

## Approche rationnelle des normes productives des employés

Le cas des centres de tri de la Poste (1946-1972)

**Bruno Mahouche**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/histoiremesure/1397>  
DOI : 10.4000/histoiremesure.1397  
ISSN : 1957-7745

**Éditeur**

Éditions de l'EHESS

**Édition imprimée**

Date de publication : 2 décembre 2005  
Pagination : 49-68  
ISBN : 2-7132-2054-8  
ISSN : 0982-1783

**Référence électronique**

Bruno Mahouche, « Approche rationnelle des normes productives des employés », *Histoire & mesure* [En ligne], XX - 3/4 | 2005, mis en ligne le 01 décembre 2008, consulté le 03 avril 2018. URL : <http://journals.openedition.org/histoiremesure/1397> ; DOI : 10.4000/histoiremesure.1397

---

Ce document a été généré automatiquement le 3 avril 2018.

© Éditions de l'EHESS

---

# Approche rationnelle des normes productives des employés

Le cas des centres de tri de la Poste (1946-1972)

Bruno Mahouche

---

- 1 Cet article traite de la politique de rationalisation du facteur humain mise en place dans les centres de tri de la Poste des années 1950 aux années 1970. La pénurie de main-d'œuvre a suscité un intérêt croissant de la part des managers pour une approche rationnelle et scientifique de la détermination de normes productives des trieurs. L'élaboration de ces normes, considérée comme un élément de la rationalisation de l'organisation des centres de tri et comprise comme une singularité organisationnelle, s'est alors développée pour faire face au manque de personnel auquel a été confrontée la Poste. Il s'ensuit une période marquée par la conception de techniques d'évaluation de la mesure du temps de travail des trieurs qui repose sur des modèles statistiques ou mathématiques et la mise en place d'une politique de formation professionnelle, sous-tendue par des principes d'essence taylorienne. L'article tente de rendre compte d'une part des savoirs théoriques et des techniques à visée scientifique mobilisées par les managers de la Poste pour légitimer de nouvelles normes temporelles du travail dans un contexte de diffusion massive du taylorisme, d'autre part des enjeux sociaux qui y sont associés.
- 2 Des années cinquante au début des années soixante-dix, l'articulation des exigences de qualité de service, définie par la distribution des lettres le lendemain de leur dépôt, le « J + 1 », et des contraintes économiques liées aux restrictions budgétaires limitant le recrutement de main-d'œuvre dans les centres de tri constitue un problème important pour les managers de la Poste. Pour faire face à cette contrainte, leurs choix stratégiques s'orientent vers l'introduction de principes de rationalisation du travail dans les établissements, alors que, largement diffusée pendant l'entre-deux-guerres dans le secteur industriel, cette rationalisation n'avait jusqu'alors que peu affecté le secteur tertiaire<sup>1</sup>. L'amélioration des rendements des employés devient alors un objectif majeur, dans un contexte où la mécanisation du tri du courrier demeure au stade expérimental. La politique de rationalisation du facteur humain constitue dès lors un point de rupture

dans la relation qu'entretiennent les employés avec leur travail, dans la mesure où, désormais, l'activité des trieurs est comptabilisée en unités de temps<sup>2</sup>.

- 3 Le trafic postal est en constante augmentation depuis la fin de la guerre. En 1952, les statistiques indiquent une augmentation de plus de 34 millions d'objets de correspondance par rapport à 1946, soit une hausse de 38 %. Ce « décollage » de l'activité postale a une influence sur la qualité du service rendu aux usagers : les délais d'acheminement du courrier s'allongent et le pourcentage de lettres remises à leur destinataire le lendemain de leur dépôt diminue. Le recours massif à une main-d'œuvre flexible, les auxiliaires, pour faire face à la charge de travail n'y change pas grand-chose. À Paris, une lettre postée la veille n'est plus systématiquement distribuée le lendemain. La plupart des journaux du matin voient également leur distribution retardée le lendemain de leur parution. Une organisation syndicale, Force Ouvrière, affirme que la rapidité d'acheminement des correspondances est en régression par rapport à ce qui existait avant-guerre<sup>3</sup>. Or, dépendante des ressources budgétaires que lui accorde l'État, la Poste ne dispose que d'une faible marge de manœuvre pour augmenter les effectifs.
- 4 La fonction financière et comptable devient alors un principe d'action pour les représentants du ministère des PTT, qui décident de réduire les coûts de fonctionnement de l'administration des Postes :
 

« L'État se doit de montrer l'exemple d'une gestion exemplaire. Notre ministère n'a pas eu besoin des récentes et pressantes injonctions du gouvernement, poussé par d'impérieuses raisons d'équilibre budgétaire, pour exploiter avec la plus stricte économie les services dont il a la charge ».<sup>4</sup>
- 5 Un objectif est clairement affiché : il s'agit de « ménager les deniers publics en réalisant une 'organisation économique' »<sup>5</sup>. Or, entièrement réalisé à la main, le traitement du courrier demeure une activité de main-d'œuvre ; les salaires de son personnel constituent une part importante des dépenses par rapport au budget total de la Poste.
  1. Une mesure précise du rendement
- 6 La Direction Générale de la Poste décide alors de mener des études d'évaluation concernant les effectifs, car « les 3/4 des dépenses de l'administration des PTT sont des dépenses de personnel »<sup>6</sup>. Il est prévu que le corps de l'inspection générale veille à la stricte application de ces opérations. Les premières mesures laissent entrevoir une diminution des effectifs dès le début des années cinquante. En 1951, ils sont inférieurs à ceux de 1948, malgré un accroissement de la charge de travail d'environ 50 %. Il est vrai que, depuis quelques années, des directives officielles ont été données aux chefs d'établissements pour assurer le service avec un effectif minimum<sup>7</sup>.
- 7 En 1949, la question se pose de faire appel à certains principes de rationalisation usités dans le secteur privé. On sait que l'État s'est adjoint les services du cabinet conseil CEGOS (Commission générale d'organisation scientifique du travail) pour créer l'Institut des Techniques des Administrations Techniques (ITAP) en vue d'introduire des principes de rationalisation du travail dans les administrations<sup>8</sup>. A. Chassaing, un administrateur des PTT qui fait partie du conseil d'administration de l'ITAP, joue, alors, un rôle décisif dans la diffusion de la rationalisation de l'organisation du travail à la Poste<sup>9</sup>. En 1947, il a dispensé des cours d'organisation du travail aux élèves de l'École Nationale Supérieure des PTT en enseignant les principes de Fayol et la psychotechnique. En 1950, il a effectué un séjour de deux mois aux États-Unis avec une mission organisée par le commissariat général à la Productivité, mission dont l'objectif concernait l'étude des structures technique et administrative des administrations publiques et des grandes entreprises privées. Ce

voyage l'amène à s'intéresser au taylorisme, dont la diffusion en France s'est insérée dès le début du XX<sup>e</sup> siècle dans un ensemble de voyages, de publications, de livres et d'articles<sup>10</sup>.

