Zeitschrift: Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse
Herausgeber: Union syndicale suisse
Band: 65 (1973)
Heft: 5

Artikel: Les problèmes actuels de la poste
Autor: Bourquin, Fritz
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-385698

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Organe mensuel de l'Union syndicale suisse

Revue syndicale suisse

N° 5 Mai 1973 65e année

Les problèmes actuels de la poste

Par Fritz Bourquin, directeur général des PTT, Berne

1. Préambule

Un sondage d'opinion, organisé voici un peu plus de deux ans par un organisme spécialisé, révélait que les services des postes et des télécommunications, ainsi que leur personnel, jouissent encore d'une excellente réputation auprès de la très grande majorité de la population. Contrairement à ce que d'aucuns pourraient en penser, de très larges couches de nos concitoyens considèrent les PTT comme une entreprise moderne et bien gérée, desservie par des collaborateurs qualifiés et agréables.

Un semblable résultat recèle des motifs de satisfaction et d'encouragement, mais en contre-partie il comporte des exigences, car noblesse oblige. Pour continuer de justifier de la confiance de la population, il convient, en particulier, d'aller de pair avec l'actualité et le progrès, de déceler et d'aborder à temps les problèmes de l'heure, de disposer enfin au moment opportun de solutions valables. A cet effet, il importe, pour l'entreprise publique comme pour l'entreprise privée, de se plonger dans l'examen des grands mouvements économiques et sociaux du présent, d'en déterminer les tendances prépondérantes, d'en pressentir les développements futurs, aux fins d'en distinguer la portée et l'influence à l'endroit des prestations à offrir et des besoins à satisfaire, en conformité avec une adaptation harmonieuse aux habitudes nouvelles d'une société en évolution. A ce prix, les responsables des PTT pourront maintenir et faire fructifier le capital de confiance dont ils bénéficient auprès de presque tout un chacun. Au regard des services postaux, il convient, pour une approche de leurs problèmes, de les situer au sein de l'entreprise des PTT et d'en déterminer les limites. Au surplus, il y a lieu de se souvenir qu'ils se trouvent caractérisés par certaines contraintes d'ordre légal, notamment en ce qui concerne les prestations imposées, le processus nécessaire aux modifications adminis-

tratives ou tarifaires, l'affectation des bénéfices, la couverture des déficits ou la structure des capitaux, sans parler des prestations offertes en-dessous du prix de revient et assurées dans l'intérêt public.
Toutefois, il n'en est pas moins que l'entreprise des PTT, en général, et les services du département de la poste, en particulier, s'efforcent de plus en plus de se libérer d'entraves formelles, pour adopter des méthodes conformes à la gestion moderne de l'entreprise. A ce titre, la poste se doit de concevoir des relations plus étroites avec le public, c'est-à-dire encore mieux adaptées à la diversité des besoins et des situations. L'introduction d'un dialogue plus ouvert, d'une information plus étendue et d'une coopération mieux établie peut ainsi aboutir à un plus large étalement des pointes de trafic, à un déroulement plus efficace des opérations, en un mot à une augmentation de la productivité.
Mais il y a plus. Sans vouloir être utopique, on peut se demander si les postes suisses, à travers le rôle qui leur incombe dans le développement des relations sociales et économiques, selon des méthodes inspirées des progrès de l'information et de l'électronique, ne sont pas déjà en passe d'offrir de la sorte une esquisse de notre société en évolution, avec ses contraintes pour s'adapter aux possibilités scientifiques et son souci de rester malgré tout humaine.

2. L'activité postale

Selon la loi sur l'organisation de l'entreprise des PTT et son ordonnance d'exécution, l'entreprise des PTT est dirigée par une autorité tricéphale, composée des chefs des départements de la poste, des télécommunications et des services généraux. Sous réserve des attributions d'autorités supérieures, c'est-à-dire du conseil d'administration, du Conseil fédéral et du Parlement, le département de la poste est compétent, d'une manière générale, pour traiter les affaires postales, lesquelles englobent les services postaux, la technique postale ainsi que la fabrication des timbres-poste. Par services postaux, il faut entendre les services administratifs ainsi que les services centralisés de la direction générale qui se rapportent à l'exploitation postale, au service des automobiles ainsi qu'aux chèques postaux. Il vient encore s'y ajouter les onze directions d'arrondissement, responsables du déroulement de l'exploitation postale dans les différentes régions du pays. A ce titre, il incombe à ces dernières d'assurer le bon fonctionnement des opérations de dépôt, d'expédition et de distribution des envois postaux, par le canal des 4000 offices de poste répartis sur tout le territoire. Ces directions d'arrondissement doivent également veiller à des rapports harmonieux avec le public, les autorités régionales et le personnel.

