

Entreprises publiques de service public : vers la fin de la gréviculture ?

Les entreprises publiques de service public disposent aujourd'hui en France d'un quasi-monopole des grèves. Derrière ce constat se cachent cependant des évolutions majeures : dans beaucoup d'entreprises, la pratique des grèves a régressé, voire disparu. Quelles sont donc les caractéristiques essentielles de ce phénomène et quelles pistes peut-on imaginer de suivre pour que le recours systématique à la grève ne soit plus le mode exclusif du dialogue social au détriment du client ?

**par Thomas Eymond-Laritz
et Cédric Javault**

Jusqu'en 1864, pour l'ensemble des travailleurs français, la cessation collective du travail est interdite et constitue un délit.

Au début du XX^e 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* ». Le Conseil d'Etat, dans la célèbre jurisprudence Winkell, entérinera ainsi en 1909 la révocation pour faits de grève de plus de 500 agents des postes. Il confirmera à plusieurs reprises sa jurisprudence et l'étendra à tous les services publics industriels.

A la libération, le droit de grève va devenir un principe constitutionnel. Le Préambule de la Constitution de 1946 précise qu'il s'exerce « *dans le cadre des lois qui le réglementent* ». Or les lois évoquées dans le préambule n'ont jamais été adoptées et c'est au juge qu'est revenu le soin d'en définir les modalités. Exit la notion de continuité de service public ? En grande partie, mais pas complètement. La loi du 31 juillet 1963 impose 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 », notamment l'obligation d'un dépôt de préavis cinq jours francs avant tout mouvement et l'interdiction des grèves tournantes.

La France accorde relativement moins d'importance au principe de continuité que des pays comme l'Allemagne, l'Angleterre ou même la Suède

Enfin, dans un arrêt du 25 juillet 1979 sur le droit de grève à la radio et à la télévision, le Conseil constitutionnel élève au rang de principe constitutionnel la continuité du service public et reconnaît 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* ».

Fruit d'une évolution historique et politique mouvementée, le point d'équilibre juridique subtil entre le droit de grève et le principe de continuité de service varie aujourd'hui sensiblement d'un pays européen à l'autre. Suite à la Constitution de 1946, la France accorde relativement moins d'importance au principe de continuité que des pays comme l'Allemagne, l'Angleterre ou même la Suède, dans lesquels le droit de grève dans les services publics est parfois strictement encadré.

Les grèves : un quasi-monopole public

Le nombre de jours de grèves par salarié et par an est dix fois supérieur à la Poste et à la RATP que la moyenne nationale hors fonction publique. A la SNCF, sans prendre en compte les années à forte conflictualité, il est vingt fois supérieur. Plus de quatre préavis de grève sont déposés chaque jour dans l'entreprise ferroviaire nationale et près de 60 % sont suivis d'un conflit. En plus de cette conflictualité de fond permanente, de très vastes mouvements se déclen-

chent dans les grandes entreprises publiques de service public de manière récurrente : 1974, 1988, 1995 pour la Poste, 1986/87 et 1995 pour la SNCF, par exemple. En 1986, la SNCF a ainsi représenté plus des

deux tiers des journées individuelles non travaillées dans toute la France. On peut donc affirmer que les entreprises publiques de service public disposent aujourd'hui en France d'un quasi-monopole public des grèves.

On pourrait cependant objecter que les statistiques précédentes ne sont peut-être pas représentatives d'une opposition du secteur public en situation de monopole par rapport au secteur privé concurrentiel, car elles comportent le biais du secteur étudié. Le secteur du transport (avec la SNCF, la RATP, mais aussi le transport routier de marchandise) semble ainsi structurellement plus conflictuel que d'autres secteurs. Le groupe DAFSA (1) a essayé d'éliminer ce biais en comparant le fonctionnement pendant l'automne 1995 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. Il en ressort très clairement que pour un même secteur, les entreprises les plus touchées par les mouvements de grèves étaient, dans l'ordre décroissant d'importance, les régies, les sociétés d'économie mixte et les entreprises privées.

Mais ce fossé entre secteur privé et secteur public n'est pas seulement quantitatif, il est également qualitatif. Alors que la grève est souvent synonyme de mouvement de la dernière chance dans le privé, qu'il s'agisse de délocalisations ou de protestation contre des conditions de travail, la grève revêt souvent un caractère rituel dans les entreprises publiques. Il subsiste ainsi de nombreuses grèves d'un jour sur des revendications générales. La SNCF connaît encore parfois des grèves de bizutage pour les nouveaux chefs de gare, sans parler des traditionnelles grèves d'automne et de printemps pour les changements d'horaires.

Il serait presque insolent d'affirmer que les grèves sont un souvenir du passé, et pourtant... Hors fonction publique, le

Alors que la grève est souvent synonyme de mouvement de la dernière chance dans le privé, elle revêt souvent un caractère rituel dans les entreprises publiques

nombre de jours non travaillés pour cause de grèves a été divisé par six à sept en vingt ans.