- 8 L'attention des managers se porte alors sur l'élaboration et la définition du rendement des employés :

« L'administration des PTT ne peut que tirer d'appréciables avantages de la détermination rationnelle du rendement normal dans chacun des secteurs d'activité ».<sup>11</sup>

- 9 Quel effort demander au personnel ? Cette question, un administrateur de la direction du personnel, Roland Neveu, se la pose au début des années cinquante. De son point de vue, la réponse n'a pour le moment jamais été donnée de manière satisfaisante. Jusque-là, seul « l'empirisme, plus que l'expérience raisonnée, a conduit à des solutions qui permettent de connaître l'exacte valeur du travail »<sup>12</sup>. À la Poste, le rendement exigé du personnel est établi grâce à une notion vague, et non à une mesure précise. Et c'est bien cette mesure précise qu'il s'agit de déterminer, « non plus empiriquement, mais rationnellement, scientifiquement même si c'est possible »<sup>13</sup>.

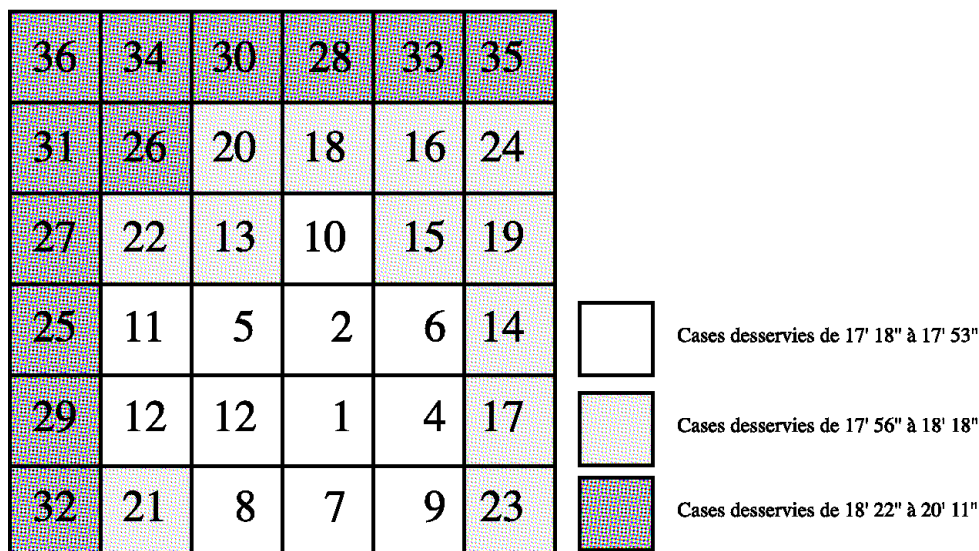
- 10 Au départ, la mesure précise du temps de travail des trieurs tend à se démarquer d'une vision strictement quantitative de l'activité productive des employés. Un principe qui consiste à tenir compte de la fatigue journalière des employés pour apprécier et déterminer les normes de rendement sous-tend l'action des managers. On estime qu'il est « moins fatigant de trier des lettres que des paquets, moins fatigant de trier des paquets que de porter des sacs lourds et volumineux »<sup>14</sup>. Mais la prise en compte du critère de la fatigue est une donnée subjective qui complique considérablement le calcul du temps de travail consacré par les employés à chacune des opérations qu'ils doivent effectuer. C'est pourquoi il faut définir au préalable la quantité exacte de travail qu'un employé peut fournir dans une journée, en fonction de l'organisation du travail et de la nature de son activité.

## 2. L'élaboration de normes temporelles de travail

- 11 Depuis les années quarante, le rôle prépondérant donné aux centres de tri permet le regroupement des activités de tri des correspondances en un lieu unique et favorise la sédentarisation des employés, en les assignant dans un univers de travail clos où se développe la fixation des postes de travail<sup>15</sup>. De plus, le développement du transport des correspondances par la route et les voies aériennes, considéré comme plus fiable et moins coûteux que le transport ferroviaire, a contribué à accentuer leur rôle dans de notables proportions. Cette configuration facilite l'introduction de nouvelles normes temporelles de travail dans les centres de tri. Dans les services de manutention, on reconnaît le caractère approximatif des gestes des employés. Les repères sont flous, fuyants pour apprécier leur charge de travail. Bien que les managers pondèrent leurs observations en fonction des situations locales, leurs précautions techniques ne résolvent ni les problèmes liés aux variations de jugements ou aux comptages hâtifs sur une courte période, ni ceux dus à l'évolution de la charge de travail d'une journée ou d'une soirée à l'autre. Finalement, l'évaluation de l'activité des manutentionnaires ne débouche sur aucune norme précise de rendement. Un administrateur invite les cadres locaux à réaménager les espaces de travail des zones de chargement et de déchargement des correspondances, étant entendu que « l'organisation de l'espace de travail entre les différentes sections des bureaux gares doit être à chaque fois adaptée à la configuration particulière des lieux »<sup>16</sup>.