Dans le concret, l'activité de la poste se traduit par le transport d'envois, de voyageurs et de numéraire. Par envois, il faut entendre en particulier les lettres, les cartes, les imprimés, les journaux et les colis. A ce sujet, il est à préciser que les dispositions régaliennes ne concernent que les transports réguliers de voyageurs ainsi que la transmission de lettres, cartes ou envois fermés jusqu'à cinq kilogrammes. Ainsi, l'activité de la poste touche pratiquement chaque citoyen et chaque famille. Elle se manifeste à la ville et à la campagne, sur les routes, sur le rail, sur l'eau et dans les airs. Il en découle une influence décisive sur l'ampleur et l'intensité des rapports humains, sur le développement de l'économie ainsi que sur l'évolution de la société. Pour s'en convaincre, il suffit de quelques brèves indications sur les prestations du département de la poste.

Au cours de l'année écoulée, le mouvement de fonds du service des chèques postaux approchait des 600 milliards de francs – presque 2 milliards par jour ouvrable –, le nombre des envois de la poste aux lettres dépassait largement le chiffre de trois milliards, cependant que l'on recensait 126 millions de colis postaux et à peu près 50 millions de voyageurs. Simultanément, il était fabriqué et écoulé environ 900 millions de timbres-poste de différentes valeurs, dont les trois quarts provenaient des propres ateliers et imprimeries de la poste.

En d'autres termes, cela signifie que la poste doit être en mesure, chaque jour ouvrable, de transmettre en moyenne environ 10 millions d'objets de correspondance, de fabriquer plus de 2 millions de timbres-poste, de distribuer un demi-million de colis, de traiter un million et demi de titres des services financiers et de transporter 150 000 personnes. A titre indicatif, il est à signaler que la longueur du réseau des courses automobiles postales représente plus du double de celle des chemins de fer fédéraux et que le nombre des offices de poste est égal au quintuple des gares et stations ferroviaires des CFF. Pour maîtriser ses tâches, la poste dispose d'environ 33 000 collaborateurs, de 5000 véhicules à moteur et d'importantes installations techniques d'exploitation. Plus de 10 000 fonctionnaires ressortent aux seuls services de distribution.

Pour chaque facteur, la moyenne annuelle du volume des envois à distribuer atteint le poids de 25 tonnes et la distance à parcourir dans le même laps de temps équivaut à 4500 km. Pour mieux apprécier ces chiffres, il convient d'en examiner l'éventail, c'est-à-dire les prestations journalières des différentes catégories de personnel distributeur. Alors que le facteur rural parcourt parfois de 25 à 50 km pour desservir un nombre restreint de ménages, que ce soit à pied, à bicyclette ou à l'aide d'un véhicule à moteur, son collègue de la ville se charge de 1000 à 2000 envois sur un trajet de 4 à 5 km. Dans le même temps, le facteur de messageries distribue 200 colis, en

parcourant 10 à 15 km, cependant que le facteur d'exprès, généralement motorisé, accomplit jusqu'à 100 km par jour pour remettre une centaine d'envois à leurs destinataires. Sans vouloir exagérer, on peut affirmer que la remise du courrier postal à la population suisse réclame, chaque année, de l'ensemble du corps du personnel distributeur, l'accomplissement d'un trajet de beaucoup supérieur à mille fois la circonférence de la terre. Dès lors, il n'est pas surprenant de constater, que ce genre de prestations représente environ deux cinquièmes des charges d'exploitation de la poste.
Pour se faire une idée du développement pris par la distribution postale dans notre pays, il suffit de se représenter qu'il y a cent cinquante ans, Lausanne comptait un seul facteur qui effectuait deux distributions quotidiennes, alors qu'aujourd'hui cette même ville dénombre deux cent cinquante facteurs pour la remise de la poste aux lettres, des colis ainsi que des mandats postaux. Pareille évolution apparaît compréhensible lorsqu'on sait que la poussée démographique a été accompagnée d'une forte augmentation de la densité du trafic postal, exprimée en nombre d'envois postaux par habitant et par an. Ainsi, de 1930 à nos jours, cette densité a presque doublé. Pour être plus précis, en ce qui concerne la poste aux lettres, elle a passé de 240 à 454 envois, et dans le secteur des messageries de 11 à 20 colis postaux. Au surplus, et en comparaison avec l'étranger, il est encore à signalier que la densité du trafic postal apparaît en Suisse de beaucoup supérieure aux autres pays européens, ou même parfois de proportion multiple, que ce soit pour la poste aux lettres ou les envois de messageries. A l'énoncé de tous ces chiffres, on peut se demander si notre «économie de luxe» ne bénéficie pas en vérité d'une «poste de luxe». Par ailleurs, derrière l'ampleur et la diversité des prestations à fournir, se dessine également la somme des efforts nécessaires à cette fin ainsi que la variété et la complexité des problèmes provoqués par les besoins d'une société en pleine transformation et expansion.

3. Les problèmes de la poste

3.1 Ambiguïtés

De la position de la poste, comme entreprise publique, découle l'ambiguïté de ses problèmes fondamentaux. D'une part, la poste est légalement astreinte à une gestion conforme aux «principes de l'économie industrielle, compte tenu des intérêts du pays», ce qui l'oblige à remplacer les procédés administratifs par les méthodes de l'économie d'entreprise. D'autre part, sa qualité de service public lui impose des contraintes, issues de considérations politiques, sociales et d'intérêt général, mais souvent difficilement compatibles avec les impératifs d'une gestion économique.

