

PTT 1969 – 1973 : Comment endiguer les réformes de structures et leurs répercussions sur le service public et le personnel

Serge Lottier

La grève de mai-juin 68 vient de secouer la société française. Rien ne sera plus comme avant mais que sera t-il ? L'histoire va nous le dire.

Dans cette contribution, c'est l'évolution du service public des PTT pour la période 1969 ... 1973 qui est concernée.

Au début de l'année 1969, il est encore temps de faire le bilan de la grève de 1968. A l'occasion du cinquantenaire de notre fédération, Marcel REDON⁽¹⁾ constatait que "contrairement à ceux de "droite" et de "gauche" tendant à accrédi-ter l'idée que la grève n'avait rien rapporté"... notre programme revendicatif du 20^{ème} congrès fédéral a été épon-gé au trois quarts". Parallèlement, il dénonçait l'offensive des monopoles et des spéculateurs sur le franc qui allait conduire à "faire payer aux travailleurs les conséquences ruineuses d'une situation financière dont les monopoles capitalistes sont seuls responsables par leur course insatiable aux profits"⁽²⁾.

En effet, les élections législatives de Juin 1968 réinstallent la droite au pouvoir, ce sont donc toujours les forces politiques d'avant 1968 qui gouvernent. Toutefois, il sera impossible de revenir en arrière.

De Gaulle essaie de replâtrer le gaullisme, il échouera et démissionnera après le référendum du 27 avril 1969. En vérité, c'est le début de la "surprenante mutation du gaullisme au libéralisme"⁽³⁾. Pompidou, qui n'est plus premier ministre se démarque du général De Gaulle (discours de Rome le 17 janvier 1969) et Giscard d'Estaing, l'homme de la compagnie nationale du téléphone en 1967 rayonne de plus en plus dans la sphère économique.

Les PTT dans la campagne de l'élection présidentielle

Dans le cadre de la campagne électorale consécutive à la démission de De Gaulle, l'offensive contre le secteur public, le téléphone et La Poste se déchaîne. Block-Laine, l'un des maîtres à penser de la politique économique depuis 1958, s'interroge : "Pourquoi l'état ne concéderait-il pas temporairement et selon des conventions à inventer des services publics dont-il conserverait la priorité, à des gestionnaires non publics ?" (Les Echos, 6 juin 1969). Michel Drancourt, journaliste bien en cour reprend dans revue "entreprise" la citation de Block-Laine : "puisque La Poste fait l'objet de vives critiques comme aux Etats-Unis" il suggère qu'elle observe avec attention l'expérience préconisée par Richard NIXON, la privatisation de La Poste et poursuit "Plus l'Etat "fera faire" au lieu de faire lui-même, plus il sera efficace et plus les services qu'il se charge présentement de rendre seront remplis;" Fermer le ban !

Pompidou accompagné de Giscard d'Estaing déclare au journal le Monde du 17 mai 1969 "... j'en suis venu à l'idée qu'une compagnie nationale du téléphone qui pourrait emprunté serait une heureuse formule."

Les syndicats ripostent à cette offensive. La CGT, FO et la CFDT s'opposent à toute scission dans les PTT. Elles le font savoir à la presse. La CGT appelle à la mobilisation du personnel pour constituer des comités de défense du téléphone et s'adresse largement aux usagers.

Elle montre que la détérioration de la qualité de service orchestrée par le pouvoir, rappelant en cela ce qui se passait dans les années 1920-1930, est utilisée pour créer dans le public mal informé un climat favorable à la déstructuration du service public et sa privatisation.