- 12 C'est surtout dans les services du tri des correspondances que le temps de travail des trieurs tend à être soumis à une évaluation de plus en plus précise <sup>17</sup>. Des expériences ayant pour objectif l'amélioration de leurs rendements sont menées tout au long de l'année 1956 dans les locaux d'une école de tri à Paris, même « s'il ne peut être question en une matière où les facteurs humains occupent une place de premier plan de formuler des conclusions définitives »<sup>18</sup>. Elles ne sont donc pas menées dans les conditions réelles d'exercice de travail des employés. Ce sont des moniteurs qui participent à ces expériences. Ils ont reçu au préalable un entraînement afin qu'ils puissent être en mesure de connaître parfaitement la destination géographique de chaque emplacement d'un casier de tri couramment utilisé, comprenant 36 cases. Les expériences font intervenir à chaque fois des variables différentes, telles que les emplacements « privilégiés » d'un casier de tri, le coefficient de « double manipulation », le nombre d'emplacements d'un casier, la nature des objets de correspondance manipulés ou encore la technique de tri utilisée par les employés.
- 13 La première expérience a pour objectif d'évaluer la productivité des trieurs en fonction de l'emplacement des cases. Quelles sont, parmi les 36 cases d'un meuble métallique réglementaire, celles dont l'emplacement favorise le mieux le rendement des trieurs ? Les emplacements les plus « productifs » doivent être réservés aux flux de trafic postal les plus importants, qu'une étude aura au préalable déterminés. Deux moniteurs doivent trier 960 lettres. Parmi celles-ci, 400 doivent être placées dans la case visée, le reste étant placé dans les 35 autres divisions du casier, à raison de 16 correspondances par case. Les 960 lettres sont regroupées en 4 jeux de 240 correspondances pour mieux contrôler la régularité de l'activité des trieurs. Les temps d'exécution sont notés à l'issue du classement de chacune des quatre séries de lettres. Chaque case est alors numérotée en fonction de la rapidité avec laquelle les trieurs s'exécutent. À la fin de l'expérience, les emplacements sont classés en 3 groupes de 12, par ordre croissant, qui expriment la moyenne arithmétique de leur temps de desserte.

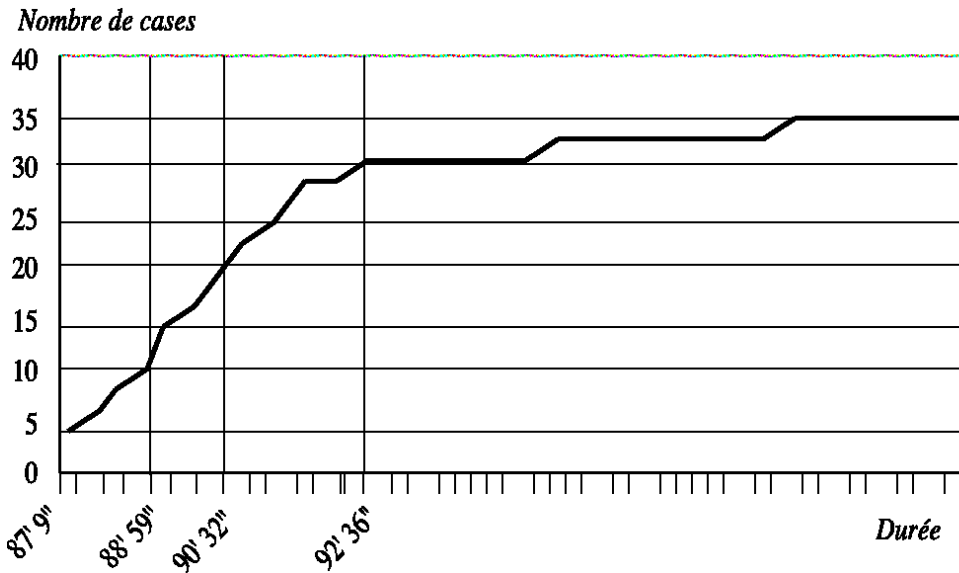
Figure 1. Classement des emplacements d'un casier de tri en fonction du temps de desserte pour 240 correspondances



Source. *La Revue des P.T.T. de France*, mai-juin 1957, p. 22.

- 14 Cette expérience confirme aux yeux des organisateurs l'emplacement des cases qui favorisent les meilleurs rendements. On note que les cases les plus « productives » sont toutes situées au-dessous de la ligne médiane horizontale du casier, à l'exception de la case n° 10. Les emplacements les moins favorables au rendement des trieurs sont disposés en équerre sur la rangée verticale de gauche du casier et sur la ligne horizontale supérieure. Les autres emplacements du casier sont considérés comme « moyennement favorables au rendement ». Dans le cas où le nombre de séparations est inférieur à 36, les divisions du casier à utiliser en priorité sont donc les cases désignées par les plus faibles numéros. Celles-ci correspondent approximativement à la surface plane déterminée par l'intersection d'un cône dont la génératrice est l'avant-bras droit d'un trieur. Ce tableau montre aussi que le rendement des trieurs baisse régulièrement à partir de la deuxième série de cases jusqu'à la série numérotée de 21 à 25. La baisse de rendement est plus importante pour les deux dernières séries de cases. Les organisateurs pensent donc qu'il y a intérêt à abandonner leur usage ou à ne les réserver qu'à des flux de trafic postal faibles, sous peine de voir diminuer de façon sensible le rendement des employés.
- 15 La deuxième expérience met en jeu le nombre de divisions d'un casier de tri. Il s'agit de déterminer à partir de quels nombres de cases ou séparations d'un casier de tri on obtient un gain de rendement significatif. L'expérience s'appuie sur l'utilisation de casiers métalliques montés sur des soubassements comprenant 10, 15, 20, 30 ou 36 séparations. Elle est renouvelée autant de fois qu'il y a de casiers différents. Elle dure à chaque fois quatre heures. Au cours de la première heure, les moniteurs trient des enveloppes sur lesquelles le bureau de destination est suivi du nom du département, et pendant la deuxième heure des enveloppes dont 10 % ne comportent que le bureau de destination. Les deux dernières heures sont consacrées à trier des enveloppes dont 10 % ne comportent que le nom du département. Les résultats obtenus montrent que la différence de rendement est négligeable quand on passe de 10 à 15 séparations. De même, le pourcentage de correspondances triées en une heure diminue faiblement quand on fait croître de 10 à 20 le nombre de cases : environ 3,5 %. Au-delà de 20 séparations, la chute de rendement s'avère plus importante. Quand on passe de 20 à 30 séparations, le rendement horaire des trieurs baisse d'environ 15 %. On s'aperçoit également que la productivité du personnel diminue avec l'augmentation du nombre de cases :
- « Il est donc sage de s'en tenir aux enseignements de l'expérience qui recommandent l'utilisation d'un casier de 36 cases, la rangée horizontale supérieure de six cases étant alors négligée ».<sup>19</sup>
- 16 Enfin, quand on passe de 30 à 36 cases, le rendement horaire baisse de 6 %. Le rendement obtenu est donc peu différent lorsque les trieurs utilisent des casiers de 10, 15 ou 20 séparations. L'intérêt d'utiliser un casier d'un nombre inférieur à 20 divisions est donc faible. En revanche, lorsqu'on augmente de 20 à 30 le nombre de séparations, la baisse de rendement est d'environ 10 %. Elle est de 50 % quand on passe de 20 à 36 cases.