Certes, l'introduction d'un conseil d'administration peut être considérée comme une mesure propre à caractériser la transformation d'une administration en entreprise. Par ailleurs, le fait que le tiers seulement des envois postaux relève de la régale, signifie que pour la majorité de ses prestations la poste se trouve soumise à l'émulation de la concurrence, ce qui accélère encore son processus de mutations structurelles. Au surplus, par souci d'une ouverture plus prononcée au dialogue, les services postaux s'emploient à amorcer un contact et une coopération toujours plus étroits avec le public, pour le tenir au courant de leurs problèmes, de leurs intentions, de leurs possibilités et de leurs désirs. Semblable information ne peut que favoriser le dynamisme de l'entreprise et faciliter son adaptation à l'éclosion de nouveaux besoins.
Néanmoins, il est à relever que la latitude des postes suisses de pratiquer une gestion commerciale, conforme aux principes modernes de l'économie d'entreprise, se trouve entravée par le fait que les taxes postales doivent être fixées, non pas par l'Exécutif, comme c'est le cas pour les taxes de téléphone et les tarifs des chemins de fer fédéraux, mais par le Législatif. Il en résulte que les recettes postales se trouvent de la sorte déterminées selon des critères non seulement commerciaux, mais aussi d'intérêt général ainsi qu'à caractère social ou même politique.
La modulation tarifaire ne répond alors plus à des exigences d'entreprise, mais de portée nationale, aux fins de concourir, notamment, à combattre la dépopulation de nos campagnes et de nos vallées alpestres ou à favoriser le maintien d'une presse d'information diversifiée. Dans cette optique, les bénéfices de certaines prestations en arrivent de plus en plus à être annulés ou même dépassés par les pertes occasionnées par d'autres secteurs. Au regard de cette situation, on doit peut-être s'efforcer de déterminer le plus ou moins grand degré de compatibilité entre droits régaliens et esprit d'entreprise. D'autre part, on peut également se demander si le rôle de la poste ne doit pas se résumer à effectuer des transports et à assurer des communications à des conditions aussi bon marché que possible. Mais, à l'opposé, une politique générale, plus élaborée et mieux adaptée aux nécessités modernes, apparaît certainement tout aussi défendable. Il est vrai que la réputation de la poste et la confiance dont elle bénéficie proviennent pour une bonne part de son dévouement au plus humble de ses usagers. Sans apporter de changements à cette attitude fondamentale, il n'en est pas moins que pour répondre à la réalité mouvante des besoins à satisfaire, la poste se voit contrainte de faire appel à des techniques de gestion toujours plus rigoureuses, où s'intègrent à la fois une dose croissante de rationalité et une plus grande capacité d'initiative.
Mais d'autres contraintes et d'autres alternatives ne manquent pas aussi de placer la poste, sans parler des télécommunications, dans

une position contradictoire. Alors que la situation conjoncturelle appelle une certaine réserve au sujet des investissements, la progression de la demande de prestations provoque un dilemme insoluble: investir en constructions et installations modernes et donner par-là le mauvais exemple, ou s'en abstenir, et freiner du même coup les services réclamés par la population. Par ailleurs, comme entreprise publique, la poste souffre de ne pouvoir pratiquer une politique du personnel plus souple et plus dynamique, susceptible de mieux s'adapter au marché du travail, d'où une situation alarmante dans les grands centres de Zurich, Bâle, Genève et Berne. Actuellement plus de deux mille emplois se trouvent sans titulaires. Dans ces conditions, on doit admettre qu'une indépendance relative apparaît d'autant plus impérative, que la poste représente un service de main-d'œuvre avec des problèmes toujours plus spécifiques, notamment au regard des autres administrations.
Aux entraves énumérées, s'en ajoutent encore d'autres, parfois moins définies, perceptibles et avouées, mais tout aussi préjudiciables à un déroulement harmonieux des opérations postales. A cet effet, qu'il suffise d'évoquer les longueurs de la voie hiérarchique et les interférences préjudiciables d'autres administrations dans certains domaines relatifs au choix des modes de transport, les difficultés inhérentes à toute grande entreprise, pour les décisions rapides, l'esprit parcellaire des services et son anonymat, peu propres à encourager les prises de responsabilité et à éveiller la faculté de décision des collaborateurs, toutes forces restrictives heureusement contrebalancées par des influences expansives à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En définitive, il reste à la poste de larges possibilités d'affirmer et d'imposer son caractère d'entreprise, que ce soit notamment par des échanges d'information avec le public, par des prestations concurrentielles ou par des méthodes de travail progressives.