Cette évolution semble corrélée avec l'augmentation du chômage qui menace les salariés en poste. Dans les entreprises publiques, le statut protège a priori les salariés contre la menace du chômage. Des évolutions majeures ont cependant été observées dans l'attitude des salariés face à la grève et à la gêne du client-usager.

France Telecom : pas de coupure pour le 22 à Asnières

France Telecom tient une place à part parmi les entreprises de service public françaises. Administration à part entière au sein du ministère des Postes et Télécommunications jusqu'en 1990, la direction générale des télécommunications s'est transformée en quelques années en une entreprise publique (car détenue en majorité par l'Etat français) de droit privée, avec un personnel fonctionnaire. Mais France Telecom nous apparaît surtout originale, car c'est la seule grande entreprise publique française de service public à n'avoir jamais occasionné de gêne majeure au client pour cause de grève.

Certes, l'arrêt de travail d'un agent n'a aucune raison d'entraîner la coupure d'une ligne téléphonique. Mais pour-quoi le personnel, pour faire pression sur la direction, n'a-t-il jamais coupé volontaire-

Hors fonction publique, le nombre de jours non travaillés pour cause de grèves a été divisé par six à sept en vingt ans

ment le téléphone – tout comme le personnel d'EDF coupait l'électricité – même s'il s'agit là d'un acte illicite allant au-delà du simple droit de grève ? Parce que cela est fondamentalement contraire à la culture de l'entreprise. Le personnel a connu, à partir des années soixante-dix, une formidable aventure technologique et l'a resenti comme une véritable mission de

service public. Il apparaissait impensable de couper volontairement le téléphone alors même que l'on se battait pour l'installation de nouveaux postes dans l'ensemble des foyers.

L'évolution récente du statut de l'entreprise s'est effectuée de manière relativement calme sur le plan social, même si la grève de 1993 a compté 85 % de grévistes et qu'un quart des cadres a rejoint le mouvement (mais toujours sans aucune coupure). Cela tient essentiellement à l'excellente communication interne des présidents de France Telecom qui ont tous répété depuis cinq ans que la concurrence était inévitable, ainsi qu'aux garanties importantes accordées au personnel qui conserve son statut de fonctionnaire. Enfin, les perspectives économiques favorables et un marché en forte croissance étaient de nature à rassurer un personnel sceptique qui a, de plus, bénéficié d'une bonne opération financière lors de l'achat des actions de l'entreprise.

Air France : les pilotes ont perdu la Coupe du Monde

La grève de la Coupe du Monde des pilotes d'Air France est historique et mériterait d'être mentionnée dans tous les manuels des futurs gréviculteurs. Tout d'abord, elle est un formidable exemple de médiatisation de conflit social. Sans exagérer, on peut affirmer que la grève s'est jouée en direct devant les télévisions, et la direction de l'entreprise, selon la tradition initiée par Christian Blanc, n'a pas hésité à suivre les syndicats dans une véritable guerre médiatique alors qu'allait démarrer

la Coupe du Monde de football. Ensuite, et c'est là un phénomène suffisamment rare pour être souligné, l'opinion publique, relayée en tout premier lieu par la presse écrite, puis par les télévisions, s'est montrée hostile au conflit. Les dessins de Plantu en pre-

(1) Fonctionnement des services publics locaux en période de grève, mars 1996, groupe DAFSA.

mière page du *Monde* du 11 juin 1998 en sont une illustration « mordante ». Cette absence de soutien populaire vis-à-vis des pilotes grévistes a conduit le gouvernement à adopter une position très ferme, ce qui est également peu courant. Enfin, la prise en otage de la Coupe du Monde a été un échec, privant les pilotes de leur principal moyen de pression : avec ou sans Air France, la fête du football avait commencé normalement et la terre continuait à tourner. Le résultat de ce conflit, à savoir un échec des grévistes, s'explique donc par ces trois éléments : guerre médiatique de la direction, absence de soutien populaire, échec de la prise en otage.

Au-delà du résultat de la négociation, ce conflit

marque une étape importante de l'évolution sociale de la compagnie nationale. Suite à cet échec, il est peu vraisemblable que les pilotes déclenchent un nouveau conflit de grande amplitude avant un certain temps. Le conflit a souligné une fois de plus les relations très étroites entre le gouvernement et l'entreprise (direction et syndicats) et l'ingérence ministérielle fébrile qui caractérise les conflits sociaux dans les entreprises publiques. Cependant, l'échec de la prise en otage montre aux dernières personnes qui en doutaient encore, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, qu'Air France n'est plus un pur « service public à la française ». La concurrence, tant sur les lignes intérieures qu'internationales, est désormais suffisamment vive pour que la compagnie soit potentiellement mortelle. L'avenir de la compagnie s'en trouve définitivement changé.

EdF : que sont les coupures devenues ?

