

Quand la normalisation du travail subvertit la norme salariale

Le cas de la distribution directe

KAREL YON
chargé de recherche
CNRS, Université Lille 2
/ Ceraps

« ...en 2005 vous alliez dans une plateforme, chez nous ou chez notre concurrent, vous demandiez à un responsable de plateforme “alors t’as combien de salariés ?” Il disait “ben trois”. Il parlait de son chef d’équipe et de ses deux magasiniers. La halle pouvait être pleine de distributeurs il n’en parlait pas. Là maintenant il vous dit “j’en ai soixante-treize”. C’est un changement radical. »

Dans cet extrait d’entretien, le directeur des ressources humaines d’une grande entreprise de la « distribution directe » fait référence à l’entrée en vigueur d’une convention collective nationale dans son secteur d’activité. En redéfinissant les bases du contrat de travail des distributeurs, ce texte a transformé en *salariés* des travailleurs qui étaient auparavant considérés comme pures « forces de travail »¹. La « distribution directe », qui désigne la distribution d’imprimés non adressés dans les boîtes à lettres (prospectus publicitaires, journaux gratuits d’annonces, publications des collectivités locales), a ainsi pénétré récemment les institutions du salariat par la voie de la négociation collective. L’institution d’une convention de branche, au milieu des années 2000, a doté les distributeurs d’un statut, alors qu’ils travaillaient auparavant pour la plupart sous la modalité du « tâcheronnat ». L’ambition proclamée des partenaires sociaux était de faire de la distribution un « vrai métier ». Le passage d’une rémunération à la tâche à un salaire basé sur le SMIC horaire symbolise cette transformation. Mais dans le cas de la distribution directe, on peut se demander si ce processus de normalisation n’a pas abouti, *in fine*, à subvertir la norme salariale. La distribution directe apparaît ainsi comme un cas d’école des limites du dialogue social en matière de réglementation du temps de travail².

1. Friot B., (2007), « Le salariat. Pour une approche en termes de régimes de ressources », in F. Vatin, S. Bernard (dir.), *Le Salariat. Théorie, histoire et formes*, La Dispute, Paris, pp. 147-186.
2. Cet article rend compte d’une recherche en cours sur les relations professionnelles dans le secteur de la distribution directe. Il s’appuie sur des entretiens réalisés avec divers acteurs (syndicalistes, représentants patronaux, agents de l’État), des observations (réunions syndicales, réunions paritaires) et des documents et archives relatifs à la genèse et au fonctionnement de cette branche professionnelle.

Le « sale boulot » des distributeurs de prospectus

Par bien des aspects, la distribution directe apparaît comme un « sale boulot ». Sale boulot *commercial* pour les facteurs attachés à l'esprit de service public : la première tentative d'introduction d'imprimés publicitaires dans les tournées des facteurs, dans les années 1950, avorta en raison de la résistance syndicale. Elle fut reprise au début des années 1970 sur un mode volontariste, contribuant à diviser les agents selon qu'ils acceptaient ou non cette tâche qui était assortie d'une rémunération complémentaire³. Sale boulot de *tâcheron* pour les autres : hors du monde postal, l'activité était majoritairement prise en charge par les régies publicitaires d'entreprises de presse qui, avant 2005, recouraient essentiellement au travail à la tâche. Selon Sylvie Célérier⁴, le tâcheronnat concernerait plusieurs dizaines de milliers de personnes dans des domaines aussi divers que la sylviculture, le BTP, le textile, le portage de presse ou la métallurgie. Rien que dans la distribution directe, on compte près de 35 000 travailleurs à la fin des années 2000, époque où le tâcheronnat est censé avoir disparu ; ils étaient au moins aussi nombreux avant que l'activité ne soit réglementée. Avec le tâcheronnat, l'« entreprise achète une prestation de service globale décomptée en nombre de pièces à réaliser et dont elle a négocié le prix unitaire, ce qu'on appelle dans le jargon un « chantier » ou un « lot »⁵. Dans le cas de la distribution directe, le chantier se définit en nombre de boîtes aux lettres à fournir. Pour les entreprises qui recourent à ce type de prestation, c'est un moyen d'externaliser les coûts autant que les risques du travail. Les distributeurs effectuent une partie du travail à domicile (la préparation des « poignées », c'est-à-dire des liasses de prospectus qui seront glissées dans les boîtes à lettres) et fournissent leurs propres outils de travail (chaussures de marche et vêtements pour faire face aux intempéries, véhicule pour se rendre sur le lieu du chantier, chariot pour transporter les poignées...). Ils sont seuls responsables des conditions de réalisation de la prestation, ce qui se traduit notamment par la mobilisation de la famille, conjoint-e et enfants apportant gratuitement leur contribution à la tâche. À travers la modalité du tâcheronnat, la distribution directe attire des populations spécifiques de travailleurs. Comme le dit un syndicaliste interviewé, devenu distributeur pour financer ses études, « on pouvait bien gagner sa vie si on était travailleur ». La flexibilité des horaires, librement déterminés par le tâcheron, en fait une

