

Les origines de la grève des PTT de l'automne 1974

*Bruno MAHOUCHE **

Introduction

La grève des PTT de l'automne 1974 naît de la rencontre d'un climat politique, économique et social dont les conséquences se sont influencées et ont permis les conditions politiques d'un mouvement social de grande ampleur, marquant de son empreinte l'histoire de l'administration des PTT. On sait qu'une grève se déclenche quand les causes de mécontentement qui la sous-tendent sont suffisamment nombreuses et quand les moyens de résistance qui permettent de l'entreprendre sont suffisamment solides. L'ampleur et le degré d'engagement des organisations syndicales, l'action d'une équipe de militants chevronnés expliquent la participation des employés de l'administration des PTT à cette grève. Cependant, comment expliquer et comprendre leur adhésion massive à ce mouvement social ? Pour tenter de comprendre ce type de phénomène, les explications sont souvent recherchées dans le présent tout en notant la résurgence de formes nouvelles ou anciennes de conflit. Or, un conflit majeur comme celui de la grève des PTT de l'automne 1974, entrevu comme un processus de longue durée, apparaît d'abord comme le produit du changement social (Sirot, 2002). L'analyse des facteurs institutionnels, pourtant décisive pour sa compréhension, n'a pas fait jusqu'à ce jour l'objet d'un travail approfondi. Ce conflit social est donc analysé ici comme l'aboutissement d'une série de transformations institutionnelles aux prises avec les formes d'action collective, diverses et variées,

* Titres?

mobilisées par les organisations syndicales. Toutefois, si l'angle d'approche retenu privilégie l'action des décideurs, il n'occulte pas pour autant le vécu des employés qui s'exprime tout au long de la période relatée et qui témoigne des tensions inhérentes aux réalités du travail, mais aussi des difficultés liées aux conditions de vie et d'existence.

C'est à la croisée de temporalités distinctes, comme le propose Antoine Prost pour les grèves de mai juin 1936, que cet article se propose de restituer les conditions de formation de la grève de l'automne 1974 en vue d'en dégager toute la signification (Prost, 2002). Cette démarche instruit un cadre d'étude qui ne se réduit ni à un seul espace temporel, ni à un seul type de causalité. La prise en compte de l'environnement politique, du contexte économique et des contraintes sociales doit permettre d'expliquer les facteurs d'apparition de ce mouvement social en centrant conjointement l'analyse sur les évolutions des politiques institutionnelles menées par l'administration des PTT. L'objectif consiste à affirmer les liens d'interdépendance qui existent entre les effets induits par ces politiques et la façon dont elles sont perçues et vécues par les employés. L'analyse des conséquences du temps long des restrictions budgétaires et de leur corollaire, la rationalisation du facteur humain, du temps médian de l'orientation commerciale de La Poste et de l'introduction de la mécanisation dans les centres de tri, et du temps court des projets de transformation du statut de l'administration des PTT, entrevus à travers le prisme du climat social dans les centres de tri de la région parisienne, est ici privilégiée. Il s'agit d'adopter une épaisseur chronologique en fonction de l'insistance et de la profondeur de chacune de ces évolutions dont les effets ont interagi avec les stratégies d'affrontement des syndicats pour donner naissance à un conflit de longue durée.

Les modalités du conflit

Traversé par l'émergence d'une solidarité et l'opposition de classes structurantes, ce mouvement social s'apparente à une dynamique portée par des revendications clairement identifiables ayant pour objectif d'amener le gouvernement à négocier (Bérout, Mouriaux, Vakaloulis, 1998). Le programme des revendications qui s'articule autour de thèmes tels que l'augmentation des salaires, la titularisation des auxiliaires, l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation des effectifs vise à rassembler l'ensemble des employés des PTT¹. Soutenus par un système de représentation syndicale à son

1. Un minimum de 1 700 francs par mois et une augmentation uniforme de 200 francs par mois pour tous les agents sont exigés par les syndicats.

apogée, les employés expriment une volonté de vivre pleinement le collectif en adhérant à l'ensemble de ces aspects revendicatifs. Par ailleurs, la fédération CFDT des PTT met un point d'honneur à ne pas se couper de l'opinion publique et à rechercher le soutien des usagers. Des tracts destinés à leur expliquer les « raisons d'une grève » sont distribués dans la rue.

Si ce mouvement social est un mouvement spontané, les syndicats n'ont pas été pris au dépourvu : les militants de la CGT et de la CFDT travaillaient cette grève depuis longtemps. Emile le Beller, secrétaire général de la fédération de la CFDT PTT de l'époque, soutient l'idée que si un mouvement social ne se décrète pas, « il se prépare, car il n'est pas le fruit du hasard » (Lecouturier, Le Gros, 2000). Selon lui, ce fut le cas pour la grève des PTT de l'automne 1974. En septembre 1974, l'annonce du budget 1975 provoque une vive émotion parmi les syndicats. La CFDT estime qu'il faudrait recruter 25 000 à 30 000 personnes, mais le budget de l'année 1975 n'en prévoit que 4 000. Au début du conflit, la fédération FO reste dans l'expectative alors que la CGT et la CFDT réclament l'ouverture immédiate de négociations sur les revendications portées par les grévistes. En effet, FO s'en tient aux négociations salariales de la fonction publique signées en juillet 1974 pour justifier son refus de soutenir la proposition d'augmentation des salaires. Cependant, en région parisienne, Force ouvrière réalise l'unité d'action avec la CGT et la CFDT.

La chronologie de cette grève est connue de même que la représentation qu'elle a véhiculée au sein de la sphère médiatique (Bouget, 2003 ; La Fédération démocratique des travailleurs des PTT (CFDT), 1975 ; Bibaut, 1998). La grève commence dans un centre de tri parisien, et c'est dans ce type d'établissement qu'elle est la plus suivie. Le conflit débute le jeudi 17 octobre 1974 au centre de tri de la gare de Lyon à la suite du refus du chef d'établissement de recevoir une délégation de masse dont la principale revendication concerne l'insuffisance des effectifs. Il s'étend rapidement à l'ensemble des centres de tri parisiens, puis touche la totalité des services d'acheminement et de distribution du courrier, des services financiers et des centraux téléphoniques. Le 19 octobre, la CFDT appelle à étendre le mouvement à l'ensemble des services de l'administration des PTT. Mais l'intransigeance du pouvoir politique se manifeste rapidement à travers son refus catégorique de négocier avec les syndicats. Le 22 octobre, la déclaration malheureuse du secrétaire aux PTT, Pierre Lelong, « travailler dans un centre de tri est, si j'ose dire, l'un des travail les plus idiots qui soient » a pour effet d'attiser le conflit. Cependant, au fur et à mesure qu'elle se fait plus radicale, la contestation devient négociable du point de vue du secrétaire d'Etat. Le 24 octobre, il ouvre des négociations sur l'auxiliariat, mais refuse de discuter sur la création d'emplois et l'augmentation des salaires, ce qui a pour effet de relancer la

grève. Le 6 novembre, le relevé de ses décisions fait l'objet d'un rejet massif de la part du personnel lors d'une vaste consultation organisée par la CGT et la CFDT. Le 12 novembre 1974, soit un peu moins d'un mois après le début du conflit, un appel est lancé aux 35 % d'agents qui n'ont pas repris le travail : « La grève des PTT pèse lourdement sur l'économie du pays. Par ailleurs, le protocole du 8 novembre apporte des satisfactions importantes »¹. Le ministre précise également que « si les revendications de la CGT et de la CFDT étaient accordées, elles représenteraient une augmentation des salaires qui dépasserait 30 %, mais qu'aucun gouvernement ne pourrait les satisfaire. La prime de 200 francs réclamée par les grévistes désorganiserait le système des carrières, et ouvrirait un contentieux avec d'autres catégories de personnel »². Le 15 novembre 1974, soit un peu moins d'un mois après le début du conflit, le taux de grévistes dans les centres de tri de la région parisienne s'élève encore à 91 %. La longueur et la puissance de ce mouvement social provoquent un blocage total des centres de tri et une rupture quasi-totale des flux de trafic postal. Le volume de courrier stocké dans les entrepôts des établissements représente un nombre de correspondances jamais égalé de telle sorte qu'à la fin de la grève, ce volume nécessite l'utilisation de moyens considérés comme exceptionnels pour désengorger les établissements. La grève est relancée lors de la participation des postiers le 19 novembre à un mouvement interprofessionnel considéré comme le plus important en terme de participation depuis mai 68. Le lundi 2 décembre 1974, le personnel des PTT reprend le travail après plus de 45 jours de grève. Dans certains établissements, la reprise du travail est difficile : des affiches incitant le personnel à ralentir les cadences sont apposées au centre de tri de la gare de Lyon. Le directeur réagit immédiatement en publiant une note de service : « L'agent qui travaille avec un rendement volontairement inférieur à la normale engage sa responsabilité au plan disciplinaire. Tout agent qui incitera ses collègues à travailler avec un rendement inférieur à la normale fera l'objet d'un retrait de service immédiat suivi d'une procédure disciplinaire »³.

