HAL
open science

Entreprises publiques de service public

Thomas Eymond-Laritaz, Cédric Javault

To cite this version:

Thomas Eymond-Laritaz, Cédric Javault. Entreprises publiques de service public. Sciences de l'Homme et Société. 1998. hal-01908522

HAL Id: hal-01908522

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908522

Submitted on 30 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE PARIS
Corps Techniques de l'Etat

BIBLIOTHÈQUE
DE L'ÉCOLE DES MINES
60, boulevard St-Michel
75272 PARIS CEDEX 06
Téléphone : 40 51 90 56
IE 1 [371]

Entreprises publiques de service public :

Vers la fin de la gréviculture ?

Consultation
sur place

Thomas EYMOND-LARITAZ
Cédric JAVAULT

Juillet 1998

Cette étude a été menée de novembre 1997 à juin 1998 dans le cadre de la formation du Corps des Mines. Elle a été suivie par Michel Matheu du Commissariat Général du Plan.

Ce travail est basé sur les interviews de plus d'une cinquantaine de personnes travaillant ou ayant travaillé dans des entreprises publiques de service public (SNCF, RATP, EdF, La Poste, France Telecom, Air France), dans des organisations syndicales (CGT, CFDT, SUD-PTT) et dans des ministères de tutelle (ministère des Transports, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie), ainsi que des personnes indépendantes (sociologues, consultants, chercheurs, industriels et hauts fonctionnaires).

RESUME

Les entreprises publiques de service public disposent en France d'un quasi-monopole de la conflictualité sous forme de grèves susceptibles de gêner les clients.

Cette gréviculture s'explique par les relations complexes qu'entretiennent entre eux les tutelles, les entreprises, les organisations syndicales et les clients.

Ce recours systématique à la grève comme seul mode de dialogue social a cependant diminué dans de nombreuses entreprises publiques ces quinze dernières années. L'analyse de ces changements est riche d'enseignement pour des entreprises comme la RATP ou la SNCF où la gréviculture reste très présente. La condition indispensable pour sortir du phénomène de gréviculture est la prise de conscience, par les salariés, de la mortalité potentielle de leur entreprise.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement Michel Matheu pour son soutien, ses précieux conseils et le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette étude.

Nous souhaitons également remercier pour leur accueil et leur aide l'ensemble de nos interlocuteurs, sans qui cette étude n'aurait pu voir le jour.

Merci enfin à Hélène et Guillaume qui se sont donnés beaucoup de mal pour la relecture...

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 6

I- LE CONSTAT 7

1- LE DROIT DE GREVE 7
A- En France 7
B- A l'étranger 9

2- LES PRATIQUES DE LA GREVE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES DE SERVICE PUBLIC 11
A- Comparaison chiffrée entre secteur privé et entreprises publiques de service public 11
B- Typologie des grèves 12

3- LES CONSEQUENCES DES GREVES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES DE SERVICE PUBLIC 14
A- Grève et discontinuité du service : conséquences pour le client 14
B- Des pertes de clientèle 15

II- LES CARACTÉRISTIQUES DE LA GRÉVICULTURE 17

1- CONSTRUCTION D'UN MODELE 17
A- Le modèle de l'entreprise privée dans le secteur concurrentiel 17
B- Le modèle de l'entreprise publique de service public 18

2- FONCTIONNEMENT DU MODELE : ANALYSE DES RELATIONS ENTRE ACTEURS 20
A- Tutelle - Entreprise 20
B- Tutelle - Organisations syndicales 20
C- Entreprise - Clients 21
D- Tutelle - Clients 21
E- Entreprise - Organisations syndicales 22

3- SYNTHESE DU MODELE 25
A- Schéma synthétique des relations entre protagonistes 25
B- Les acteurs cachés et manquants 26

4- CARACTERISTIQUES DE LA GREVICULTURE 28
A- Des raisons de faire grève 28
B- Un fort pouvoir de nuisance des salariés 29
C- La grève sans risque avec des débordements impunis 29
D- Un rapport de force en faveur des grévistes 29
E- "Un monde sans clients" 30

III- VERS LA FIN DE LA GREVICULTURE ? 31

1- DES ENTREPRISES QUI ONT EVOLUE DE MANIERES DIFFERENTES 31
A- France Telecom *31*
B- Air France *32*
C- EdF *34*
D- La Poste *35*
E- RATP *38*
F- SNCF *39*

2- CINQ CONDITIONS POUR SORTIR DE LA GREVICULTURE 40
A- Diminuer les raisons de faire grève *41*
B- Diminuer le pouvoir de nuisance des salariés *41*
C- Faire en sorte que la grève devienne plus risquée *42*
D- Faire évoluer le rapport de force entre clients et grévistes *42*
E- Prendre conscience de la mortalité de l'entreprise *43*

CONCLUSION 44

ANNEXES 45

ANNEXE 1 : NOMBRE DE JOURNEES INDIVIDUELLES NON TRAVAILLEES POUR CAUSE DE GREVE HORS FONCTION PUBLIQUE 46

ANNEXE 2 : PERTURBATION DES SERVICES PUBLICS LOCAUX SELON LE MODE DE GESTION 47

ANNEXE 3 : EVOLUTION DU TRAFFIC SNCF GRANDES LIGNES 48

ANNEXE 4 : NOTE BENAT - EDF - 12 DECEMBRE 1998 49

ANNEXE 5 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES 50

INTRODUCTION

La grève dans les entreprises publiques de service public est un sujet qui semble toujours être d'actualité. Ce thème recouvre de plus un paradoxe profond : alors que les entreprises publiques de service public ont une obligation légale de continuité de service, elles connaissent beaucoup plus de grèves et de discontinuités de service que les entreprises privées du secteur concurrentiel.

L'objectif de cette étude est de comprendre quels sont les phénomènes et mécanismes qui font aujourd'hui de la pratique répétée de la grève un élément incontournable et omniprésent du dialogue social en France. Pour cela, nous nous sommes intéressés aux grandes entreprises suivantes : SNCF, RATP, La Poste, EdF, France Telecom et Air France. Nous avons enquêté auprès de quatre grands types d'interlocuteurs : des représentants des tutelles, des syndicats, des entreprises et des indépendants - industriels, consultants et sociologues.

Dans une première partie, nous cernerons la problématique étudiée en présentant l'environnement juridique - national et européen - les pratiques des grèves et les conséquences pour les clients et l'entreprise.

Dans une deuxième partie, nous analyserons les mécanismes à l'origine du phénomène de la gréviculture. Nous modéliserons le fonctionnement des entreprises publiques de service public et en déduirons les caractéristiques fondamentales de la gréviculture. Cette description sera représentative du fonctionnement de ces entreprises dans le début des années quatre-vingt, mais n'intégrera pas les évolutions qu'ont connues certaines d'entre elles depuis.

Ces évolutions, qui vont vers une diminution générale de la gréviculture, seront décrites entreprise par entreprise en dernière partie. L'analyse de ces changements nous permettra d'identifier les conditions clefs pour que le dialogue social ne s'effectue pas par un recours systématique à la grève au détriment du client.

I- LE CONSTAT

1- Le droit de grève

Si, en France, le droit de grève semble aujourd'hui presque aller de soi, même pour les salariés des services publics, cette situation n'a pas toujours prévalu par le passé. Par ailleurs, même chez nos proches voisins européens, ce droit est souvent entendu avec des limites plus étroites.

A- En France

L'évolution de la grève dans les services publics français est le fruit du balancement entre le principe de continuité du service public et celui du droit de grève.

Perspective historique

En grossissant le trait, on peut identifier trois grandes périodes dans l'histoire de la grève des agents publics. Dans une première phase (XIXe siècle), elle est, comme pour les salariés privés, une infraction pénale. Puis, dans la première moitié du XXe siècle, elle reste pour l'administration et pour le juge un "*acte illicite*" sans constituer cependant un délit. Enfin, depuis la guerre, c'est un droit constitutionnellement aménagé.

Sous l'Ancien Régime, les travailleurs qui cessaient le travail se rassemblaient à Paris sur la "place de Grève". Ils s'exposaient à être enfermés à la Bastille, à être envoyés à l'armée, ou même aux galères. La Révolution Française, abolissant le droit de coalition (loi Le Chapelier en 1791), réprimera de même le droit de grève considéré comme une atteinte à la liberté du travail. Ce n'est qu'avec la loi du 25 mai 1864 que le délit de coalition est aboli et que la cessation collective du travail cesse d'être un délit, pour les agents du secteur public comme pour les autres salariés.

Au début du XXe siècle, pour la doctrine administrative dominante, si la grève n'est plus un délit pénal, ce n'en est pas moins un acte contraire aux principes mêmes de la fonction publique. Rolland écrit ainsi en 1910 : "*Le service public est essentiellement continu, il faut qu'il le soit sans quoi, il n'est plus. Dès lors pèse sur les gouvernants et sur tous ceux, quel que soit leur emploi, si minime soit-il, qui coopèrent avec eux à la gestion du service public, l'obligation d'assurer toujours cette continuité. Que les uns et les autres s'arrêtent et suspendent leur travail et ils manquent à cette continuité. Leur action peut n'être pas prévue par le Code pénal, elle n'en reste pas moins contraire à la loi essentielle de tout service qui est la continuité* ".

Tout au long de la première partie du XXe siècle, des grèves de plus en plus dures vont se développer, qui pourront conduire à des révocations. Le Conseil d'Etat, dans la célèbre

jurisprudence Winkell, entérinera ainsi en 1909 la révocation pour faits de grève de plus de cind cents agents des postes. Le Conseil d'Etat confirmera à plusieurs reprises sa jurisprudence et l'étendra aux services publics industriels.

Le droit de grève aujourd'hui : un principe constitutionnel aménagé

A la libération, le droit de grève va connaître une nouvelle évolution importante. L'alinéa 7 du Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 affirme "*le droit de grève*" mais en précisant qu'il s'exerce "*dans le cadre des lois qui le réglementent*". Or, les lois évoquées dans le préambule - particulièrement importantes dans le cadre du service public - n'ont jamais été adoptées et c'est au juge qu'est revenu le soin d'en définir les modalités. C'est ainsi que l'arrêt Dehaene du Conseil d'Etat estime en 1950 que "*en l'état actuel de la législation, il appartient au gouvernement, responsable du bon fonctionnement des services publics, de fixer lui-même, sous le contrôle du juge, en ce qui concerne ses services, la nature et l'étendue desdites limitations*".

Dans le cas des services publics, le statut du droit de grève devait connaître un développement particulier avec l'intervention du Conseil constitutionnel. Dans un arrêt du 25 juillet 1979 sur le droit de grève à la radio et à la télévision, la continuité du service public est élevée au rang de principe constitutionnel. Le Conseil constitutionnel reconnaît alors la possibilité de "*l'interdiction du droit de grève aux agents dont la présence est indispensable pour assurer le fonctionnement des éléments de service dont l'interruption porterait atteinte aux éléments essentiels du pays*".

Le droit de grève dans les services publics est aujourd'hui un principe de valeur constitutionnelle que le législateur ne peut remettre en cause pour une catégorie quelconque de salariés, sauf exceptions très limitées ; c'est pour autant un principe non absolu car en conflit avec d'autres principes de même valeur (continuité du service public, égalité...) ; c'est donc un principe qui doit être aménagé.

Le préavis et la loi du 31 juillet 1963

La loi du 31 juillet 1963 a posé un certain nombre d'obligations pour les personnels civils de l'Etat et des entreprises, des organismes et des établissements publics ou privés "*chargés de la gestion d'un service public* ". Ce texte s'applique donc aussi bien aux personnels de la RATP, de la fonction publique nationale que par exemple à certains personnels de la Lyonnaise des Eaux.

Un préavis doit tout d'abord être déposé cinq jours francs avant le mouvement, disposition qui vise à empêcher la grève sauvage et à permettre à l'entreprise de s'organiser. Ce préavis doit émaner d'un syndicat représentatif au niveau national, dans l'entreprise ou dans l'établissement[1]. Le préavis "*précise les motifs du recours à la grève* " et doit fixer la date, l'heure du début ainsi que la durée, limitée ou non, de la grève envisagée. Depuis la loi du 19 octobre 1982, les parties intéressées sont enfin tenues de négocier avant l'arrivée à échéance du préavis. La loi du 31 juillet 1963 interdit enfin l'usage de la grève tournante.

[1] Ce qui conduit régulièrement les tribunaux à décider de la représentativité d'un nouveau syndicat, si cette dernière est contestée par la direction.

Le droit et le fait

Les violations de la loi du 31 juillet 1963 sont relativement fréquentes. Ainsi, dans les années 80, des coordinations non syndicales ont joué un rôle fort dans certains conflits, par exemple dans le cas des infirmières à l'automne 1988. Dans le cas d'agressions contre des chauffeurs de bus, les agents déclenchent aussi régulièrement des mouvements spontanés, interdits par le code du travail, mais tolérés par les entreprises et par l'Etat.

D'autres textes non spécifiques aux services publics sont de même couramment violés. Ainsi, les piquets de grève agressifs sont fréquents, bien qu'ils soient illégaux car ils entravent la liberté du travail. Notamment dans le Sud de la France, les mouvements de grèves peuvent devenir violents avec de fortes pressions psychologiques voire physiques ; les sanctions sont rares. Certains de nos partenaires européens s'interrogent enfin sur la tolérance dont bénéficient les chauffeurs routiers quand ils bloquent les routes.

Ces débordements semblent être acceptés avec plus ou moins de bienveillance et notre pays s'accommode ainsi, dans le cadre du droit de grève, de violations régulières des lois républicaines.

B- A l'étranger

Le droit de grève, tant le droit commun que le droit spécifique aux entreprises de service public, est souvent exercé à l'étranger dans des conditions plus strictes.

Allemagne : un droit de grève réglementé

En Allemagne, la grève est fortement liée à la négociation collective. Le juge, mais aussi, ce qui surprend l'observateur français, les syndicats eux-mêmes, réglementent fortement la grève. Les conflits ne sont ainsi admissibles que s'ils sont complémentaires de la négociation collective : ils ne peuvent viser que la conclusion d'une convention collective. La décision de faire grève doit par ailleurs se prendre à la majorité qualifiée.

La grève politique est de plus - en théorie - interdite, le principe jurisprudentiel d'adéquation sociale ("*soziale Adäquanz*") imposant au conflit d'être dirigé exclusivement contre le partenaire social et d'avoir pour objet une revendication que celui-ci puisse examiner.

Dans le cas des entreprises chargées d'un service public, des dispositions spécifiques sont prévues pour maintenir un service minimal. Enfin, la loi fondamentale interdit la grève aux fonctionnaires, 40% des effectifs du service public allemand étant ainsi privés de ce droit.

Grande-Bretagne : la révolution Thatcher

Le droit du travail britannique a subi une très importante évolution avec l'arrivée au pouvoir des conservateurs en 1979. Mme Thatcher considérait en effet que le droit de grève était trop déséquilibré en faveur des syndicats : elle a ainsi fait voter progressivement toute une série de dispositions pour limiter drastiquement l'usage du droit de grève. Ces mesures s'appliquent tant dans les services publics que dans le secteur privé.