Figure 2. Temps de desserte moyen des 36 emplacements du casier



Source. *La Revue des P.T.T. de France*, 1957, p. 23.

17 Mais cette expérience pose le problème de savoir à partir de quel moment le gain de rendement obtenu grâce à la diminution du nombre des cases compense la charge de travail supplémentaire due à l'augmentation du coefficient de « double manipulation ». En effet, on sait que l'augmentation du nombre d'emplacements d'un casier permet de réduire le coefficient de « double manipulation ». À l'inverse, si on diminue le nombre d'emplacements d'un casier de tri, on augmente la valeur de ce coefficient. Ce taux correspond au nombre de correspondances triées deux fois dans le même établissement. Le rendement global des employés d'un établissement est donc étroitement lié à sa valeur. Selon l'avis d'un inspecteur général, le coefficient de « double manipulation » permet d'évaluer l'efficacité de l'organisation du travail d'un centre de tri<sup>20</sup>. On considère que ce taux est satisfaisant lorsqu'il n'excède pas 1,40 pour les lettres ordinaires et les cartes postales. Il s'exprime par un rapport dont le dénominateur (A) représente le nombre de lettres et de cartes postales comptabilisées à leur entrée dans l'établissement et qui reçoivent un tri général, et dont le numérateur (B) correspond aux correspondances qui doivent recevoir un tri sur les « côtés » pour être classées de façon définitive. Le coefficient de double manipulation C est donné par le rapport suivant :

$$C = \frac{A + B}{A} \quad \text{soit } C = \frac{A}{A} + \frac{B}{A} \quad \text{ou encore } C = 1 + \frac{B}{A}$$

18 Tous les efforts de l'organisation doivent tendre vers la diminution de la valeur de ce coefficient, ce qui revient à vouloir réduire la valeur de C. On peut y parvenir soit en réduisant la valeur de B, soit en augmentant la valeur de A. En pratique, il est très difficile d'agir sur la valeur de A. Le problème reste donc circonscrit à la diminution de B. Il existe deux façons d'y parvenir : soit en triant de façon définitive le maximum d'objets de correspondance au niveau du tri général, soit en orientant le maximum de correspondances dès leur entrée dans l'établissement vers les positions de tri sur les « côtés ».

- 19 Soit  $R^{\circ}$  le rendement horaire moyen obtenu sur 20 cases,  $R'$  le rendement horaire moyen obtenu sur 36 cases,  $K$ , le coefficient de double manipulation relevé avec un casier de 36 séparations, soit  $N$  le nombre de correspondances à trier, et  $X$  le coefficient de double manipulation à ne pas dépasser, la perte de rendement due à l'augmentation du coefficient de double manipulation est compensée seulement et seulement si :

$$\frac{N \times K}{R'} = \frac{N \times X}{R^{\circ}}$$

$$X = K \cdot \frac{R^{\circ}}{R'}$$

- 20 Cette formule permet de calculer la valeur limite du coefficient de double manipulation à partir de laquelle la perte de rendement due à l'augmentation du nombre de cases est compensée. Par exemple, au cours de l'épreuve de deux heures, un trieur a obtenu les rendements suivants :
- sur 20 cases : 4 180 lettres
  - sur 36 cases : 3 487 lettres
- 21 Si nous supposons que le coefficient de double manipulation  $K$  constaté en triant sur 36 cases est égal à 1,40 :

$$X = \frac{1,40 \times 4\,180}{3\,487} = 1,68$$

- 22 L'opération qui consiste à diminuer de 36 à 20 le nombre de séparations sur les tris généraux n'est donc avantageuse pour la productivité des trieurs que si le coefficient de double manipulation est inférieur à 1,68. Or, cette valeur représente environ 20 % d'augmentation par rapport à 1,40.
- 23 La troisième expérience consiste à évaluer la variation du rendement des trieurs en fonction de la nature des objets de correspondance manipulés. Il s'agit de vérifier si le coefficient de manipulation de 1,5 attribué pour le tri des objets semi-encombrants tels que les journaux, les lettres et les imprimés de grand format est acceptable. Deux moniteurs trient successivement des objets semi-encombrants sur 20, 30 et 36 cases d'un casier normalisé pendant une heure, puis des lettres au format classique pendant une heure. Les résultats de l'expérience tendent à montrer que le coefficient de manipulation de 1,5 utilisé jusqu'alors peut être considéré comme « bon et valable ».

Tableau 2. Rendement moyen des trieurs en fonction de la nature des correspondances

<i>Nombre de cases</i>	<i>Journaux</i>	<i>Lettres classiques</i>	<i>Coefficient de pondération</i>
20	680	996	1,46
30	642	929	1,44
36	616	902	1,46

Source. *La Revue des P.T.T. de France*, mai-juin 1957, p. 24.



- 24 La dernière expérience a pour objectif d'étudier le rendement des trieurs en fonction de la technique de tri : « en cases » ou sur « table ». Deux moniteurs participent à 12 épreuves d'un quart d'heure chacune. Trois jeux de mille enveloppes sont constitués à cet effet. On remarque que le rendement croît au fur et à mesure que le pourcentage des lettres triées sur la table s'accroît. Il atteint son niveau maximal lorsqu'on utilise seulement 28 cases d'un casier, et son niveau minimal quand on utilise les 36 cases du casier. Le gain de productivité est plus important quand on trie sur « table » les 6 cases du haut que lorsqu'on délaisse les cases du bas : la différence de rendement entre ces deux techniques de travail est de 16 %. Les résultats de l'expérience montrent que l'utilisation intégrale du casier normalisé de 36 cases ne permet pas un rendement optimal des trieurs. Selon les organisateurs, il y a un intérêt évident à trier sur « table » les lettres dont l'emplacement correspond à la rangée horizontale supérieure du casier, et à y faire correspondre les flux de trafic les moins importants. Ils décident de retenir une solution qui consiste à ramener à 30 le nombre maximal de cases utilisées d'un casier normalisé pour favoriser l'augmentation des rendements.