De nombreuses chansons, écrites par les grévistes, sont reprises en chœur au cours des manifestations : « En 1974, il y avait un « ras le bol » évident, le travail était pénible : il fallait charger les sacs, il y avait beaucoup de manutention, tout se faisait à la main... Les syndicats ont été combatifs, il y a

1. Extrait du bulletin quotidien du 21 novembre 1974.

2. Archives nationales F90 bis 870354, note rapportant l'intervention de Pierre Lelong à l'Assemblée nationale, secrétaire d'Etat, 20 novembre 1974.

3. Archives nationales F90 bis 20000508, DGP, note du secrétariat d'Etat aux PTT, 6 décembre 1974.

eu des assemblées générales, des piquets de grève, des chariots retournés... Les mecs chantaient avec les guitares, il y avait des réunions dans les foyers. On occupait les centres de tri... »¹. L'attention particulière accordée à un rituel de détournement tel que les paroles d'une chanson initiée pendant la grève permet de saisir les marques d'affects qui caractérisent l'état d'esprit des postiers et qui, dans une relation d'interdépendance, interfèrent avec les transformations de l'institution abordée sous l'angle de la temporalité qui leur est propre (Tilly, 1986) :

« Les grosses sociétés sont privilégiées
Le p'tit usager n'a que le droit d'payer
Lelong veut nous vendre, ITT achète
Allons nous attendre sans relever la tête

Aux PTT, on a en marre d'être exploités
D'avoir des salaires de misère
Pour vaincre, il nous faudra
Postiers et usagers, la solidarité

Y'a les auxiliaires qui coûtent pas cher
Qu'ont pas le droit d'gueuler, sans être licenciés
On est des milliers, bretons, antillais
A être déportés loin d'où on est né

On est encadré, on est minuté
Sur notre clavier, il faut s'acharner
On est attaché, pas le droit d'parler
Et il faut mendier pour aller pisser »

Cette grève a-t-elle été efficace au regard des acquis sociaux qu'elle a permis d'obtenir ? D'abord, ce conflit du travail équivaut bel et bien à un moment de la régulation des rapports sociaux dans l'administration des PTT (Adam, Reynaud, 1978). Il a permis de poser publiquement un certain nombre de questions liées à la modernisation des centres de tri de la région parisienne, discutées au cours d'un protocole d'accord conclu le 5 novembre. La décision d'accélérer la mise en œuvre du plan d'automatisation des centres de tri en région parisienne est prise en conseil des ministres au cours des réunions qui se tiennent les 25 et 31 octobre 1974 au ministère des PTT. Le 31 octobre 1974, le principe d'un plan de résorption de l'auxiliarat

1. Témoignage d'un employé du centre de tri de Montparnasse de 1973 à 1989, non affilié à un syndicat.

est décidé à la demande du Premier ministre en concertation avec les organisations syndicales représentatives. L'objectif consiste à transformer les emplois d'auxiliaires exerçant des fonctions permanentes à temps complet en postes de titulaires. Ces titularisations dont les premières doivent intervenir à partir du 1er octobre 1975 concernent d'abord les emplois de la catégorie D de la fonction publique, la titularisation des emplois de catégorie C devant intervenir l'année suivante¹. Le protocole d'accord prévoit que, dès 1975, 6 000 emplois de titulaires doivent être créés, et que le nombre d'auxiliaires en fonction ne doit pas être supérieur à 2 650 au 1er novembre 1975². Les négociations permettent aussi d'impulser des innovations dans le domaine de la politique sociale. En mars 1975, Achille Fould, le nouveau ministre des PTT décide d'accorder une augmentation de 90 millions de francs au budget social³. Parmi les nouvelles mesures, la plus spectaculaire concerne l'attribution du service actif pour les fonctionnaires affectés en permanence au tri du courrier à compter du 1er janvier 1975. L'attribution de certaines primes est étendue à l'ensemble des employés⁴. Enfin, les négociations salariales qui viennent s'ajouter à l'accord conclu en juillet 1974 entre le gouvernement et trois organisations syndicales, la FEN, Force ouvrière et la CFTC, permettent d'augmenter sensiblement les rémunérations des employés. Les salaires de début passent de 1 650 francs à 1 805 francs pour un auxiliaire à Paris, et de 1 886 francs à 2 056 francs pour un titulaire.

La rationalisation du facteur humain dans les centres de tri (1950-1974)

Depuis longtemps, dépendante des ressources budgétaires que lui accorde l'Etat, La Poste dispose d'une faible marge de manœuvre pour augmenter les effectifs. Dès les années 1950, la fonction financière et comptable est devenue un principe d'action. L'objectif est alors clairement affiché : il s'agit de « ménager les deniers publics en réalisant une « organisation économique » ». Pour cela, il faut mener « des opérations de contrôle conduisant à des études d'effectifs car les trois quarts des dépenses de l'administration des PTT sont des dépenses de personnel »⁵. Or, entièrement réalisé à la main, le tri postal est d'abord une activité de main d'œuvre où les salaires du person-

1. Archives nationales F90 bis 870354, Rapport remis au Premier ministre, ministère de l'Economie et des Finances, plan de titularisation et de résorption de l'auxiliarat, septembre 1975.

2. Les effectifs d'auxiliaires qui, jusqu'en 1974, augmentaient de 4 à 5 000 unités chaque année passent dès 1975 de 85 à 83 000.

3. *Le Monde*, 21 octobre 1975.

4. A cette date, un effet rétroactif permet aux agents ayant travaillé pendant 15 ans dans un service de tri de bénéficier de cette mesure, et donc de partir en retraite à l'âge de 55 ans.

5. *La Revue des PTT*, novembre 1952.

nel constituent une part très importante des dépenses par rapport au budget total de La Poste. En 1952, les statistiques de trafic postal indiquent une augmentation du trafic postal de plus de 34 millions d'objets par rapport à 1946, soit une augmentation de 38 %. En 1953, un rapport de la commission des finances indique que, au cours de cette période, les effectifs ont diminué de près de 2 %¹. Dans les centres de tri de la région parisienne, de 1955 à 1959, le nombre d'employés passe de 4 958 à 5 327, soit une augmentation d'à peine 5 %, alors que le trafic postal double de 1954 à 1963. Au centre de tri de la gare de Lyon, en 1962, les militants de Force ouvrière comparent la situation des effectifs de l'établissement à celle de 1956 : alors que le trafic a crû de 100 %, les effectifs ont augmenté seulement de 25 %².

De 1950 à 1970, La Poste fait face au doublement du trafic postal en augmentant ses effectifs de seulement 50 %³. Pour faire face aux impératifs de productivité, les administrateurs mettent en place une politique de rationalisation du facteur humain qui les conduit à ajuster en permanence les effectifs à la charge de travail en instaurant un marché dual du travail. Les règles de la gestion de la main-d'œuvre, considérées trop rigides, sont assouplies et ce malgré l'instauration du statut général de la fonction publique en 1946. Dans les centres de tri, cela se traduit par l'adaptation des effectifs aux flux de trafic, saisonniers par nature, selon un ensemble de règles définies par l'arrivée et le départ des trains, des avions ou encore des voitures postales. Les directeurs d'établissement de La Poste ont alors recours de façon massive à des auxiliaires. Cela permet, d'une part, de faire face aux entrées et aux sorties des titulaires rendues chaotiques en raison des mutations et, d'autre part, d'être en mesure de redéployer plus facilement les effectifs lorsque le trafic postal diminue. Même si des contingences historiques et des pratiques internes à l'administration des Postes montrent que la pratique de l'auxiliaire est ancienne, La Poste est alors, à cette époque, la seule administration à utiliser à temps réduit des employés et à fractionner leurs journées de travail en fonction du volume du trafic (Bachrach, 1987). Les contraintes d'un recrutement suffisant en personnel au moment des périodes d'afflux peuvent être alors respectées grâce à l'apport d'auxiliaires. Cette main-d'œuvre bon marché, flexible, représente aussi l'avantage de pouvoir être remise en question d'une année sur l'autre. En cas de besoin, on peut facilement s'en séparer.

1. *Le Monde*, 27 novembre 1953.

2. *L'Allège*, Force ouvrière, n° 23, novembre 1962.