La grève doit tout d'abord être approuvée en assemblée générale des salariés par un vote à bulletin secret. Le syndicat des mineurs, qui avait choisi de ne pas respecter cette loi lors du conflit historique de 1984-85 a ainsi été très lourdement condamné, les amendes prononcées le privant très largement de ressources financières.

Des pratiques telles que le "*secondary picketing*" ont de plus été rendues illégales : il est interdit d'exporter la grève vers une autre entreprise en y installant un piquet de grève "secondaire". En cas de grève locale touchant un établissement, les "s*ympathy actions*" ou grève de solidarité dans d'autres établissements sont de même interdites.

Enfin, la grève est une rupture du contrat de travail, alors qu'en France il ne s'agit que d'une suspension. Si l'employeur ne peut en théorie licencier des salariés pour fait de grève, les tribunaux ne peuvent dans la pratique le condamner à réembaucher les salariés licenciés : ces derniers devront se contenter de dommages et intérêts.

Le consensus social suédois

En Suède, la conflictualité sous forme de grève est extrêmement faible. Le taux de syndicalisation de 83% est le plus fort d'Europe, et la concurrence syndicale est quasiment nulle, tant au niveau local que confédéral. Les trois confédérations syndicales du pays (LO, TCO et SOCO) regroupent respectivement les syndicats de branche ouvriers, techniciens et cadres.

Si les fonctionnaires ne disposent pas du droit de grève, la plupart des services publics sont gérés par des entreprises de droit privé. Légalement, les syndicats ne peuvent appeler à la grève que lors de la renégociation des accords collectifs tous les un ou deux ans. Ce recours à la grève reste très peu utilisé, la culture du consensus étant largement dominante. A la question de savoir si un mouvement social pouvait éclater suite à un problème de management non prévu dans les accords collectifs, un syndicaliste de LO nous a répondu "*Pourquoi faire grève ? Il y a d'autres moyens d'avancer...*"

Le code d'autodiscipline italien

En Italie, tout comme en France, la Constitution renvoyait à la loi pour la réglementation du droit de grève, sans qu'aucune loi en ce domaine ait jamais été promulguée pendant quarante-cinq ans. Pourtant, suite à une série d'accords dits "*code d'autodiscipline*" entre syndicats et directions d'entreprises de service public, la loi du 12 juin 1990 impose un service minimum à définir obligatoirement dans les conventions collectives ainsi que dans les règlements de service. Les prestations qui continueront à être assurées en cas de grève sont ainsi définies après consultation des associations d'usagers. Des sanctions financières sont prévues en cas d'inobservation de ces règles.

2- Les pratiques de la grève dans les entreprises publiques de service public

A- Comparaison chiffrée entre secteur privé et entreprises publiques de service public

Obtenir des statistiques fiables sur les nombres de grèves et les journées individuelles non travaillées est un exercice difficile en France. Les entreprises sont très réticentes à fournir ces chiffres, et si la D.A.R.E.S.[2] publie des statistiques officielles, de nombreuses personnes - y compris la D.A.RE.S. elle-même - émettent des doutes sur la fiabilité de ces chiffres.

Un très net recul de la conflictualité hors fonction publique en France depuis 20 ans

En France, la conflictualité globale sous forme de grèves a été divisée par six à sept ces vingt dernières années en dehors de la fonction publique (voir graphique en annexe 1). Ces chiffres incluent les entreprises publiques de service public où pourtant la conflictualité est restée relativement stable. L'explication la plus vraisemblable est très certainement celle de l'augmentation du chômage, qui menace les salariés du secteur privé, tandis que les personnels à statut des entreprises publiques de service public se sentent largement protégés.

Une très forte conflictualité dans les entreprises publiques de service public

En France - hors fonction publique - le nombre de jours perdus pour faits de grève oscille ces dernières années entre 0,03 et 0,05 jour par salarié et par an si on exclut l'année 1995. La RATP et La Poste affichent des chiffres dix fois supérieurs[3]. A la SNCF, la moyenne est de 0,66 sur les dix dernières années sans même prendre en compte l'année 1995.

Cette très forte conflictualité se traduit bien sûr par un nombre impressionnant de préavis déposés dans les différentes entreprises publiques de service public. A la RATP par exemple, le nombre de préavis est en moyenne de 450 par an depuis 1990. A la SNCF, les syndicats en déposent tous les ans plus d'un millier, dont près de 60% sont suivis d'un mouvement de grève.

En plus de cette conflictualité récurrente, de très vastes mouvements se déclenchent dans les grandes entreprises publiques de service public, au rythme moyen d'un tous les dix ans. La Poste a ainsi connu de très grandes grèves en 1974, en 1988 et dernièrement en 1995. La SNCF a dernièrement subi deux conflits majeurs, en 1986-87 et en 1995. Ces mouvements peuvent atteindre une très grande ampleur : en 1986, par exemple, la SNCF a représenté plus des deux tiers des journées individuelles non travaillées dans toute la France hors fonction publique !

---

[2] Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique au ministère de l'Emploi et de la Solidarité

[3] 0,39 pour la RATP et 0,406 pour La Poste en 1997 qui est plutôt une année socialement calme.

Une comparaison sectorielle

On pourra très justement objecter que les statistiques précédentes comportent le biais du secteur étudié. Le secteur du transport (avec la SNCF, la RATP mais aussi le transport routier de marchandises) semble ainsi structurellement plus conflictuel que d'autres secteurs.

Le groupe DAFSA[4] a essayé d'éliminer ce biais en comparant le fonctionnement de différents services publics locaux d'un même secteur en fonction de leur mode de gestion, régie, société d'économie mixte ou délégation à une entreprise privée, pendant l'automne 1995. Cette étude, dont la méthodologie est assez convaincante, montre clairement que les services publics locaux délégués à des entreprises privées connaissent beaucoup moins de mouvements de grèves que ceux gérés en régie, ou même par des sociétés d'économie mixte (cf. graphique en annexe 2).

B- Typologie des grèves

Si les entreprises publiques de service public connaissent statistiquement beaucoup plus de grèves que les entreprises du secteur privé, ces mouvements diffèrent également parfois par leur nature.

Conflits locaux, nationaux et catégoriels

Toutes les grandes entreprises publiques de service public sont structurées en établissements regroupant d'une petite centaine à parfois plus de mille personnes. De nombreux conflits sont ainsi purement locaux et ne concernent qu'un seul établissement[5]. Ces mouvements sont conformes à ce qui se passe dans le secteur privé où une grève ne concerne le plus souvent qu'une usine d'un grand groupe industriel. Il existe cependant une double particularité des entreprises publiques de service public en la matière.

D'une part, les conflits locaux "s'exportent" très facilement d'un établissement à un autre. Dans les bureaux de Poste parisiens par exemple, un des premiers réflexes des syndicalistes qui déclenchent un mouvement est de tenter de le propager en allant chercher du soutien dans les bureaux voisins, et cela même si les revendications du premier bureau sont purement locales. Plus surprenant, un mouvement de grève peut même s'exporter d'un établissement d'une entreprise à un établissement voisin d'une autre entreprise. Ainsi, lors de l'évacuation par les forces de l'ordre du dernier centre de tri bloqué début 1996, six des dix membres du piquet de grève étaient des cheminots.

D'autre part, les mouvements de protestation nationaux sont beaucoup plus importants que dans le secteur privé. Conséquence de la contagion précédemment évoquée, ou fruit d'une stratégie élaborée par les organisations syndicales, les mouvements nationaux sont fréquents, fortement suivis et créent d'importantes discontinuités de service pour le client.

---

[4] Fonctionnement des services publics locaux en période de grève, Mars 1996, groupe DAFSA.

[5] En 1997 à La Poste, 34% des journées individuelles non travaillées sont liées à des conflits locaux

Le mouvement de revendications catégoriel est une excellente illustration des particularités des entreprises publiques de service public Les établissements regroupent en effet le plus souvent une seule catégorie d'agents[6]. La mobilisation nationale d'une catégorie de personnel sur des revendications propres est donc très courante.

La grève d'un jour

Les entreprises publiques de service public connaissent par ailleurs certains types de conflits qui ont aujourd'hui disparu du secteur privé. C'est notamment le cas de la grève d'une journée qui est d'ailleurs également courante dans la fonction publique, en particulier chez les enseignants.

Il s'agit le plus souvent d'actions collectives routinières, périodiquement déclenchées par un ou plusieurs syndicats sans que la satisfaction des revendications professionnelles soit espérée à court terme. Ce type de grève, très politique, serait d'ailleurs illégal dans d'autre pays voisins. Pour les personnels qui sont parfois plus ou moins en porte-à-faux avec les revendications officielles du syndicat, la participation au conflit est le plus souvent l'occasion d'exprimer un malaise voire un mal être.

Les conflits typiques du privé existent dans les entreprises publiques de service public mais s'y déclenchent plus facilement

Dans le secteur privé, il ne semble plus aujourd'hui subsister que deux grands types de conflits. Il y a tout d'abord la grève de la dernière chance, souvent désespérée, qui vise à sauver par exemple des emplois directement menacés ; ce fut par exemple le conflit Moulinex de l'année passée. Il y a aussi une grève plus traditionnelle avec des revendications en terme de conditions de travail ou de rémunérations. Ce type de mouvement devient rare et se limite le plus souvent à des situations particulièrement difficiles comme dans le cas des chauffeurs routiers.

Ces deux types de conflits existent également dans les entreprises publiques de service public mais semblent se déclencher beaucoup plus facilement. A la grève de la dernière chance correspond par exemple le refus d'une délocalisation ou d'une fusion d'établissements[7]. Les conflits aux revendications plus "traditionnelles", comme l'amélioration des conditions de travail ou des rémunérations, sont très fréquents dans les entreprises publiques de service public mais touchent un personnel parfois mieux loti que le personnel gréviste du secteur privé.

---

[6] La S.N.C.F. a ainsi des établissements composés uniquement de contrôleurs, de conducteurs ou encore de personnel de maintenance ; les établissements de La Poste sont des bureaux distributeurs ou des centres de tri, etc.

[7] Qui entraîne un changement de lieu de travail, souvent limité à quelques kilomètres.

3- Les conséquences des grèves dans les entreprises publiques de service public

A- Grève et discontinuité du service : conséquences pour le client

Toutes les grèves ne se traduisent pas par des discontinuités, la situation dépendant du type de service produit et de la catégorie d'agents en grève dans l'entreprise publique de service public.

Le cas particulier de France Telecom

Même lors de la grève de 1993 qui avait pourtant vu 85% du personnel participer au conflit, bien peu de clients ont noté que l'entreprise était en grève. Seuls les installations de nouvelles lignes et les dérangements ont été retardés de 24 heures, l'ensemble du trafic téléphonique s'écoulant normalement.

La raison en est double. Elle est tout d'abord technique : il n'y a pas à proprement parler de production associée au téléphone, au contraire du secteur des transports ou même de l'électricité. Faire grève n'entraîne *a priori* aucune coupure.

Elle est également culturelle. L'entreprise a été profondément marquée par la période des années 70 et le "rattrapage" qui s'est opéré à l'époque. La fierté du personnel, le sentiment de participer à un grand dessein (« *Chaque technicien se prenait pour un ingénieur* » nous a déclaré un syndicaliste), ont forgé une culture d'entreprise pour laquelle couper le téléphone - par un acte nécessairement malveillant - n'est pas moyen d'action concevable. Nous avons rencontré une réticence comparable dans le secteur électrique en Grande-Bretagne où les responsables d'Unison affirment que les coupures d'électricité ont été extrêmement rares dans leur pays, même dans les années 60 et 70.

Des coupures d'électricité fréquentes jusque dans les années 80

En France en revanche, les coupures d'électricité étaient jusqu'à la fin des années 80 un des moyens employés par les grévistes d'EdF pour appuyer leurs revendications.

En production tout d'abord, dans les centrales, les techniciens diminuaient fortement la production, jusqu'à arriver parfois à une coupure sur le réseau. En distribution, par ailleurs, les grévistes coupaient parfois volontairement le raccordement de certains abonnés ou de certains quartiers, sans qu'aucune raison de sécurité ne ne le justifie. C'était donc un acte illicite.

Pour des raisons que nous analyserons en détail dans la dernière partie de ce rapport[8], ces pratiques ont cessé, de telle sorte que les clients ne sont aujourd'hui plus affectés par les grèves des employés d'EdF.

---

[8] Voir III.1.B

Des grèves très pénalisantes dans les autres entreprises publiques de service public

A la SNCF, à la RATP ou la Poste en revanche, la grève de certaines catégories d'agents entraîne mécaniquement une discontinuité du service, parfois très pénalisante pour les clients.

C'est bien sûr le cas pour les conducteurs dans les entreprises de transport, mais aussi pour les contrôleurs SNCF qui ont une fonction de sécurité sur les trains de grande ligne. Les agents de la maintenance ne disposent pas quant à eux de ce même pouvoir. Si cependant la grève se poursuit, des perturbations commenceront à toucher les clients.

A La Poste, ce sont les agents des centres de tri qui disposent du plus fort pouvoir de nuisance, même s'il a diminué depuis deux ans comme nous le verrons plus tard[9]. Dans chaque centre de tri départemental, ces agents (qui représentent environ 10% de l'effectif de l'entreprise) trient la totalité du courrier : c'est un taux de grévistes d'environ 6% qui a paralysé l'entreprise en 1995.

La Poste présente par ailleurs une spécificité dans le cadre des discontinuités. "*Contrairement aux autres entreprises comme la RATP et la SNCF, la Poste en grève tue ses clients*" déclare un cadre supérieur de l'entreprise. Un certain nombre de clients de La Poste, notamment les VPCistes[10], sont en effet très fortement perturbés par les mouvements sociaux à la Poste, comme cette petite entreprise de jouets qui a perdu plus de 40% de son chiffre d'affaires annuel lors du conflit de 1995.

B- Des pertes de clientèle

Monopole, concurrence directe et indirecte

La plupart des entreprises publiques de service public disposent d'un monopole sur leur marché ou sur leur marché principal.

Mais, d'une part, cette règle n'est pas absolue car il existe parfois une concurrence directe. Ainsi près de 40% de l'activité de La Poste est dans le secteur concurrentiel, avec notamment les activités de messagerie[11] et les services financiers. L'activité bus de la RATP en grande banlieue parisienne est elle aussi soumise à une vive concurrence de la part des compagnies privées.

D'autre part, les biens et services vendus par les entreprises publiques de service public sont plus ou moins substituables et il existe donc une concurrence indirecte. Dans le cas de l'électricité, la substituabilité à court terme (pour pallier à une grève par exemple) est certes presque nulle, mais un particulier ou une entreprise peut utiliser d'autres formes d'énergie à plus long terme, au moins pour certains usages. Pour la SNCF, l'avion ou la voiture peuvent remplacer le train.

