

フランスP.T.T.の社会貸借対照表

黒川 保美

- I はじめに
- II 公企業と公務概念
- III 郵政省電信部門・郵便部門の社会貸借対照表
- IV おわりに

I はじめに

フランスにおいて、社会貸借対照表 (Bilan Social, 以下B.S.と略す) が制度化されて多くの年月を経ている。1977年の諸法⁽¹⁾により企業がその作成義務を負わされる以前には、非常に多くの議論があり、このことは専門誌に限らず一般誌・新聞などでも見受けられたことから理解されよう。しかしながら、制度化以後から今日までのかかる動向を調べると、社会一般には、はなはだ無関心に受け止められており、これに類する議論は非常に少ない。研究者側からのB.S.の取組みは、非常に弱く、現在では実証的研究が若干見受けられる位である。

ある一定規模以上の企業は、1979年度のB.S.から広く一般に公開されている。民間企業はたしかにこのことは言えるが、他の組織体ではこの限りではない。1977年の諸法は適用対象企業を民間企業のみならず公企業、国有企業にも適用している。政府、地方公共団体、政府の公共機関にもこの法は、適用可能としている。公企業は、「企業委員会 (Comités d'Entreprise)」にこれを提出しており、広く開示し一般に供させていると推定される。政府の公共機関の開示例となると、フランス政府のサービス機関と考えられる郵便・電信 (Postes et Télécommunications, 以下P.T.T.と略す⁽²⁾) 省は、他の機関が開示例が見受けられない中で際立った存在である。

そこで本稿では、フランスにおける公企業概念が非常に曖昧であり、しかもB.S.が従業員向けの情報を強調していることに鑑み、公務員と公企業を把握したうえで、P.T.T.のB.S.はどのようなものであり、どのように受け止めてよいか

ついて検討していくことにする。

II 公企業と公務概念

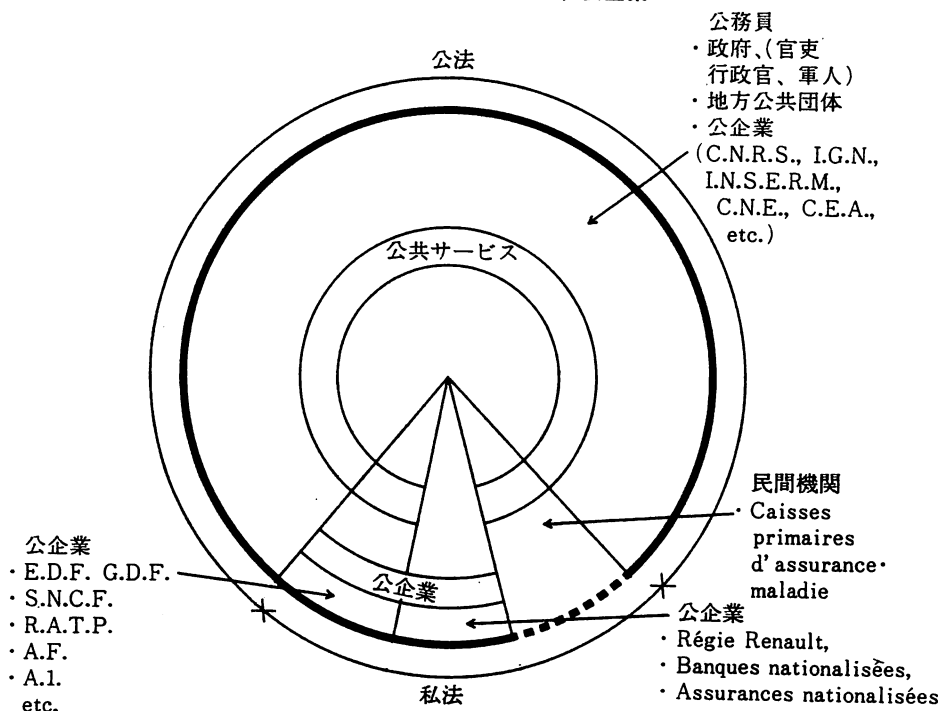
フランスにおける公務 (fonction publique) 概念を把握する時には、その機能そのものが曖昧であるがゆえに、まず初めにその特質を考え、つぎに分野および主体を検討していく必要がある。