La conclusion de l'offensive des puissances de l'argent contre les PTT, on la trouve dans "Les Echos" du 11 juin 1969 quelques jours avant l'élection présidentielle "...Et le courrier marche mal, et le téléphone fonctionne mal. Le moment n'est-il pas venu de repenser les structures du ministère des PTT qui selon M. Giscard d'Estaing juxtapose La Poste qui est un acte de transport, les chèques postaux qui sont une technique bancaire et le téléphone qui est une activité industrielle". Et si par hasard le personnel

(1) Secrétaire général adjoint de la fédération "Le Militant" de janvier 1969

(2) Communiqué de la CGT du 3 décembre 1968

(3) Jean d'Ormesson, Le Figaro, 19 septembre 1984

s'opposait à ces réformes écrit le journaliste "ce serait de leur part faire preuve d'un esprit sclérosé tellement éclatant que l'opinion publique unanime aurait tôt fait d'imposer l'intérêt public à ceux qu'un égocentrisme syndical provoquant amènerait à faire de l'opposition".

On a là, la pensée économique, politique et publique, idéologique des classes dirigeantes sur le service public des PTT des années 1970.

Nous allons voir comment Pompidou, le président de la République élu le 15 juin 1969 ; Chaban Delmas, l'homme de la "nouvelle société" avortée et le ministre gaulliste Robert Galley (ministre des PTT du 22 juillet 1969 au 7 juillet 1972) vont essayer de concrétiser leur politique confrontés à une forte opposition syndicale.

La préparation du VI plan 1970-1975

On connaît le choix économique de Pompidou, le développement de "l'industrialisation" en accentuant le soutien de l'Etat au capital monopoliste. La préparation du 6^{ème} plan pour les PTT éclaire ce choix.

Elaboré autour d'une grande campagne centrée sur le thème du retard du développement industriel de la France, le 6^{ème} plan est basé sur le renforcement prioritaire des groupes monopolistes les plus puissants. Pompidou "considère comme indispensable la création d'un ou au plus 2 ensembles nationaux à vocation multinationales dans l'industrie privée des télécommunications".

N'ayant pas peur des grands mots qui souvent masquent de mauvais remèdes, la propagande du ministère des PTT présente le 6^{ème} plan comme une "grande affaire"... Sa réalisation aura une importance vitale pour l'avenir de notre économie".

Les Télécommunications deviennent pour le gouvernement "la priorité des priorités", la situation à La Poste "connaîtra un redressement et pour les chèques postaux le rétablissement de l'équilibre financier est l'objectif n° 1".

Des chiffres confirment ces choix. 28,7 milliards d'autorisation de programme pour les Télécom en 5 ans, 2,8 milliards pour La Poste, 0,97 pour les services financiers. Ces moyens financiers triplent pour les Télécom et double pour La Poste par rapport au 5^{ème} plan. Quand au chiffre d'affaires de l'industrie privée des télécommunications, il devrait presque tripler. Parallèlement, elle bénéficie de 300 millions de subventions minimum au budget de 1972 par exemple.

C'est ainsi que les crédits publics (87% par auto financement) vont permettre le renforcement des multinationales CGE, Thomson Brandt, ITT par exemple. Les PTT allant jusqu'à payer à "prix forts" les équipements afin que ces trusts puissent être compétitifs sur les marchés étrangers.

Le ministre, au cours de la discussion budgétaire en octobre 1971, pourra aussi se féliciter "... la société française effectue des investissements, non seulement en France, mais dans tous les pays étrangers, aussi bien en Amérique du Sud qu'en Amérique Centrale, en Afrique Noire qu'en Asie du Sud Est, pour pouvoir augmenter le potentiel de notre industrie".

C'est là un exemple frappant du mécanisme unique Etat-Monopoles orchestré par Pompidou pour le grand patronat.

Autre initiative du ministre Robert Galley allant dans le même sens, la création de sociétés de financement des Télécommunications en 1970 : Finextel, Codetel puis Agritel et Créditel. Leur capital vient des grandes banques privées. Elles apportent 7,2 milliards d'investissement de 1971 à 1975. Pour la CGT, ces sociétés c'est le "loup privé dans la bergerie du service public". C'est aussi une note lourde à payer. En trois ans Finextel et Codetel, pour un investissement de 1.350 millions, réalisent 173,7 millions de bénéfices.

