprises privées de transport. Ceux-ci peuvent faire plusieurs propositions commerciales alors que La Poste ne propose que deux tarifs :

« Les concurrents font des offres, nous on a que deux tarifs ; le national et le régional. »

La marge de négociation ne concerne pas tant les tarifs d'affranchissement qui sont *« sous monopole »* que la vente de prestations aux entreprises. Dans des conditions particulières, La Poste fait une remise en échange d'une prise en charge, par son entreprise cliente, d'une partie du tri du courrier. Les termes de la négociation menée par les commerciaux de La Poste sont considérés différer de ce qui est pratiqué par un commercial du secteur privé :

« Les contrats signés avec les entreprises ne peuvent pas concerner le timbre à trois francs qui est sous monopole, par contre la négociation se fait sur le type d'achat de prestations à l'entreprise, c'est une négociation différente. »

D'autre part, si la politique tarifaire de La Poste ne prend en compte que deux critères, son manque de souplesse est dénoncé dans la mesure où elle n'est pas un argument mobilisable à merci dans la négociation. En effet le commercial présente la simplicité des tarifs comme un avantage par rapport à une multitude de possibilités qui sous-entend des écarts tarifaires importants. Dans ce cas, l'image de La Poste est perçue de manière positive. Par contre, si La Poste peut proposer une large gamme de produits impliquant différents *« services »* et *« filiales »*, son manque d' *« homogénéité »* est considéré comme un obstacle à la négociation d'un *« tarif préférentiel sur la totalité de l'offre »*. Une seconde image de La Poste émerge alors, venant se distinguer de la représentation de La Poste en tant que *« groupe »* dont la force est de répondre de manière uniforme à différents besoins. La Poste est donc perçue comme un ensemble de filiales et de services dont le fonctionnement propre a pour effet un certain cloisonnement qui empêche la négociation sur une offre globale. A l'image d'unité mise en avant dans la défense de la politique tarifaire est opposée l'image de pluralité. Ainsi l'entreprise privée est seule et peut s'engager dans la négociation d'un tarif en fonction dans l'ensemble des services fournis alors que la multitude des prestations offerte par La Poste engage des filiales et des services que le délégué commercial ne peut « marchander ». Du point de vue des commerciaux de La Poste le versant négatif de la multitude de produits est une multitude de services différents :

« On ne sait pas se mettre en adéquation sur un tarif. On est capable de proposer tous les produits, mais on n'a pas une offre tarifaire globale. Quand les concurrents font des offres

similaires sur le transport de colis national ou en Europe, il s'agit d'une seule société qui va prendre le tarif global de l'entreprise et qui va lui donner un tarif préférentiel. Les delco de La Poste vont pouvoir offrir tout au niveau du transport, mais derrière on ne va pas avoir être homogène entre tous les services et nos filiales pour consentir un tarif préférentiel sur la totalité de l'offre. »

2. La perception de l'atout des transporteurs privés : des prix concurrentiels grâce aux louageurs

L'image de La Poste présentée par les agents se construit en opposition de l'image des transporteurs privés. Dans la logique de démonstration des agents de La Poste, la pratique de sous-traitance par l'utilisation de louageurs est associée au manque d'implication et de qualité des prestations des transporteurs privés. A cette représentation est opposée l'image forte de La Poste et l'offre de services de qualité.

Un des avantages perçus des concurrents (comme Jet Service et Exapacq) sur La Poste est l'offre tarifaire. La cause de cet atout commercial est attribuée à l'utilisation de *« louageurs »* par les transporteurs privés :

« Ils ont des tarifs concurrentiels parce qu'ils ont des sous-traitant, des louageurs. »

Dans l'argumentation des commerciaux dénonçant l'utilisation de louageurs et les conséquences négatives qui en découlent apparaît, comme par un effet de miroir les qualités du service de La Poste.

Le recours aux louageurs est donc présenté comme la condition qui permet de proposer des tarifs plus bas que ceux de La Poste au détriment du respect de conditions de travail acceptables :

«Ils font travailler des gens 16, 17 heures par jours qui sont payés au point de distribution »

Ainsi, les louageurs permettent une activité quasi continue qui dépasse le cadre législatif du travail :

« A partir du moment où vous travaillez avec des louageurs, il n'y a plus de contraintes horaires, il n'y a plus de structure. »

Cette perception est opposée à celle du fonctionnement de La Poste qui est soumis à des *« règles »*, qui prennent place au sein d'une *« structure »* :

« La Poste a une structure, il y a des règles, or eux (les louageurs) travaillent hors règle. »

En plus de cette perception négative des louageurs, le recours à ceux-ci est considéré comme un facteur augmentant les points de *« ruptures de charge »* dans l'itinéraire des objets acheminés. Les enjeux de ces ruptures de charge sont la *« perte »* mais également l' *« image »* du transporteur auprès de ses clients. Le premier « danger » se situe au moment de l'acheminement :

> *« La rupture de charge c'est dangereux au niveau de la perte surtout quand c'est des grosses plate-formes. »*