公務機能の基本的な特質は、フランスでは公務機能が社会的機能 (fonction sociale) と同意義で用いられることが第一にあげられる。ここで社会的機能とは、「道徳的な性向、特定の技術的な認識が必要とされ、制約、特定の保証を伴う法制度の適用が正当化される⁽³⁾」ものである。したがって私的機能とは明確に区別され、公法 (droit public) という法措置によって確保されるのがこの機能である。そこで公法の枠の中で公務を執行する主体と公権力 (La puissance public) との関係は、どうかと言えば対等でない。主体は絶えず当局の任命 (nomination) に従い、契約 (contrat) により仕事を行うのでないから規制 (sujetion) を受けている。主体の雇用条件も同様に、対等の立場での議論はなく、もっぱら当局 (autorité publique) により決められるのである。雇用条件を定める法 (lois) 及び法規 (règlement) の全体は、自らの規約 (statut) を構成する。このような公権力と主体とが平等の立場にはないことを示している規約から、公務は私的機能と区別され公務が委ねられている公法という制度の特質が表されると言えよう。⁽⁴⁾

公務員は公共サービスを継続して提供する必要があることから、雇用の永続化が正当とみなされている。問題となるのは、階層組織の中でどの階級に任用 (titularisation) されるかである。一度任用された者は、職業生活の間昇進する手段、方法の保障を求めるのは当然であろう。この面での配慮を払ったのがフランスの公務システムのもう一つの特色である。言い換えれば、このシステムは雇用概念よりも、職業概念に基づいているのである。⁽⁵⁾

次に問題となるのは、公務概念が公共サービス概念と同一視されるかどうかである。表1⁽⁶⁾ からわかるように、公務概念は公共サービス概念をすべて含めた考え方ではないことが理解されよう。すなわち、公務は公法により制約を受ける

表1. 公務員、公共サービス、公企業



※点線は私法でも公法でもない民間機関。

が、公共サービスは公法を越えて私法 (droit privé) の分野に及ぶ部分がある。したがって、公共サービスは、公法と私法とに及び私法の統制を受けるルノー公団 (Regie Renault), 国有銀行 (Banques nationalisées), 国有保険会社 (Assurances nationalisées) などの公企業 (Entreprises publiques) を除いて、フランス電力 (Electricite de France: E.D.F.), フランス・ガス (Gaz de France: G.D.F), パリ市交通公団 (Regie autonome des transports parisiens; R.A.T.P.) などの公企業と健康保険公庫支所 (Caisses primaires d'assurance maladie) のような民間機関とを含めている。また公企業は私法の支配下にあるものもあるが、公共サービスを提供する企業とそうでない企業に分けられているとも言えよう。そして公共サービスは、公務員、公企業、ある民間機関に及び、公務員だけが公法と重複するのである。公務は、政府、地方公共団体、公共機関 (国立科学研究所 (Centre National de la Recherche Scientifique C.N.R.S.)、国立地理研究所 (Institute géographique national; IGN), 国立衛生医学研究所

(Institut national pour la Santé et recherche médical:I.N.S.E.R.M), 原子力庁(Commissariat à l'Energie Atomique:C.E.A.)] など同一円で示される。

このように公務の分野は公法に統制されるが、公共サービスは公法による部分と私法による部分と公法にも私法にもよらない部分とからなることを念頭に置いて、これら公務機能を遂行する主体はどのようなものから構成されるであろうか。