3. Cartier, M. (2003), *Les facteurs et leurs tournées : un service public au quotidien*, Paris, La Découverte.

4. Célérier S. (2012), « Le salariat dans la chair. Ambivalences du tâcheronnat dans les industries de viande de volaille », in P. Cingolani (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Érès, pp. 81-100.

5. *Ibidem*

activité aussi bien prisée par les jeunes, les femmes ayant des charges de famille que les travailleurs ayant besoin de cumuler plusieurs salaires. L'absence de qualification requise, la facilité d'embauche attirent également beaucoup de travailleurs immigrés, des retraités cherchant un complément de revenu (militaires et policiers en retraite, pensionnés paupérisés) ou des individus ayant connu des accidents biographiques (commerçants faillis, salariés en rupture de ban). Il n'existe pas de réels collectifs de travail. Les distributeurs sont dispersés sur plusieurs centaines de sites, répartis sur tout le territoire, dans lesquels ils sont rarement présents : ils viennent y chercher chaque semaine leur lot d'imprimés à distribuer et effectuent seuls leur tournée.

Faire de la distribution directe un « vrai métier » : l'institution d'une convention de branche

Rémunérés à la tâche, les contrats des distributeurs n'offraient aucune garantie de respect du SMIC horaire, ce qui était illégal. C'est pourquoi la Direction générale du travail, au début des années 1990, a invité les entreprises intervenant dans ce domaine d'activité à s'entendre avec les syndicats pour donner aux travailleurs une couverture conventionnelle, dans la continuité du projet de généralisation des conventions de branche formulé à la fin des années 1970⁶. À l'origine, les syndicats cherchaient plutôt à négocier un avenant à une convention existante, comme celle portant sur la logistique de publication directe. Mais la création d'une organisation patronale spécifique en 1994, le Syndicat de la distribution directe (SDD), réoriente la négociation vers la production d'un texte autonome. Cette négociation s'accélère au début des années 2000, dans le contexte de la loi Aubry II. Celle-ci apporte un certain nombre de points d'appui symboliques et juridiques (le forfait jour des cadres « autonomes », les régimes de la modulation et du travail intermittent) qui sont mobilisés dans les stratégies des acteurs de la négociation.