3. Archives nationales F90 bis 20000508, DGP, secrétariat d'Etat aux postes et télécommunications, réflexions sur l'avenir de La Poste, septembre 1978.

A partir des années cinquante, l'administration crée aussi des régimes de travail adaptés aux pointes de trafic. Dans les centres de tri de la région parisienne, les besoins sont évalués à la demi-heure, à la demi-journée et à la journée près. Pour réduire les délais d'acheminement du courrier en direction de la province, on décide d'augmenter les effectifs en fin de soirée en orientant systématiquement les jeunes recrues vers la brigade « 17-24 ». Ce créneau horaire correspond à un moment de la journée où un grand nombre de dépôt est effectué par des particuliers ou des entreprises. Nombreux sont les trains qui partent de Paris tout au long de la soirée. Or, le syndicat Force ouvrière critique la mise en place de cette brigade qui chevauche les autres créneaux horaires rendant les employés « corvéables aux caprices d'un chef de section voués aux travaux subalternes sans esprit d'équipe », et constitue un « pernicieux élément de désagrégation de l'esprit d'équipe... Comment voulez-vous que ce bouche-trou, ce paria de la brigade devienne un parfait postier ? »¹. L'optimisation du facteur humain se déploie également grâce à la mise en place d'une plus grande flexibilité organisationnelle à travers le principe « d'interpénétration ». De quoi s'agit-il ? Les employés peuvent être amenés à effectuer une partie de leur vacation dans un service différent de celui auquel ils appartiennent. Une autre forme « d'interpénétration » consiste à transférer le trafic d'un centre de tri dont les ressources en main-d'œuvre sont limitées vers un autre établissement. L'objectif consiste dans tous les cas à ajuster les effectifs en fonction de la charge de travail.

Mais la gestion de l'organisation des centres de tri centrée autour de la réduction des coûts pèse sur les conditions de travail. Les cadences augmentent et soumettent les employés des centres de tri à un rythme de productivité de plus en plus élevé. En 1953, les administrateurs reconnaissent « qu'il est à craindre que les effectifs postaux ne soient plus suffisants pour écouler le trafic postal dans des conditions satisfaisantes pour l'ensemble du public »². En 1955, la CGT parle d'une « surexploitation » des employés alors que plus de mille candidats à l'emploi de facteur ou de manutentionnaire attendent depuis le mois de juillet 1952 leur nomination³. Au centre de tri de la gare du Nord, un service de nuit amène vers quatre heures du matin 50 000 correspondances en provenance de province. Le personnel doit alors, selon le syndicat Force ouvrière, « déployer un effort surhumain » pour traiter ce courrier rapidement et l'écouler en deux heures de 4 heures à 6 heures du matin.

1. *L'Allège*, Force ouvrière, mai-juin 1951.

2. Archives nationales F90 bis 790308 : Rapports de l'Inspection générale (1946-1968).

3. *La Fédération postale*, GCT-PTT, janvier 1955.

L'argument de la qualité de service rendu aux usagers « dont La Poste a le monopole et donc l'obligation de bien servir » invoqué par le ministère des PTT a aussi pour objectif de faire la « chasse aux temps morts » en vue de remédier à la faiblesse des rendements. Les administrateurs mettent en place deux grands principes qui s'apparentent à des éléments de base de toute organisation taylorienne et qui sous-tendent une nouvelle formation professionnelle : la décomposition des gestes du trieur et l'évaluation du temps nécessaire à la réalisation des tâches grâce au chronométrage. Force ouvrière décide de partir en croisade contre « l'utilisation du chronomètre comme stimulant » et préconise par la même occasion quelques solutions pour remédier à ces problèmes : « Il faut laisser aux inspecteurs le soin de diriger et créer l'esprit d'équipe, essentiel dans les centres de tri »¹.

La discipline, corollaire de la rationalisation du facteur humain, est de rigueur dans les établissements : les chantiers de tri sont dirigés par une hiérarchie « respectée, obéie, voire redoutée »². Quand un employé fait une erreur, on le questionne. Parfois, on lui adresse des « observations », et en cas de récidive, on le menace de sanctions plus conséquentes. Et gare à ceux qui ne respectent pas les règles en vigueur. Des contrôles quantitatifs consistent à évaluer les rendements de chaque employé tandis que des contrôles qualitatifs ont pour objectif de repérer les erreurs dans le travail : « Outre les contrôles des fausses directions, et les chronométrages, au moins 500 plis en un quart d'heure, la discipline était quasi-militaire... »³. Certes, ces contrôles tendent à disparaître après 1968. Mais, jusqu'à cette date, les pointages et les chronométrages sont le lot quotidien des trieurs sans compter les pressions exercées par les petits chefs.

La permanence d'un marché dual

En 1962, une étude effectuée dans les centres de tri permet de constater qu'il manque environ 2 300 employés pour assurer un fonctionnement normal des services de tri. L'administration est alors contrainte d'employer des étudiants et d'avoir recours aux heures supplémentaires qui permettent de régler des situations de façon très ponctuelle. Les managers sont persuadés que la diffusion de la mécanisation dans les établissements qui exige une mobilisation importante des ressources humaines au moment de la mise en place des équipements permettra d'ajuster, puis de réduire les effectifs le

1. *L'Âge*, mai 1953.

2. Témoignage d'un employé d'un centre de tri de la région parisienne de 1953 à 1963.

3. Témoignage d'un employé d'un centre de tri.

moment venu : « Or, ceci ne peut être réalisé que par l'embauche temporaire d'un nombre suffisant d'auxiliaires... Il s'agit ensuite de se débarrasser des auxiliaires par exemple une fois la mécanisation mise en place... Il n'est pas possible de faire autrement... »¹. De 1965 à 1974, leur nombre augmente d'environ 50 % dans les centres de tri de la région parisienne : il passe de 1 230 à 1 860. Globalement, on estime que 20 à 30 % des positions de travail ne sont pas occupées par des titulaires dans les centres de tri parisiens. En 1966, Force ouvrière évalue à environ 1 500 le nombre d'emplois supplémentaires qu'il faudrait pour écouler le trafic postal de la région parisienne dans des conditions normales : environ 1 300 auxiliaires travaillent à temps complet dans les centres de tri de la région parisienne, soit un sixième de l'effectif total². Au centre de tri d'Austerlitz, environ un quart des employés sont des auxiliaires. Dans une brigade, cas exceptionnel il est vrai, on ne compte que cinq titulaires pour 50 auxiliaires³. Au centre de tri de la gare de Lyon, 400 à 450 auxiliaires sont employés en permanence, ce qui représente environ 15 à 20 % du personnel tandis qu'à Paris Brune, les auxiliaires forment 25 % des effectifs, soit environ 380 sur un total de 1 460 postiers.

Au début de l'année 1970, on estime que 20 à 25 % du personnel des centres de tri parisiens sont des auxiliaires. Cette proportion équivaut à celle que l'on retrouve à l'échelle de l'administration des PTT en 1973 : environ 80 000 auxiliaires, soit environ un quart du personnel, travaillent dans les PTT. La grande visibilité du phénomène de l'auxiliarat inquiète la CGT qui l'assimile à une « défonctionnarisation », c'est à dire une menace pour le statut de la fonction publique⁴. Mais surtout, leur statut reste toujours aussi peu enviable : ils peuvent être licenciés à tout moment et sont payés moins cher que les titulaires alors qu'ils effectuent le même travail qu'eux. Le salaire de début d'un auxiliaire est toujours inférieur à ceux des titulaires car il ne perçoit aucune des primes attribuées à ces derniers. En 1973, il est inférieur à 1 000 francs. En 1974, aux PTT, on estime qu'il existe 57 millions d'heures de « renfort » effectués essentiellement par des employés des PTT, soit l'équivalent de 25 900 emplois et un travailleur sur quatre est un auxiliaire. Or, si l'on se réfère au texte de loi du 3 avril 1950, ces heures devraient être pour la plupart transformées en emplois de titulaires, car elles correspondent souvent à un service journalier à temps complet⁵.

1. Archives nationales F90 bis 790308, audience syndicale accordée à la CFDT, 6 mars 1972.

2. *L'Allège*, n° 46, février-mars 1967.

3. *L'Allège*, n° 49, novembre-décembre 1967.

4. Le postier de l'Est, syndicat C.G.T. de la gare de l'Est, avril-mai 1973.

5. Archives nationales F90 bis 870354.

Effectifs des auxiliaires des centres de tri de la région parisienne (1965-1974)						
Année	1965	1970	1971	1972	1973	1974
Titulaires	6 680	8 876	10 865	11 100	10 890	15 878
Auxiliaires	1 230	1 270	1 989	1 840	1 809	1 860

Sources : Archives syndicales de la CGT.