大別すると国家公務員(fonction publique d'Etat), 地方公共団体職員(fonction publique départementale, fonction publique communale)、商工業公共機関(établissements publics industriels et commerciaux)職員の三者とからなる⁽⁷⁾。国家公務員は、官吏(fonctionnaires)⁽⁸⁾, 行政官(magistrats)⁽⁹⁾, 国民議会で承認された人(personnel administratif des assemblées parlementaires), 正式に任用されない役人(agents publics non titulaires)などの広い範囲に及んでいる。この中で官吏は財務検査官(inspecteurs des Finances), 中央官庁付の人(les attachés d'Administration central) 公共教育機関の教授(professeurs de l'enseignement public), 社会経済評議会で承認された人(personnel administratif du Conseil économique et social), 電信部門の技師(ingénieurs des Télécommunications) 等々をさすが、雇用が永続的に扱われ、しかも中央政府の中の階層の一段階に任用されることが注意されねばならない。つぎに、地方団体職員といっても、県(département) レベルか市町村(commune) レベルかによって職員の所属は異なる。県の団体職員は、県会(Conseil général)により作成された規定に任ねられる者と正式に任用されたのではない主体を含めるが、市町村の団体職員は、市町村法(code des communes)⁽¹⁰⁾の規定に基づく者と正式に任用されない主体から構成される。この規定は、公共病院⁽¹¹⁾、市町村消防夫、市町村信用金庫などの特別規定(statut spécial)による主体とパリ市公共職員⁽¹²⁾などがその対象となっている。ここまでの国家公務員、地方公共団体職員は、公法に委ねられるのに対して、最後の商工業公共機関の主体は原則として私法の指揮下にある。しかしながらつぎのような2つの例外によって、この主体は公法の影響を受けることもある。すなわち、商工業公共機関全体の責任者と会計責任者を法の解釈から認められる場合と、立法者の意思によってたとえば国家森林局(office national des Forêts)のように⁽¹³⁾、認められる場合である。

以上のように主体の分野から分類を試みたが、公共業と言っても非常に多様な

企業があることが理解される。B.S.の適用対象⁽¹⁴⁾企業として1977年の諸法から解釈すると民間企業(Entreprises privées)⁽¹⁵⁾、と公企業があげられる。この公企業は、正確には(1)商工業公企業(Entreprises et établissements publics à caractère industriel et commercial)、(2)国有企業(entreprises nationalisées)と(3)公企業(Entreprises publiques)とであり、(3)の公企業が政府、地方公共団体(etablissements public de l'état et aux collectivites Locales)⁽¹⁷⁾、政府サービス機関(swrvices de l'etat)⁽¹⁸⁾である。したがって、P.T.T.は商工業公企業および国有企業ではなく、(3)の意味の公企業であり、表1からは公法の影響下にあり公共サービスを強く意識しなければならない企業であるから政府のサービス機関である。

Ⅲ P.T.T.の社会貸借対照表

まず初めに、政府部門の中でB.S.を公表している省はP.T.T.しかない。しかし、国防省(Ministère de la Défense)、文部省(Ministère de l'Education National)は計画段階であり、正式には作成し公開していない。したがって、一般的に政府行政部門(secteur administratif)は、これを外部にも内部にも公開していないのであり、法的に強要されないことがその理由としてあげられる。そこで注目されることとなるP.T.T.は、内部のさまざまな部門でこれを明らかにしている。1977年度のを1978年に初めて公表した「人事、社会問題部門(Direction du Personnel et Affaires Sociales)」、同じく1977年度のを1978年に初めて公表した「一般郵便部門(Direction Général des Postes)」、1979年度のを1980年以来公表した「一般電信部門(Direction Général des Télécommunications)」である⁽¹⁹⁾。そこでこれら後者2つの部門から検討していくことにしよう。

数値、表、グラフ、約70項目の情報が一般郵便部門で76ページ、一般通信部門で40ページに及んでいる。人事、社会問題部門で管理される社会支出については、24の指標を扱っている。このことから、計量化のプロセスで努力が見られよう。ここでのB.S.は、情報の質(qualité)、情報の信頼性(fiabilité)の面で問題点を孕むものの社会政策の精緻化と調査用具として機能している。そして、現在

のところその配布を大衆、他省で減らし、同部門の幹部に制限しているが、各種階層、各サービス部門、労働組合、外部環境で、これは用いられることになる。さらには、人的資源管理 (gestion des ressources humaines) の面では、新たな次元を開いていくことになる。というのは、数値を自ら問題とし、データ比較を行う場合などは、社会について部門政策を行う各種責任者にとって、考察の支柱となるだろうし、従業員代表者との協議の基礎として役立つであろうからである⁽²⁰⁾。