Adapter le service public à une gestion de type privé

Ces orientations économiques que l'on appelle le capitalisme monopoliste d'Etat "ne peuvent s'installer et devenir opérationnelles que si l'on adapte les services publics à la gestion privée des entreprises monopolistes. Déjà en 1920, un ingénieur des mines FAYOL avait publié un rapport sur les PTT qui dénonçait l'incapacité industrielle de l'Etat et proposait de gérer les PTT comme une entreprise privée. En 1979, Josef Libois qui avait été directeur des Télécommunications de 1971 à 1974 soulignait encore le

rôle de cet ingénieur. C'est pourquoi dans la foulée de l'industrialisation, le gouvernement va travailler à modifier les "relations professionnelles" pour imposer des réformes de structures qui devront, d'après Robert Galley, lui permettre d'être non plus le ministre, mais "le PDG" des PTT ! Il va pour cela décliné, dans les PTT, la politique du gouvernement en matière de relations sociales. Faire croire que les changements réels et positifs sont possibles à conditions que l'on retrouve les manches, accepte les réformes indispensables dont le symbole se trouve dans cette phase. "Si je trouvais qu'une règle de la fonction publique s'oppose à ce que les PTT deviennent une entreprise industrielle et commerciale, j'essaierai de faire sauter cette règle". Il faut faire des sacrifices pour permettre la relance économique. C'est la politique contractuelle du "donnant – donnant" mis au point par Jacques Delors qui dans les premiers mois du gouvernement connaît quelques succès. Chaban Delmas allant jusqu'à dire que la convention de l'EDF signé par la CFTC, FO et CGC était "une révolution et cela sans qu'une ville ou une civilisation soit cassée".

Dans la fonction publique, le 11 octobre 1969 un contrat de progrès pour les catégories C et D est signé, la CGT refuse de s'y associer, dénonce les dangers d'un tel contrat, dans les PTT. Elle est entendue y compris dans les catégories B et A laissées pour compte.

La fermeté de la CGT contre la nouvelle société, sa dénonciation, depuis le Congrès fédéral de 1960, de l'emprise des trusts sur les télécommunications et leurs conséquences : la séparation Poste et Télécom et la remise en cause du statut de la fonction publique, pour l'ensemble du personnel, vont conduire à de nombreuses luttes catégorielles, de services, ou plus large à La Poste et aux Télécom, souvent unitaires malgré l'ostracisme de FO. L'une d'entre elle, bien que concentrée sur des revendications de carrières, marquera la période 1970-1971 et empoisonnera le début du ministère Galley. C'est "la bataille singulière des techniciens"⁽⁴⁾. Ils sont 10.000 à l'écoute des discours flatteurs de la nouvelle société, mais ne voient rien venir. Il feront 9 grèves de 24 heures de Mars 1970 à Mai 1971 dans l'unité CGT, CFDT, FNT et gagneront leur statut de Techniciens.

Toutes ces actions perturbent la mise en place des réformes de structures. Le Ministre sera obligé d'y aller doucement permettant ainsi aux organisations syndicales, notamment la CGT, d'enraciner dans les services sa propagande (dans le sens noble du terme : propager ses idées) et d'impulser des actions diverses qui nourrissent l'explosion de 1974 !

La difficile mise en place des réformes de structures

Les premiers pas des réformes de structures ont été réalisés en 1968 dans les Télécommunications. Mais c'est en 1971 que Robert Galley décida de s'engager dans une nouvelle étape en proposant au Comité Paritaire Ministériel du 4 mars 1971, un projet de réforme des structures qui fut d'ailleurs repoussé par l'ensemble des organisations syndicales.