---

[9] Voir III.1.E

[10] V.P.C. : vente par correspondance.

[11] Au delà des plis de 350 grammes, La Poste ne dispose plus d'aucun monopole.

Les pertes de clientèle de La Poste

Les cinq plus gros clients de La Poste lui amènent tous un chiffre d'affaires supérieur au milliard de francs. Il s'agit notamment des entreprises de V.P.C. pour lesquelles un conflit majeur à La Poste entraîne des conséquences très lourdes. Parce que La Poste fait subir les plus graves dommages à ses clients en cas de grève, elle est sans doute l'entreprise publique de service public qui subi le plus vivement des pertes de clientèle suite aux grèves.

Tout d'abord, les produits de substitution comme le fax, le minitel et maintenant le courrier électronique se généralisent un peu plus à chaque conflit. C'est ainsi que, suite au grand mouvement de 1988, les compagnies de V.P.C. ont généralisé la commande par minitel.

Certains gros clients de La Poste ont de plus réagi aux conflits en cessant d'utiliser ses services. La plupart des grandes banques échangent ainsi le courrier entre les agences sous forme de sacoches non postales. Pour sa part, Yves Rocher a développé sa propre filiale de distribution.

Si une partie du trafic courrier finit bien sûr par revenir, ce retour peut être long. Après le conflit de 1995, les syndicats ont longtemps accusé la direction de "cacher" du courrier, tant la charge des centres de tri était faible. Le niveau n'est redevenu honorable que vers octobre 1996, laissant à tous le temps de méditer les conséquences du conflit.

Les cas de la SNCF et de la RATP

A la RATP, après un mouvement de grève, le trafic revient très rapidement à son niveau initial, les clients semblant trop heureux de s'extraire des embouteillages. Même si l'effet à long terme existe sans doute, on peut parler d'un très faible impact des grèves sur les pertes de clientèles.

La situation est en revanche toute autre à la SNCF. Même en ce qui concerne le trafic voyageurs, les corrélations sont flagrantes entre les grands conflits et les baisses de trafic. Le graphe en annexe 3 montre notamment l'impact dramatique du conflit de 1986-1987 sur une SNCF qui transportait moins de personnes en 1995 qu'au début des années 80.

II- LES CARACTÉRISTIQUES DE LA GRÉVICULTURE

L'objectif de cette partie est de comprendre le fonctionnement des entreprises publiques de service public dans le cadre d'une problématique de conflit social.

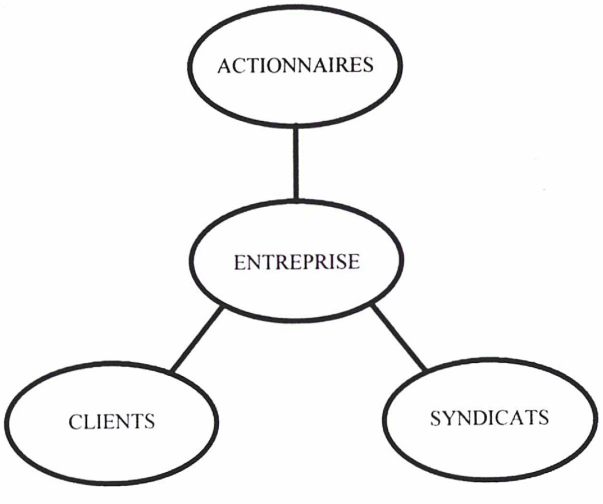
Nous construirons dans un premier temps un modèle simplifié du fonctionnement de ces entreprises sous la forme d'un jeu d'acteurs. Nous analyserons ensuite les relations qu'entretiennent ces acteurs en temps de grève, puis nous présenterons une synthèse du modèle en soulignant le rôle joué par certains autres protagonistes cachés ou manquants. Enfin, nous conclurons cette partie en présentant les cinq caractéristiques de la gréviculture qui en découlent.

Les analyses de cette partie sont purement statiques. Elles se réfèrent à l'idéal type wébérien de l'entreprise publique de service public du début des années quatre-vingts. Elles n'ont donc pas vocation à intégrer les évolutions qu'ont connues certaines de ces entreprises ces quinze dernières années. Ce sera au contraire l'objet de la partie III.

1- Construction d'un modèle

A- Le modèle de l'entreprise privée dans le secteur concurrentiel

L'entreprise privée dans le secteur concurrentiel est classiquement décrite comme un lieu de rencontre de salariés - représentés par des organisations syndicales - d'actionnaires et de clients.



La relation actionnaires - entreprise

L'actionnariat n'entretient de lien véritable qu'avec l'entreprise, et non directement avec les clients et les organisations syndicales. Son objectif étant d'obtenir la meilleure rémunération possible de son capital à court, moyen ou long terme, il souhaite le moins de grèves possible.

La relation clients - entreprise

Les clients ne sont quant à eux en rapport qu'avec l'entreprise. Le succès de celle-ci étant intimement lié à leur satisfaction, il apparaît logique qu'elle cherche à réduire autant que faire se peut les grèves susceptibles de les gêner.

La relation syndicats - entreprise

Les organisations syndicales ne sont également en rapport qu'avec l'entreprise. Poursuivant comme objectif la défense de l'intérêt des salariés, la grève constitue naturellement un élément important du rapport de force avec la direction de l'entreprise. Cependant, les organisations syndicales défendent également le maintien des emplois de leurs cotisants, ce qui les rend souvent sensibles à la bonne marche de l'entreprise et à la satisfaction des clients.

Ces quelques éléments montrent qu'en cas de grève, contrairement à ce qui peut se passer dans les entreprises publiques, le rapport de force se joue uniquement entre entreprise et organisations syndicales. L'actionnariat reste *a priori* à l'écart. Le client, s'il n'est pas satisfait de la prestation, peut faire appel à un autre fournisseur.

B- Le modèle de l'entreprise publique de service public

L'actionnaire et le client jouent un rôle différent dans le cadre du fonctionnement d'une entreprise publique de service public.

Alors que l'actionnaire privé poursuit comme seul but la maximisation de ses bénéfices, l'actionnaire public, i.e. l'Etat, poursuit de nombreuses missions parfois contradictoires. Il est en effet de sa responsabilité de chercher à maximiser les rentrées fiscales des entreprises publiques, de veiller à la valorisation patrimoniale des biens de l'Etat, de représenter l'intérêt général des citoyens, d'assurer la paix sociale dans le pays, de lutter contre le chômage, etc. Ces intérêts divergents sont portés par des institutions ou des personnes différentes au sein des administrations, des cabinets ministériels et du gouvernement, le Premier ministre ayant la très délicate mission d'assurer la cohérence de l'ensemble. On ne peut donc pas parler de "la tutelle", mais "des tutelles".

Dans le cadre d'une entreprise publique monopolistique, le client est souvent captif et ne peut pas faire jouer la concurrence directe s'il n'est pas satisfait du service offert.

Le diagramme précédent se trouve modifié car deux nouvelles relations entre acteurs se créent :

Une relation tutelles - clients

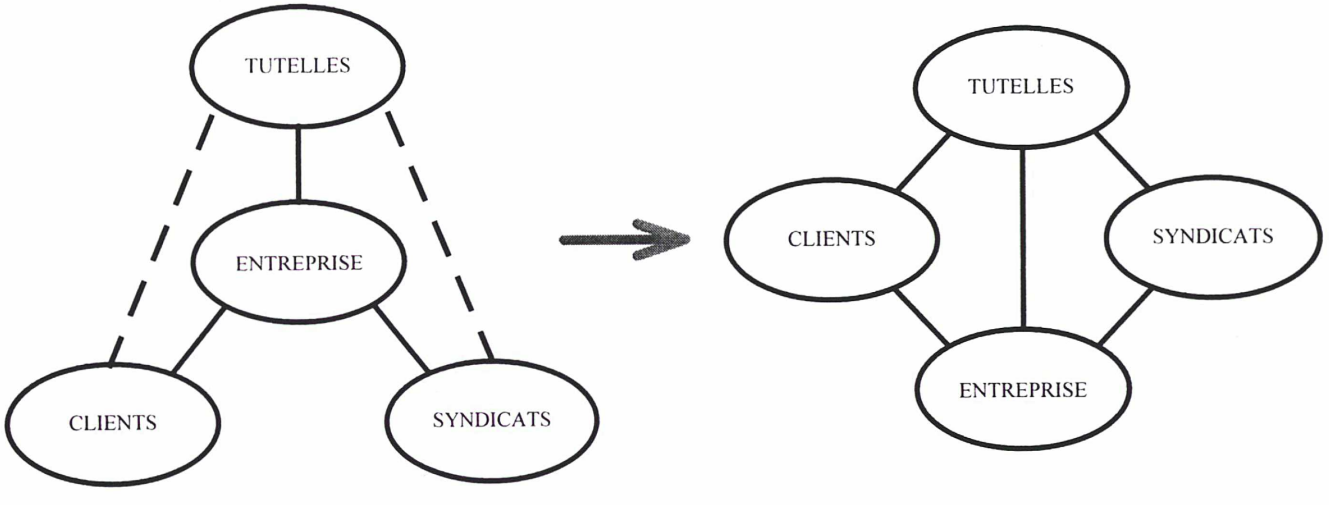
Le client-citoyen sanctionne par son vote la gestion gouvernementale, et le gouvernement doit défendre les intérêts des consommateurs afin qu'ils ne soient pas lésés par la situation monopolistique de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui justifie, du point de vue théorique, l'actionnariat public dans les entreprises en monopole.

Une relation tutelles - syndicats

Le gouvernement essayant d'assurer la paix sociale dans le pays, la tentation est grande de dialoguer directement avec les organisations syndicales des entreprises dont il est propriétaire. Les organisations syndicales sont d'ailleurs directement au contact de la tutelle aux conseils d'administration de ces entreprises.

Plus nombreuses, les relations entre acteurs sont également plus complexes. Contrairement au modèle privé précité, la conflictualité sous forme de grève touche désormais tous les acteurs.

Le nouveau jeu des acteurs peut donc se schématiser de la manière suivante :



2- Fonctionnement du modèle : analyse des relations entre acteurs

Nous allons maintenant essayer de comprendre les lois qui gouvernent ce modèle, c'est-à-dire analyser les relations qu'entretiennent ces quatre acteurs entre eux. Cette description fait référence au fonctionnement des entreprises publiques de service public dans le début des années quatre-vingts et n'intègre pas les évolutions récentes.

A- Tutelle - Entreprise

L'ingérence

J.-P. Bailly, Président de la RATP, donne un exemple intéressant d'ingérence de la tutelle dans la gestion propre de l'entreprise : "*Nous avons dit, pendant longtemps, qu'il fallait faire des efforts de productivité et qu'on n'avait pas les moyens d'embauches supplémentaires. Or, un beau jour, le Premier ministre annonce 700 emplois de plus à la RATP. Le lendemain, les délégués syndicaux sont venus nous voir en disant : "Vous voyez, vous n'aviez pas de moyens hier et maintenant vous en avez". Toutes ces incertitudes déterminent un climat d'impuissance pour l'encadrement sur le terrain et créent les conditions d'un conflit social quotidien. [...] Ceci pose un problème classique : le dirigeant d'entreprise publique dispose-t-il du temps et de l'autonomie nécessaires pour gérer le changement ?*" L'entreprise publique n'a pas non plus la possibilité de gérer en propre sa politique salariale, le cadrage salarial étant imposé par la Direction du Budget[12].

Dans les conflits importants, c'est par ailleurs le gouvernement qui prend directement les rênes de la négociation, la direction de l'entreprise étant souvent même tenue à l'écart. Le véritable patron de l'entreprise devient donc le ministre et non le président. Cette ingérence dans les conflits est parfois matérialisée par la nomination d'un "conciliateur" ou "médiateur", personnage étrange censé aider le chef d'entreprise à s'entendre avec ses organisations syndicales et son personnel.

Cette ingérence dans la gestion quotidienne et dans la négociation conflictuelle délégitime la direction de l'entreprise qui ne dispose pas de réel pouvoir dans ses propres murs. Cela incite les organisations syndicales à venir discuter directement avec le gouvernement.

B- Tutelle - Organisations syndicales

Des contacts permanents et inopportuns

Les ministres techniques (transports, industrie, postes et télécommunications par exemple) ne peuvent naturellement pas se désintéresser du climat social dans les entreprises dont ils exercent la tutelle. Les contacts sont nombreux avec les organisations syndicales qui sont reçues fréquemment par les directions des ministères, les cabinets, voire par les ministres eux-mêmes. Comme nous l'avons vu précédemment, ces contacts sont extrêmement néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise, la direction se retrouvant délégitimée.

---

[12] Ceci afin de s'assurer que la rente monopolistique n'est pas consommée entièrement en masse salariale

Une très grande faiblesse de l'Etat

"*Tous ceux qui parient sur la faiblesse de l'Etat gagnent*" : tel semble être le sentiment partagé par les hauts fonctionnaires en poste lors de grandes grèves.

La tutelle est structurellement multiple et défend des intérêts contradictoires. C'est une position beaucoup moins confortable et plus difficile à tenir que celle des organisations syndicales qui défendent un intérêt plus ciblé. Entre le Premier ministre, les ministres techniques concernés, le ministre des Finances, celui de l'Emploi, les secrétaires d'Etat, les directeurs de cabinet, le conseiller aux relations sociales du Premier ministre et les différents conseillers techniques, une quinzaine de personnes de l'appareil d'Etat se considèrent légitimes à intervenir, avec cependant des intérêts clairement divergents. Cela nécessite une excellente coordination et un leadership clair, ce qui n'a manifestement pas été le cas lors des grèves de 1995. Ainsi, c'est en écoutant le discours de M. Juppé au Parlement que MM. Pons et Bergougnoux ont appris le projet de réforme des régimes spéciaux qui déclencha les grands mouvements de grèves. Ce point avait été rajouté la veille au soir dans le projet de discours sans consulter les intéressés.

Par ailleurs, les cabinets ministériels semblent mal outillés pour gérer ces crises. Ils ne bénéficient souvent d'aucune formation spécifique[13]. Le turn-over extrêmement fort empêche tout retour d'expérience, qui en tout état de cause n'est jamais formalisé pour des raisons d'alternance politique. L'anticipation est faible et le travail d'équipe peu productif. En 1995, les directeurs de cabinets se réunissaient deux à trois fois par jour et remettaient souvent en cause l'après-midi les décisions prises le matin même. La fébrilité face aux sondages d'opinion était extrême. Alors que le gouvernement refusait au début de la grève toute négociation, il a fini, tétanisé, par tout céder cinq semaines plus tard, lâchant plus que le simple contenu de la réforme, puisqu'un moratoire des réductions d'effectifs à la SNCF a été signé.

C- Entreprise - Clients

Un client captif

Si l'entreprise est monopolistique, le client est très largement captif. En l'absence de concurrence directe, il ne peut faire appel qu'à la concurrence indirecte.