大枠においてこのような長所があるにもかかわらず、構造上から生じる再考すべき個所がいくつか指摘される。このことについて、法的に規定された企業のB.S.、郵政省一般電信部門、郵政省郵便部門のB.S.を比較対照した一覧表2⁽²¹⁾を見ながら考えていこう。

「雇用(Emploi)」、「職業関係(Relations professionnelles)」という公共機能に多少配慮が払われているものの、「欠勤(Absentéisme)」、「労働時間と改善(Durée et Aménagement du temps de travail)」に多くのデータが提供されている。法的B.S.に忠実に従っているとも言えないし、また公共関係を重視しているわけでもない中途半端に終わっている。そして、「雇用」、「報酬(rémunération)」に詳細なデータがあるが、「労働条件(conditions de travail)」、「衛生(hygiène)」、「安全(sécurité)」、「情報(Information)」には必ずしも多くの指標が与えられていない。これは、社会的に考察の対象とすべき点を考慮の対象から、意図的ではないにしても除外する傾向が見受けられる。一般電信部門のB.S.の「労働条件」という題目から、労働条件とその改善に6指標、他の労働条件に3指標が充てられているが、労働条件全域をカバーしていない。しかもこの領域で測定の問題があるものの、職業上の満足度、主体のモチベーションを示す指標は見出せないであろう。そして、一般郵便部門で4指標があるが、志願者と教育から恩恵を受けた志願者との比率、志願者と教育から恩恵を受けない志願者との比率という必須のデータが欠落している。これは、B.S.の作成責任者に新しく指数化した情報を要求するのではなく、以前から存在しているデータの把握方法で十分とされるのであり、B.S.情報はこのようにして獲得された情報の副産物となるのである⁽²²⁾。

次に問題となるのは、データの総合化である。中央の機関と外部の機関とを合

算するか、中央だけか、外部の機関だけかとなると問題が生じる。理想的には、中央機関が外部機関からのデータを中央機関自ら累計するのが良いが、しかし、情報の信頼性の面で問題が投げかけられるだろう。そこで、一般郵便部門と一般電信部門は、各地区または運営部門にB.S.の作成を任せたのである。このことに関してPatrick Roger は次のように述べている。

「郵便・通信部門は、制度のさまざまな部門の特殊性を考慮に入れねばならないのであり、一般電信部門としては、組織のさまざまなレベルでこれに取り組んだ。さらに、このように「分権化した」B.S.に必要な刺激を与えるために、国家レベルで1980年来このB.S.は構築されている⁽²³⁾。」

このようにして下位部門で精緻化して出来上がったB.S.は、下位部門でも中央部門でも利用されることとなった⁽²⁴⁾。ここの地区の各数値を示すのに、データを包括して示しているとはいえない地区郵便部門⁽²⁵⁾と地区、ないし運営部門の精緻化を促進することを目論む地区電信部門、電信運営部門⁽²⁶⁾のB.S.が公表されている。ここでの地区別、部門別責任者は、この領域における社会現象を指数化して、公開する自由がある。またこの部門のデータは、国家水準での収集が目論まれていないと言われる。しかしながらここで作成されるB.S.は、国民経済計算における国民貸借対照表 (bilan national) の用語と密接に関わりを持たせている。そしてこれらB.S.は、目的、計画、予算などの社会的関心事を一つに統合して示されることもあるのであるから、「管理手段 (moyen de gestion)」にもなる。またこれは、雇用、報酬、衛生、安全などを統括することもできる「協議用具 (outils de concertation)」にもなる。さらに政策決定者が、最小限記載すべき法的用語をB.S.に織り込みながら、自己の関心のある測定項目に集中して情報を集め公開することもできる。自己の目的のために、B.S.という手段を利用する目的—手段の関係で捉えることができる⁽²⁷⁾。このように、従業員、その他の利害関係者の関心が増大していくという利用方法よりも、企業内外を含めた上位階層への管理手段、統一用具としてB.S.は用いられる。