La faiblesse des salaires

Les salaires constituent également un vif sujet de mécontentement. Malgré la hausse des bas salaires obtenus après la grève de 1953, les traitements des fonctionnaires continuent à se dévaloriser par rapport au coût de la vie. Le petit fonctionnaire tend à faire figure de déshérité plutôt que de privilégié par rapport aux ouvriers qui travaillent dans le secteur privé. En 1960, une commission présidée par le conseiller maître à la cour des comptes Masselin met en évidence la baisse régulière des traitements de début dans la fonction publique par rapport au coût de la vie. En 1960, les postiers qui débent gagnent environ 380 francs par mois et le logement figure plus que jamais au rang de leurs préoccupations. La cantine coûte environ 150 francs. Il reste donc environ 100 francs par mois aux jeunes pour se vêtir, se chausser, laver et repasser leur linge et occuper leurs loisirs ¹. Un quart du personnel occasionnel ne gagne même pas le salaire minimum. « Combien de camarades sont obligés pour vivre, et seulement pour vivre de faire une seconde journée en dehors des PTT. Aujourd'hui, pour vivre décemment, l'ouvrier doit faire des heures supplémentaires ? Les jeunes sont contraints d'effectuer des « californies » ou tout autre forme de travail supplémentaire pour s'habiller, payer leur chambre d'hôtel au risque d'altérer leur santé » fait remarquer la CGT ? ². C'est ainsi que le personnel n'hésite pas à proposer ses services dans des entreprises privées ou à effectuer des heures supplémentaires dans les centres de tri.

Les observateurs de l'époque évoquent le malaise social qui touche les employés de La Poste à cause de l'inflation galopante. Non seulement, leurs salaires ne suivent la hausse des prix, mais en plus ils accusent un retard sensible sur les salaires des ouvriers de l'industrie : « En 1960, on était sous-payé : on gagnait environ 400 francs dans un centre de tri alors qu'on pouvait gagner le double dans le privé » ³. En 1974, alors qu'un ouvrier spé-

1. *La Fédération postale*, septembre 1961

2. *La Fédération postale*, 1963.

3. Témoignage d'un employé d'un centre de tri.

cialisé de la régie Renault peut gagner 1 800 francs, les salaires de début des employés des centres de tri de la région parisienne avoisinent le SMIC, c'est à dire environ 1 300 francs. Or, la politique sociale menée par La Poste dans le domaine du logement ne parvient pas à atteindre ses objectifs. Les employés qui veulent améliorer leurs conditions de logement sont amenés à s'éloigner de Paris pour trouver des loyers bon marché ¹. A cette époque, il n'est pas rare que la moitié du salaire soit consacrée au loyer : « Notre rêve est d'acheter une machine à laver, mais nous n'arrivons pas à mettre de l'argent de côté...Ce qui est terrible, c'est qu'il va falloir travailler toute sa vie seulement pour se nourrir et s'habiller... » ². Un employé du service du tri de la gare de Lyon gagnant 2 225 F par mois préfère habiter à 25 km de son lieu de travail pour y trouver un loyer abordable, au prix de 510 francs par mois. Un auxiliaire qui gagne 1 340 francs par mois doit, lui, s'acquitter d'un loyer mensuel de 480 francs pour habiter dans une chambre de bonne à Paris.

L'idéologie « techniciste » et l'orientation commerciale du service postal (1964-1974)

L'orientation commerciale

En 1966, des impératifs de rentabilité du secteur public commencent à être évoqués par les administrateurs. En avril 1967, l'action politique prend le relais des dirigeants de La Poste. Un groupe de travail du comité interministériel des entreprises publiques dit « Rapport Nora » voit le jour. La publication de ce rapport préconise une orientation commerciale des services publics : « C'est le marché, et non l'Etat qui doit orienter les options principales » (Nora, 1968). L'administration des PTT tend alors à développer son action commerciale vers les usagers : l'offre de service proposée aux usagers commence à se diversifier comme pour faire écho à cette proposition (Join-Lambert, 2005). En octobre 1966, la direction innove en mettant en place un service de Courrier d'Entreprise à Distribution Exceptionnel, le CEDEX. Les bénéficiaires de ce service sont les entreprises qui peuvent retirer leur courrier ordinaire 24 heures sur 24, dimanche et jours fériés compris, et le courrier recommandé de 7 à 20 h. Il est entièrement gratuit : La Poste assure la liaison entre le centre de tri de Paris Brune et les usagers. La CGT qui récuse la notion même de concurrence conteste la priorité « absolue » donnée au tri des correspondances « CEDEX », et déclare s'em-

1. En 1974, selon la revue *Economie et statistique* du mois d'avril 1974, un loyer mensuel de 50 m² en région parisienne coûte environ 545 francs par mois contre seulement 230 francs par mois dans une localité de moins de 100 000 habitants.

2. *L'Humanité*, 23 oct. 1974.

ployer à défendre coûte que coûte « le monopole de La Poste pour qu'il étende ses activités, comme ce fut le cas autrefois »¹. Un autre service, le « Postadex », permet à une entreprise de passer un contrat avec La Poste, ce qui l'oblige à collecter son courrier et à acheminer en des points limités du territoire dans un temps donné. Les livraisons hors délais font l'objet d'un remboursement de la prestation. En 1974, il existe environ 200 contrats de ce type.

Par ailleurs, les administrateurs doivent faire face à la croissance rapide de segments de marché rentables comme les imprimés et les paquets soumis à la concurrence. En 1967, ils représentent 5,7 % du total des recettes postales. Alors qu'autrefois, le trafic des imprimés était composé pour l'essentiel de faire-part, de circulaires, d'invitations et d'avis de passage, en 1967, les imprimés sont d'abord des messages publicitaires. Cette année-là, le volume d'imprimés publicitaires dépasse le volume d'imprimés classiques. Les pratiques commerciales des entreprises qui favorisent le développement de la publicité contribuent pour une bonne part à cette évolution. Or, les délais d'acheminement des paquets sont jugés nettement insuffisants par les entreprises qui en expédient un grand nombre. Les laboratoires, les imprimeries, les hôpitaux ou encore les banques qui exigent le transport rapide d'objets ont besoin de délais courts et garantis. C'est pourquoi ces entreprises préfèrent se passer des services de La Poste pour acheminer leurs objets en faisant appel à des sociétés de courtage. Les entreprises de vente par correspondance ont de plus en plus recours au transport ferroviaire ou aux transporteurs privés pour la distribution de leurs colis et de leurs catalogues. A partir de 1967, désireux de ne pas laisser échapper un trafic jugé rentable, les administrateurs entreprennent la création d'établissements spécialisés dans le traitement des paquets et des imprimés. Un centre de tri spécialisé dans le traitement des imprimés et une plate-forme de transbordement sont créés respectivement en 1967 et 1971. La plate-forme de transbordement, destinée exclusivement au traitement des sacs de messageries, de routage et de plis non urgents, est mise en service à Paris, près de la rue de Tolbiac. On estime que la mise en place de ce type d'établissement permettra d'acheminer les imprimés et les paquets dans un délai de cinq jours, considéré comme acceptable, et donc d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers de cette catégorie de trafic².

A partir de 1971, la mise en œuvre du contrôle de gestion à La Poste qui provient de la nécessité d'obtenir une meilleure gestion de l'évolution des re-

1. *La Fédération postale*, 1971.

2. *Postes et télécommunications*, n° 132, décembre 1966.

cettes « dans le cadre d'une attitude commerciale dynamique » permet de déléguer aux chefs de service le pouvoir de passer des contrats avec les usagers « importants » pour leur accorder des tarifs préférentiels. Un certain nombre de séminaires ayant trait à l'apprentissage de notions de comptabilité leur sont dispensés afin qu'ils puissent se conformer aux principes du contrôle de gestion financière. Robert Galley, le ministre des PTT de l'époque, déclare lors d'un débat de clôture d'une série de séminaires sur le coût et le rendement des services publics : « Il faut qu'à tous les échelons, et notamment au niveau de nos inspecteurs chargés des usagers importants, nos inspecteurs commerciaux comme je préférerais les appeler, que nous attrapions la maladie des chefs d'entreprise, c'est à dire la hantise du chiffre d'affaires... » (Clody, 1982). On considère que la réussite d'une stratégie commerciale innovante et offensive suppose l'identification des employés aux objectifs que s'assigne La Poste. Les programmes dispensés à l'ENSPTT qui forme les administrateurs s'adaptent en conséquence. L'accent est mis sur l'enseignement de l'informatique de gestion, la recherche opérationnelle, les techniques de marketing, la sociologie des organisations et le contrôle de gestion. Cet enseignement est mis en place avec l'appui d'un corps professoral composé soit de professeurs américains, soit d'anciens élèves de grandes écoles qui ont suivi leurs études aux USA dans les *business schools* de Harvard ou de Columbia. Cependant, la mise en place du contrôle de gestion à La Poste est d'abord entrevue par les syndicats comme un moyen de réduire le personnel ¹.