D- Tutelle - Clients

Le paradoxe du peuple redouté et du client ignoré

Le gouvernement est par nature extrêmement soucieux de l'opinion que peuvent avoir les électeurs sur son action et manifeste une ultra-sensibilité chronique aux sondages : le peuple est redouté. Cependant, ce même peuple, en tant que client-usager des entreprises publiques

[13] Il est intéressant de constater que les consultants en gestion de crise travaillent avec les grandes entreprises françaises, mais jamais avec le gouvernement qui est pourtant de loin le plus exposé.

en grève, reste paradoxalement complètement ignoré. L'Etat est garant de l'intérêt général dans les secteurs monopolistiques, et cependant le principe de continuité du service public y est souvent bafoué. Certes, le gouvernement prend les rênes des négociations lors des grands conflits car il se sent en danger. Mais pourquoi ne fait-il rien pour limiter les petites grèves, fréquentes, qui paralysent une partie du réseau ?

Une première réponse nous a été proposée par un haut fonctionnaire du ministère des Finances : cela revient apparemment moins cher de laisser ces conflits se développer plutôt que d'acheter la paix sociale dans ces entreprises. Tant pis pour le client-usager.

Une deuxième réponse est donnée par le blocage social de ces entreprises : toute mesure structurelle visant à diminuer les effets de la grève sur les clients risque de déclencher un mouvement social bien plus important - le remède est à court terme bien pire que le mal.

Une troisième réponse provient du fait qu'apparemment le gouvernement ne risque rien en terme de popularité en laissant filer ces grèves. En effet, elles sont trop diluées, dans l'espace et le temps, pour frapper les esprits, même si leurs conséquences sont globalement très importantes. De plus, les clients-usagers focalisent naturellement leur mécontentement sur la structure en cause - l'entreprise - et non sur le gouvernement chargé de veiller à ce que la situation monopolistique de l'entreprise ne leur soit pas défavorable. Par ailleurs, les clients-usagers sont représentés par un groupe de pression extrêmement peu puissant dans notre pays, les associations de consommateurs. Enfin, la popularité de la grande grève de 1995 conduit à s'interroger sur la sensibilité des citoyens aux gênes occasionnées, leur attachement aux services publics à la française prenant peut-être le dessus.

E- Entreprise - Organisations syndicales

Des pratiques syndicales et des grèves induites par l'entreprise

L'analyse développée dans ce paragraphe se réfère à la SNCF, mais certaines des pratiques décrites existent ou existaient dans les autres entreprises publiques étudiées.

A un sondage effectué dans les années 80 pour savoir qui informait le mieux et avait la meilleure écoute, les salariés ont répondu : 1- les organisations syndicales, 2- les médias, 3- la hiérarchie. Cela est la conséquence du "*management militaire directif descendant*" (selon un cadre ressources humaines) et de la très forte culture qui valorise la maîtrise technique et non la gestion des hommes. Cette place vacante est naturellement occupée par les organisations syndicales qui écoutent, informent, accueillent les nouveaux venus autour de buffets en insistant sur la dimension affective. Les organisations syndicales créent une sorte de seconde hiérarchie parallèle. Ainsi, un agent de maîtrise ayant un problème avec un de ses ouvriers déclare : "*Je vais en parler à Jean*", Jean étant le responsable local de la CGT. De même, alors que "*la SNCF ne vend que du repli sur soi, ne fait pas rêver*" (selon un chef d'établissement), les organisations syndicales arrivent à mobiliser les cheminots autour de projets fédérateurs comme la défense du service public. La grève, qui "*a une fonction de reconnaissance de masse et de classe*" (Jean Colin - CFDT), donne un sens à l'action et fabrique des braves, ce que ne sait plus faire l'entreprise.

La pratique syndicale de dépôt systématique de préavis en cas de mécontentement semble également induite par l'organisation ultra-centralisée de l'entreprise et l'absence de réel

dialogue due à une très grande méfiance réciproque. Le préavis constitue parfois le seul moyen de rencontrer sa hiérarchie pour discuter des problèmes. Par ailleurs, l'absence de marge de manœuvre financière ou décisionnelle du chef d'établissement conduit les organisations syndicales à déposer des préavis pour faire remonter le mécontentement plus haut jusqu'à trouver et interpeller le véritable décideur.

Enfin, les raisons mêmes du mécontentement sont souvent induites par la même centralisation excessive qui ne permet pas de résoudre les micro-dysfonctionnements de terrain qui s'accumulent, s'amplifient et éclatent sous forme de grèves. La maîtrise ne se sent d'ailleurs pas toujours responsable de ces dysfonctionnements, parce qu'elle considère avoir avant tout une vocation technique et non managériale.

Un rapport de force déséquilibré

La grève est tout d'abord sans risques : les salariés bénéficient d'un statut qui leur donne de fait la garantie de l'emploi, et la survie des entreprises publiques apparaît traditionnellement garantie à la fois par l'Etat actionnaire et par une position de monopole ou de quasi-monopole.

Les dispositions légales confèrent aux fédérations syndicales une grande puissance. Ainsi, la SNCF alloue des heures aux délégués syndicaux des quatre cents établissements et met également des permanents à disposition des fédérations (cinquante personnes par exemple à la CGT-cheminot).

A La Poste, la RATP ou la SNCF, les grands lieux de rassemblement de main-d'œuvre permettent d'orchestrer facilement des mouvements collectifs. La direction de La Poste l'a d'ailleurs bien compris puisque les nouveaux centres de tri accueillent désormais moins de trois cents personnes contre plus d'un millier auparavant.

Le rapport de force est enfin surtout conditionné, dans ces entreprises en situation de monopole, par le pouvoir de nuisance dont dispose le personnel. La tactique consiste à gêner le client pour faire pression auprès de la direction. Ainsi, les catégories de personnel disposant du plus fort pouvoir de nuisance sont celles qui obtiennent les avantages les plus importants : pilotes d'Air France mieux payés que le président, conducteurs SNCF ayant la retraite à 50 ans gagnant en moyenne 16 300 F[14] par mois pour 29h30 de travail par semaine dont 2h30 de conduite effective par jour, etc. Il est arrivé que les cheminots travaillant au matériel - ayant donc un pouvoir de nuisance faible - demandent aux conducteurs de faire grève à leur place, quitte à leur payer les jours non travaillés non remboursés par l'entreprise[15].

Ce rapport de force déséquilibré permet aux organisations syndicales de lancer un grand nombre de grèves même en l'absence de revendications : on a vu ainsi une grève 'bizutage' d'un chef d'établissement SNCF dix jours après son arrivée en poste. Ce rapport de force permet également de négocier le paiement des jours de grève lors de la reprise du travail - et de nombreux témoignages prouvent que les jours de grève sont le plus souvent payés dans ces entreprises, même si les pratiques ne sont pas identiques partout. Il y a donc encore moins de risque à faire grève.

---

[14] Montant net global comprenant les éléments variables de solde.

[15] Cela ne s'est pour autant jamais concrétisé.

L'achat de la paix sociale

Ces entreprises, bénéficiant d'une rente de monopole et d'un soutien financier de l'Etat, sans concurrence directe sur le même produit, peuvent souvent se permettre d'acheter la paix sociale. A la SNCF, lorsqu'une liaison radio a été installée dans les cabines des conducteurs il y a environ dix ans de cela, la CGT s'était opposée à ce que le deuxième conducteur soit supprimé. Pour faire disparaître ce deuxième agent, l'entreprise a dû acheter l'accord de la CGT... en versant une prime d'environ 600 F/mois aux conducteurs qui bénéficiaient de cette avancée technologique qui rend la conduite plus sûre.

Le système est encore plus pervers lorsqu'on sort du conflit par l'achat de la reprise du travail au détriment de l'analyse de ses causes. Cet achat de la grève est fréquent car "*il permet d'enterrer de manière complice des questions qui dérangent à la fois le pouvoir et le contre-pouvoir syndical*" (H. Vacquin) : régler les problèmes compliqués de conditions de travail, changer l'organisation trop centralisée, etc. Nous l'avons observé à la SNCF. Cela a également été très bien décrit par H. Vacquin avec l'exemple de la prime de douche : "*L'histoire se passe dans une aciérie. Elle débute dans les années 60 et se termine en 1976. Le four crache. Tout autour, les fondeurs enfournent à la pelle des additifs en poudre nécessaires au bon déroulement des opérations. L'atmosphère est poussiéreuse en diable. Un jour - un jour pourtant ni plus ni moins poussiéreux que le précédent - une altercation avec le chef d'atelier déclenche une grève spontanée, qu'il va bien falloir doter d'une revendication. L'insalubrité des conditions de travail fournit tout naturellement un point sur lequel il est possible de revendiquer. Mais que va-t-on réellement revendiquer ? L'installation d'un aspirateur ou d'une ventilation qui résoudrait le problème de la poussière ? La solution est à peine imaginable. L'idée ne vient même pas à l'esprit des ouvriers, pas plus qu'à celui de la direction ; idem pour les syndicats. Du coup, qu'a-t-on réclamé ? Une prime de douche, bien sûr - pas les douches, alors qu'il n'y en avait pas...*"

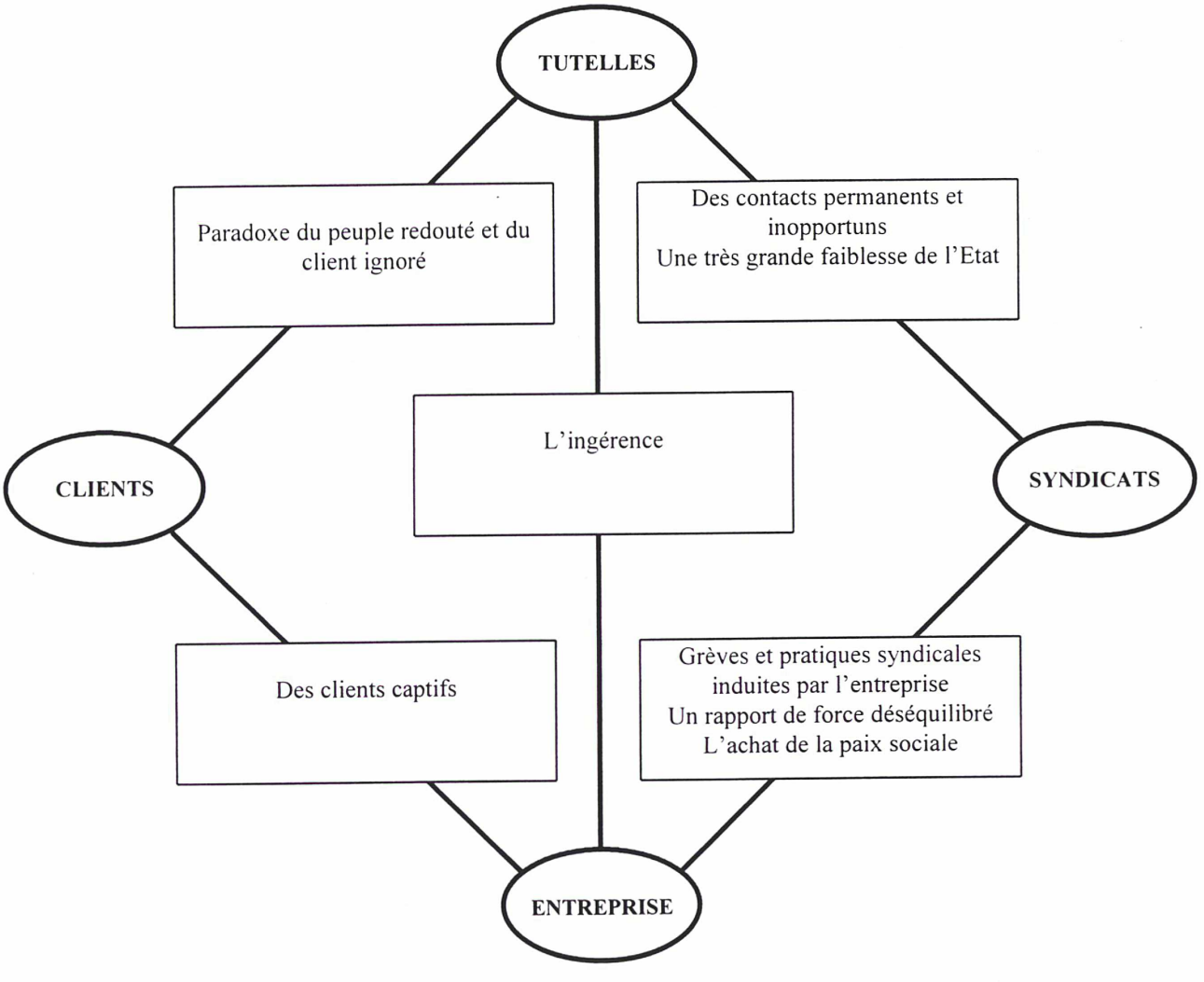
Cette pratique d'achat de la grève est extrêmement dangereuse car elle crée un cercle vicieux : si on achète la reprise du travail au détriment de l'analyse des causes du conflit, celles-ci, source initiale du mécontentement, n'ont pas disparu, et les salariés doivent recommencer une grève qui risque à nouveau d'être achetée...

Ce phénomène est encore plus pervers lorsque la direction tire profit de l'existence de syndicats catégoriels représentant des personnels à fort pouvoir de nuisance, comme le SNPL (Syndicat National des Pilotes de Lignes) à Air France ou la FGAAC (Fédération Générale Autonome des Agents de Conduite) à la SNCF. C'est ainsi que Jean Colin, ancien administrateur CFDT de la SNCF, écrit à propos de la FGAAC : "*d'un poids important dans la réussite ou pas d'une grève, sa vision purement catégorielle permettait pour arrêter un conflit (ou en éviter un) d'accorder quelques revendications aux seuls agents de conduite*".

3- Synthèse du modèle

A- Schéma synthétique des relations entre protagonistes

Les relations entre acteurs peuvent être synthétisées sur notre schéma initial de la manière suivante :



On remarquera qu'il n'y a pas de relation directe entre clients et organisation syndicales.

B- Les acteurs cachés et manquants

La modélisation des entreprises publiques de service public sous la forme d'un jeu de relations de quatre acteurs est un choix évidemment contestable. Il a été retenu car il présente le double avantage d'être relativement simple à manipuler et d'appréhender la majorité des problèmes étudiés. Cependant, cette simplification ne doit pas faire oublier le rôle joué par d'autres acteurs cachés ou manquants. Derrière l'intitulé 'Syndicats' se cache un autre acteur propre constitué par les salariés de l'entreprise. De même, derrière l'intitulé 'Clients' se cachent les citoyens et les salariés des autres entreprises. Par ailleurs, les médias et les élus locaux ne figurent pas explicitement dans le modèle, alors qu'ils jouent un rôle très actif.