たしかにB.S.は管理者の政策的意図如何にかかわらず確実な事実を与えるが、B.S.作成者はこれを公開しても非常に無関心に各層で受けとめられている。B.S.を公開してそこでの問題点を討議する会合がほとんど開かれないうし、この結果当然のこととしてその「公開によって生じた疑問と解釈の会合などは存在していな

いし⁽²⁸⁾」従業員代表にしても、B.S.の中で何が生じていようと関心を示さないのである。この理由は、正確に把握できない。管理の社会的次元の問題とも考えられる。ある分析が社会政策の精緻化と調査から離脱した用具として存在するのであれば、B.S.もその影響を受けているのであろう。結果がある社会政策に関わりを持ち、協議された社会計画が明確になるのであれば、利用者は、ある現実を計量化しただけでは満足するものではないはずである⁽²⁹⁾。

つぎに、法的B.S.が従業員関係を、P.T.T.が各地区の部門別測定を強調していることから、これらの問題に目を向けよう。従業員の配属、移動、新規採用、昇進、勤務評定、職業関係、社会的行為などの人事管理を行う上で、階層組織の上部においてはこれらは調査対象になり、統計資料として活用されている。かかる意味からして、B.S.とは異なる「社会的行為評価表 (bilan l'action social)は常にあるのである。公共組織体では、B.S.以外の社会問題の取組みはどうかと言えば、かかる評価表がこの用に供している。このことは、P.T.T.に限らず、他の組織体でも見られることである。この評価表の具体例は、「1980年度P.T.T.省社会問題サービス部門活動報告書 (compte rendu d'activité 1980 du Service des Affaires Sociales-Ministère des PTT)」である。とくにここで明示されている「教育訓練 (formation)」については、B.S.がさして興味を示さないで終わっているのとは対照的に、発展的に展開する基となるデータである。すなわち、このデータは、行政機関、公機関の一般部門に伝達されるのであるから、データ作成側からはこれら機関の不信感を生まないように義務的データの作成に専念するのである。さらに「教育訓練」項目は、「労使調停技術委員会 (comités Techniques Paritaires)」および「公務員上級委員会 (conseil Supérieur de la Fonction Publique)」で協議の対象となっている⁽³⁰⁾。

以上のように従業員の管理について、データが果たす役割は大きい。しかしながら人的情報、モチベーション、満足度、労働条件などの領域は、測定対象となっていないことが注目されねばならない。しかもB.S.とは異なるP.T.T.のデータの提示において形成の統計データは、研修生の数、研修生のコストなどで練られているが、「教育訓練の効率性」の問題は提起されないで終わっている。教育訓練の「社会行政サービス」もここにおいて、同様に扱われている。たしかに管理部門は複雑化しており、多くの問題が生じている。このことからすぐに部門に

分けて政策を決定し測定する部門政策は、受け入れられると考えられやすい。しかしこの部門政策が、すぐに企業の全体にわたる社会政策を打ち出すことは必ずしも可能とは言えない。すなわち「社会的行為が形成を犠牲にして存在するとしても、その行為が一層多額の支出が適切か否か、あるいは社会心理問題を避けるための人材採用基準を変更することが適切か否か⁽³¹⁾」という微妙な問題が生じるのである。

IV おわりに

B.S.は、企業における真の社会の革新用具となりうる⁽³²⁾。しかし、その評価については多様であり、大別すると次の2つに分けられる。B.S.は情報の内容はどうか、実際の情報を従業員、株主、一般大衆という三者に提供する情報用具 (outil d'information)として機能すると唱える論者⁽³³⁾と社会管理に向けた一段階であり、協議用具 (outil de concertation)となるとする論者⁽³⁴⁾である。