Tableau 3. Rendement moyen des trieurs en fonction du type de tri

<i>Numéro d'épreuve</i>	<i>Nature des épreuves (Durée du tri : 1/4 d'heure)</i>	<i>Rendement moyen des trieurs</i>
1	Tri sur un casier normalisé de 36 cases	799
2	Tri sur 30 cases + 6 séparations sur table (les 6 cases du haut)	841
3	Tri sur 30 cases + 6 séparations sur table (les 6 cases de gauche)	847
4	Même tri que l'épreuve n° 2 avec une majoration de 10 % des lettres à trier sur table	845
5	Même tri que l'épreuve n° 2 avec une majoration de 10 % des lettres à trier sur table	872
6	Même tri que l'épreuve n° 2 avec une majoration de 20 % des lettres à trier sur table	901
7	Même tri que l'épreuve n° 3 avec une majoration de 10 % des lettres à trier sur table	863
8	Même tri que l'épreuve n° 3 avec une majoration de 20 % des lettres à trier sur table	874
9	Même tri que l'épreuve n° 4 avec une majoration de 10 % des lettres à trier sur table	865
10	Même tri que l'épreuve n° 4 avec une majoration de 20 % des lettres à trier sur table	884
11	Tri sur 28 cases + 8 séparations sur table (les 6 cases du haut + 2 cases situées à l'extrême droite en bas) avec une majoration de 20 % des lettres à trier sur la table	917
12	Tri sur 26 cases + 10 séparations sur table (les 6 cases du haut + 4 cases situées à l'extrême droite en bas) avec une majoration de 20 % des lettres à trier sur la table	870

Source. *La Revue des P.T.T. de France*, mai-juin 1957, p. 24.

### 3. Une nouvelle formation professionnelle

- 25 Tout au long des années cinquante, l'impératif de productivité requis pour les trieurs passe également par la mise en place d'une nouvelle formation professionnelle, qui devient un moyen de contrôle supplémentaire de la main-d'œuvre. Il s'agit de faire la « chasse aux temps morts » en vue de remédier à la faiblesse des rendements, jugés médiocres :

« Il faut faire appliquer les gestes les plus efficaces, c'est là la partie essentielle tant qu'il n'aura pas été démontré par d'autres procédés scientifiques que la méthode préconisée n'est pas la meilleure »<sup>21</sup>.

26 L'objectif consiste à éradiquer les errements physiques des employés grâce à la standardisation des pratiques de travail et à la mise en place de procédures de contrôle en vue d'améliorer leurs performances qualitatives. L'enjeu est important : les dirigeants de la Poste espèrent mobiliser de façon permanente la force productive des trieurs pour faire face à l'augmentation régulière du trafic postal.

27 C'est à l'initiative d'André Chassaing, qui se voit confier une mission par le commissariat général à la Productivité en 1950, que la Poste décide d'introduire cette nouvelle formation professionnelle. L'objectif de cette mission consiste à étudier les structures technique et administrative des grandes entreprises publiques et privées. A. Chassaing fait remarquer que si les procédés de l'organisation scientifique du travail se sont perfectionnés depuis longtemps dans l'industrie en France, cela tient à ce « qu'il n'y a pas de méthodes de recherches susceptibles de s'appliquer aussi bien au travail administratif qu'au travail de production quant à la fixation des temps, à l'étude des mouvements et aux cheminements des objets dans les circuits de fabrication »<sup>22</sup>. En revanche, la nature « industrielle » des centres de tri se prête parfaitement bien à l'application de principes de rationalisation du travail. Les administrateurs retiennent deux grands principes qui représentent des éléments de base du taylorisme : la décomposition des gestes des employés nécessaires au traitement d'une correspondance et le chronométrage. Ces outils de mesure, de contrôle et d'évaluation de l'activité des employés deviennent au fil du temps des référents essentiels de l'organisation du travail des services de tri.

Une formation rationalisant l'attitude au travail

28 En 1950, une instruction oblige les contrôleurs et les agents d'exploitation à fréquenter de façon assidue une école de tri au moment de leur entrée à la Poste. Les employés doivent maîtriser dans des délais convenables l'apprentissage des tris car « il s'agit d'une activité qui nécessite une année d'étude et de réflexes pour acquérir une automatisation des gestes. La rénovation de la formation du tri doit avoir pour but de maintenir une tradition d'exactitude dans le travail »<sup>23</sup>. L'enseignement du tri et la formation professionnelle des employés font alors l'objet d'une préoccupation constante de la part de l'administration, « la qualité du tri étant à la base du bon fonctionnement de la Poste »<sup>24</sup>. L'argument de la qualité de service rendu aux usagers « dont la Poste a le monopole, et donc l'obligation de bien servir » a pour fonction de remplacer un système de formation professionnelle jugé trop théorique et trop livresque<sup>25</sup>. Désormais, la rapidité et la précision des gestes constituent les qualités essentielles que doit posséder un trieur.

29 Des conseils visant à améliorer le comportement des employés au travail sont dispensés par les moniteurs pendant les sessions de formation. Les moniteurs s'appuient sur une description fine du travail des trieurs pour inculquer de nouvelles habitudes de travail aux stagiaires. Un programme d'initiation au tri décrit de façon précise la position que doit adopter un trieur pour être le plus efficace possible, tandis qu'un mode opératoire dispense de nombreux conseils pour confectionner des liasses ou des dépêches. Alors que l'activité des trieurs repose sur une partition qui associe l'adresse de la lecture et le placement de la lettre dans la case correspondante, et que les trieurs s'enorgueillissent d'un savoir-faire gestuel, visuel et intellectuel, le découpage des « gestes élémentaires du trieur » devient un élément structurant de l'organisation du travail dans les services de tri. On recense d'abord le nombre exact de séquences que les trieurs accomplissent au

cours d'une journée. Puis on répertorie l'ensemble des mouvements nécessaires à l'exécution du travail du tri des lettres ; ils sont ensuite découpés en gestes élémentaires. Pour cela, on décrit minutieusement les gestes, la posture, la cadence d'un trieur. Enfin, le bureau des méthodes détermine le temps qu'un trieur doit mettre pour accomplir chaque geste. La coordination des gestes est examinée à la loupe afin de faire à la « chasse aux temps morts ».