Les salariés

Les salariés ont volontairement été regroupés avec les organisations syndicales. En effet, les organisations syndicales, qui disposent d'une personnalité morale, sont l'organe officiel de représentation et de défense des salariés, notamment lors des négociations avec l'entreprise et les tutelles. Les syndicats étant élus, ils sont obligés d'adapter leurs positions et leurs revendications pour satisfaire au mieux les attentes et les aspirations des salariés. Le jugement des salariés se manifeste également lors des appels à la grève en fonction du taux de participation.

Cependant, des divergences d'intérêts existent et les syndicats n'expriment pas toujours les attentes des salariés. Tout d'abord, le taux de syndicalisation, même s'il est beaucoup plus élevé que dans le privé, reste relativement faible : moins de 30% en général. Chez les cadres, la syndicalisation est encore plus faible. De plus, on sent parfois de la part des salariés un relatif éloignement vis-à-vis de la machine syndicale : ils votent pour eux ou suivent leur appel à la grève s'ils jugent que c'est dans leur intérêt, mais ils restent globalement peu impliqués et peu au courant des tenants et aboutissants des négociations. Enfin, pour reprendre une analyse chère au philosophe Castoriadis, le fait même d'avoir une structure intermédiaire - une "*bureaucratie*" syndicale - fausse le jeu et déforme la représentativité. Ainsi, comme pour toute structure, l'objectif de l'organisation syndicale se détourne vers sa propre survie, ce qui n'est pas toujours cohérent avec la défense des intérêts des mandants. La compétition entre les différents syndicats entraîne une surenchère souvent nuisible pour tous. Les organisations syndicales gèrent les revendications au travers du prisme déformant de leur structure centralisée et très hiérarchisée calquée sur celle de l'entreprise. Cela incite à ne pas régler les problèmes de terrain comme par exemple les conditions de travail, mais à faire remonter le mécontentement de la base pour poursuivre des revendications d'ordre plus politique. A titre d'exemple, un bureau de poste du 15ème arrondissement de Paris s'est ainsi mis en grève pendant trois jours en 1997 sur une revendication politique contre la filialisation de la branche colis, alors que la vraie préoccupation des grévistes était en fait d'un problème de conditions de travail.

Les citoyens

Les citoyens constituent un acteur caché derrière l'acteur intitulé "clients". En effet, si c'est en tant que clients que les individus achètent le service offert par l'entreprise, c'est en tant que citoyens qu'ils font pression auprès du gouvernement. Mais certains clients ne sont pas citoyens - les étrangers par exemple - et tous les citoyens ne sont pas clients. Certaines personnes se servent de cet argument pour expliquer la relative popularité des grèves de décembre 1995[16]. Les grèves ne gênaient que les clients captifs qui ne représentaient qu'une petite partie de la population française - essentiellement la région parisienne - alors que les sondés étaient représentatifs de l'ensemble de la population. "*Cette grève a montré qu'on pouvait très bien se passer de la SNCF en province ; le jour où la SNCF ne fera plus circuler personne, 100% des français soutiendront la grève des cheminots !*" nous a déclaré un cadre de l'entreprise.

Les salariés des autres entreprises

Les salariés des autres entreprises constituent également un acteur caché derrière l'acteur intitulé "clients". En effet, la plupart des clients sont également des salariés, donc des électeurs des organisations syndicales dans leur structure professionnelle et des mandants potentiels. Une confédération syndicale a tout intérêt à être populaire auprès de l'ensemble des salariés, y compris ceux qui sont gênés par les grèves qu'elle est susceptible de soutenir. Cela explique peut-être en partie la position de la CGT qui a souhaité ne pas prendre en otage le Mondial, même si la présence d'un de leurs anciens délégués au poste de ministre du Transport a également pu jouer un rôle important. Au contraire, les organisations syndicales autonomes, c'est-à-dire non regroupées en confédération et ne syndiquant qu'une catégorie professionnelle du personnel, comme le SNPL[17] à Air France ou la FGAAC[18] à la SNCF, n'ont pas besoin de séduire de nouveaux mandants en dehors de leur entreprise. Ce sont d'ailleurs les seuls qui ont lancé des grèves lors du Mondial.

Les médias

Les médias constituent un acteur absent du schéma précédent. Ils ne sont censés être qu'une courroie de transmission neutre entre les différents acteurs. S'ils ont un rôle passif, en tant que caisse résonance de l'opinion publique, ils ont également un rôle actif car ils forgent l'opinion en fonction de leurs centres d'intérêts et de leur grille d'analyse propre. Cela a été dénoncé par de nombreuses personnes lors de la grève de 1995. D'après M. Simonin, rédacteur en chef du journal télévisé à TV5, les médias préféreraient décrire les événement sous un angle sympathique (les Parisiens s'entraidant et partageant les voitures) plutôt que sous un angle dénonciateur.

Ainsi donc, les médias sont plus qu'une simple courroie de transmission, ils jouent un rôle majeur. Convaincre l'opinion publique, c'est avant tout convaincre les médias. Les conflits se jouent désormais de plus en plus à la télévision pour rallier l'opinion publique à un des deux camps. Le conflit de la Coupe du Monde à Air France s'est ainsi quasiment déroulé en direct à la télévision. C'était d'ailleurs un conflit qui était latent depuis plus d'un an : sans la

[16] Les sondages montraient que 60% de la population française soutenait les grèves des transports.
[17] Syndicat National des Pilotes de Lignes
[18] Fédération Générale Autonome des Agents de Conduite

médiatisation liée à la Coupe du Monde, il n'y aurait peut-être pas eu de grève.

Les organisations syndicales semblent en général plus professionnelles et habiles à mobiliser les médias que les directions d'entreprise. Bénéficiant souvent d'une bonne audience localement, elles savent également faire venir les journalistes lors des conflits et obtenir leur soutien. Les directions d'entreprise utilisent cet outil avec moins de facilité et plus d'appréhension, à l'exception peut-être d'Air France.

Les élus locaux

Les contacts entre tutelle et organisations syndicales se font également par l'intermédiaire des élus locaux. Lorsqu'une entreprise publique souhaite restructurer son activité, supprimer ou fusionner des établissements, les élus locaux sont prompts à se rallier aux revendications des organisations syndicales pour défendre l'emploi sur leur commune. Cette pression remonte au Parlement et au gouvernement, pour retomber ensuite sur l'entreprise. Ce mécanisme est d'autant plus efficace que l'élu local concerné est parfois parlementaire, voire membre du gouvernement.

4- Caractéristiques de la gréviculture

Ayant décrit le mode de fonctionnement des entreprises publiques de service public et les relations entre tous les acteurs, nous nous proposons maintenant de synthétiser les cinq caractéristiques principales du phénomène de la gréviculture. Notons que nous nous plaçons toujours dans une vision statique du modèle de l'entreprise publique de service public sans intégrer les évolutions de ces dernières années.

A- Des raisons de faire grève

Comme nous l'avons analysé dans la relation entreprise - syndicats, une centralisation excessive, un manque de responsabilisation et un management peu axé sur la gestion des hommes induisent de nombreux micro-dysfonctionnements récurrents et des mécontentements qui sont autant de déclencheurs potentiels de mouvements sociaux.

De plus, il arrive parfois que le dépôt de préavis et le déclenchement d'une grève locale constituent le seul moyen de se faire entendre et de faire remonter le mécontentement. Ce mode de fonctionnement du dialogue social peut être induit sur le terrain par un manque d'écoute, de confiance et de décentralisation.

B- Un fort pouvoir de nuisance des salariés

Comme cela avait déjà été montré par François de Closets, le pouvoir de nuisance du personnel est au coeur de la problématique de la grève : on agit et on gagne en fonction de la gêne que l'on peut occasionner. Celle-ci est particulièrement importante dans des entreprises de service public en situation de monopole, mais peut varier d'une catégorie de personnel à une autre. Le principe consiste à faire pression sur la direction et les tutelles en prenant en otage les clients.

C- La grève sans risque avec des débordements impunis

Contrairement au secteur privé, les salariés des entreprises publiques de service public ont un risque quasimment nul de perdre leur travail à cause d'une grève.

De plus, le paiement des jours de grève fait toujours partie de la négociation finale de reprise du travail. Il dépend donc du rapport de force local entre les parties, et l'expérience montre - même si les dirigeants d'entreprise s'en défendent souvent - que les jours de grève sont souvent en partie payés. Les salariés prennent donc un risque relativement limité à faire grève.

Enfin, il arrive très fréquemment que l'exercice de la grève ne respecte ni le droit du travail ni les règles internes à l'entreprise, sans que des mesures soient prises par les dirigeants pour limiter ces débordements. Grèves tournantes, piquets de grèves, absence de préavis, violences corporelles sont autant de pratiques courantes souvent non sanctionnées.

D- Un rapport de force en faveur des grévistes

Si on analyse le schéma de synthèse du fonctionnement de l'entreprise publique de service public, on se rend compte que les relations entre acteurs jouent en faveur des syndicats et en défaveur des clients. Les relations tutelles – syndicats, tutelles – entreprise et entreprise - syndicats jouent toutes en faveur des syndicats, tandis que les relations clients - tutelles et clients - entreprise jouent en défaveur des clients.

La prise en otage des clients est à l'avantage des grévistes car ils bénéficient jusqu'à présent du soutien populaire, implicite ou explicite, comme le montrent de nombreux sondages.

Ce rapport de force est encore plus déséquilibré lorsqu'il s'agit non pas de confédérations mais de syndicats catégoriels. En effet, n'ayant pas de mandants potentiels en dehors de leur catégorie de personnel, ils ressentent moins le besoin de promouvoir une image positive de leur syndicat et d'attirer la sympathie des autres salariés. Cela reste vrai encore aujourd'hui, et nous pouvons constater que les deux grèves (Air France et SNCF) ayant perturbé le début de la Coupe du Monde de football 1998 sont dues essentiellement à des syndicats catégoriels : SNPL et FGAAC. Au contraire, FO, la CFDT et la CGT n'ont lancé aucun mouvement de grève.

E- "Un monde sans clients"

Le mode de représentation des salariés se situe dans un plan totalement déconnecté du plan économique. Leur entreprise, détenue par l'Etat, apparaît éternelle. Ils semblent ignorer que l'entreprise a besoin de clients pour vivre et pour les payer, et qu'il est dangereux à terme de trop gêner les clients.

Cette vision d'un "monde sans client" est parfaitement illustrée par une anecdote rapportée par M. Le Floch-Prigent, alors président de la SNCF. Parti en train en week-end en Bretagne, il discute assez librement avec le contrôleur de la voiture. Alors que le train était bien rempli à l'aller, le contrôleur se félicite du peu de monde dans le train au retour car cela lui permet de mieux s'occuper des passagers. M. Le Floch-Prigent, interloqué, lui demande alors : "*Et moi, comment je vous paie ?*".

[redacted]

III- VERS LA FIN DE LA GREVICULTURE ?

1- Des entreprises qui ont évolué de manières différentes

Nous avons décrit dans la partie précédente un modèle statique, celui de l'entreprise publique de service public d'il y a quinze ou vingt ans. Ce modèle décrivait une situation type, sans montrer les évolutions qui ont pu avoir lieu.

Or, depuis quinze ans, et même si la situation semble toujours bloquée dans quelques entreprises, des changements importants ont vu le jour et la gréviculture a souvent reculé de manière très sensible.

A- France Telecom

Comme nous l'avons expliqué en première partie, le téléphone n'a jamais été coupé lors des grèves à France Telecom. Sans discontinuité pour le client, cette entreprise est et a été en dehors du modèle que nous avons décrit.

Les évolutions majeures qu'a connues France Telecom au cours des dernières années n'en sont pas moins très intéressantes pour notre problématique puisqu'elles nous permettront de mieux comprendre les situations des entreprises publiques de service public où on observe la gréviculture.

Une transformation en trois étapes.

Jusqu'en 1990, France Telecom s'appelait la direction générale des télécommunications, au ministère des Postes et Télécommunications. La séparation de l'administration, fin 1990, a consisté en la création d'un établissement public[19]. La transformation majeure, qui fut la plus difficile à faire accepter par le corps social de l'entreprise, fut la création par le gouvernement Juppé d'une société anonyme, toujours détenue par l'Etat. Enfin, courant 1997, le capital de France Telecom fut ouvert et la société cessa d'être une entreprise publique. Le statut du personnel n'a lui jamais changé : les agents de France Telecom sont fonctionnaires.

La reclassification

Dans l'administration française, le grade est dissocié de la fonction, la rémunération étant bien entendu fonction du grade, lui-même grandement lié à la formation initiale et à l'ancienneté. Un tel système, très rigide et peu motivant pour le personnel, est évidemment un handicap lourd pour la gestion des ressources humaines d'une entreprise.

[19] La Poste et France Telecom ont été créés en même temps le 1er janvier 1991.

Avec la sortie de l'administration, France Telecom a ainsi entrepris un travail titanesque de "reclassification" de 1991 à 1993. Il a fallu identifier tous les postes de la maison, définir des fonctions – au nombre d'une centaine, positionner ces fonctions sur des niveaux de fonctions. De nouveaux corps de fonctionnaires ont ensuite été créés pour chaque niveau de fonction. Chaque agent a enfin été rattaché à un nouveau corps plus conforme à son poste, le tout avec un important travail de formation.

Comme nous le déclarait un cadre dirigeant de France Telecom, « *Cela a coûté une fortune !* » Une des règles majeures du plan de reclassification voulait en effet qu'aucun agent ne soit perdant lors du changement de corps : la rémunération devait être au moins égale, la vitesse de l'avancement ou le plafond dans le corps également. Mais le processus a permis de sortir des cloisonnements hiérarchiques et d'amener de la fluidité dans la structure.

Les raisons du succès

Cette réforme de la structure de France Telecom préparait la création d'une société anonyme avant son passage dans le secteur privé. C'est cette seconde réforme qui fut la plus difficile à faire accepter. La grève nationale de 1993 compta ainsi 85% de grévistes, un quart des cadres rejoignant le mouvement. Mais, au fil des années, les salariés de France Telecom se résignaient au changement, l'inquiétude s'estompait, et la réforme passait. Pour beaucoup, France Telecom est d'ores et déjà une véritable entreprise, promise à un brillant avenir.

Il y a essentiellement deux types de raisons à ce succès. Le premier tient aux garanties accordées au personnel. Ce dernier a eu très vite l'assurance qu'il conserverait son statut de fonctionnaire. Dans le processus de privatisation, il a de plus été largement gagnant sur le plan financier et a massivement acheté des actions à prix réduit.

Le second type de raisons tient à l'excellente communication interne. Depuis cinq ans, tous les présidents de France Telecom répètent que la concurrence est inévitable. L'ouverture dans la téléphonie mobile a appuyé ce discours, les perspectives de croissance dans les télécommunications l'ont dédramatisé. D'hostiles, les personnels sont ainsi progressivement devenus favorables et ont compris que leur entreprise avait de forts atouts pour faire face à la concurrence.

B- Air France

Air France n'est plus aujourd'hui une entreprise de service public, du moins pour la majeure partie de son activité. Elle l'a cependant longuement été et la gréviculture y a régné.