本稿では株主、一般大衆がB.S.をどのように受け止めているかという問題を扱わずに、従業員を主に検討してきた。B.S.は従業員向けの情報の作成と公開を重視するのに対して、これを受ける側は、関心を示さなかった。興味があるとすれば、一般従業員ではなく労働組合代表であり、企業委員会である。したがって、かかる意味での情報用具としてのB.S.の評価は、はなはだ低いと言わざるを得ない。これに対して、B.S.は各種情報を収集し、社会問題の認識と処理を促進するのであるから、新たな社会管理用具として用いられる。しかもさきに考察したようにP.T.T.における一般部門は分権化した形態では、社会にとっても、企業の上層部にとっても、社会の計画システムと社会管理システムに組み込みやすいのである。この計画を遂行するには、当然のこととして企業委員会および労働組合代表の同意が必要であり、教育訓練、安全衛生、労働条件の改善という三項目が協議されるのである。したがって、後者の論者の見解に軍配が上がるであろう。

B.S.の発展的利用を考えるならば、社会的タブロー・ドゥ・ボール (Tableau de Bord Social)との組み合わせがある。元来タブロー・ドゥ・ボールは、「責任者向けの全情報の収集⁽³⁵⁾」であったものが、「社会的」という話が加わって、このように社会的タブロー・ドゥ・ボールと呼ばれることとなった。その内容は

次の通りである⁽³⁶⁾。

- 「1. 社会的対話の道を確認すること。
2. より良き相互理解に向けて、努力の結果を数年にわたり測定すること。
3. 明確に企業に社会的行為を導くようにさせること。
4. 要するに社会的風土の改善用具である。」

上記のように概念的には理解される社会的タブロー・ドゥ・ポールは各人がさまざまな具体的構成要素、計算方法等を提案していることから考えても確立した段階のものではない。しかもB.S.との組み合わせで用いられる方法は、一つの提案としてしか受け取ることができない現状にあると考えられる。

P.T.T.はすでにタブロー・ドゥ・ポールを目的と実現との比較用具にしながら効率的な管理道具の基軸に据えている。この中で明示される指標は、サービスの質を問う上で絶好の材料となっているのである。また、資源の利用を示すこともできるタブロー・ドゥ・ポールは、財務管理的な側面からも投下資本の収益性を検討することもできるのである。結局、P.T.T.は、公共サービスの質を強調しながら、商工業を営む企業と何ら変わることはないのである⁽³⁷⁾。そこに所属する公務員と民間企業の従業員との間にも、公共サービスを考える上で差異はない⁽³⁸⁾。あるとすれば、公務員の方が多少強い公共サービスを備えた方がよいという位のものでしかない。このためには、他の公共組織体と強調が必要とされ⁽³⁹⁾、B.S.と社会的タブロー・ドゥ・ポールが役立つであろう。

結局のところ、電信部門の人事サービス部長André Simonciniが「企業の最も貴重な資源である168,000人の従業員を管理することは、1986年12月のB.S.作成委員会に提出した電信部門の中心的なテーマの一つである。」⁽⁴⁰⁾と述べているように、B.S.が人事管理の面で果たした役割は大であると言わざるをえない。

(注)

- (1) ①労働法 (code du Travail)に新たに入れることとなった (art.L438-1 à L438-10)1977年7月12日の法 (loi du 12 juillet 1977)…J.O. du 13-7-77.
- ②B.S.で明示する情報リストを定める「1977年12月8日のデクレ (décret du 8 décembre 1977)」J.O. du 10-12-77.
- ③部門別指標リストを企業レベルで定める「1977年12月8日の4項目のアレ

テ(4 arrêtés du 8 décembre 1977)」…J.O. du 10-12-77.