Selon son promoteur, **les objectifs généraux de la réforme** visaient à la "recherche d'une plus grande efficacité". Ceci au regard des problèmes qui se posent à l'Administration et qui sont des "problèmes industriels et commerciaux" nécessitant la "recherche de ressources financières".

D'où la nécessité de mettre rapidement en œuvre "une structure dynamique du type industriel et commercial"⁽⁵⁾. Dès lors, selon le Ministre des PTT, les objectifs de la réforme visent à :

- individualiser plus nettement les responsabilités
- donner à chaque responsable les moyens
- remanier les circuits de commandement
- déconcentrer au maximum les pouvoirs de décision.

Enfin, "d'une manière générale, il s'agit de s'orienter progressivement vers une direction par objectif".

Ces considérations conduisent nécessairement à la séparation de la Poste et des Télécommunications. Or, le ministre des PTT se déclare attaché au maintien de l'unité des PTT en affirmant que cela correspond à la "réalité de l'entreprise PTT"⁽⁶⁾.

⁽⁴⁾ Elyane Bressol – Préface du livre "La bataille des Techniciens des PTT 1969-1978" publié par l'IHS CGT PTT en Octobre 2007

⁽⁵⁾ Cette partie de la contribution reprend largement l'étude de Jean Abbadie publiée à l'occasion de la journée d'études du 4 mai 1973. Jean Abbadie a été secrétaire général adjoint de la fédération et secrétaire général de la région parisienne.

Mais l'argument premier qu'il avance mérite attention.

Sur le plan psychologique tout d'abord, il est certain que le personnel des PTT dans son ensemble porte un très grand attachement à la notion d'unité, attachement qui s'est traduit en maintes circonstances par une étroite solidarité de corps et qui se manifeste par ailleurs par le grand dynamisme des sociétés de personnel.

Ainsi, c'est manifestement la crainte des réactions dans les PTT qui amène le ministre des PTT à habiller sa réforme pour lui donner les apparences d'un maintien de l'unité Poste et Télécommunications.

Signalons que le même ministre avait deux ans auparavant en arrivant supprimé le poste de secrétaire général des PTT, sorte de sous-ministre administratif ayant autorité sur l'ensemble des PTT.

Les nouvelles structures

Deux grandes directions sont créées :

- la direction générale des Télécommunications (DGT)
- la direction de La Poste qui englobe les services financiers (DGP).

Chaque direction générale est dotée de tous les moyens d'une autonomie de fonctionnement. La direction des bâtiments n'existe plus, ils sont partagés entre les 2 directions.

Pour masquer la séparation ainsi obtenue, sont maintenus des organismes destinés à dépérir, puis disparaître :

1. **La direction du personnel et des affaires sociales**, alors que chaque direction a son propre service du personnel autonome. Il n'y a que les affaires sociales qui perdureront dans l'unité.
2. **La direction du budget et de la comptabilité**, alors que le budget est préparé sans aucune interférence entre les branches.
3. **L'inspection générale** qui demeure un corps unique, mais il n'a qu'un rôle d'études au service de la politique du ministre.

On constate donc que la réforme des PTT s'est réalisée en deux temps. En 1968, dégagement des Télécoms. **Le 20 juillet 1971, perfectionnement de la structure autonome Télécoms et réalisation de la même structure à La Poste.** On peut avancer que dans sa première phase, il s'agissait de faciliter au plus vite la réalisation des sociétés de financement du téléphone (voir ci-dessus) et de dégager des possibilités nouvelles pour les trusts des télécommunications.

La mise en place **d'une structure Poste** correspond à une orientation consécutive à un réexamen du rôle économique de La Poste. Contrairement aux théories qui ont longtemps prévalu, La Poste ne dépérit pas parallèlement au développement des moyens modernes de télécommunications. En particulier, les grosses entreprises réclament un service postal efficace (pour elles) et à des tarifs tels qu'ils assurent un transfert de plus-value des caisses de l'Etat à leur propre entreprise.