Mais la déréglementation du trafic aérien, doublé de la crise du secteur aérien au début des années 90 ont profondément modifié les règles du jeu. Entre 1990 et 1993, Air France a perdu près de 15 milliards de francs, le déficit doublant presque chaque année. C'est parce que l'entreprise était au bord du gouffre, avec une évidente menace de disparition, que le président Christian Blanc a pu faire accepter le *"projet pour l'entreprise"* : malgré l'avis contraire des syndicats, une très large majorité du personnel acceptera le gel des salaires pour trois ans et les gains de productivité de 10% par an.

L'entreprise Air France est peu à peu sortie de la gréviculture en prenant conscience de sa mortalité. La dernière grève qui entre dans le cadre de la gréviculture semble bien devoir être celle de la Coupe du Monde en juin 1998.

La grève de la Coupe du Monde[20]

Soucieuse de réduire les coûts salariaux, le PDG d'Air France Christian Blanc avait introduit une double grille de rémunération[21] pour les pilotes en 1997, tout comme il l'avait fait pour l'ensemble des autres catégories de personnel. Devant la très vive opposition des syndicats, un moratoire avait été décidé jusqu'au 31 mai 1998.

Pour assurer le développement de la compagnie, M. Spinetta, nommé PDG après la démission de Christian Blanc, voulait par ailleurs réaliser 3 milliards d'économies par an, dont 500 millions sur la masse salariale des pilotes. M. Spinetta proposa un « échange salaire contre actions », sous la forme d'une diminution de 15% des salaires contre des actions de la société Air France, ce à quoi les pilotes étaient très largement hostiles.

Le Syndicat National des Pilotes de Ligne (SNPL) déposa pour le lundi 1er juin 1998 un préavis de quinze jours renouvelable, portant tant sur la suppression de la double échelle des salaires que sur le refus de l'échange salaire contre actions. La Coupe du Monde de football organisée par la France, pour laquelle la compagnie aérienne était partenaire officielle, débutait le 10 juin, et il entrait clairement dans la stratégie des pilotes d'utiliser l'événement pour faire pression.

Chose rare, la réaction des médias fut hostile au mouvement. La presse écrite tout d'abord se déchaîna, *Le Monde* en tête, pour dénoncer la prise d'otage et la « *grève de trop* »[22]. Après trois ou quatre jours de conflit, les télévisions commençaient elles-mêmes à prendre parti contre les grévistes en citant par exemple les résultats de certaines études sur les différences de salaires entre pilotes français, britannique et allemand.[23] L'opinion publique était de plus en plus hostile au mouvement.

Le ministre des Transports M. Gayssot se disait tout d'abord partisan de la négociation et avançait une possible baisse des charges sur les salaires des pilotes pour régler le conflit. Devant le refus du ministre de l'Economie et des Finances M. Strauss-Kahn, le Premier ministre M. Jospin un temps hésitant tranchait le samedi 6 juin dans le sens de la fermeté.

De son côté, la direction d'Air France tenta tout d'abord de négocier avec le SNPL, et les positions semblaient se rapprocher vers le 5 juin. Mais le 6 au matin, fort du soutien du gouvernement, des médias et de l'opinion, la direction rompait virtuellement les négociations en revenant en arrière sur des conditions acceptées pendant la négociation. M. Spinetta laissant filtrer la menace d'une décision unilatérale de modification de la grille de rémunération des pilotes, des négociations secrètes aboutissaient le 10 juin au matin sur de grands axes d'une négociation à conclure le 31 août, en échange de la reprise immédiate du

---

[20] Ce mémoire est écrit fin juin 98 et on voudra donc bien excuser les auteurs de l'éventuel manque de recul dont il ferait preuve.

[21] Les pilotes actuels continuent à être payés en fonction de l'ancienne grille plus avantageuse, les nouveaux embauchés se voient proposer une nouvelle grille.

[22] Titre de l'éditorial du 1er juin 1998 du journal *Le Monde*.

[23] Une étude américaine chiffrait l'écart de rémunération entre les pilotes de Air France et ceux de Lufthansa à 19% et à 40% l'écart avec ceux de British Airways.

travail.

Les pilotes perdaient le conflit, même si la négociation de dernière minute leur permettait de sauver la face. Cet échec s'explique essentiellement d'une part par l'absence de soutien de l'opinion publique - ce qui a permis au gouvernement de faire face aux revendications des grévistes - et d'autre part par l'échec de la prise en otage du Mondial, qui commençait à se dérouler normalement sans Air France.

C- EdF

À EdF, jusqu'en 1987, la pratique courante pendant les grèves était de couper les clients, et ce tant en production au niveau national, qu'en distribution au niveau local. La fin des années 80 a vu une évolution majeure avec l'arrêt de ce type de mouvement, évolution dont voici les principaux ressorts.

Le ras le bol de l'opinion publique

Au fil des années 70 puis 80, l'électricité devient de plus en plus indispensable. Les grèves avec coupures sont ainsi de plus en plus ressenties comme un scandale par l'opinion publique, notamment avec le mouvement de 1985-86.

L'impopularité de ces grèves devient telle qu'elle entraîne des actions violentes, notamment chez les artisans et commerçants : des pneus de voiture sont crevés, le pain que les boulangers n'ont pas pu cuire est déversé à l'entrée des locaux d'EdF, les enfants du personnel doivent s'expliquer dans les cours de récréation...

La montée du courant libéral

Parallèlement à ce premier mouvement de fond, cette période est marquée par la montée du courant libéral en France et en Europe. Alain Madelin est nommé ministre de l'Industrie en 1986, la commission commence à sérieusement s'interroger sur les monopoles dans les services publics. La direction générale d'EdF a alors voulu initier dans l'entreprise une réflexion de fond sur la relation aux clients, et semble y avoir assez bien réussi.

Il a fallu expliquer l'ampleur des changements en cours et la nécessité pour l'entreprise de préparer des réponses. A court terme, alors que les responsables européens s'interrogeaient sur les modalités de la dérégulation, EdF avait besoin d'avoir des alliés et d'être défendu par l'opinion publique. A long terme, avec l'arrivée inévitable de la concurrence, EdF devait satisfaire ses clients. Pour Jean Bergougnoux, ancien directeur général d'EdF, *"Deux hommes ont joué un rôle éminent [dans l'arrêt des grèves avec coupure] : Alain Madelin et Leon Brittan".*

Ce mouvement profond dans le corps social de l'entreprise semble avoir été largement aidé par une évolution des syndicats. Les fortes embauches de personnel jeune et bien qualifié pour réaliser le programme électronucléaire, la montée de la CFDT et l'évolution des idées à la CGT ont fortement contribué à une prise de conscience progressive.

Le retour à la règle

En novembre 1988, malgré ces évolutions majeures, un vaste mouvement de grève dans le secteur de la production - le plus éloigné des clients - menace encore de couper les clients. EdF commence par accepter les baisses de production en les compensant par de coûteuses importations. Mais après quatre semaines, la direction change complètement de stratégie et décide que dorénavant, si les agents grévistes - réquisitionnés ou non - d'une centrale ne respectent pas les ordres de production du dispatching, on retiendra 80% de leur salaire en considérant qu'ils ne font plus qu'assurer une fonction de sécurité évaluée à 20% de leur travail (voire en annexe 4 la note Bénat). Du point de vue juridique, la décision était très contestable bien que EdF ait fini par gagner devant le conseil d'Etat en 1997. Les syndicats s'y opposèrent violemment mais la direction tint bon : il n'y aura désormais plus de coupure majeure en production.

En distribution et depuis cette époque, sauf peut-être en Corse et en Guyane, la direction a de plus systématiquement dépêché des huissiers et procédé à des mises à pied de courte durée quand des agents coupaient les clients en violant les règles professionnelles : les coupures en distribution ont virtuellement disparu.

D- La Poste

Tout comme France Telecom, La Poste a changé de statut en 1990 pour sortir de l'administration. Un effort important d'évolution du management et de requalification du personnel a alors été entrepris. L'évolution de l'accueil dans les bureaux de poste, la généralisation des guichets "toutes opérations", l'apparition des automates sont autant de signes extérieurs d'une meilleure prise en compte du client. Pourtant, ces évolutions semblent déjà bien loin pour les responsables de La Poste.

"A La Poste, il y a un avant et un après décembre 95 : nous avons vécu un séisme"[24]

Le 30 novembre 1995 au matin, la situation est grave : quatre centres de tri sont en grève. Le soir, ce sont soixante et le lendemain cent trente des cent trente cinq centres de tri qui participent au conflit. Les guichets, les finances, près de la moitié des centres de traitement informatique[25] vont suivre. La grève, essentiellement politique, est importée en partie de la SNCF, les négociations ne donneront rien ; le conflit sera l'un des plus durs de l'histoire de La Poste.

Au sortir de la grève, l'entreprise aura perdu un milliard et demi de francs, et quelques-uns des plus grands comptes clients. Contrairement aux cheminots, les syndicats postiers n'auront rien obtenu, sinon 15 jours de retenue sur salaire pour leurs mandants[26] et une nette perte d'audience sur le terrain. Pour tous, il s'agit d'un immense gâchis.

---

[24] E. Betou, directeur de l'observatoire social

[25] Ils gèrent l'approvisionnement en billets et la gestion de la caisse pour les bureaux

[26] La Poste n'a que très peu payé les jours de grève en 1995. Le gouvernement, qui souhaitait privatiser France Telecom, craignait une vaste mouvement de grève avec propagation à La Poste : il a donc accepté de soutenir la direction dans le non-payement des jours de grève.

Les leçons d'un conflit

Le retour d'expérience mettra deux points majeurs en lumière.

D'une part, des incidents majeurs sont survenus : des rails de chemin de fer ont été soudés sur les entrées de certains centres, des directeurs départementaux ont été séquestrés et molestés. La direction de La Poste a donc considéré qu'il devait dorénavant exister des "*lignes blanches qui ne devront pas être franchies*".

D'autre part, la grève n'a été le fait que d'une minorité d'agents. Hormis deux journées nationales qui n'ont mobilisé que peut-être vingt pour cent du personnel, La Poste a été paralysée par quelques 6% de grévistes très déterminés qui ont bloqué la majorité des centres de tri. L'entreprise connaît donc un certain nombre de points de vulnérabilité qu'elle ne peut plus accepter. La direction va ainsi baptiser "dévulnérabilisation" la stratégie d'élimination de ces points sensibles, et s'engager très résolument sur cette voie. La "dévulnérabilisation" décidée consiste essentiellement en une diminution du pouvoir de nuisance de certaines catégories de personnel par des moyens techniques ou par une organisation adaptée. Schématiquement, La Poste a entrepris deux grandes actions, l'une au niveau des centres de tri, l'autre en amont, au niveau des réseaux de distribution. Avant d'expliciter ces actions, et pour permettre au lecteur de mieux nous suivre, il faut bien comprendre ce qu'est l'activité courrier de La Poste.

Le trajet type d'une lettre ou d'un colis

Une lettre ou un colis suit schématiquement le trajet suivant : il part d'un bureau distributeur départ où le client l'a déposé, il est ensuite acheminé vers un centre de tri "départ" où il est trié et expédié vers son département d'arrivée dans un centre de tri "arrivée", il est ensuite de nouveau trié en fonction du bureau distributeur "arrivée" où il est confié au facteur et distribué.

Ainsi, idéalement, si vous expédiez une lettre de Metz vers Marseille, elle sera relevée vers 18h à Metz et acheminée vers le centre de tri départemental proche du centre-ville. Triée en début de soirée, elle sera identifiée au départ pour Marseille et acheminée à l'aéroport pour le vol de 21h20. Elle sera donc au centre de tri de Marseille en début de nuit. Là, elle sera triée en milieu de nuit en fonction du bureau "arrivée". S'il s'agit d'un grand bureau et que le centre n'a pas été trop chargé pendant la nuit, le courrier du bureau sera à nouveau trié tôt le matin et regroupé cette fois par tournée de facteur. Vers 6 heures, la lettre ou le colis sera acheminé au bureau de poste "arrivée", ce qui permettra à votre correspondant d'être distribué en J+1.

L'action sur les réseaux

Avant 1995, lettre, colis et plis non urgents suivaient le même trajet ; la Poste distingue aujourd'hui six réseaux[27]. Les centres de tri pour les lettres, pour les colis et pour les plis non urgents sont maintenant parfois distincts et séparés ; le transport et parfois la distribution sont également spécifiques. Cette séparation répond bien sûr en premier lieu à l'attente des clients, les entreprises ayant par exemple des demandes spécifiques et étant

[27] Ces derniers sont les suivants : lettre pour les plis urgents, écopli pour le courrier moins pressé, colis grand public, colis entreprise, colis VPC et routeurs et enfin presse.

plus exigeantes que les particuliers.

Mais cette séparation présente aussi l'avantage de limiter les risques en terme de grève ou de perturbations. Lors du dernier conflit des routiers par exemple, ces derniers ont bloqué le centre de tri lettre à Lille mais pas le centre de tri colis. En région parisienne, une grève au centre de tri colis de Gennevilliers ne perturbe pas le tri des lettres effectué à Nanterre.

Pour les gros clients de l'entreprise, comme les routeurs ou les VPCistes, La Poste peut de plus leur proposer de pré-trier eux-mêmes leur courrier en faisant un sac par gros bureau distributeur. Cette opération, assez facile pour des entreprises très équipées en informatique, permet d'éviter le passage par les centres de tri aux plus gros comptes de La Poste, et donc tout risque de blocage de leur courrier à ce niveau.

L'action sur les centres de tri

La visite d'un centre de tri laisse une étrange impression tant est frappant le contraste entre modernité et archaïsme. Les gigantesques machines de tri automatique reconnaissent 75% des plis au rythme de trente mille lettres à l'heure. Pour le courrier qui n'a pas pu être lu, en revanche, des opérateurs saisissent les codes postaux, inlassablement, toute la nuit. Si le centre n'est pas équipé des dernières machines, une part importante des enveloppes, trop grandes, doit être triées manuellement, à grand renfort de main-d'oeuvre.

La stratégie à moyen terme de La Poste est d'investir progressivement dans des équipements automatisés. C'est un processus économiquement rentable[28] avec d'évidentes possibilités de dévulnérabilisation, quelques personnes suffisant, en cas de grève, à faire tourner les machines et donc à trier l'ensemble du courrier. L'âge moyen du personnel des centres de tri étant de 48 ans pour un départ à la retraite à 55 ans, l'entreprise a choisi de le faire au rythme des départs.

Parallèlement, La Poste a mis en place une petite dizaine de centres de tri d'un type un peu particulier. Baptisés "centres de tri d'entraide", ils sont parfaitement équipés en matériel automatique mais leur niveau d'activité est volontairement maintenu à 30 ou 40% avec un personnel très qualifié. En cas de problème, et notamment en cas de grève dans un centre de tri, l'un des centres d'entraide est activé à pleine capacité, avec du personnel en intérim ou en CDD, le personnel habituel prenant un rôle d'encadrement.