3.2 Techniques de gestion

Les postes suisses n'ont jamais cessé de surveiller étroitement, aux fins d'améliorer le rendement de leurs prestations, la relation entre l'effectif du personnel et le volume du trafic. A cet effet, elles vouent toute leur attention à la rationalisation, à la mécanisation ainsi qu'à l'automatisation des méthodes de travail dans chaque service. Avec l'aide active du personnel, il en est résulté une intensification du travail et une amélioration continue de la productivité. Ce n'est pas sans raison que cette dernière émerge au regard de l'étranger. Mais on doit aussi admettre que, dans un petit pays, une productivité optimum des services postaux semble relativement plus facile à atteindre que dans un grand pays, où l'ampleur des territoires à desservir et le gigantisme de l'appareil administratif à

maîtriser peuvent avoir une influence modératrice sur la productivité. Néanmoins, il serait dangereux de vouloir se reposer sur ses lauriers. Au regard des problèmes que pose la pénurie de personnel, alors que nous assistons à une augmentation constante du trafic, ensuite de l'évolution conjoncturelle et démographique, il importe de faire preuve d'imagination pour trouver des solutions aptes au moins à maintenir le niveau des prestations, en même temps que susceptibles de remplacer des forces de travail, sans pour autant compromettre les espoirs légitimes des collaborateurs en fonction. On peut entrevoir, à ce sujet, différentes mesures, telles qu'une simplification encore plus grande des opérations des différents services, une utilisation plus poussée de la technologie, le recours à l'automatisation pour les opérations à caractère répétitif, l'appel à une collaboration bien comprise du public avec les services de l'entreprise, dans l'intérêt réciproque des parties en cause, tout ceci parallèlement à une politique du personnel inspirée de conceptions modernes. Mais les ingérences de la technique, de l'automatisation et de la mécanisation dans la vie professionnelle du personnel postal vont poser de plus en plus de problèmes d'adaptation, de reconversion et de restructuration. Car dans une société, où les développements techniques, économiques et politiques s'opèrent à un rythme accéléré et remettent en cause la formation acquise, nous nous acheminons vers un perpétuel «qui-vive» des métiers. Ainsi, on peut admettre que certains d'entre eux réputés invulnérables, ne seront bientôt plus intangibles. Dans un avenir plus ou moins éloigné, on peut se représenter le remplacement, tout au moins partiel, de la profession de facteur, par la transmission de certaines communications sur l'écran de télévision de leurs destinataires. On pourra alors non seulement envoyer un message, mais le destinataire pourra même tirer dans son appareil de télévision une photocopie de la lettre. Le document sera ainsi transmis sans lever de boîte, sans camion dans les rues, sans train postal et sans distribution. Les employés seraient alors dans certains secteurs, remplacés peu à peu par des circuits intégrés, comme les ordinateurs ont déjà remplacé nombre de facturistes. Nous n'en sommes pas encore là, ne serait-ce qu'au regard du prix de revient de semblables transmissions. Mais nous devons y songer et aborder les problèmes d'aujourd'hui dans l'optique de leurs développements de demain. Pour pouvoir faire face à cette future phase d'expansion ainsi qu'à la mutation ultérieure fondamentale qui en représente le complément, il importe, pour les collaborateurs des PTT en général et de la poste en particulier, de disposer d'une mobilité d'esprit suffisante, fruit d'un système de formation continue. Dans un monde qui change rapidement, chacun doit être conscient de l'importance considérable de la formation et du perfectionnement à tous les échelons, car il faut aussi rechercher l'amélioration de l'entreprise à travers

l'amélioration de ses membres. Dans une entreprise bien organisée, le progrès technique doit être compatible avec une croissance économique sans chocs.
A la poste, on doit s'attendre à ce que cette évolution modifie ou supprime même certains emplois, mais elle en créera aussi de nouveaux, notamment dans les services automatisés. Pour les postes supérieurs des grands centres postaux, des problèmes de formation vont notamment se poser. Il s'agira de savoir si les connaissances du fonctionnaire diplômé doivent être complétées par des connaissances techniques, pour lui permettre d'assurer la marche des installations automatiques, ou si c'est au technicien qu'il importe de donner un complément de formation postale.Pour que ces restructurations s'accomplissent sans heurts et sans aigreurs, il convient de prévenir ces développements. D'autant plus que pour vaincre la résistance aux changements, où les cadres sont parfois plus conservateurs que leurs subordonnés, une politique de reconversion s'impose, avec la collaboration bien comprise du personnel.
Avec l'apparition, dans le déroulement des opérations postales, d'une technique de plus en plus poussée, on se trouve également confronté avec les conséquences d'un cloisonnement accentué entre les exécutants. Ces derniers se sentent alors dépassés, si ce n'est manipulés par l'organisation du travail ainsi que par les spécialistes ou planificateurs divers qui participent à la mise en œuvre de la politique suivie. Il est de fait que l'avantage d'une très large interchangeabilité du fonctionnaire postal s'amenuise et que le passage d'une catégorie de fonctions à l'autre devient alors de plus en plus difficile, car l'entraînement à une ou plusieurs opérations parcellaires ne peut constituer un apprentissage suffisant pour accéder à des postes de plus grandes responsabilités. Un autre problème sérieux se dessine ensuite des techniques nouvelles issues de l'électronique. Il s'agit de la nécessité de réadapter les employés qui ne peuvent ou ne souhaitent pas se plier aux tâches nées de l'automatisation. De fait, l'utilisation d'installations électroniques ne comporte que peu d'effort physique, mais provoque une certaine fatigue nerveuse. Le rythme de travail subit une accélération et il est plus ou moins imposé. L'employé se trouve soumis à une sujétion plus grande et il peut beaucoup moins varier sa tâche ainsi que la cadence de son travail. En outre, il faut tenir compte de nouvelles conditions d'emploi, c'est-à-dire de l'introduction du système des équipes alternantes de travail, pour pouvoir faire marcher à plein temps les coûteuses machines électroniques. Tous ces facteurs influent sur le personnel avec une acuité d'autant plus grande, que les servitudes qui en résultent ne se trouvent généralement pas compensées par des modifications de la durée du travail ou une sensible adaptation des rémunérations.