Pour le SDD, la formalisation juridique de l'activité de distribution est envisagée comme un moyen de garantir la réactivité des sociétés de distribution face aux besoins du marché. Le rythme de distribution dépend en effet des demandes des clients, en particulier des grandes enseignes de distribution qui imposent des pics de diffusion de publicité à certaines occasions, comme les fêtes de fin d'année. L'activité de distribution étant présumée autonome et mobile, la

6. Tallard M. (2004), *Action publique et régulation de branche de la relation salariale*, Paris, L'Harmattan.

partie patronale défend qu'il est impossible de mesurer les rythmes de travail réels ou d'imposer aux salariés une temporalité commune. C'est pourquoi elle propose de « mettre en place un système de correspondance entre une quantité de travail à réaliser et un temps de travail », en considérant « qu'un nombre de boîtes aux lettres remplie correspond, en moyenne de travail effectif, à une durée du travail pré-fixée et prédéterminée telle qu'indiquée dans les bons de mission »⁷. Le SDD défend, d'autre part, le principe d'un contrat de travail relevant du statut d'intermittent. Cette préférence est liée au fait que ce type de contrat est beaucoup moins contraignant pour l'employeur que le contrat de travail à temps partiel.

A contrario, les négociateurs syndicaux cherchent à poser des règles de rémunération et d'emploi qui garantissent un revenu stable et une progression de carrière. L'un d'entre eux déclare que les syndicats « veulent une professionnalisation de l'activité, ce qui exclut la distribution comme job d'appoint. »⁸ Ils refusent le statut le plus précaire à leurs yeux, celui d'intermittent. En guise de compromis, ils proposent au SDD de poser le CDI à temps plein comme horizon, tout en organisant concrètement l'activité autour d'un autre type de contrat de travail, le CDI à temps partiel modulé tel que le proposait la loi Aubry II⁹. Le positionnement (unanime) des organisations syndicales en faveur du temps partiel modulé, qui pourrait sembler contradictoire avec l'objectif de faire de la distribution un « vrai métier », peut être interprété comme une concession de départ, au SDD certes, mais surtout à la réalité : « beaucoup de distributeurs sont des mères de famille qui préfèrent distribuer autour de chez elles », dit un représentant patronal ; un autre intervenant du SDD déclare qu'environ 40 % des distributeurs ont un autre emploi. Dans de telles conditions, le basculement brutal vers une politique d'embauche à temps plein aurait impliqué un renouvellement massif de la force de travail au risque d'écarter, précisément, les plus précaires.

Le rachat de Delta Diffusion par le Groupe La Poste en 2003, via la société Mediapost¹⁰, donne le coup de pouce final pour conclure la négociation. La société proclame vouloir diffuser le modèle social de l'opérateur public auprès des distributeurs et encourage un certain nombre de concessions. Le syndicat patronal reprend à son compte l'objectif proclamé par les organisations syndicales de « professionnaliser » l'activité. Mediapost généralise les CDI à temps partiel, prend des engagements en termes d'amélioration des

7. P. Rozec, L. Jammet, Cabinet Barthélémy et associés, « Les spécificités de l'activité de distribution et la durée du travail », transmis au ministère de l'Emploi et de la Solidarité dans un courrier en date du 10 novembre 2000.

8. Les citations sont extraites du procès-verbal d'une réunion de commission paritaire de la distribution au ministère du Travail et de l'Emploi, tenue le mercredi 3 avril 2002 (adopté en CP le 10 avril 2002).

9. La modulation désigne la possibilité créée par un accord collectif de faire varier la durée hebdomadaire du travail sans recourir aux heures supplémentaires si, en moyenne annuelle, la durée hebdomadaire n'excède pas la durée mentionnée au contrat de travail. Ce dispositif a été adopté dans plus de la moitié des accords RTT entre 1998 et 2000. Voir à ce sujet : Péliasse J. (2003), « Consciences du temps et consciences du droit chez des salariés à 35 heures », *Droit et société*, 53-1, pp. 163-186.

10. Mediapost a été créée en 1987 comme une filiale de la Poste proposant des services de marketing direct aux entreprises. Elle étend son activité à la distribution de publicité non adressée en fusionnant avec la société Delta Diffusion, rachetée au groupe Hersant.

conditions de travail et de formation professionnelle. Un compromis est alors acté dans la convention collective : le contrat d'intermittence est rejeté au profit du CDI à temps partiel modulé, tandis que le mode de rémunération est fondé sur le dispositif de préquantification proposé par le SDD. Le texte est signé le 9 février 2004 par le SDD, et des syndicats et fédérations affiliés aux 5 confédérations représentatives CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC. La convention collective nationale est étendue par le ministère du Travail en juillet de la même année et entre en vigueur le 1^{er} juillet 2005.