Une cellule spécialisée basée à Champs-sur-Marne et baptisée "régulation" gère au quotidien les dysfonctionnements du réseau[29]. En cas de blocage d'un centre de tri départemental, elle fait ainsi entrer en action un centre de tri d'entraide régional. Souplesse supplémentaire, vu la faible part du coût du transport dans la structure des coûts, la cellule de régulation peut même faire trier à l'autre bout de la France[30].

Cette évolution majeure correspond bien sûr à celle des syndicats. Le choc de 1995 a été si fort qu'ils ont accepté le processus de dévulnérabilisation, en comprenant son caractère inévitable... et même vital pour la Poste. Pour beaucoup de responsables de La Poste que nous avons rencontrés, la dévulnérabilisation a changé beaucoup de choses. Nombreux sont

---

[28] Le retour sur investissement se fait en moyenne sur 3 ans.

[29] Ces derniers peuvent être de tous types : problèmes techniques ou surcharge ponctuelle dans un centre, problème logistique ou conflit chez Air France... et bien sûr les grèves à La Poste.

[30] Lors du conflit dur à Bordeaux, les colis ont par exemple été triés à Antony.

ceux qui pensent qu'un conflit aussi pénalisant que celui de 95 n'est aujourd'hui plus possible : le pouvoir de nuisance potentiel du personnel a considérablement diminué.

E- RATP

A la fin des années 80, la RATP correspondait assez parfaitement au modèle que nous avons décrit dans la partie précédente, et les conflits qui s'y déclenchaient fréquemment avaient toutes les caractéristiques de la gréviculture, avec des perturbations très fortes pour le client.

La décentralisation

En 1990, Christian Blanc arrive à la tête de l'entreprise, constate ces blocages et engage un vaste programme de décentralisation de l'entreprise. Une décentralisation fonctionnelle est tout d'abord initiée avec création d'une plate-forme bus, d'un département métro et d'un département RER.

Des postes de patrons d'unité sont créés pour chaque ligne de métro, de RER ou chaque dépôt de bus. Ces responsables, notamment choisis en fonction de leurs qualités managériales, ont des crédits propres et une forte autonomie. La ligne hiérarchique qui comprenait parfois six ou sept niveaux n'en comprend désormais plus que trois : direction générale, département, unité.

L'évolution de la structure n'est cependant que la partie émergée d'un iceberg qui comprend avant tout une révolution des mentalités. Tous les responsables rencontrés à la RATP sont unanimes à saluer l'importance des changements depuis dix ans dans l'entreprise. Conséquence concrète en terme de gréviculture, le nombre de journées individuelles perdues a diminué de moitié depuis 1990.[31] Christian Blanc n'a pourtant pas réussi à aller au bout de ce processus : il devait démissionner devant le refus de M. Bérégovoy d'imposer le service minimum aux personnels de la RATP.

Le discours du président

Qu'est-ce qui a fait que la RATP a pu bouger au début des années 1990 ? De l'extérieur, et contrairement à l'exemple frappant de la Poste, cette question ne va pas de soi.

Si on interroge les syndicats de l'entreprise, en revanche, la réponse est très claire : "*Christian Blanc ? Il nous a expliqué la concurrence*", déclare la CFDT.

Si la concurrence peut sembler pour le moins lointaine depuis les lignes de métro parisiennes, elle est en revanche une réalité quotidienne sur les lignes de bus en grande banlieue. Le président a ainsi fait réaliser des études sur le coût complet au kilomètre... et toute l'entreprise s'est aperçue qu'elle était deux fois plus chère que ses concurrents. Pour gagner certains marchés, il a autorisé la création de filiales de droit privé, avec des personnels ne bénéficiant pas du statut RATP...

---

[31] Rappelons cependant que le chiffre actuel de 0,38 jours perdus par agent et par an représente près de dix fois la moyenne nationale.

Ce discours sur la concurrence, s'il a bien permis de faire évoluer l'entreprise, s'est heurté à la réalité d'un métro virtuellement hors du secteur concurrentiel. C'est probablement ainsi qu'il faut interpréter l'échec final et le départ de Christian Blanc.

L'alarme sociale

Plus récemment, en 1996, les syndicats et la direction ont innové en signant un accord[32] sur une procédure baptisée "*alarme sociale*". Cette procédure, présentée comme un outil de prévention des conflits, part du constat que parfois, pour réussir à dialoguer avec le management, la seule solution est le dépôt d'un préavis. L'accord prévoit donc, antérieurement au dépôt du préavis, le déclenchement de la procédure d'alarme sociale avec un engagement réciproque au dialogue. Concrètement, pour les 103 alarmes sociales de l'année 1997, un accord a été trouvé dans 60% des cas[33].

Mais beaucoup plus fondamentalement - et c'est l'avis quasi unanime des observatoires sociaux de toutes les entreprises publiques de service public, la RATP a commencé à bouleverser les relations sociales dans l'entreprise : en redonnant sa place au dialogue, l'entreprise tente de sortir de la logique de conflit que nous avons longuement décrite dans la partie précédente.

F- SNCF

Certes, les dernières années ont vu quelques débuts d'évolution, qui pourraient être intéressants pour diminuer la gréviculture. C'est ainsi que la création de RFF avec l'apurement de la dette de la SNCF est une excellente chose pour l'entreprise qui n'a plus de raison structurelle d'être en déficit. Les quelques succès commerciaux des deux dernières années avec la politique de massification et les nouveaux tarifs sont aussi de bonne augure pour remotiver le personnel. La régionalisation est enfin une étape importante vers une meilleure prise en compte des clients.

Mais, à l'heure actuelle, en terme de gréviculture, l'entreprise SNCF reste bloquée et semble avoir pris quinze ans de retard. Comme nous l'avons vu en première partie, le nombre de jours non-travaillés par salariés et par an pour cause de grèves reste entre dix et vingt fois supérieur à la moyenne nationale. Les relations sociales et le mode de management n'ont finalement que très peu évolué en vingt ans.

Deux anecdotes

Lors d'un entretien avec un responsable d'un pôle ressources humaines en région, notre interlocutrice nous tenait un long et beau discours sur les grands changements intervenus à la SNCF, l'introduction réelle d'une culture de management, la décentralisation et la fin des cloisonnements hiérarchiques... Mais, alors que nous lui demandions si elle ne pensait pas que, en fin de compte, la SNCF ne bougerait que lorsque des trains britanniques

[32] Pour être précis, la CGT et certains autres syndicats n'ont pas signé l'accord mais en respectent régulièrement les modalités.

[33] Bien entendu, de nombreux préavis ne donnent cependant pas lieu à une procédure d'alarme sociale.

circuleraient jusqu'à Bordeaux, le masque est tombé pour quelques secondes : "*Ah oui ! J'en suis convaincue*".

Lors d'un autre entretien, avec un cadre dirigeant de l'entreprise, nous avancions l'hypothèse que le chemin de fer était en quelque sorte peut-être éternel, mais que l'entreprise SNCF pourrait fort bien disparaître un jour. Nous demandions alors à notre interlocuteur si, à son avis, le personnel de la SNCF avait conscience qu'il pourrait peut-être terminer sa carrière dans une autre entreprise de chemin de fer que la SNCF, après la disparition de celle-ci. "*Vous croyez vraiment ?* [que la SNCF pourrait disparaître avant que le personnel actuel ne parte à la retraite]", nous sommes-nous vu répondre.

Ce qui fera bouger la SNCF, c'est la prise de conscience de sa mortalité - avec par exemple l'introduction d'une certaine forme de concurrence. Et si la SNCF ne bouge pas aujourd'hui, c'est parce que ses salariés, mais aussi les cadres, même au plus haut niveau, n'ont pas ou pas pleinement pris conscience de cette mortalité.

2- Cinq conditions pour sortir de la gréviculture

L'analyse du fonctionnement des entreprises publiques de service public avait permis de dégager cinq caractéristiques de la gréviculture :

A) Des raisons de faire grève,

B) Un fort pouvoir de nuisance des salariés,

C) La grève sans risque avec des débordements impunis,

D) Un rapport de force en faveur des grévistes,

E) "Un monde sans clients".

L'étude de l'évolution de ces entreprises ces quinze dernières années permet maintenant de comprendre les ressorts essentiels des transformations qui ont vu le jour. Aux cinq caractéristiques de la gréviculture répondent cinq conditions pour diminuer la gréviculture :

A) Diminuer les raisons de faire grève,

B) Diminuer le pouvoir de nuisance des salariés,

C) Faire en sorte que la grève devienne plus risquée,

D) Faire évoluer le rapport de force entre clients et grévistes,

E) Prendre conscience de la mortalité de l'entreprise.

Les quatre premières conditions sont importantes, éventuellement complémentaires, plus ou moins faciles à mettre en oeuvre selon les entreprises. Aucune d'elles n'est nécessaire en tant que telle, mais il est souhaitable qu'un nombre suffisant de conditions soient activées. La cinquième et dernière condition a en revanche un statut particulier : c'est une condition indispensable au changement. Si elle n'est pas satisfaite, il sera très difficile de remplir les quatre autres et diminuer ainsi sensiblement la gréviculture.

Ces conditions ne visent évidemment pas à supprimer la grève, qui est un droit fondamental

ne devant pas être remis en cause. Ce sont au contraire de pistes pour que la grève systématique ne soit plus le mode exclusif du dialogue social, au détriment du client et donc du service public.

A- Diminuer les raisons de faire grève

Cette condition est primordiale : pour diminuer les grèves, il faut s'attaquer prioritairement et systématiquement aux sources du mécontentement, c'est-à-dire diminuer les micro-dysfonctionnements et les déclencheurs de crise. Il faut également s'attaquer aux mécanismes pervers qui poussent les salariés à déposer des préavis et à lancer des mouvements de grève simplement pour se faire entendre auprès de leur hiérarchie.

Levier d'action

Il s'agit de faire en sorte que l'encadrement intermédiaire et de terrain ait un véritable rôle de gestion des hommes, qu'il ait la responsabilité, la capacité et la volonté de régler les problèmes au quotidien et d'être à l'écoute des salariés. Cette décentralisation poussée, visant à responsabiliser l'ensemble du personnel et de l'encadrement, doit s'accompagner d'un gros effort de formation. Les exemples de France Telecom et de la RATP montrent les changements positifs à attendre de telles réformes de fond.

B- Diminuer le pouvoir de nuisance des salariés

Certaines catégories de personnel disposent objectivement, dans les entreprises publiques de service public, d'un fort pouvoir de nuisance, et n'hésitent parfois pas à l'utiliser pour appuyer leurs revendications. Une deuxième condition pour diminuer la gréviculture est donc d'agir sur ce pouvoir de nuisance.

Levier d'action

Le levier d'action est essentiellement technique. La dévulnérabilisation à La Poste est un parfait exemple d'une action volontaire de la direction pour diminuer le pouvoir de nuisance d'une catégorie de personnel par des moyens techniques, action volontaire qui a abouti à une réelle diminution des perturbations pour le client.

L'exemple de La Poste n'est évidemment pas reproductible à l'identique dans d'autres entreprises. Mais le progrès technique peut amener des évolutions semblables. A la RATP par exemple, les conducteurs de métro sont assistés sur la plupart des lignes par des pilotes automatiques qui pourraient fort bien - d'un strict point de vue technique - les remplacer à assez court terme. Une grève dans le métro lyonnais en mai 1998 a d'ailleurs montré l'impact possible de tels changements : seule la ligne 4, entièrement automatique, n'a pas été perturbée par le mouvement. Sans doute faut-il se méfier des généralisations abusives, l'exemple d'Orlyval[34] incitant par exemple à la prudence.

[34] Orlyval est une ligne de "métro" automatique entre Antony et Orly. Elle est pourtant régulièrement arrêtée

C- Faire en sorte que la grève devienne plus risquée

La grève sans aucun risque, notamment financier, pour les salariés est de nature à multiplier le nombre de conflits.

Leviers d'action

Premier levier d'action, il faut logiquement arrêter de payer les jours de grève. Même s'il est bien sûr difficile d'obtenir des informations fiables sur le paiement des jours de grève, nous croyons avoir vu un mouvement s'amorcer en la matière, non seulement à La Poste, mais aussi par exemple à la SNCF où les consignes de la direction sont plus fermes et sont suivies d'audit sur le terrain après les conflits.

L'exemple d'EdF montre un second levier d'action : ne plus accepter les débordements illicites ou abusifs (violences physiques ou morales), sanctionner les actes de malveillance, faire intervenir des huissiers en cas d'acte illégal. C'est à la direction de l'entreprise qu'il revient de définir des lignes blanches qui ne doivent pas être franchies.

D- Faire évoluer le rapport de force entre clients et grévistes

La quatrième condition consiste à faire évoluer, légalement ou médiatiquement, le subtil équilibre entre *exercice du droit de grève* et *continuité du service offert au client*.

Leviers d'action

Un premier levier d'action est d'ordre législatif. Comme nous l'avons analysé en première partie, la législation actuelle est le fruit d'un balancement historique entre droit de grève et principe de continuité. Peut-être conviendrait-il de redonner un peu d'importance à ce dernier - qui est à la base même de la notion de service public - en réglementant plus strictement le droit de grève ou en introduisant des normes de service minimum. La France se rapprocherait ainsi des situations que l'on connaît dans les autres pays européens (Allemagne et Suède par exemple).

Un second levier d'action consisterait, pour la direction de l'entreprise, à essayer d'infléchir le soutien populaire qui va généralement aux grévistes. Il nécessite une prise à témoin de l'opinion publique via les médias. Poussé à l'extrême, il implique de communiquer très largement d'une part sur les perturbations induites par la gréviculture, et d'autre part sur la non-légitimité des salariés à faire grève, en insistant notamment sur les avantages acquis des personnels à statut. Cette tactique peut être très dangereuse car elle divise l'entreprise. Elle a cependant été utilisée avec succès par la direction d'Air France lors du conflit de la Coupe du Monde. Elle semble inévitable à la SNCF pour sortir du blocage social actuel et permettre à l'entreprise de devenir compétitive. A terme, les organisations syndicales n'ont pas intérêt à se mettre à dos une opinion publique mécontente.

---

par des grèves des agents de surveillance du réseau.

E- Prendre conscience de la mortalité de l'entreprise

"*Les organisations, tout comme les individus, ne réagissent et n'évoluent que lorsque leur existence est mise en péril*"[35]. Tant que les salariés d'une entreprise vivent virtuellement dans un "monde sans clients" au sein d'une entreprise qui semble éternelle, ils n'ont aucun intérêt à modérer l'utilisation de ce formidable moyen de pression que constitue la grève. Cette *mise en danger*, c'est la prise de conscience de la mortalité de l'entreprise si cette dernière ne satisfait pas ses clients. Il faut donc rendre les entreprises publiques potentiellement mortelles. Il faut aussi rendre les salariés et les organisations syndicales conscients de cette mortalité pour qu'ils intègrent ainsi la réalité économique dans leur mode de repésentation.