La perte physique des colis est reliée à la perte de confiance du client. Ainsi, *« rupture de charge »* signifie *« non maîtrise des colis »*, ce qui est associé à des *« risques d'incidents »*, comme la *« perte »*, aboutissant à l'affaiblissement de la *« confiance du client »*. Les louageurs sont donc incriminés de *« manque de professionnalisme »* associé plus largement à la sous-traitance :

> *« Si le livreur est un sous-traitant, son professionnalisme est moindre que si c'est son réseau, s'il travaille pour sa propre entreprise. »*

La confiance est également ébranlée au moment de la livraison, où la rupture de charge est associée au manque d'implication du louageur dans son travail, ce qui a pour conséquence une mauvaise qualité de prestation et met ainsi en jeu l'image du transporteur :

> *« Si le livreur livre un colis de La Poste et qu'il est de La Poste, il livre un colis de son entreprise, derrière il y a une forte implication dans l'entreprise, alors que le colis vient d'un client et que vous êtes louageur, c'est moins important, c'est-à-dire que plus il y a d'intermédiaires dans le processus, moins il y a de maîtrise aux différents niveaux. »*

La mise en jeu de l'image du transporteur auprès de son client est également provoquée par le fait qu'elle n'est pas véhiculée par le louageur sur le plan de la signalétique. Les voitures et les vêtements n'ont en effet pas les couleurs du transporteur :

> *« Un livreur Dilipack a un habit et une voiture Dilipack, il véhicule l'image de l'entreprise, alors qu'un louageur a une voiture blanche ou grise, il n'y aura pas la marque de la société. C'est important pour les clients de nos clients parce que le transporteur reflète l'image du client chez le destinataire final. »*

La perception des points de rupture de charge attribués à l'utilisation de louageurs fait émerger la notion de confiance qui fait référence au processus d'acheminement (ne pas perdre les colis) et au moment de la livraison (véhiculer une bonne image).

L'utilisation de louageurs par les transporteurs est assimilée à une réserve concernant le qualité des services proposés. Ainsi, si Extand (qui est présenté comme le *« gros concurrent »*) offre une *« bonne qualité »*, *« ils ont aussi pas mal recours aux louageurs, aux PME, ils sous-traitent beaucoup, ils ne font quasiment que ça. »*

La sous-traitance avec des transporteurs par Dilipack n'est pas considéré de la même façon puisqu'elle en concerne que le transport d'un *« hub*[2] *»*à un autre et non la distribution. Par conséquent, l'image de Dilipack est perceptible par le client puisque ce sont des véhicules marqués du logo Dilipack qui assure la livraison auprès des entreprises. D'autre part, le *« contrat »* passé entre Dilipack et les transporteurs est aussi posé comme une distinction avec les louageurs :

> *« Sur Dilipack, on soustraite la liaison d'un hub à un autre, mais on ne soustraite pas la distribution, on soustraite le transport. Au lieu d'avoir notre propre flotte de camions, on sous-traite avec des transporteurs avec lesquels on a un contrat et on a un transport assuré entre différents lieux, ils font toujours la même liaison tous les jours. »*

3. L'image de La Poste : un service public adapté au marché

La différence entre les transporteurs privés et le service public est estimée se situer sur le plan des tarifs que les premiers ont les moyens de baisser. En revanche la qualité des services est attribuée avec moins de retenue à La Poste qu'à ses concurrents.

En terme d'évolution, les commerciaux estiment que La Poste va dans le sens d'une adaptation de ses services à l'émergence de nouveaux besoins exprimés par les entreprises. Si La Poste ne peut s'aligner sur certains tarifs concurrentiels, les commerciaux estiment qu'elle a atteint le niveau d'attente relatif au suivi des colis. La garantie de traçabilité est perçue comme un aspect *« nouveau »* pour La Poste alors que *« les autres l'offrent en général »*. L'attribution d'un code barre à chaque colis expédié permet de l'enregistrer à certaines étapes de son itinéraire, de son enlèvement à sa distribution. Si La Poste assure cette traçabilité notamment pour le service Dilipack, la remontée d'informations ne se fait pas de manière systématique. Un numéro d'appel permet d'obtenir des précisions quant au devenir d'un colis. C'est bien cette *« remontée automatique »* qui est perçue comme le nouveau niveau d'exigence des clients en messagerie. De cette manière, les éventuels problèmes sont connus de l'expéditeur avant que le destinataire se manifeste ce qui lui permet d'anticiper la réclamation. :

> *« La nouvelle demande des clients que certains concurrents satisfont : tous les colis qui arrivent ils n'en ont rien à faire, ils voudraient qu'on leur fasse remonter le lendemain matin ceux qui ont été dévoyés (qui sont partis en fausse direction ou qui arriveront avec retard) afin qu'ils puissent faire de la prévention en appelant leur client pour dire que le colis arrivera avec retard. »*

Un deuxième point qui paraît important pour les commerciaux est *« la collecte retardée »* afin de mieux répondre au besoin de la VPC qui est lui même en train d'évoluer dans le sens d'un prolongement de l'activité dans la soirée :