La précision des gestes

- 30 La précision des gestes renvoie à un code de conduite auxquels les employés doivent se conformer strictement, sous peine de se voir infliger des sanctions disciplinaires. Les moniteurs mettent l'accent sur les erreurs dans le travail pour améliorer les performances qualitatives des trieurs. Ainsi, sont répertoriées pêle-mêle la lettre placée dans la case voisine, la lettre insérée dans une revue, la lettre restée au fond d'un sac, la lecture superficielle de l'adresse, l'absence d'étiquetage d'une liasse ou encore l'erreur d'ensachement ou de collier. On insiste ensuite sur les gestes qui ralentissent le rythme de travail, et qui font donc baisser la productivité. Des films montrent que les gestes superflus, répétés plusieurs centaines de fois au cours d'une même journée, sont à l'origine d'une accumulation de la fatigue physique. L'accent est mis aussi sur le fait qu'un trieur manipule plus de 10 000 objets par jour : le moindre geste défectueux est donc multiplié par 10 000. L'observation des trieurs permet de recenser les défauts qui occasionnent la perte de temps. On remarque que les employés nerveux prennent de mauvaises habitudes de travail « lorsqu'ils tapotent les correspondances sur la poignée à trier »<sup>26</sup>. Le manque d'habileté de certains trieurs, qui n'indiquent pas toujours assez rapidement au bras la case où doivent être placés les objets, a aussi des effets négatifs sur le rendement. Il faut en somme que les employés parviennent à acquérir le geste rationnel, car l'employé qui promène une lettre devant le casier avant de la placer fait parcourir à sa main un demi-mètre supplémentaire :

« C'est alors qu'il aura fait parcourir 5 000 mètres supplémentaires à sa main au cours d'une vacation. Et si ce demi-mètre est effectué en un dixième de seconde, les muscles de votre bras auront travaillé 20 minutes de plus que ceux d'un autre trieur... Il est donc important d'en arriver au geste rationnel qui amène la lettre d'un mouvement direct du paquet à trier jusqu'à la case où elle est posée ».<sup>27</sup>

- 31 Le contrôle des rendements se combine alors avec la « discipline d'usine » :
- « Outre les contrôles qualitatifs, les fausses directions, et les contrôles quantitatifs, au moins 500 plis en un quart d'heure, la discipline était quasi-militaire... ».<sup>28</sup>
- 32 Contrôle, pointage, chronométrage, la « chasse aux temps morts » sont devenus le lot quotidien des trieurs. Des contrôles quantitatifs et qualitatifs sont fréquemment mis en place par les encadrants. Les uns consistent à contrôler la productivité de chaque employé, tandis que les autres s'attachent surtout à contrôler les « fausses directions ». La mise en place d'un système de chronométrage dans les centres de tri de la Poste ne s'accompagne pas d'un salaire au rendement qui répond à une demande du personnel, contrairement au secteur automobile à la même époque<sup>29</sup>. Les conditions de travail se dégradent à cause des cadences imposées aux trieurs. Bien que la rationalisation industrielle n'ait pas été un enjeu décisif des luttes sociales, elle a tout de même contribué à favoriser l'émergence de conflits sociaux. Tout au long des années soixante, les centres de tri de la Poste connaissent une période de tensions sociales qui se traduisent par de nombreuses grèves ou débrayages, et dans lesquelles la question de l'intensification des rendements occupe une place importante.

#### 4. L'évaluation des rendements dans les centres de tri mécanisés

- 33 Au début des années soixante-dix, les responsables d'un centre de tri mécanisé expérimental à Arcueil multiplient les expériences de chronométrage pour évaluer les rendements des « indexeurs », les opérateurs chargés de traduire manuellement l'adresse en caractères lisibles par les lecteurs optiques des machines à trier les lettres<sup>30</sup>. Dans cet établissement, le choix est donné aux opérateurs d'utiliser soit un code comportant deux caractères pour une destination courante, soit un code à cinq chiffres correspondant au numéro du département pour les deux premiers chiffres et aux trois premières lettres de la ville de destination en attendant que soit institué un code postal à cinq chiffres<sup>31</sup>. Le personnel est formé sur place par deux moniteurs sur des postes d'indexation. Il faut environ cinq semaines pour former un indexeur. Cette formation se décompose en trois semaines de cours théorique et deux semaines de pratique d'indexation.
- 34 L'idéal serait, bien sûr, de se rapprocher des rendements théoriques préconisés par les concepteurs des postes d'indexation. Il est prévu qu'un opérateur indexe 1 600 lettres en cinquante minutes. Comme l'établissement comprend trente postes d'indexation, on évalue à environ 50 000 le nombre de lettres pouvant être indexées en une heure, même si l'on pense que le rendement des employés dépend aussi « de l'habileté des agents, des tris préparatoires et de la nature du code utilisé »<sup>32</sup>. Une première expérience tenant compte du critère du sexe est réalisée du 6 au 10 septembre 1971. Après s'être assuré que les enveloppes sont rangées du même côté, quatre opérateurs, deux hommes et deux femmes, affectés à l'indexation des lettres, sont chronométrés. On note que les cadences les plus élevées sont réalisées dans l'heure qui suit la pause journalière ou en début de vacation, mais aussi et surtout que le personnel féminin a un rendement plus élevé que le personnel masculin. Le recrutement de femmes dans les services d'indexation est alors perçu comme une solution intéressante pour améliorer la productivité globale des centres de tri mécanisés. C'est ainsi qu'on décide d'affecter en priorité les femmes sur les postes d'indexation<sup>33</sup>. Dès lors, les managers n'ont de cesse de mettre en avant les qualités innées des femmes, qui les destinent à devenir des employées rompues aux gestes monotones et répétitifs, caractéristiques du travail d'indexation des correspondances<sup>34</sup>.

Tableau 4. Nombre de chèques indexés pour une heure en fonction du sexe

	<i>Opérateur</i>	<i>Opératrice</i>
<b>Cadence maximale</b>	<b>54</b> (16h30-17h30)	<b>57</b> (16h30-17h30)
<b>Cadence minimale</b>	<b>52</b> (12h30-13h30)	<b>53</b> (15h30-16h30)

Source. Arch. nat. F90bis 20000508.

- 35 Quelle est la proportion de temps que consacre réellement un opérateur à l'indexation au cours d'une vacation ? Pour répondre à cette question, une seconde expérience, dont l'objectif consiste à évaluer la productivité d'un opérateur, est menée au centre d'Arcueil. Les résultats montrent qu'un opérateur indexe des correspondances pendant 3 h 15 sur 7 h 30, soit 46,5 % du temps de la vacation. La période d'inactivité, qui représente 16,8 % du temps de présence des indexeurs, est considérée comme trop importante par les encadrants. C'est pourquoi, à partir des résultats de cette expérience, on cherche d'une part à optimiser l'utilisation des équipements mécanisés, d'autre part à améliorer la

productivité des employés en réduisant leurs temps de pause. On pense également à confier le travail de classement des enveloppes, de chargement et de vidage des magasins, qui représente 11,4 % de l'activité d'un opérateur, à des manutentionnaires, car cela permettrait aux opérateurs de consacrer plus de temps au travail d'indexation.