Tant que les salariés et organisations syndicales n'auront pas effectué, pour leur propre intérêt, cette *révolution existentielle*, il est illusoire de penser pouvoir réellement diminuer la gréviculture dans les entreprises où elle est encore fortement présente. C'est la raison pour laquelle cette cinquième condition est indispensable pour mettre en oeuvre l'une des quatre autres conditions précitées et mettre ainsi fin à la pratique systématique des grèves au détriment des clients.

Levier d'action

Le principal levier d'action semble être l'introduction de la concurrence. Mais encore faut-il définir de le type de concurrence nécessaire.

La concurrence doit tout d'abord être directe. Comme l'expérience passée le montre, la concurrence intermodale ne suffira en aucun cas à faire bouger la SNCF : il faudra que des trains britanniques ou hollandais par exemple circulent sur les voies françaises.

A EdF, ce n'est pas la concurrence qui a fait bouger l'entreprise : c'est la perspective que cette dernière pourrait, un jour, être une réalité à laquelle il fallait d'ores et déjà se préparer. De même à la SNCF, il n'est pas nécessaire que la concurrence soit dangereuse, le passage de quelques trains étrangers, même avec une faible part de marché, pourrait bien avoir un impact suffisant pour faire bouger l'entreprise publique.

La privatisation n'est pas une condition prioritaire à la diminution de la gréviculture. Cette ouverture du capital n'intervient qu'après la mise en concurrence, donc après la prise de conscience de la mortalité. L'étape la plus importante est donc franchie. Une éventuelle privatisation permet cependant, dans un deuxième temps, de gommer certains des mécanismes pervers liés à l'intervention de la tutelle actionnaire.

---

[35] Jean Bergougnoux

CONCLUSION

Les entreprises publiques de service public disposent en France d'un quasi-monopole de la conflictualité sous forme de grèves susceptibles de gêner les clients. Ce phénomène est révélateur d'un dialogue social malade qui ne s'exerce que par le conflit et la prise en otage des clients.

Cette tradition de grèves est fortement ancrée dans les moeurs, et le terme gréviculture laisserait penser que, comme tout phénomène culturel, il s'impose à tous de manière inéluctable. Il a au contraire été montré qu'il est le résultat presque mécanique d'un certain nombre de règles et du jeu des quatre acteurs principaux : syndicats, entreprises, tutelles et clients.

Ces quinze dernières années, certaines entreprises publiques ont beaucoup évolué et la gréviculture est en net recul. Le recours systématique à la grève comme seul mode du dialogue social reste cependant encore très présent à la RATP et surtout à la SNCF. L'analyse des changements intervenus dans les autres entreprises est riche d'enseignement et permet de mettre en évidence cinq conditions pour sortir de la gréviculture.

La dernière de ces conditions apparaît indispensable pour espérer toute évolution en profondeur : il s'agit de la prise de conscience, par les salariés et les dirigeants, de la mortalité de l'entreprise. L'entreprise est au service de ses clients et elle ne peut espérer survivre si elle ne satisfait pas à leurs besoins. L'entreprise publique est aussi un objet économique, et ce n'est qu'en la considérant comme telle que les missions de service public qui sont les siennes peuvent être menées à bien.

ANNEXES

Annexe 1 :

Nombre de journées individuelles non travaillées pour cause de grève hors fonction publique

Annexe 2 :

Perturbation des services publics locaux selon le mode de gestion

Annexe 3 :

Evolution du traffic SNCF Grandes Lignes

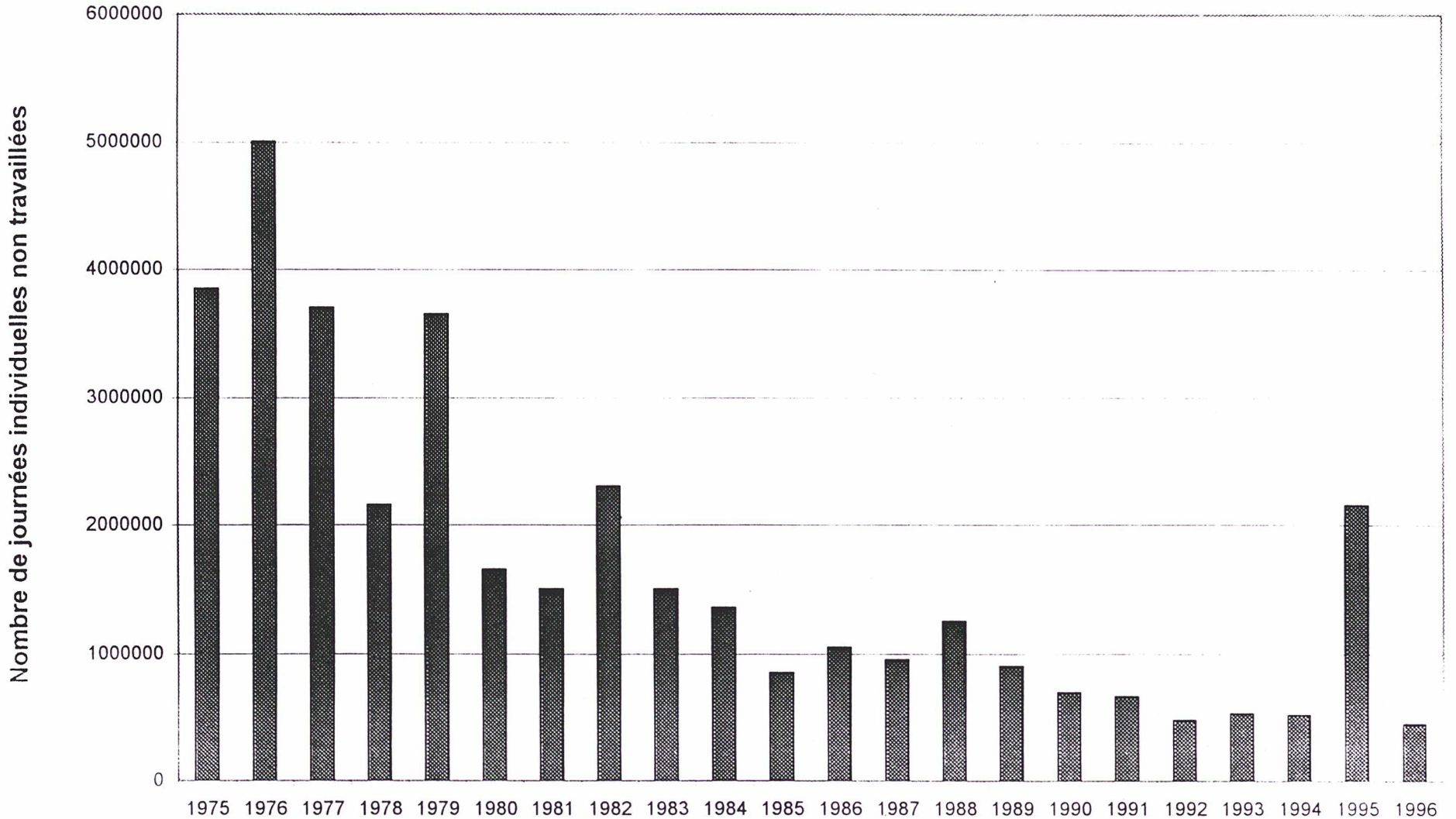
Annexe 4 :

Note Benat - EdF - 12 décembre 1998

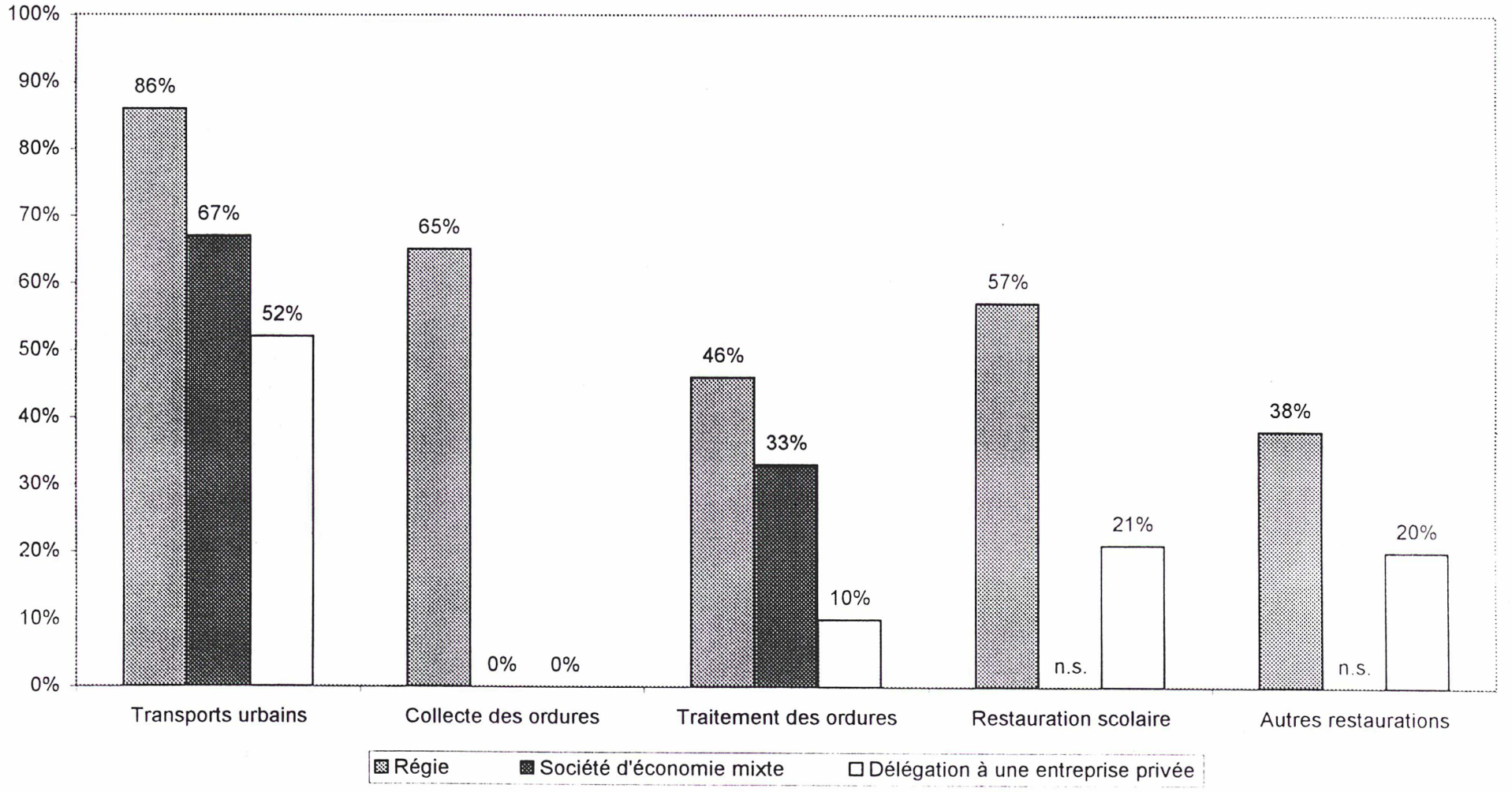
Annexe 5 :

Liste des personnes rencontrées

Les conflits du travail hors fonction publique - Annexe 1



Importance des pertubations des services publics locaux selon le mode de gestion - Annexe 2



Annexe 3

[redacted]

Annexe 5 : Liste des personnes interviewées

• Entreprises publiques (hors responsables syndicaux) :

SNCF

M. Toubol	Directeur du Fret
M. Vieux	Directeur des Ressources Humaines
M. Antoine	DRH - Adjoint au Directeur chargé des Relations Sociales
M. Mareau	DRH - Responsable de l'Observatoire Social
M. Belin	Directeur ACT
M. Maillard	Directeur de la Stratégie
M. Aliadière	Direction Grandes Lignes - Directeur de la Stratégie
Mme Faugère	Direction Grandes Lignes - Directeur Adjoint chargé du commercial
Mme Sade	Directeur de l'Etablissement Exploitation Paris Montparnasse
Mme de Lygand	Responsable RH - Etablissement Exploitation Paris-Montpanrnasse
Mme Georget	DRH - Région Paris St Lazare
M. Meunier	Directeur de l'Etablissement Matériel et Traction Paris St Lazare
M. Steff	Directeur de l'Etablissement Exploitation Lille

La Poste

M. Terrasse	Directeur DGP
M. Sandrin	Directeur Réseau Routier - Messagerie
Mme Toledano	Direction Générale
M. Godet	Chef du Service de la Régulation
M. Betou	DRH - Responsable de l'Observatoire Social
M. Chopelin	Direction du Courrier - Responsable de l'Observatoire Social
M. Arnould	Directeur du Centre de Tri du Courrier Metz

EdF

M. Stofaes	Directeur de l'Inspection Générale et de la Prospective
M. Vignal	DPRS - Chef du pôle Relations et Conditions de Travail

RATP

M. Roth	DRH - Responsable de l'Observatoire Social

France Telecom

M. Fossier	Directeur de la division publiphonie-cartes
Mme Paponneau	

• Organisations syndicales :

CGT

M. Bauby	EdF - Observatoire « Electricité et Sociétés »
M. Roy	CGT cheminot : Responsable de l'axe revendicatif
M. Chadaret	CGT cheminot : Axe revendicatif
M. Lecanu	CGT cheminot

CFDT

M. Masson	Secrétaire Confédéral
M. Pailhé	Chef de la section revendicatrice à la confédération
M. Sacchi	CFDT-RATP : Secrétaire Général
M. Brisciano	CFDT-RATP
M. Illy	CFDT-La Poste-Metz : Secrétaire Général
M. Botella	CFDT-La Poste-Metz

SUD-PTT

Mme Coupé	Secrétaire Général de la fédération SUD-PTT
M. Baron	Responsable fédéral
M. Soulier	Responsable Allier
M. Pigeon	Responsable Haute-Normandie

• Tutelles

M. Jonchères	Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - Sous-Directeur à la Direction du Budget
M. Calvet	Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - Ancien Sous-Directeur à la Direction du Trésor
M. Baverez	Ministère des Transports - Ancien conseiller technique au cabinet du ministre

• Indépendants

M. Bergougnoux	Ancien Directeur Général d'EdF, ancien Président de la SNCF
M. Vacquin	Sociologue consultant - Cabinet Vacquin
M. Rayer	Sociologue consultant - Cabinet 2MRH
M. Lagadec	Chercheur consultant - Laborat. d'économie de l'Ecole Polytechnique
M. Frier	Professeur de droit public - Université Paris I
M. Riveline	Professeur à l'Ecole des Mines
M. Giraud	Directeur du CERNA - Ecole des Mines
M. Martin	Conseil Général des Mines
M. Bourelier	Conseil Général des Mines
M. Turpin	Charbonnage de France

• Personnes rencontrées en Grande-Bretagne

M. Dodgson	Senior consultant - National Economic Research Associates
M. Johnson	Energy Department - UNISON

• Personnes rencontrées en Suède

M. Finnson	LO