Une réforme du courrier

En 1966, les administrateurs se posent la question de savoir quel est le changement déterminant au sein de l'organisation du traitement du courrier qui pourrait contribuer à augmenter la productivité dans les services de tri. On sait que la lecture de l'adresse est l'opération qui exige le plus de temps parce que, souvent, en fonction de son cheminement, une correspondance est triée plusieurs fois, et donc lue plusieurs fois par des trieurs différents. C'est pourquoi, les solutions s'orientent tout naturellement vers la mécanisation de la lecture des correspondances qui, pense t-on, permettra d'éliminer les « deuxièmes tris » dans un grand nombre de cas. Pour cela, il faut qu'un opérateur ait la possibilité de porter des marques sur les correspondances. Une fois cette condition obtenue, il suffit de mettre au point une machine à trier capable de reconnaître ces marques qui seront inscrites au préalable sur

1. En fait, le représentant de la CGC estime que l'application d'un tel système est nécessaire et urgente.

les correspondances ¹. Un nouveau système mécanisé conçu autour du principe qui consiste à automatiser la lecture des adresses est d'abord mis au point en mai 1964 par le Centre national d'études des télécommunications. expérimental, ce système mécanisé fait partie de ce que l'on considère comme un système de la troisième génération. Il sous-tend deux options techniques qui orientent de façon irréversible la forme sociale de mécanisation du courrier dans les centres de tri en France. De quoi s'agit-il ? La première option concerne la dissociation des tâches de lecture et du tri du courrier. Cela implique l'installation de postes de codage, séparés de la machine à trier, à partir desquels le courrier doit être indexé avant que celui-ci ne soit trié par la machine alors que dans le tri manuel, les deux opérations sont réalisées de façon presque simultanée par le trieur. La seconde option réside dans le fait que l'information imprimée sur l'enveloppe par l'opérateur est utilisable plusieurs fois alors qu'avec les machines à trier de seconde génération, l'information frappée par l'opérateur ne pouvait servir qu'une fois. Désormais, un opérateur fait imprimer des marques indélébiles composées de traits fluorescents sur les correspondances à partir d'un poste de codage ou d'un poste d'indexation. Ensuite, une tête de lecture à rayons ultraviolets repère ces marques et détermine la case de la machine à trier vers laquelle la lettre doit être dirigée ².

Selon l'avis des administrateurs, cette réforme doit permettre de faire face à la pénurie de main-d'œuvre dans les établissements : « Si La Poste est en difficulté, ce n'est pas en raison comme nous le croyons innocemment par manque de personnel, mais en raison du déséquilibre entre le courrier « urgent » et le courrier « non-urgent ». Si on veut écouler de façon acceptable le nombre d'imprimés, il n'y a que deux méthodes : recruter du personnel ou retarder une partie des lettres pour améliorer l'acheminement des imprimés. C'est la deuxième solution qu'a retenue La Poste » ³. La masse de courrier urgent implique une concentration importante de moyens humains pendant les heures de nuit alors que, *a contrario*, les salles de tri sont sous occupées pendant la journée, car le volume de courrier non-urgent à traiter y est relativement faible. Le courrier urgent est trié la nuit alors que le courrier non-urgent qui bénéficie du traitement diurne est trié entre six heures du matin et dix-sept heures. Il faut donc trouver le moyen d'augmenter le volume de courrier non-urgent au détriment des flux de courrier urgent. Les marques indélébiles portées sur les correspondances sont en fait la traduc-

1. « Le chantier expérimental de tri automatique des lettres », *L'Echo des recherches*, 1966.

2. *Postes et télécommunications*, n° 108, décembre 1964.

3. *Postes et télécommunications*, juillet-août 1969.

tion d'un code conventionnel qu'il s'agit de mettre au point. C'est ce qu'institutionnalise le 26 octobre 1965 le directeur général des Postes, M. René Joder, en lançant le principe de codification ¹. Désormais, les expéditeurs doivent porter sur toutes les correspondances deux chiffres qui correspondent au numéro du département de la localité de destination du courrier. Jusqu'alors, l'expéditeur écrivait seulement le nom du département en toutes lettres. Une campagne est lancée auprès du public pour inciter les usagers à respecter cette règle. L'enjeu est important car, de sa réussite, dépend la diffusion plus ou moins rapide de systèmes mécanisés dans les établissements.

Une enquête d'opinion vient renforcer l'idée que cette réforme du courrier est devenue indispensable. Désormais, les usagers auraient des besoins moins uniformes qui correspondent mal avec les prestations de service offertes par La Poste. La moitié des usagers de La Poste se contenteraient d'un délai à « J + 3 » ou « J + 4 » pour l'acheminement de leurs lettres. Par contre, les expéditeurs d'imprimés, c'est-à-dire les entreprises, seraient plutôt soucieux de la régularité et de la sécurité de leurs envois, et désireraient être assurés d'un délai d'acheminement garanti. Or, de l'aveu des administrateurs, la situation actuelle est loin de correspondre à cette situation. C'est pourquoi le délai d'acheminement d'une lettre ne doit plus être imposé à l'expéditeur comme il l'est actuellement : « L'urgence systématique appliquée aux objets de première catégorie est une urgence imposée et inutile qui ne répond ni aux besoins, ni au désir de l'utilisateur. La Poste met tout en œuvre pour qu'une lettre classique traverse le territoire le plus rapidement possible sans savoir si cela correspond à la volonté de l'utilisateur, alors que dans certains cas, celui-ci se contenterait de délais plus longs à un moindre prix. Il s'agit de sortir d'un système traditionnel profondément marqué par le caractère de régie fiscale pour entrer dans un système moderne correspondant à une vocation commerciale de transporteur » ².

Cette réforme s'engage véritablement à partir de 1968 sur la base de deux principes essentiels. Le premier principe concerne l'abandon de la notion de correspondance personnelle. Alors que le tarif réduit était accordé aux objets de correspondance à condition de ne contenir aucun message personnel, désormais la différenciation de la tarification des envois est indépendante de leur contenu. Les imprimés peuvent être désormais conditionnés sous plis et les paquets sous emballage. Le deuxième principe permet

1. L'élaboration, la mise au point et la diffusion d'un code postal ne va pas de soi. Par exemple, au Canada, à la même époque, divers codes sont examinés et rejetés les uns après les autres in Fultz J. G., « Modernisation dans le domaine de la mécanisation postale au Canada », *La Revue des PTT de France*, n° 3, 1978.

2. *Postes et télécommunications*, juillet-août 1969.

aux usagers de choisir eux-mêmes le délai d'acheminement de leurs envois, lent ou rapide, en adaptant la tarification au délai souhaité. Les avantages économiques que l'on espère en tirer concernent à la fois l'utilisation de façon plus intensive des salles de tri dans la journée et la réduction du travail de nuit qui s'avère coûteux¹. Surtout, on estime que l'envoi d'imprimés sous plis en tarif non-urgent permettra d'obtenir un meilleur écoulement de ce type de courrier. Et cet aspect est primordial lorsqu'on sait que le chiffre d'affaires des imprimés est en constante augmentation.

Invoquant la notion de service public dès 1969, les syndicats établissent un bilan des effets de cette réforme sur la qualité du service rendu. Selon la CGT, la notion de service public tend à disparaître : « La séparation des « 30 centimes » et des « 40 centimes » entraîne, quand elle est faite, des manipulations supplémentaires, et donc des retards importants dans le mécanisme d'acheminement des correspondances »². Selon Force ouvrière, seulement 15 % du courrier déposé en France rentre dans la catégorie « courrier non-urgent » six mois après la mise en place de la réforme. Or, tout comme la CGT, Force ouvrière relève que pour évaluer correctement la charge de travail, « il faut prendre en compte les différentes manipulations de courrier : certaines lettres sont traitées deux, trois ou quatre fois en cours d'acheminement. Par ailleurs, les services de nuit des centres de tri ont été amputés de 7 % de leurs effectifs pour une diminution théorique de 15 % du trafic, diminution en partie compensée par une augmentation des effectifs en jour »³. D'après la CGT, les cadences de travail imposées aux opérateurs sont en constante augmentation. Alors que le rythme était de l'ordre de 2 400 à 2 500 lettres à l'heure il y a moins d'un an, il est désormais compris entre 2 800 à 3 200 lettres à l'heure. Le rendement maximum des employés peut, en théorie, atteindre 3 500 lettres à l'heure, mais ce rendement est rarement atteint : « Les employés qui travaillent devant les postes de codage doivent tenir le même rythme pendant cinquante minutes, et malheur à celui qui est pris d'une légère défaillance »⁴. Selon Force ouvrière, les tentatives d'introduire le tri alphanumérique en vue de faciliter la mécanisation du tri auraient pour effet de vider le travail du tri de sa substance, « le tri général du courrier pouvant être effectué par n'importe qui, l'essentiel étant alors de savoir lire des nombres ». Le même constat d'analyse prévaut aussi pour la CGT qui s'inquiète des diverses expériences menées dans le domaine du tri alphanu-

1. *L'Allège*, n° 55, novembre-décembre 1968.