D'autre part, il est apparu que **le secteur financier des PTT** condamné pendant des années pour ne pas gêner la concurrence du secteur bancaire, devait être mobilisé à son tour pour une action complémentaire de drainage de l'épargne publique. D'où le rattachement de la Direction des Services Financiers à la Direction Générale des Postes.

Ainsi, la réforme des structures se présente comme un moyen d'adapter les PTT aux nécessités d'une politique entièrement tournée vers la satisfaction des exigences du grand capital, en lui assurant :

- Des profits élevés par la fourniture de matériel et la location d'installations par l'intermédiaire des sociétés de financement
- Des tarifs préférentiels et des services exceptionnels (Cedex, Postadex, etc...)
- La collecte de l'épargne pour les investissements.

⁽⁶⁾ Depuis la loi d'avril 1923, les PTT sont une administration d'Etat à caractère industriel et commercial.

Les nouvelles méthodes de gestion

Ces objectifs ne peuvent être atteints qu'en portant à un degré plus élevé l'exploitation du personnel des PTT. C'est ce que propose l'introduction de nouvelles méthodes de gestion dans les PTT.

Lancés dans la politique commerciale et industrielle, les PTT tentent d'utiliser les méthodes les plus modernes d'évaluation du taux de rentabilité.

Le ministère des PTT considérant qu'il gère une des 5 plus grosses entreprises françaises, entend appliquer les méthodes du management américain.

Déjà, au plan gouvernemental, le budget est établi suivant les méthodes de la RCB (Rationalisation des Choix Budgétaires).

La direction des Télécommunications impose des structures de services de type hiérarchique et fonctionnel en s'inspirant des thèses d'Octave Gelinier. Elles devraient permettre une "direction vigoureuse" du personnel et en spécialisant les fonctions, organiser la compétitivité entre les différents services. **Prémices à ce qui va se passer au moment de la réforme de 1990.** A une notion fondamentale du statut de la Fonction Publique : telle catégories, A-B-C-D accomplit telles fonctions on appose la fonction : telle fonction est accompli par tel salarié ce qui ouvre la voie à la personnalisation du travail et par le réaménagement des postes (études des fonctions) la réduction de la qualification. Un exemple extrême mais significatif, dans le département de l'Indre, en 1973 un emploi d'inspecteur catégorie A a été transformé en ouvrier d'état catégorie C ! Cela s'accompagne d'atteinte au droit de mutation. Afin de permettre la mobilité des fonctionnaires, on va bloquer les mutations (3 ans pour les techniciens).

Comment changer les mentalités ?

Avec cette politique bien sûr il est "nécessaire de changer les mentalités" (Galley dixit). Une intense propagande administrative va donc se développer dans les publications de l'administration, en particulier la revue "Poste et Télécommunications". Elle vise à sensibiliser le personnel sur l'idée que son entreprise est en péril du fait de la concurrence extérieure et des "incompréhensions", notamment au niveau du ministère des Finances. Alors devant cette situation, la seule issue est d'obtenir la mobilisation du personnel autour des responsables de l'Administration, décidés à sauver la maison !

Le grand dessein du ministre était d'engager les organisations syndicales dans cette voie. A cet effet, dans chaque région ont été organisées des réunions groupant les principaux cadres et les responsables syndicaux.

L'attitude ferme des responsables CGT contre la DPO (Direction Participative par Objectif) a détruit tout espoir de réussite d'une telle opération. L'effort de l'Administration s'est alors porté sur les cadres. De très nombreux **séminaires** sont organisés selon les meilleures techniques, dérivés des théories sur la dynamique de groupe.

La lutte qu'ont menée les cadres de la CGT dans ces séminaires a abouti à une tendance à ne plus convoquer de cégétistes dans de telles assemblées. Toutefois, les séminaires se poursuivent à un rythme accéléré et la notion de cadre s'étend. Réservés pendant une longue période au seul cadre A, ils seront ouverts à tous ceux qui détiennent une responsabilité d'encadrement ou de maîtrise, cadre B ou C.