- (2) Postes et Télécommunicationsを略すとP.T.となるが現在この用語は使われていないことが多く、Postes, Télégraphes et Téléphones という旧来から使用されている略語をここで用いた。
- (3) C.F., "La notion française de fonction publique," Cahiers Française, n° 194, Janvier-fevrier 1980, p.14.
- (4) Ibid., p.14.
- (5) Ibid., p.15.
- (6) Ibid., p.15.
「私法」とは「人間と人間との関係にかかわる法規定全体」であり、「公法」とは「民間人と公共職員との間にかかわる法規定全体」である。
Jacques BRET, "Le droit des sociétés aux frontières du droit public et du droit privé", Direction et Gestion, n° 4, Juillet-Aôut 1969, p.23.
- (7) C.F., op.cit., p.16.
- (8) ordonnance du 4 février 1959.
- (9) ordonnance du 22 décembre 1958.
- (10) L.411 à L.444 du code des communes.
- (11) L.792 à L.896 du code de santé.
- (12) décret du 16 novembre 1976 en application de la loi du 31 décembre 1975.
- (13) ordonnance du 4 février 1959.
- (14) 企業の適用規模、適用時期については以下の文献を参照 uされたい。
Marcel LALONDE, "Le bilan social", fo.hebdo, supplement au n° 1567, mercredi 8 novembre 1978, p.12.
- (15) Loi du 12 juillet 1977, art. L.438-1.
- (16) Loi du 12 juillet 1977, art. L.438-9.
- (17) Loi du 12 juillet 1977, art. L.438-1. およびart L.438-9 からは直接的に適用対象としていないと解する。
- (18) Loi du 12. juillet 1977 art 4 を解釈して適用。
- (19) Nicole CAILLE-TALON, "Bilan Social et Indicateurs Sociaux internes

aux organisations publiques, "P&MP, 1984 vol 2 n° 2, P.66.

(20) Ibid., PP.66-67.

(21) Ibid., PP.68-81.

表は拙稿「フランス公企業の社会貸借対照表」『専修商学論集』46号 昭和63年9月 69頁-79頁を参照にされたい。なお、拙稿中の表の左欄の訳は、次の文献を参照とした。

野村健太郎「フランス企業社会会計(二)」『会計』115巻6号, 昭和54年6月, 169頁-175頁

(22) Ibid., P.67, P.82.

(23) Patrick Roger, "Bilan Social:derriere les chiffres, Revue francaise de Télécomunicotion,n° 42, Janvier, 1982, P.69.

(24) 一般郵便部門では予算上分権化したことも、分権化したB.S.の作成と公開に導くようになった原因の一つと考えられる。

Francois Hestin, " la décentralisation budgétaire à la direction générale des postε," Revus francaise de gestion, n° 21, mai-juin 1979, PP.87-88.

(25) Nicole CAILLE-TALON, op. cit., P.83.

Extrait de Bilan Social 1980. Résultats Régionaux. Direction Générale des Postes-Service du Personnel.

拙稿、前掲誌79頁

(26) Ibid., P.84

Extrait de Bilan Social des Télécommunications Région Rhône-Alpes et Région Auvergne(1980)

拙稿、前掲誌80頁

(27) Ibid., P.85.

(28) Ibid., P.85.

(29) Ibid., P.85.

(30) Ibid., P.86.

(31) Ibid., P.87.

(32) Martine Aubry, "Le bilan social, une innovation?", Droit Social, Juil.

août 1978 n° 7-8, P.267.

- (33) Jean Fombonne, "Le bilan social; un outil d'information?", *Personnel*, Septembre 1980, n° 226, P.38.
- (34) Gonzague Callies, "Aperçu sur le bilan social des entreprises", *Projet*, Sept. 1980, n° 226, PP.1012-1013.
- (35) Jean Meyer, "Le contrôle de gestion", *Que sais-je?*, PUF, 1971, P.116.
- (36) M.Gérard Desauty, "Le tableau de bord social, un outil de concertation dans l'entreprise de taille humaine", *Humanism & Entreprise*, n° 124, 1980. P.1.
- (37) Alain Coursaget et Alain Sirot, "Les tableaux de bord aux Télécommunications", *Revue française de gestion*, mai-juin 1979, P.87.
- (38) Laurent Blanc, "Qu'est-ce que la fonction publique", *Cahiers Français*, n° 194, Janvier-février 1980, P.17.
- (39) André Lajoinie, " «Les travailleurs des P et T n'ont pas de raison d'accepter en 1988 ce qu'ils ont rejeté en 1987 » déclare André Lajoinie à la Revue «Telécoms» ", *Economie & politique*, avril 1988, n° 132, P.22.
- (40) Bilan social des Télécommunication, *exercis*1986, P.1.