2. *La Fédération postale*, 1969.

3. *L'Allège*, n° 58, juin-juillet 1969.

4. *La Fédération postale*, 1965.

mérique et qui risque de conduire à une réelle déqualification du travail du tri¹.

Du point de vue des syndicats, le principe d'égalité de l'ensemble des usagers est remis en cause depuis le moindre privilège accordée à la lettre. L'orientation commerciale du service postal accompagne alors le sentiment de dévalorisation du métier de trieur. La détérioration des délais d'acheminement des lettres est ressentie par les employés comme l'abandon des valeurs liées à un modèle fondé sur l'égalité de traitement des usagers : « Le caractère noble de la « lettre » auxquelles sont associées la régularité et la ponctualité disparaissent... L'administration des PTT, modèle pour la qualité et la régularité du service se classe aujourd'hui au dernier rang... Et l'acheminement correct du courrier est devenu une loterie : moins d'une lettre sur trois a eu de la chance de parvenir à son destinataire dans les délais réglementaires... »². Longtemps citée en exemple pour la régularité et la qualité du service rendu aux usagers, La Poste est critiquée pour ses insuffisances à partir du début des années 1970 (Gallan, 1971). L'extension de la politique commerciale et la dégradation de la qualité de service rendu aux usagers plongent les employés dans une crise identitaire liée à la perte du sens de leur travail. Dans les établissements, les consignes sont nombreuses et une partie de l'encadrement s'emploie vigoureusement à les faire respecter. Les manquements au respect de la réglementation peuvent avoir de fâcheuses répercussions sur le déroulement de la carrière des titulaires. Une mauvaise note peut entraîner la suppression de la prime de rendement, l'impossibilité de demander un retour dans sa région d'origine ou encore l'envoi de son dossier devant une commission de discipline³. En ce qui concerne les auxiliaires, le licenciement est proposé dès la deuxième faute grave, surtout si leur service ne donne pas satisfaction. Dès leur arrivée, les employés doivent signer la feuille de présence, se présenter au chef de service, prendre connaissance des attributions portées au tableau de service et les suivre scrupuleusement, sauf si des instructions verbales l'ordonnent. Les employés sont sommés d'assurer la réception et l'expédition du courrier en temps voulu « avec la plus grande exactitude ». Or, cette réglementation tatillonne n'est plus tolérée de la même façon par une génération d'employés ayant fait l'expérience de mai 68, et qui aspire à une plus grande autonomie dans le travail. Les syndicats tentent d'organiser la riposte chaque fois qu'un employé, syndicaliste ou non, est menacé d'une procédure disciplinaire. Chaque camp tente de

1. Archives GF 13, IHS CGT, « automatisation : tous concernés », Unité 68.

2. *L'Allège*, 1969.

3. *Le postier de l'Est*, syndicat CGT de la gare de l'Est, octobre 1966.

faire valoir ses arguments, administratifs ou juridiques pour les uns, sociaux ou syndicaux pour les autres. Les organisations syndicales invoquent une atteinte à la dignité du personnel et évoquent l'attitude provocatrice de certains encadrants « qui ne font rien pour apporter l'apaisement nécessaire, bien au contraire... »¹.

Le thème de la défense du service public prend alors tout son sens à travers la critique de l'instauration du courrier « à deux vitesses » qui favorise, selon la CGT, « une Poste pour les « grosses entreprises », et une autre qui se contente de servir les particuliers »². Il faudrait des moyens supplémentaires pour parvenir à acheminer les surplus de courrier alors « qu'une partie du courrier perd son caractère d'urgence au bénéfice des gros usagers, et que les employés luttent désespérément pour acheminer les lettres des petites gens »³. La CGT estime que les nouvelles mesures prises par les administrateurs visent essentiellement « à réorganiser de façon dynamique la pénurie de personnel » tandis que la CFDT craint que la recherche d'efficacité ne porte que sur le coût de la main d'œuvre, « poste très important dans les dépenses et se révélant être le seul à pouvoir être compressé »⁴. En 1974 une profonde crise morale touche les employés attachés au service public : « J'ai commencé dans le service le plus soigné du tri, celui du courrier avion, mais je l'ai vu se dégrader d'année en année. La Poste était un bel édifice. Il y a encore 14 ans, il y avait un idéal postier. Aujourd'hui, j'ai perdu la fierté de faire ce métier... »⁵.

La mise au point d'un plan de mécanisation

En 1972, convaincus de la supériorité technique des derniers modèles de machines à trier, les administrateurs entreprennent de passer à une phase de création institutionnelle qui succède à la phase expérimentale éprouvée tout au long de ces dernières années. Encadré par le ministère des PTT, un plan de mécanisation des centres de tri de la région parisienne est lancé en 1973⁶. Dans le cadre de la mise en place des centres de tri automatiques, le 23 mai 1973, la direction générale de La Poste adopte un nouveau code postal à cinq chiffres qui s'accompagne de l'installation d'une nouvelle génération d'équi-

1. Archives nationales F90 bis 790307.

2. *La Fédération postale*, 1971.

3. *L'Allège*, n° 60, novembre-décembre 1969.

4. Archives nationales F90 bis, 20000508, comité technique paritaire, DGP, réunion des directeurs régionaux des services postaux, 8 novembre 1970.

5. Témoignage recueilli dans la revue *La Fédération postale*.

6. En 1973, on trouve en région parisienne 6 bureaux gares, 17 centraux d'arrondissement et 5 établissements « autonomes » : Paris Brune, Orly CT, Valmy, Arcueil et Clignancourt.

pements mécanisés¹. L'objectif principal de la mise en œuvre de ce code postal est de rendre plus efficace le travail d'indexation des correspondances et de faciliter le développement de la mécanisation des lettres. Avec le temps, on espère que « l'utilisation du code postal et sa normalisation progresseront de pair avec la mise en place de l'automatisation du tri »². On a cherché à minimiser le nombre moyen de frappes sur les claviers des postes de codage. Contrairement à l'ancien code, le code à cinq chiffres ne demande pas de traduction. Désormais, à partir des postes d'indexation manuelle, l'opérateur recopie simplement le code sur le clavier, ce qui permet de diminuer considérablement le temps passé pour indexer les correspondances. Cependant, le problème de la qualification des employés des centres de tri vient s'immiscer dans un débat auquel prennent part les organisations syndicales, les dirigeants de La Poste et des consultants en organisation du travail. La CGT critique la séparation des tâches d'indexation et de tri qui risque, selon elle, de provoquer une déqualification des trieurs. Des militants indiquent que le tri manuel n'attire plus les jeunes, et estiment qu'il est urgent de revaloriser la fonction de trieur. De leur côté, les représentants de la direction assurent que « la modernisation des services vise à améliorer les conditions de travail et que l'implantation des équipements mécanisés dans les centres de tri automatiques ne provoquera pas une déqualification des trieurs »³. Cependant, cette remarque est contredite par un avis reconnaissant que le travail d'indexation est « d'une monotonie évidente, mais qu'en contrepartie, elle s'effectue dans des locaux agréables et selon des horaires adaptés avec dix minutes de pause accordées toutes les heures. En plus, c'est un travail qui s'effectue assis... »⁴.

Les projets de transformation de l'administration des PTT (1971-1974)

Au début des années 1970, le ministre des PTT, Robert Galley, émet l'idée d'introduire une gestion plus « rationnelle » du fonctionnement de La Poste en vue de le rendre plus efficace : « Nous observons la baisse des rendements, la mauvaise qualité de service... Les gens doivent travailler en fonction du trafic. Les contrôles effectués montrent cette détérioration. Or,

1. Le code postal français est alors envié des Allemands et des Anglais. Le code allemand est respecté à 98 %, mais il ne concerne que l'acheminement. Le code anglais permet un traitement entièrement automatisé du courrier. Mais sa complexité décourage les expéditeurs : son coefficient de pénétration n'est que de 5 %.