Tableau 5. Répartition de l'activité d'un indexeur au cours d'une vacation

<i>Type d'activité</i>	<i>Taux d'occupation</i>
<b>Frappe clavier</b>	<b>46,5</b>
<b>Pause horaire officielle de 30'</b>	<b>16,6</b>
<b>Inactivité</b>	<b>1,8</b>
<b>Incident</b>	<b>3,0</b>
<b>Intervention sans lecture</b>	<b>2,4</b>
<b>Intervention sans éjection</b>	<b>1,2</b>
<b>Classement courrier</b>	<b>6,0</b>
<b>Chargement vidage magasin</b>	<b>5,4</b>
<b>Absence chantier</b>	<b>0,3</b>

Source. Arch. nat. F90bis 20000508.

- 36 La mesure du temps de travail des trieurs telle qu'elle a été élaborée par les managers de la Poste des années 1950 aux années 1970 s'est inspirée de principes et de techniques à visée scientifique qui leur ont permis de penser de nouveaux rythmes productifs. L'objectif de scientificité, qui apparaît d'emblée solidaire de la question de la productivité des employés, ouvre une période marquée par l'élaboration d'une stratégie de rationalisation industrielle, qui tourne le dos à la précédente, caractérisée par le traitement artisanal des tâches. Les principes et les techniques qui se trouvent au fondement de la mesure du temps des trieurs sont liées à la question de l'augmentation des rendements dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ils visent à standardiser autant que possible le travail des employés, comme dans le milieu industriel. Leur examen conduit à réévaluer les formes de rationalisation qui accompagnent l'évolution de l'organisation du travail dans le secteur des services en les inscrivant dans des temporalités et des espaces particuliers. Désormais, le monde des employés de la Poste et l'organisation scientifique du travail ne forment plus deux domaines clos et distincts.
- 37 L'originalité de la construction des normes temporelles du travail de tri des correspondances, qui réside d'abord dans le fait de mobiliser l'outil mathématique et statistique, montre l'attachement des managers de la Poste à la production d'une définition rigoureuse du rythme productif des trieurs. Il s'agit d'apporter un fondement scientifique supplémentaire aux expériences. Mais la mesure du temps de travail des trieurs se démarque d'une vision strictement quantitative de l'activité productive des employés. Il apparaît aussi que les facteurs d'amélioration de la productivité dans les centres de tri résultent d'observations empiriques. Il s'agit dans ce cas de rendre compte des conventions sociales et des arbitrages qui permettent de définir les normes

temporelles et les rythmes de travail, les comportements au travail ou encore les catégories de personnel les plus aptes à réaliser certains types de tâches. Si l'influence des principes du taylorisme est évidente, ces observations s'ordonnent en fonction des périodes à chaque fois dans un cadre particulier et s'instruisent de techniques différentes. C'est pourquoi l'analyse des situations de mesure du temps de travail doit être replacée dans son contexte historique, économique, social et culturel. Elle invite alors à examiner les changements qui s'amorcent au sein de l'organisation du travail, ceux qui affectent les conditions ou les modalités techniques du travail, mais aussi les conséquences sur la structuration de la main-d'œuvre ou la qualification du personnel, dans un contexte où les dirigeants de la Poste envisagent d'abord la mesure du temps de travail comme moyen d'exploitation de la main-d'œuvre.

## BIBLIOGRAPHIE

*L'Allège. Bulletin d'information et de défense professionnelle des ambulants des Postes*, janvier 1938.

BACHRACH, Susan, « La féminisation des PTT au tournant du siècle », *Le Mouvement social*, n° 140, juillet-septembre 1987, p. 68-87.

BOUFFARTIGUE, Paul & BOUTEILLER, Jacques, « À propos des normes du temps de travail. De l'érosion de la norme fordienne aux normes émergentes », *La Revue de l'IRE*, n° 42, 2003/2, p. 1-23.

*Bulletin d'informations, de documentation et de statistique, Ministère des Postes, Télégraphes et Téléphones*, septembre 1935, n° 9, 4<sup>e</sup> année.

CHASSAING, André, « Comment travaille le service 'organisation-méthodes' de la direction du personnel ? », *La Revue des PTT*, septembre 1953, p. 35-42.

— « Aspects de la fonction publique aux USA », *La Revue des PTT de France*, 1954, p. 21-27.

FRIDENSON, Patrick, « Un tournant taylorien de la société française (1904-1918) », *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, p. 1031-1060.

GADILLE, Roger, « Perspectives ouvertes dans les centralisateurs de tri départementaux par la simplification du travail des chargements », *La Revue des P.T.T. de France*, 1955.

— « Les facteurs humains dans le travail de tri », *La Revue des P.T.T. de France*, mai-juin 1957, n° 3, p. 21-27.

— « Préparation au tri et coefficient de double manipulation », *La Revue des P.T.T. de France*, juillet-août 1959, n° 4, p. 18-22.

GADREY, Jean, *Socio-économie des services*, La Découverte, Paris, 2003.

GARDEY, Delphine, *Un monde en mutation, les employés de bureau en France (1890-1930), féminisation, mécanisation et rationalisation*, Thèse de doctorat, Université de Paris-VII, 1995.

HATZFELD, Nicolas, *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2000.

— « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, Vol. 46, n° 3, juillet-septembre 2004, p. 291-307.

LINHART, Danièle & MOUTET, Aimée (direction), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, 2005.

MILLOZ, Pierre, *Les inspections générales ministérielles*, Paris, Economica, 1982.

Moutet, Aimée, *Les Logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, EHESS, 1997.

NEVEU, Roland, « Le rendement du personnel : problèmes pour en arrêter la mesure, importance du facteur humain », *La Revue des P.T.T. de France*, novembre-décembre 1952, n° 6, p. 19-20.

PAGÈS, Émile, « Le contrôle dans les PTT et l'Inspection Générale », *La Revue des PTT de France*, 1955, p. 32-35.

PERROT, Michèle, « Qu'est-ce qu'un métier de femme », *Le Mouvement social*, n° 140, juillet-septembre 1987, p. 3-8.

PILLON, Thierry, « Discontinuité et continuité des espaces de travail », *Futur antérieur*, n° 5, p. 51-64, 1995.

REDING Jean-Marie, « Le poste de travail du trieur manuel », *Poste et Progrès*, Direction Régionale des Services Postaux, 1965.

RENAUDIN, Frédéric, *La transformation des inspections générales dans le modèle administratif français*, Thèse de doctorat, Paris-II, 2003.