Un des caractères originaux des changements technologiques, et notamment de l'automatisation, réside en outre dans les modifications qu'ils vont peu à peu entraîner dans les fonctions de direction et de gestion. Grâce, entre autres, aux réorganisations impliquées par le bon fonctionnement des ordinateurs, grâce aussi à l'accroissement des informations rendues disponibles par ces machines, les responsables de la poste se trouveront encore mieux en mesure de maîtriser l'ensemble des problèmes administratifs et d'exploitation, d'en simplifier la structure, d'en coordonner les éléments et d'en accélérer le déroulement. Dans ces conditions, on peut s'attendre à voir les fonctions de direction devenir encore plus spécialisées, cependant que s'accroîtront parallèlement les activités d'état-major. Ainsi, il apparaît que la poste, avec l'adoption de procédés de gestion plus rigoureux, s'efforce de se mettre au diapason des temps présents, sans omettre de prendre conscience des développements futurs. De la sorte, en raison de son nombreux personnel, de ses méthodes de travail évoluées et de son statut d'entreprise, elle participe d'une manière non négligeable au progrès économique et sociale. De par sa dépendance multiple, mais à caractère de réciprocité, elle se trouve aussi bien subir des contraintes que précipiter des évolutions.

3.3 Objectifs concrets

Dans le concret, l'offre et la demande de prestations postales ainsi que les problèmes qui en résultent apparaissent en définitive fonctions de quelques paramètres déterminés, qu'il s'agisse de variables explicatives, telles que l'activité économique et sociale ainsi que l'évolution conjoncturelle et démographique, ou de variables perturbatrices, tels que le développement de l'information, les incidences tarifaires, les influences monétaires, les conséquences d'habitudes nouvelles, la portée du progrès technologique et l'apparition de valeurs de substitution.

Au surplus, il apparaît indiqué de signaler que les solutions à envisager pour les problèmes actuels de la poste doivent relever des objectifs tracés. En l'occurrence, il s'agit avant tout, et d'une manière très générale, d'assurer le développement des prestations postales, d'en maintenir leur niveau qualitatif et quantitatif, de préparer l'adaptation aux habitudes nouvelles, d'augmenter la productivité par des mesures de rationalisation, de mécanisation et de motorisation, de promouvoir le service à la clientèle et d'introduire une meilleure compréhension des besoins réciproques ainsi que d'une participation du public à la réalisation de certaines mesures. Dans ces perspectives, il est à accorder un caractère de priorité aux programmes spécifiques susceptibles de concourir à une plus grande satisfaction des besoins du marché, tout en augmentant la productivité et en améliorant les conditions de travail.

3.4 Offre et demande de prestations

L'évolution générale du besoin de communiquer provoque, malgré le développement des moyens de télécommunications et de transmission de données, une augmentation continue du trafic postal dans son ensemble légèrement inférieure à 2% par an, pour les exercices écoulés. Ainsi, la demande de transmissions rapides de correspondance, non seulement subsiste, mais progresse. Pour ce qui est des imprimés sans adresse, il n'apparaît plus guère possible, pour décharger les facteurs, de confier de nouvelles distributions à des maisons privées, car toutes les localités susceptibles de se prêter à ce transfert de prestations possèdent déjà des organisations en place.

Dans le domaine de la presse, on assiste également à une progression régulière, mais moins marquée que pour les objets de correspondance, du volume des quotidiens et périodiques à distribuer par les services postaux. Les causes principales en sont le développement des feuilles professionnelles et les avantages offerts par les tarifs publics. En ce qui concerne les colis postaux, les taxes nouvelles introduites ces dernières années semblent avoir quelque peu freiné le développement de ce genre d'envois. Au regard de leur densité élevée par habitant, on peut se demander s'il n'y a pas là un phénomène de saturation. En particulier, pour ce qui est des colis encombrants, qui exigent tout au long du parcours des soins particuliers, onéreux pour l'entreprise, les nouvelles mesures tarifaires devraient contribuer à en diminuer la proportion. Dans les services financiers de la poste, on assiste à une progression de la densité du trafic, supérieure à celle des envois postaux, et qui avoisine, pour la décennie écoulée, environ 3% par an, cependant que dans le même temps, le service des voyageurs transportés par les automobiles postales enregistrait une augmentation annuelle de ses prestations de 4 à 5%. Par contre, pour ce qui est de la fabrication des timbres-poste, il faut s'attendre à une certaine stabilisation de la production actuelle. En effet, la multiplication, pour cause d'avantages tarifaires, des envois déposés en nombre, triés et affranchis en numéraire, s'opère au détriment de la demande de timbres. De la sorte, la capacité de production de la division des timbres-poste se trouve partiellement libérée pour d'autres tâches. Mais le développement de la philatélie apporte une certaine compensation à ces facteurs modérateurs.