2. Archives nationales F90 bis 20000508, modernisation et restructuration des centres de tri (1965-1985).

3. Archives nationales F90 bis 790308, audience syndicale accordée à la CGT, 10 avril 1972.

4. Archives nationales F90 bis 20000508.

il faut travailler en fonction du trafic... »¹. S'installant dans le rôle de « PDG des PTT », il défie les syndicats en déclarant : « Si un article de la fonction publique me gêne, je le ferai sauter » dans un contexte où le statut de fonctionnaire est considéré par principe « comme un obstacle à la transformation des PTT en une entreprise industrielle et commerciale... »². En 1971, une réflexion engagée depuis quelques années sur une réforme du statut de l'administration des PTT qui pourrait devenir un « Office national des postes et télécommunications » et sur les conditions de sa mise en place en vue d'adapter ses structures productives à son environnement économique apparaît au grand jour³. Selon les tenants de ce projet, cet Office des PTT permettrait une gestion plus rationnelle grâce à la mise en place d'une équipe dirigeante, stable et axée sur les préoccupations internes de l'entreprise. Selon le ministre des PTT, le caractère administratif de l'organisation de La Poste ne lui permettrait pas de faire face à ses missions commerciales plus nombreuses qu'autrefois, ce qui contribuerait à détériorer le climat social. Désormais, La Poste se doit de satisfaire tous les besoins et de s'adapter aux différentes catégories d'utilisateurs en développant son offre de services. Une réforme du statut de La Poste a aussi pour objectif de favoriser son autonomie budgétaire et de permettre aux cadres locaux d'obtenir la maîtrise complète de la gestion du personnel.

En 1974, l'Assemblée nationale, nouvellement élue, doit se prononcer sur la création d'un établissement public du téléphone et sur la mise en place d'un établissement public à caractère industriel et commercial : il est possible que l'on puisse envisager de faire des PTT une société nationale du genre EDF ou plutôt deux sociétés nationales : le téléphone et La Poste »⁴. Le projet consiste à séparer d'abord les télécommunications de La Poste, et ensuite à appliquer les méthodes de gestion issues du secteur privé dans ces deux entreprises. En effet, les télécommunications, activité reconnue comme étant tout à fait rentable, sont convoitées par les entreprises privées. Or, le point de vue des syndicats fait apparaître une vive opposition à ce qu'ils considèrent une « entreprise de démantèlement de l'administration des PTT qui vise à placer sous la coupe de groupes financiers et industriels les PTT, et à priver les agents des garanties que leur confère le statut de la fonction publique »⁵. Leur critique concerne aussi la mise sous tutelle des PTT par les

1. Archives nationales F90 bis 20000508, 24 mars 1970, audience syndicale accordée à la CGT.
 2. Archives nationales F90 bis 20000508, propos tenus par un administrateur hors classe.
 3. Archives nationales F90 bis 790308, Rapport secret remis au Premier ministre sur la création éventuelle d'un Office national des postes et télécommunications, République française, secrétariat général du gouvernement, ministère des PTT, 21 mai 1971.
 4. Déclaration de Pierre Lelong, 24 juin 1974.
 5. Archives nationales F90 bis 790308, audience syndicale accordée à la CGT, 20 juin 1972.

industries des télécommunications qui font payer au prix fort leurs prestations de services à l'administration des PTT. Selon la CFDT, les PTT sont devenus un laboratoire d'expériences financières pour le gouvernement. C'est ainsi qu'en 1973, on assiste à une grève dont le principal slogan est : « ITT Thomson n'aura pas le téléphone »¹. Ce slogan résonne comme une réponse aux projets politiques du gouvernement². En avril 1974, le manque criant de personnel à La Poste conduit le nouveau secrétaire d'Etat aux PTT, Pierre Lelong, à redouter un « effondrement de La Poste ». Mais, alors qu'il entend prendre toutes les mesures nécessaires pour améliorer la situation aux PTT, quelques mois plus tard, il présente un budget d'austérité pour l'année suivante.

Le climat social à La Poste dans les années 1970

À partir de 1970, la productivité des employés des centres de tri n'augmente plus : la rationalisation du facteur humain a atteint ses limites. De 1971 à 1974, une série de grèves dans les centres de tri contribuent à détériorer le climat social et aggraver des tensions sociales. Or, on l'a dit, de 1969 à 1974, les charges de personnel de la fonction tri se sont accrues de 53,5 % et représentent désormais le tiers de l'ensemble des charges de La Poste. Des études économiques fondées sur l'analyse de la valeur sont menées en collaboration avec le comité pour l'étude des coûts et des rendements dans les services publics. Appliqué aux équipements automatisés du tri, le résultat des études montre que des économies substantielles peuvent être réalisées grâce à la mise en place d'équipements mécanisés dans les centres de tri. En 1974, la situation sociale est donc marquée par la persistance de l'agitation des syndicats depuis plusieurs années. Pour expliquer cette situation sociale, il faut avancer à la fois des explications économiques, politiques et sociales.

De 1971 à 1973, une moyenne annuelle de 250 000 journées de travail est perdue contre une moyenne de 100 000 entre 1959 et 1962. Certes, le décollage spectaculaire des grèves n'est pas propre au secteur des PTT. Dans le secteur industriel, la conjoncture est marquée par de grandes grèves en particulier dans le secteur de l'automobile et des chantiers navals. L'expérience fondatrice de mai 68 tend à renouveler la représentation de la valeur du travail que les employés des PTT entretiennent avec l'institution. Au fil du temps, les syndicats s'inscrivent dans une démarche justificatrice qui consiste à convoquer de plus en plus fréquemment la figure de l'usager. Il

1. Hormis le syndicat Force ouvrière qui n'y participe pas.

2. CGT-PTT, grève d'octobre-novembre 1974. « La grande secousse. Page d'histoire sur la grève ». Colloque (Lyon, 17 juin 2004) et témoignages, Institut d'Histoire sociale.

s'agit de le prendre à témoin pour mieux dénoncer les dysfonctionnements de l'institution : « Les postiers entrent en grève. Pourquoi ? Nos conditions de travail sont lamentables, le tiers des postiers gagnent moins de 1 000 francs par mois alors que le gouvernement annonce des milliards de bénéfices... ». L'action revendicative se diversifie aussi grâce à l'intrusion d'éléments d'extrême gauche qui favorisent une certaine radicalité des mouvements sociaux. Ils entendent lutter à la fois contre l'intensification des rendements, pour l'augmentation des salaires, l'amélioration des conditions de travail, la qualification du travail et la titularisation des auxiliaires. Des thèmes nouveaux comme la défense du service public ou du statut de fonctionnaire se conjuguent avec des thèmes anciens comme l'intensification des rendements, la discipline « militaire », le manque d'effectifs ou encore la dégradation des conditions de travail pour donner naissance à des formes d'action renouvelées.

A partir de 1971, le rapport de force devient favorable aux employés dans les centres de tri et permet un décollage des mouvements revendicatifs qui anticipent la grève de l'automne 1974. En 1973, de nombreux conflits locaux s'achèvent par une négociation qui permet notamment d'aligner les horaires de travail des trieurs des centres de tri de province sur ceux de Paris. En région parisienne, les grèves sont le fait de jeunes déracinés qui subissent les contraintes de la vie parisienne et, parfois, les humiliations des petits chefs. Travailler dans un centre de tri de la région parisienne, c'est se faire exploiter à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Cette donnée apparaît comme une évidence, une donnée brute de l'existence avec laquelle les employés des centres de tri de la région parisienne tentent de composer et qui se traduit par une grande instabilité. L'ambiance de travail est caractérisée par la présence massive dans les établissements de jeunes gens peu intégrés en région parisienne. Un incessant va-et-vient caractérise leur vie qui se traduit par de nombreux déplacements de la province vers la région parisienne, et de la région parisienne vers la province. En effet, à Paris, la vie culturelle des employés se limite parfois à la fréquentation des cafés situés autour des gares : « Notre vie se passe au bureau : le travail, des heures peu confortables, la cantine, l'école de tri avec ses sujétions, puis les bistrotts pour tuer le temps, pour voir la télé, pour se distraire »¹. Beaucoup d'employés sont prêts à abandonner leurs fonctions pour accepter un métier mieux rémunéré, regagner leur région d'origine ou travailler dans un service de La

1. *L'Allège*, n° 66, janvier février 1971.