THOMPSON Edward P., *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*, Paris, La Fabrique, 2004 (trad. de « Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism », *Past and Present*, 38, décembre 1967, p. 56-97).

WEEEXSTEEN, Antoine, *Le conseil aux entreprises et à l'État en France. Le rôle de Jean Milhaud (1898-1991) dans la CEGOS et l'ITAP*, Thèse, EHESS, 1999, 2 vol.

## NOTES

1. MOUTET A., 1997 ; GARDEY, D., 1995.

2. Pour conceptualiser la différence de régime temporel, Thompson oppose la mesure du temps orientée par la tâche, où chacun estime le temps en fonction de ce qu'il a à faire sur son lieu d'occupation, à celle de travail évalué en unités de temps (THOMPSON, E. P., 1967 [2004]).

3. *L'Allège. Bulletin d'information et de défense professionnelle des ambulants des Postes*, 1938.

4. Neveu, R., 1952.

5. Cette disposition n'est pas nouvelle. Déjà, en 1935, un décret du 9 juillet proposait de rechercher toutes les mesures permettant de supprimer ou de réduire les dépenses des services publics par la simplification des rouages administratifs (Cf. *Bulletin d'informations, de documentation et de statistique*, 1935).

6. PAGÈS, É., 1955.

7. Par exemple, avec un septième de moins en 1951 que l'effectif réglementaire, soit 30 000 unités de moins sur 210 000 fixées théoriquement au budget des PTT (cf. R. NEVEU, 1952).

8. Weexsteen, A., 1999.
9. Dès sa sortie de l'ENSPTT en 1941, cet administrateur est affecté à la Direction du Personnel. Outre l'ENSPTT, il enseigne à l'ENA, à l'École Supérieure de Guerre, à l'École du Commissariat de la Marine nationale et à l'Institut d'Études supérieures de Techniques d'Organisation.
10. FRIDENSON, P., 1987.
11. NEVEU, R., 1952.
12. NEVEU, R., 1952.
13. CHASSAING, A., 1954, p. 21-27.
14. NEVEU, R., 1952.
15. PILLON, T., 1995.
16. GADILLE, R., 1955. René Gadille était inspecteur général. À l'origine, ce corps de hauts fonctionnaires était chargé de contrôler méthodiquement le fonctionnement de la Poste. Au fil du temps, leur rôle a évolué vers l'élaboration et la conception d'études ou d'enquêtes ; voir P. MILLOZ, 1982 ; F. RENAUDIN, 2003.
17. La littérature administrative montre qu'à la même époque, des préoccupations identiques se posent à peu près dans les mêmes termes pour les Postes de pays proches de la France, comme la Belgique, les Pays-Bas ou encore l'Allemagne. Voir par exemple : REDING, J.-M., 1965.
18. GADILLE, R., 1957.
19. GADILLE, R., 1957.
20. GADILLE, R., 1959.
21. Arch. nat. F90bis 790308, Direction générale de la Poste, Comité technique paritaire, 11 janvier 1954..
22. CHASSAING, A., 1953.
23. Arch. nat. F90bis 810484 : réglementation du personnel trieur, arrêté du 2 juillet 1950.
24. Arch. nat. F90bis 19850608, rapport annuel de l'inspection générale des PTT, relatif aux investigations faites au cours de l'année 1950, ministère des Postes, télégraphes et téléphones.
25. Arch. nat. F90bis 810484 : réglementation du personnel trieur, arrêté du 2 juillet 1950.
26. Arch. nat. F90bis 810484 : réforme de la formation professionnelle (1946 à 1973).
27. Arch. nat. F90bis 810484 : réglementation de la formation professionnelle du personnel trieur, document imprimé.
28. A. F., auxiliaire en 1958, entretien non retranscrit, juillet 2000.
29. HATZFELD, N., 2000.
30. HATZFELD, N., 2004.
31. « Un nouveau centre expérimental automatique de tri des lettres à Arcueil », La Revue des PTT, 1971.
32. A. N. F90 bis 20000508 : exploitation du centre expérimental d'Arcueil, DGP, septembre 1970.
33. A. N. F90 bis 20000508 : DGP, Centre de traitement automatique du courrier d'Arcueil, optimisation de l'emploi des opérateurs des postes d'indexation, service des essais et des mises au point, 21 septembre 1971.
34. PERROT, M., 1987.



---

## RÉSUMÉS

L'article traite de la mesure du temps de travail d'une catégorie d'employés, ceux des centres de tri de la Poste, telle qu'elle est élaborée de 1946 à 1972 par les managers de la Poste. Leur démarche, qui apparaît solidaire d'une question économique liée à la productivité des employés, s'appuie sur une série d'expériences à visée scientifique et une politique de rationalisation centrée sur la gestion du facteur humain pour élaborer des normes temporelles de travail. L'approche rationnelle sur laquelle se fondent les expériences repose sur un idéal productif où les gestes des employés s'enchaînent parfaitement et s'exécutent dans un univers de travail sans contraintes. L'activité du tri postal s'enrichit aussi de principes tayloriens grâce à la diffusion d'une nouvelle formation professionnelle où la décomposition des gestes élémentaires du trieur et le chronométrage permettent l'émergence de nouveaux principes de gestion de la main-d'œuvre. Cette conception de la mesure du temps de l'activité des employés a d'abord pour effet de fragmenter et de diviser un peu plus le processus de traitement des correspondances et ouvre la voie à une période caractérisée par une plus grande discipline au travail.

A Rational Approach to Productive Norms for Employees. The case of Postal Mailing Centers, 1946-1972.

The article studies the practice of timing the work of a category of employees: the workers in the mail-sorting centers of La Poste (the French postal service) as it was developed through the years 1946 to 1972. The designers' approach, which proceeds from an economic concern related to employee productivity, relies on a series of experiments with scientific goals and is part of a policy of rationalization centered on the management of the human factor in order to develop time-related norms for work execution. The rational approach on which the experiments are based refers to a production ideal where the employee's motions are perfectly linked and are performed in a constraint-free work universe. The mail-sorting activity is thus enriched with Taylorian principles thanks to the spreading of new professional training where the breaking down into elementary gestures of the activity of the mail sorter, and the use of timing, lead to the emergence of new principles for labor management. This conception of timing the workers' activity leads, first, to a further fragmentation and division of mail processing, and inaugurates a period characterized by greater work discipline.

## INDEX

**Mots-clés** : histoire sociale, productivité

**Index chronologique** : XXe siècle

**Index géographique** : France