Nouvelle conception postale

Au regard d'une demande toujours plus forte du public, à l'endroit de la plupart des services fournis par la poste, au vu des besoins en personnel, provoqués par ces développements, ainsi que par souci d'une harmonisation des acheminements postaux avec les

réorganisations ferroviaires relatives au transport des messageries, il a été élaboré, voici plus d'un lustre, une nouvelle conception postale, ouverte à de nouvelles méthodes ainsi qu'à de nouvelles formes d'organisation et facilitée par des études antérieures, sans parler de l'introduction des numéros postaux d'acheminement. A ce sujet, et en coordination avec les chemins de fer fédéraux, l'adaptation de l'exploitation postale se fait graduellement, dans le sens d'un transport et d'une distribution peu à peu axés sur des centres postaux. D'après cette conception, la poste aux lettres continue d'être confiée aux trains de voyageurs, mais, en principe, se trouve séparée des colis, sauf sur les lignes secondaires. Pour les colis et en concordance avec la conception ferroviaire, l'acheminement se fait par les trains de messageries d'un office collecteur à l'autre, par des courses directes ou dans des conteneurs. Mais le tri des colis s'effectue exclusivement dans les offices d'expédition, d'après les numéros postaux d'acheminement. Il en résulte la suppression des transbordements ferroviaires et le développement des transports automobiles régionaux dans le rayon des grands centres.
Ainsi, la nouvelle conception du transport des colis relève de courses collectives entre centres de réexpédition. De la sorte, le système de transport détaillé se voit remplacé par un acheminement simplifié, caractérisé par une concentration accrue ainsi que par une large mécanisation du traitement du courrier. Il en résulte, notamment, de sérieuses économies de personnel dans le service de transbordement des grandes gares. Pour étayer le bien-fondé de la nouvelle conception postale, il a été procédé, en 1966, à de vastes analyses des courants de trafic. Empiriquement et scientifiquement, il a été démontré que l'organisation la plus avantageuse pouvait être réalisée avec une vingtaine de centres de tri. Compte tenu de la qualité du service, de facteurs d'exploitation et de considérations topographiques, ce chiffre a été porté à 24. Il englobe, selon l'importance de la zone d'apport, trois centres nodaux, sept centres principaux et quatorze centres régionaux. Il est évident que les critères sur lesquels repose cette décision sont régulièrement réexaminés, en rapport avec les développements économiques et démographiques. La concentration du traitement dans les centres, liée à la nouvelle conception des messageries des CFF, permet de doter ces places de travail des installations techniques les plus modernes. Toutefois, il importe de ne pas concevoir l'apport technique en raison des pointes de trafic, mais bien de se soucier d'étaler la demande de prestations pour réaliser le travail à fournir. Dans ce but, il a été, entre autres, calculé le flux probable des paquets dans les centres. Par ailleurs, il est à souligner que, pour l'échange entre les centres et les offices de poste sédentaires, le transport par la route sera prédominant. A ce sujet, il est à établir des calculs de rentabilité qui font régulièrement apparaître d'appréciables économies en fa-

veur des PTT. Bien entendu, semblables perspectives ne provoquent pas que des échos positifs. D'une part, cela signifie une charge supplémentaire pour le réseau routier, et, d'autre part certains chemins de fer privés s'opposent à ce que leur soit enlevé le transport des envois postaux, qui leur assure des recettes aussi sûres que bienvenues. Pour le cas où l'on en reste au transport par fer, les différences de coût devraient alors être bonifiées à l'entreprise des PTT, sinon l'idée d'un subventionnement déguisé du fer pourrait venir à l'esprit. En tant que service public, les postes aspirent à une certaine indépendance pour l'organisation de leurs transports, notamment pour ce qui est des acheminements par la route. A ce sujet, il apparaît indiqué d'élaborer encore les principes d'une politique des transports de l'entreprise et d'harmoniser les bases juridiques du service des voyageurs par courses automobiles, aux fins de créer pour la poste des conditions d'exploitation plus concurrentielles.

Mécanisation, automatisation

Dans le contexte des transports régionaux et pour les agglomérations à forte densité de population, il est également envisagé la création d'offices centraux de distribution des colis, alimentés à partir des centres à l'aide d'un minimum de courses et dotés d'installations de tri mécaniques. Toutefois, des réalisations de cet ordre ne sauraient être fréquentes, car elles se heurtent assez vite aux limites imposées par les séparations en secteurs de distribution ainsi que par les connaissances détaillées réclamées de la part du personnel.