Poste où les conditions de travail sont moins pénibles ¹. De plus, le nombre de logements sociaux est largement insuffisant par rapport à la demande, et surtout la ville de Paris en manque cruellement : « Nous connaissons le « Paris taudis », et nous nous faisons pressurer au maximum en payant une chambre d'hôtel... Et pour avoir la chance de décrocher un HLM, il faut vivre à l'hôtel pendant de longs mois... » ². La plupart des logements sociaux proposés aux employés les obligent à s'éloigner considérablement de leur lieu de travail. Les hausses des salaires ne permettent pas de compenser l'inflation galopante et les certitudes de stabilité que le statut de fonctionnaire permet n'apparaissent plus comme une valeur sûre à cause des projets de transformation de l'administration des PTT. L'excès de grèves conduit alors les syndicats à s'expliquer auprès du public en vue de rehausser leur image : « L'employé d'un centre de tri, contrairement à ce que certains peuvent penser, n'est pas un gars qui ne veut rien faire. C'est un travailleur, conscient du rôle que doit jouer le service public, qui exige que la mutation imposée par la mécanisation profite aux usagers... » ³.

L'action revendicative s'ordonne parfois autour de la contestation des transformations de l'organisation du travail. En septembre 1974, la direction du centre de tri de Paris Brune décide de réorganiser l'espace de travail des salles de tri de l'établissement. Son objectif consiste à améliorer les conditions de travail « en adaptant les équipements aux hommes ». Un organisme spécialisé dans l'ergonomie a conçu de nouveaux casiers de tri adaptés à la position assise. Mais, selon les employés, la forme de ces nouveaux casiers et leur disposition en groupes de travail vise d'abord à augmenter la productivité tandis que la forme des cabines favorise la séparation des trieurs qui, « isolés du reste du monde, peuvent ainsi se consacrer exclusivement au remplissage des casiers » ⁴. Le 13 mars 1972, la CFDT avait adressé une lettre au ministre des PTT relatant les conséquences sociales et humaines de la modernisation des services qui, selon elle, étaient nombreuses : détérioration des conditions de travail, parcellisation du travail, maladies nerveuses, stress, licenciement abusif des auxiliaires, blocage des mutations. Mais elle n'avait guère été entendue.

1. Archives nationales F90 bis 20000508, délégation pour la région parisienne, mobilité du personnel dans les services postaux de la région parisienne, 13 mai 1974.

2. *Action PTT*, n° 1, décembre 1969.

3. *L'Allège*, mai juin 1972.

4. *France soir*, 24 oct. 1974.

Conclusion

L'analyse de la relation entre les mutations de l'organisation des PTT et la grève de l'automne 1974 permet de mettre en lumière les facteurs qui ont concouru à son apparition sur la scène sociale. Elle rend compte d'un flux permanent de transformations institutionnelles auxquels les employés de l'administration des PTT ont dû faire face depuis plusieurs décennies, favorisant les conditions d'une conflictualité toujours plus offensive. A l'issue de l'étude des causes ayant participé à la formation de ce mouvement social, il apparaît que les indicateurs socio-économiques ne sont pas les seuls éléments attestant de son apparition. La mise en évidence de sa dépendance à l'égard d'un certain nombre de changements politiques, économiques, techniques et sociaux permet d'expliquer sa force, sa longueur et sa puissance. Pour peu qu'on les regarde comme des instruments de domination et de contrôle de la main-d'œuvre, la mise en perspective historique des faits institutionnels ayant pesé sur le fonctionnement de l'administration des PTT permet de ne pas réduire les luttes sociales à une simple cristallisation d'opinion ou de mécontentement. Du point de vue de sa finalité, la grève de l'automne 1974 apparaît autant comme l'expression d'une lutte des classes s'efforçant de réduire l'antagonisme entre l'Etat patron et les employés qu'un moment important de régulation des rapports sociaux eu égard aux accords qu'elle permet d'obtenir.

Cet article permet aussi de rendre compte de l'implantation du phénomène gréviste dans l'administration des PTT, installant en de longues décennies le conflit au centre des rapports sociaux. Il montre aussi que, depuis longtemps, le syndicalisme a pénétré le monde des services dont une partie des employés possède la combativité des ouvriers. Il permet d'éclairer l'histoire sociale des employés du secteur des services qu'une histoire centrée sur la classe ouvrière avait occultée pendant longtemps (Perrot, 1974). Le mouvement ouvrier, au cours des Trente glorieuses, ne s'est pas limité au seul secteur industriel. Pour s'opposer à la domination patronale *via* des luttes sociales, il a pu compter sur quelques bastions, comme les centres de tri, dont on peut penser qu'ils constituaient un enjeu stratégique pour les syndicats. Ainsi des employés du secteur des services se sont, eux aussi, emparés de la contestation de la société industrielle.

La grève de l'automne 1974 n'a t-elle pas préfiguré des évolutions en cours concernant la transformation des identités professionnelles ? Ce mouvement social trouve naissance au croisement des parcours individuels et des stratégies d'affrontement des syndicats. Il permet de distinguer les actions de défense liées aux intérêts individuels menacés par la perte d'avantages sociaux tels que le statut de fonctionnaire des actions de défense liées aux inté-

rêts collectifs comme l'abandon d'une conception de service public basée sur l'égalité de traitement des usagers. Malgré la diversité des situations de travail, certains aspects du cadre institutionnel des PTT avaient permis de forger une identité collective propre aux agents des PTT comportant à la fois une part de corporatisme et une dimension politique importante. La cohésion sociale qui s'en est dégagée, préalable à l'action collective, a permis à une majorité d'entre eux de s'identifier à ce conflit et d'éprouver le désir d'y participer (Pigenet, 2006). Mais la mécanisation qui se profile à l'horizon dans les établissements favorise une crise du travail parmi les employés des PTT. Elle se double d'une crise morale liée à l'abandon de certaines valeurs liées au service public. A ce titre là, la grève de 1974 n'est-elle pas aussi révélatrice en creux d'un tournant qui s'opère en matière de rapport au travail avec la déqualification, la perte d'influence du statut de fonctionnaire ou la mise en cause du service postal basé sur la stricte égalité des usagers, et donc de la façon dont se façonnent et se construisent les identités professionnelles ?

Références bibliographiques :

- Adam G., Reynaud J.-D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, PUF.
- Bachrach S. (1987), « La féminisation des PTT au tournant du siècle », *Le Mouvement social*, n° 140, p. 68-87.
- Bérout S., Mouriaux R., Vakaloulis M. (1998), *Le Mouvement social en France, Essai de sociologie politique*, Paris, La Dispute, 222p.
- Bibaut D. (1998), *La grève des PTT en 1974 à Paris et en région parisienne*, Mémoire de maîtrise d'histoire sous la direction de d'Aimée Moutet, Paris 13.
- Bouget V. (2003), *Les cahiers pour l'histoire de La Poste, la grève des PTT de l'automne 1974 et les médias*, n° 1.
- Clody P. (1982), *Etude sociologique d'une administration en transition : le cas des PTT*, sous la direction de François Bourricaud, thèse de doctorat, Paris V.
- Dubonnet C. (1999), *La Fédération CFDT dans l'histoire des PTT 1919-1990*, Paris.
- Fédération démocratique des travailleurs des PTT (CFDT), (Avec la collaboration de Jean-François Noël), (1975), *Des idiots par milliers. Du démantèlement des PTT à la grève de 1974*, Paris, Maspéro.
- Gallan C. (1971), « PTT : les raisons d'une crise », *Après-demain*, n° 139.
- Join-Lambert O. (2005), « Au nom de l'usager : les transformations du travail des receveurs des Postes entre 1965 et 1974 », *Revue d'Histoire moderne et contemporaine*, n°52-4.
- Lecouturier Y., Le Gros F. (2000), *Caen-gare. Histoire d'un centre de tri*, Paris, Editions la Mandragore.
- Nora S. (1968), *Groupe de travail du comité interministériel des entreprises publiques*, Rapport sur les entreprises publiques, Paris, La Documentation française.
- Perrot M. (1974), *Les ouvriers en grève. France, 1871-1890*, Paris-La Haye, Mouton.
- Pigenet M. (2006), « Les relations de services : pratiques et points de vues d'acteurs », *Le mouvement social*, n° 216, juillet-septembre 2006.
- Prost A. (2002), « Les grèves de mai-juin 1936 revisitées », *Le Mouvement social*, n°200, juillet-septembre 2002, pp. 33-54.
- Sirot S. (2002), *La grève en France. Une histoire sociale (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris, Odile Jacob.
- Tilly C. (1986), *La France contestée de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.