Des salariés sans salaire ? Quand le dialogue social institutionnalise la précarité

Quelles ont été les conséquences de l'institution de la convention collective nationale ? A-t-elle permis de créer un véritable métier de distributeur ? L'acquisition d'un statut salarial passe par la reconnaissance de droits et sécurités garantis par des institutions telles que le contrat à durée indéterminée à temps plein, les conventions collectives ou la sécurité sociale, qui permettent de réduire les incertitudes liées au caractère formellement libre de la relation de travail en régime capitaliste¹¹. Or, la négociation collective semble avoir plutôt contribué à pérenniser un statut d'emploi précaire qui ne s'est pas même totalement émancipé de la logique du tâcheronnat.

Malgré l'entrée en vigueur de la convention collective nationale, la situation des distributeurs reste marquée par une importante précarité. Les données présentées dans le bilan social de branche permettent de se faire une idée de la condition des distributeurs¹². En 2011, ils étaient 32 985, dont 40 % de femmes, pour 3 269 salariés « permanents » chargés de les encadrer. La main-d'œuvre est plutôt âgée : la moitié des distributeurs a plus de 50 ans, un huitième d'entre eux a moins de 30 ans. La quasi-totalité des distributeurs sont en CDI, même si un quart des embauches s'effectue en CDD. Le *turn over* est extrêmement important, avec presque autant de départs que d'embauches (32 750 pour 33 279), dont un quart de départs par démission et près de la moitié en fin de période d'essai, ce qui témoigne de la difficulté des entreprises à stabiliser la force de travail. D'après le bilan social 2009, près de la moitié des distributeurs ont moins de 2 ans d'ancienneté et 80 %, moins de 5 ans ; seuls 5 % des distributeurs ont plus de 10 ans d'ancienneté. La

11. Castel, R. (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard ; Friot B. (2012), *L'Enjeu du salaire*, La Dispute, Paris.
12. Ces données portent sur les deux principales entreprises du secteur, Mediapost et Adrexo, qui restent seules adhérentes au SDD. Ces dernières cohabitent avec des micro-sociétés qui échappent souvent aux règles de la branche.

promesse d'une carrière de distributeur est donc restée un vœu pieu : 96,7 % des distributeurs se situaient en 2011 au 1^{er} échelon de la grille de classification. Seuls 5 % des distributeurs sont employés à temps plein, les deux tiers sont embauchés sur des contrats à temps partiel inférieurs à 65 heures mensuelles, soit en-dessous du plafond d'ouverture des droits à la sécurité sociale. Le salaire moyen indiqué en 2011 était de 628 – pour les femmes et 655 – pour les hommes. En pratique, les distributeurs travaillent pourtant bien souvent pour des durées excédant le nombre d'heures pour lesquelles ils sont payés, ainsi que l'attestent plusieurs condamnations pour « travail dissimulé ».