Au surplus, parmi les mesures de rationalisation favorisées par la nouvelle conception postale, se rangent aussi les possibilités du traitement mécanique des lettres. Actuellement, pour des raisons de format, seule une partie des envois s'y prête. Par ailleurs, il convient déjà de préciser que le volume du trafic ne saurait justifier une adoption très large de machines à très grande capacité, mais fort coûteuses. Néanmoins, il est procédé à des essais au centre postal de Berne avec des installations pour séparer les formats, pour redresser les lettres, pour les timbrer et pour les trier, cependant que le codage se fait encore de façon manuelle. A ce sujet, il appartiendra d'examiner en temps opportun les effets d'une tête liseuse électronique.

Le développement spectaculaire du chiffre d'affaires des chèques postaux, le fait que les opérations financières de la poste s'accommodent d'un traitement de l'information dissocié de ses supports traditionnels, l'évolution du traitement électronique des données, l'augmentation considérable de la capacité des nouvelles générations d'ordinateurs ainsi que l'apparition de la technique de la lecture optique représentent en bref les éléments essentiels pour

justifier et permettre le passage de la mécanisation à l'automatisation du service des chèques postaux. Pour y atteindre, un important projet est actuellement élaboré, en collaboration avec une entreprise privée. Il y est prévu, par souci de rentabilité, la concentration des opérations comptables dans un seul centre, avec l'équipement simultané des offices de poste, au moyen de machines spécialement conçues à cet effet, et l'introduction de nouvelles formules de bulletins de versement, adaptées aux exigences de la lecture optique. La rapidité du traitement des opérations ne saurait en souffrir, cependant que les détenteurs de comptes de chèques postaux bénéficieront d'un éventail de facilités encore amélioré. L'automatisation du service des chèques postaux devrait se concrétiser à la fin de la décennie en cours et permettre une économie de personnel de plus d'un millier de collaborateurs.

Adaptations

Dans le service de distribution du courrier, l'accroissement du nombre des ménages à desservir, la situation sur le marché du travail et l'augmentation du déficit des services postaux contraignent à envisager des mesures de rationalisation encore plus poussées. A cet effet, des études sont en cours pour une installation graduelle des boîtes aux lettres en bordure du chemin parcouru par le personnel distributeur ainsi que pour une mise à disposition plus généralisée de cases postales, cependant que les directives générales de distribution demandent à être adaptées aux conditions actuelles et aux habitudes nouvelles.
Dans cet ordre d'idées, il est possible que les tendances qui se manifestent conduisent la poste à adopter des formes d'organisation plus souples et à abandonner certaines prescriptions rigides pour satisfaire des besoins réels à l'aide de prestations supplémentaires. Il en est ainsi de l'introduction des offices de poste de libre service, d'une délimitation future de la poste aux lettres en envois urgents et non urgents, d'avantages tarifaires pour les envois de masse préalablement triés, d'une différenciation de la taxe des colis selon les heures de dépôt, d'une plus grande flexibilité dans les heures d'ouverture des guichets, d'un emploi encore plus généralisé de la femme dans l'exploitation postale, de l'engagement de personnel à temps partiel, de l'emploi d'aides privés pour la distribution du courrier ou des campagnes d'information et de propagande à l'intention du public, pour mieux illustrer par quelques exemples le caractère et la portée de cette évolution.

3.5 Equilibre financier

Au surplus, il convient également d'évoquer le problème d'une meilleure adaptation des recettes fournies par les prestations pos-

tales, aux charges provoquées par ces dernières. Il est de fait, qu'ensuite de la nouvelle conception de l'exploitation postale et du projet d'automatisation des chèques postaux, la poste doit s'attendre à une forte augmentation des besoins en constructions et en installations techniques avec des charges d'investissement évaluées à plusieurs milliards de francs. Il est clair que le financement et l'amortissement de ce programme financier, accompagnés d'un renchérissement général et constant ainsi que d'une très forte progression réelle des frais de personnel ne seront pas sans répercussions sur le prix de revient des prestations postales. A ce sujet, une politique d'établissement des taxes adaptée à la couverture des prix de revient, apparaît certainement indiquée. Mais en présence des ambiguïtés inhérentes aux modulations tarifaires des envois postaux, où des considérations sociales et politiques prévalent sur une adaptation économique, il incombe de trouver des solutions qui tiennent compte de cet état de choses. Devant la progression extraordinaire des charges de l'entreprise, une compensation interne entre les bénéfices des télécommunications et le déficit de la poste se révèle insuffisante. Reste le recours à des mesures tarifaires. Il en a déjà été fait usage, mais il convient de rester dans les limites de l'élasticité de la demande, si l'on ne veut pas aller à fins contraires, car le public ne manque pas de réagir aux adaptations de prix. En particulier, pour les colis postaux, qui nécessitent force installations et constructions et où la rémanence des frais joue un rôle important, une erreur de politique tarifaire et un recul du trafic ensuite de nouvelles dispositions des usagers, peuvent être lourds de conséquences. Dans ces conditions, et au vu d'une couverture toujours plus insuffisante des prestations postales, en particulier en ce qui concerne les journaux et les voyageurs, il appartient d'aborder et de mettre au point un programme de financement auxiliaire des prestations fournies largement au-dessous du prix de revient, mais dans l'intérêt général du pays. En d'autres termes, le caractère des services rendus appelle une indemnisation substantielle par la trésorerie fédérale.