---

[2] Centre d'activité

« Certaines entreprises surtout en VPC (grand public ou industrielle) vont travailler jusqu'à 21 ou 22. Les VPC travaillent avec des commandes et commencent à commander à 19h15 sur Minitel, certains commandent par portable l'après-midi mais pas tous, il y en a qui groupent. Comme un dépanneur en pièces d'électroménager qui commande sa pièce le soir pour pouvoir l'avoir le lendemain matin. »

Les commerciaux semblent espérer un changement d'opinions des entreprises à l'égard de La Poste. De leur point de vue, l'image « rétro » de La Poste est encore active pour certaines entreprises. En effet, s'il est bien ancré que La Poste n'est pas concurrencée pour un certain type d'envoi (comme le « *colis de 500 grammes* » à livrer en milieu rural un samedi matin) l'image d'une entreprise prenant en charge tout un volume d'expéditions (et non pas des envois marginaux qui ne trouvent pas preneur parmi les transporteurs privés) n'est pas très répandue. Ainsi, de ce point de vue, La Poste doit faire reconnaître ses compétences qui dépassent celles qui sont habituellement reconnues :

« Souvent notre souci est de leur faire comprendre qu'il n'y a pas que là que se trouve La Poste, mais qu'on peut gérer toutes leurs expéditions. Dans l'esprit des gens, c'est ' on sait que La Poste est partout et que si j'ai un colis de 500 gr, ça ne va pas être cher et de toute façon il ne va plus y avoir que La Poste qui va être là.' »

Cette affirmation de La Poste auprès des entreprises semble passer par des actions de communication et d'information sur les produits afin que les services offerts par La Poste s'ajustent aux besoins spécifiques des entreprises :

« Au niveau de la communication, il y a encore beaucoup de choses à faire, notamment les produits qui ne sont pas suffisamment connus. Certaines entreprises envoient les documents n'importe comment et ce n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise d'utiliser La Poste comme un particulier. »

Ainsi, l'amélioration de l'image de La Poste auprès des entreprises, induite par une meilleure utilisation par celles-ci des services de La Poste, associée à une plus ample connaissance des produits, aurait pour conséquence un renforcement de la « *confiance* » des entreprises à l'égard de La Poste. Dans la représentation de cet agent de La Poste à propos des relations entretenues par les entreprises à l'égard de La Poste, on perçoit l'enchaînement suivant : connaissance, meilleure utilisation, satisfaction, image positive, confiance :

« La Poste a déjà fait pas mal de chemin en direction de l'entreprise mais elles manquent encore de confiance dans La Poste toujours pour cette question d'image qui se transforme mais qui n'avance pas suffisamment vite. »

Pour cette personne interrogée, La Poste doit s'appliquer à déconstruire l'image négative qui se base sur le stéréotype de l'administration et du fonctionnaire qui est associé à une certaine inefficacité :

> *« Si nos commerciaux en font déjà beaucoup, on a quand même toujours un handicap… La poste égal administration, il faut le rayer, c'est fini ça. Mais ce n'est pas fini dans la tête des gens. Il y en a toujours qui pensent postiers égal fonctionnaires, PTT égal Petit Travail Tranquille.»*

Néanmoins, il semble que l'image de La Poste est plus positive pour les entreprises qui travaillent avec La Poste :

> *« Ceux qui travaillent avec nous régulièrement finissent par comprendre, par admettre, par reconnaître. »*

La construction de l'image de La Poste auprès des entreprises paraît dépendre de la qualité des prestations des agents qui sont en contact avec les usagers de La Poste, comme le guichetier et le postier auprès des particuliers et les commerciaux qui sont à l'interface entre La Poste et les entreprises. En effet, la qualité de service semble résider dans la qualité de *« l'accueil »* qui répond à l'exigence des entreprises :

> *« Pour le commun des mortels, La Poste, c'est le postier et le guichetier. Après, pour les entreprises, c'est autre chose, c'est le commercial et l'accueil qui sont très importants, l'accueil au sens large, physique et téléphonique. Une entreprise n'a pas de temps à perdre. »*

Dans cette optique, le fonctionnement de La Poste est comparé à celui d'une entreprise privée qui est opposée à La Poste du passé :

> *« Les clients travaillent avec La Poste comme ils travailleraient avec une autre entreprise. »*

> *« La Poste de papa n'existe plus Nous avons la capacité d'apprendre leur problèmes et d'y répondre et nous fonctionnons en partie comme eux. »*

ANNEXE
RECAPITULATIF DES ENTRETIENS ET DES OBSERVATIONS AVEC DES AGENTS DE LA POSTE

- 2 entretiens avec des commerciaux « Grands Comptes »
- 1 entretien avec un Responsable d'une agence Dilipack
- 1 entretien avec une assistante commerciale dans un bureau de Poste
- 1 entretien avec un Responsable de l'équipe Production d'un bureau de Poste
- 1 entretien avec le Responsable du service contrôle, courrier, colis.
- 2 observations participantes avec des collecteurs