Cette situation s'explique par l'économie générale de la convention collective. Si la norme marchande de flexibilité de l'emploi n'est jamais explicite, elle parcourt l'ensemble du texte, contribuant à assouplir le régime temporel des distributeurs. Ainsi, la durée de travail minimale est fixée à un niveau (4 heures hebdomadaires et 17 heures mensuelles), qui se situe en deçà du seuil d'ouverture des droits à la couverture des risques de la sécurité sociale (contredisant, de ce point de vue, l'objectif de salarisation). À partir de ce seuil minimal, plusieurs dispositions permettent aux employeurs de répondre aux pics d'activité sans avoir à embaucher davantage ou à accroître la durée contractuelle de travail : modulation des heures, fixation au maximum autorisé par le Code du travail du volume d'heures complémentaires (un tiers de la durée contractuelle), possibilité d'effectuer des prestations additionnelles (c'est-à-dire des heures surcomplémentaires de distribution), diminution possible des délais de prévenance en cas d'accord d'entreprise ou de situation exceptionnelle. Si le contrat de travail à temps partiel est le point de rencontre entre la norme salariale, portée prioritairement par les syndicats (dont l'idéal serait le CDI à temps plein, voire le statut d'agent public), et la norme marchande, portée prioritairement par le SDD (dont l'idéal serait le contrat d'intermittent, voire le contrat commercial), l'ensemble des dispositions contribuant à flexibiliser le contrat de travail à temps partiel fait nettement pencher le texte du côté de la rationalité marchande. Le dispositif de préquantification apparaît comme une pièce maîtresse dans cette opération d'ajustement aux normes managériales. Si la rémunération des distributeurs est désormais basée sur une mesure temporelle, consignée dans des contrats de travail à temps partiel, elle découle d'une évaluation *a priori* du temps nécessaire à la réalisation de l'activité. Elle déroge, ce faisant,

au droit commun du travail qui impose un décompte *ex post* des heures de travail effectuées. Diverses techniques permettraient pourtant de mesurer le temps effectif de distribution. On pense au traditionnel système de pointage en début et fin de tournée, au croisement entre évaluations *a priori* et contrôles effectifs réguliers permettant d'ajuster les temps rémunérés, ou encore aux dispositifs de géolocalisation permettant de suivre l'activité en temps réel. Ces solutions existent pour mesurer le travail des facteurs ou des coursiers. Mais dans la mesure où la distribution directe est avant tout une industrie de main-d'œuvre, fortement dépendante des clients « grands comptes » que sont les grandes surfaces, les entreprises se refusent à assumer les coûts qu'engageraient de telles modifications. De surcroît, la rémunération des distributeurs restant la principale variable d'ajustement économique, elle passe parfois par un jeu sur les typologies de préquantification permettant de faire baisser artificiellement les tarifs.

La convention collective nationale de la distribution directe est emblématique de ces « dispositifs précaires » qui, de l'intérieur des institutions salariales, recréent de la dépendance aux marchés en permettant « le déplacement de l'incertitude et de l'aléa du travail sous la responsabilité du salarié »¹³. Non seulement les situations de précarité n'ont pas été éradiquées, mais en outre les distributeurs ont perdu les marges de manœuvre dont ils pouvaient disposer auparavant. L'institutionnalisation du secteur est allée de pair avec une importante concentration économique. Bien que l'activité soit extrêmement éclatée, elle est désormais contrôlée pour l'essentiel par Mediapost et Adrexo, qui se partagent 95 % du marché. Résultat d'une concentration par rachats successifs et liquidation des entreprises les moins compétitives, le secteur est désormais structuré par ce duopole. La mise en place d'une métrologie temporelle au niveau de la branche a eu pour effet d'homogénéiser les pratiques au sein des entreprises et de renforcer leur centralisation, à travers la mise en place de dispositifs standardisés de rémunération. La formalisation des relations de travail a ainsi, dans certaines configurations, entraîné une perte de pouvoir des distributeurs, qui pouvaient par exemple auparavant négocier directement avec leur responsable le tarif de la distribution ou des compensations en frais de déplacement. Les témoignages des militants qui travaillaient comme distributeurs avant l'institution de la convention collective nationale pointent ainsi des contraintes nouvelles qui ne sont pas accompagnées de

13. Cingolani P. (2012), « L'attente du travail : sociologie du dispositif précaire », in P. Cingolani (dir.), *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Érès, pp. 123-141.

contreparties monétaires visibles. Si les règles de l'activité faisaient, avant 2005, jouer la rémunération contre le salaire, la formalisation des règles salariales fait désormais jouer le salaire contre la rémunération. ■