Certes, on peut se demander si la coexistence d'un monopole et d'un marché ne réclame pas des études fondées sur une connaissance plus élaborée de la demande et de la tarification. On peut concevoir plusieurs politiques postales. Notamment, assurer le trafic de la poste aux lettres, en laissant au secteur privé la majeure partie des autres trafics, en particulier les trafics déficitaires. Mais nous ne devons pas oublier que si nous sommes une entreprise, nous sommes aussi un service public. Dans ces conditions, notre rôle est d'arriver à concilier de façon optimum deux situations souvent rivales, ne serait-ce que pour rester fidèle à une réputation et continuer de mériter la confiance du public.

4. Ceterum censeo

Au regard du temps mis à disposition, il ne pouvait s'agir que d'esquisser rapidement la «pointe de l'iceberg», cependant qu'il a été fait abstraction de sa partie majeure. En d'autres termes, seuls ont été abordés quelques problèmes essentiels, susceptibles de faire apparaître aussi bien la diversité que la complexité des tâches avec lesquelles la poste se trouve journellement confrontée. Par ailleurs, pour en augmenter la compréhension et leur donner un aspect moins rébarbatif, certaines questions ont été volontairement schématisées et élaguées de leurs ramifications. Il est à espérer qu'elles y ont gagné en intérêt.

Parmi les problèmes qui eussent mérité une plus large audience et qui n'ont été signalés que marginalement ou même pas du tout, il convient, entre autres, de mentionner la situation sur le marché du travail et ses répercussions dans le secteur postal, le souci constant d'une augmentation de la productivité de l'exploitation avec le catalogue des plus récentes mesures prises à cet endroit, la position du personnel et des offices de poste face à l'augmentation de la violence, les incidences du développement de la monnaie scripturale ainsi que ses possibilités pour le financement de l'entreprise, l'aspect commercial du service des automobiles postales avec l'approche de la technique et de la formation du personnel aux besoins nouveaux, les efforts particuliers pour le maintien des fréquences de distribution et la recherche de solutions adéquates, le travail constant sur le plan international aux fins d'améliorer la rapidité des échanges de courrier et de favoriser la libre circulation de la monnaie scripturale des administrations postales étrangères, pour ne citer que quelques questions parmi beaucoup d'autres.

Dès l'instant où l'on se penche sur les problèmes de la poste, il semble aussi indiqué de saisir cette occasion pour rendre hommage aux efforts journaliers – trop souvent obscurs – de tout le personnel concerné, soucieux de satisfaire aux exigences de l'heure et de mettre à la disposition de notre peuple et de son économie les services postaux les meilleures qui soient. Malgré des rouages harmonieusement conçus, le fonctionnement sans heurts, d'une entreprise répartie sur l'ensemble du pays, ne se conçoit pratiquement pas sans une énorme somme de bonne volonté, de dévouement et souvent d'abnégation, de la part du corps tout entier des collaborateurs, que ce soit dans les services administratifs ou d'exploitation.

D'autre part, à l'endroit des problèmes évoqués, il importe, pour en saisir les tenants et les aboutissants, de ne pas oublier que la poste représente avant tout une entreprise de service conçue pour l'homme et par l'homme. Pour les solutions à envisager, la technique ne doit pas prendre figure de but, mais toujours de moyen, et la

primauté du facteur humain doit conserver son intégrité. Il est vrai que des progrès technologiques provoqueront des changements dans les structures et l'emploi. Des hommes seront touchés dans leurs habitudes, dans leur routine, dans leur façon de travailler et de penser, en un mot, dans leur mode de vie tout entier. Aussi indispensable ou même inéluctable qu'apparaisse semblable révolution, elle se doit de rester constructive.
Sous l'influence de la technique interviendront des modifications quantitatives et qualitatives du personnel postal. Des études de l'Union postale universelle le confirment. Dans les services postaux, avec le renforcement de la mécanisation et de la motorisation, avec l'introduction d'équipements techniques et électroniques, avec le recours à l'automatisation et aux ordinateurs, le rôle des agents qualifiés, des spécialistes, des techniciens, des ingénieurs, des économistes et des scientifiques gagne de l'importance. Il faut s'attendre à la disparition de certaines professions. D'autres conserveront leurs dénominations, mais modifieront leurs fonctions, alors que dans nombre de cas, l'augmentation du degré de technicité provoquera la création de nouveaux postes de travail. D'une part, l'homme pourra de plus en plus se décharger sur la machine de travaux répétitifs, ardus et fastidieux, mais d'autre part, il devra s'approprier des connaissances nouvelles dans des domaines variés. Il ne sera pas toujours facile d'éviter les heurts et les tensions qu'entraînera une telle transformation. Pour y parer, la poste devra se pencher avec soin sur les problèmes de la formation permanente et du recyclage de son personnel. Ici s'ouvrent de nouvelles perspectives de collaboration avec les partenaires sociaux. On aboutira de la sorte à un élargissement des préoccupations qui font l'objet de la politique contractuelle, laquelle débordera les problèmes de salaire pour trouver les conditions de travail et d'existence les plus favorables au personnel.