On constatera une certaine méfiance des participants sans sous-estimer le trouble que peuvent jeter leurs théories parmi les participants.

Sans le dire, l'Administration travaille à préparer les esprits afin de faire participer les salariés "*aux efforts pour le redressement des PTT*". Elle cherche leur docilité. "*Le but est d'en finir avec les séquelles périmées de la lutte des classes d'autrefois, d'intéresser directement au développement du pays tous ceux qui y contribuent et d'accélérer le progrès par cet engagement général*" disait déjà le général De Gaulle le 31 décembre 1960⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ 37 ans après, en 2007, Christine Lagarde, ministre de l'Economie et des Finances, dira que "*la lutte des classes, c'est une idée essentielle pour les manuels d'histoire ... elle n'est plus d'aucune utilité pour comprendre notre société (car) ce qui importe aujourd'hui c'est de se battre pour s'imposer soi-même*" citée par Marianne du 11 au 17 août 2007.

Parallèlement à ces efforts de propagande, l'Administration pour concrétiser met en place, pour augmenter la productivité, des expériences de **contrôle de gestion** dans le Vaucluse et la Meurthe et Moselle.

Le principe de l'extension du système à tous les services postaux a été décidé au Comité Technique de 01/06/1972. Les organisations syndicales ont donné un avis défavorable.

Ce contrôle de gestion s'appuiera sur les connaissances statistiques, les tableaux de bord qui permettent par un suivi attentif de corriger les retardataires par des "actions de progrès". Ces choses bien dites, cachent en réalité une mise en compétition des hommes et des services pour une course au rendement sans fin.

La CGT : L'offensive

L'objectif d'adapter l'Administration des PTT à des règles de gestion d'un grand groupe privé connaîtra des moments difficiles. La CGT y est pour beaucoup. Elle mesure l'enjeu de ces réformes non seulement dans les PTT, mais dans tout le secteur public.

L'Union Générale des fédérations de fonctionnaires (UGFF), la fédération des PTT et celle de la santé organiseront le 4 mai 1973 une journée d'études sous l'égide du Bureau Confédéral avec la participation de Georges Séguy sur le thème "la crise et l'évolution des structures de l'appareil d'état, les réformes administratives et le démantèlement du service public". **Le 25 mai 1973**, dans les PTT, a lieu une grève unitaire CGT-CFDT-FNT pour "la défense du service public, contre la main mise accrue du grand capital industriel et bancaire, la sauvegarde des garanties statutaires du personnel et l'octroi de crédits et d'effectifs suffisants".

Ce sera la première grande grève dans les PTT où la priorité est donnée à la défense du service public. Elle a certainement jouer un rôle dans le ralentissement de l'offensive pour la séparation Poste-Télécom et aider à l'explosion de la grève d'octobre-novembre 1974 qui elle, bloquera le processus de séparation jusqu'en 1990 sous le gouvernement Rocard.

Nous laissons à notre camarade Jean Abaddie la conclusion de cette contribution sur les réformes des structures dans les PTT écrite à l'occasion de la journée d'études du 4 mai 1973.

"Il semble cependant que l'Administration des PTT est consciente des difficultés de faire accepter par le personnel ses nouvelles méthodes de gestion.

D'où l'extrême prudence avec laquelle elle met son système en place et les efforts qu'elle déploie pour tenter d'en minimiser les conséquences sur le personnel.

Dans l'état de dégradation des PTT, même les responsables de bureaux ou d'établissements manifestent une réelle inquiétude.

C'est dire que nous devons intensifier nos efforts de dénonciation, actualiser sans cesse nos démonstrations et rechercher les moyens de concrétiser les luttes contre les aggravations actuelles et la défense du service public." Prémonitoire notre ami Jean.

Serge LOTTIER