À EdF, jusqu'au milieu des années quatre-vingt, 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 (ce qui était absolument illégal). L'action de trois facteurs combinés a conduit, en quelques années, à une véritable révolution sociale :

l'abandon complet des coupures pendant les grèves.

Le premier de ces facteurs fut l'impopularité croissante des coupures, l'électricité devenant de plus en plus indispensable. Pendant les mouvements sociaux de 1985-86, les coupures sont ressenties comme un scandale par l'opinion publique, entraînant un grand nombre d'actions violentes contre des agents EdF.

Le deuxième facteur fut la montée du courant libéral, tant en France (Alain Madelin, ministre de l'Industrie en 1986) qu'en Europe (Leon Brittan) avec la critique des monopoles nationaux et les perspectives de dérégulation du

marché électrique. L'avenir d'EdF devenait incertain et, face au danger de la mise en concurrence, l'entreprise cherchait un soutien auprès de l'opinion publique et, donc, de ses clients. Cette prise de conscience progressive s'est fait ressentir dans l'ensemble de l'entreprise, facilitée également par les embauches massives de personnel extérieur, jeune et qualifié, pour réaliser le programme électronucléaire.

Le dernier facteur émane d'une volonté marquée de la direction d'un retour à la règle. En distribution, la coupure est un acte illicite débordant clairement le droit de grève.

Pour la première fois, la direction de l'entreprise sanctionne ces abus (mises à pied de courte durée) ; ce qui était toléré ne l'est plus. En production, les grévistes orchestraient une baisse de la production des centrales, obligeant l'entreprise à de coûteuses importations. En 1988, la direction, avec les notes Bénat, décide de retenir 80 % du salaire desdits grévistes, considérant qu'ils ne font plus qu'assurer une fonction de sécurité évaluée à 20 % de leur travail. Il n'y aura désormais plus de coupures.

La Poste : la révolution de 1995

La Poste est habituée des grands conflits - 1974, 1988 - qui s'accompagnent à

chaque fois d'un développement d'une nouvelle forme de concurrence (fax, minitel, transporteurs de colis privés) et, donc, d'une perte de parts de marchés. 1995 sera un « séisme », mais aussi un immense gâchis pour La Poste : les syndicats n'auront quasiment rien obtenu et l'entreprise aura perdu un milliard et demi de francs et quelques uns des plus gros comptes clients. Pour la première fois, la grève a réellement conduit à une peur de la grève : « *il y a un avant et un après décembre 1995* ». L'entreprise en tirera des leçons de manière radicale.

L'analyse du conflit montre que 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 ».

Le retour d'expérience montre surtout que La Poste a été paralysée par seulement 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. Cette stratégie porte à la fois sur les centres de tri et les réseaux de distribution.

Dans les centres de tri existants, l'automatisation engagée les années précédentes est accélérée. Il s'agit d'un investissement économiquement rentable et d'un moyen de diminution considérable du pouvoir de nuisance du personnel. Les machines peuvent non seulement trier avec très peu de personnel, mais elles peuvent également trier le courrier d'une autre région, bloquée par exemple par une grève, alors que le tri manuel nécessite une très bonne connaissance géographique locale et ne s'exporte donc pas. Parallèlement, La Poste a mis en place une petite dizaine de « centres de tri d'entraide », équipés de matériel auto-

matique, avec du personnel très qualifié et un niveau d'activité volontairement maintenu à 30 ou 40 %. 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 et réoriente le courrier en conséquence.

Enfin, La Poste, qui ne comptait avant 1995 qu'un seul réseau de distribution, va séparer six réseaux - tri ou transport

- en fonction du type d'objet transporté (lettres ou colis par exemple) et de la clientèle (grand public,

entreprises, « VPCistes »). Cette réforme vise en tout premier lieu à adapter le service aux besoins spécifiques des différents clients. Mais elle permet aussi, et surtout, de diminuer les risques de blocage unilatéral du système. Par exemple, en région parisienne, une grève au centre de tri colis de Gennevilliers ne perturbe pas le tri des lettres effectué à Nanterre.

Cette évolution majeure correspond bien sûr à celle des syndicats. Le choc de 1995 a été si fort que ces derniers ont accepté la mise en place des centres de tri d'entraide, comprenant son caractère inévitable... et même vital pour la Poste. Le pouvoir de nuisance potentiel du personnel a considérablement diminué et la pratique de la grève s'en trouve ainsi définitivement changée.

RATP : le bus prend de l'avance sur le métro

De 1990 à 1998, le nombre de jours de grèves par salarié a été divisé par deux à la RATP, même s'il reste encore aujourd'hui dix fois supérieur à la moyenne nationale. Christian Blanc a été le pilote de cette évolution qui pourrait se résumer en trois mots : service du client, décentralisation, responsabilisation. Ces leitmotifs se retrouvent dans l'évolution des struc-

tures. Les activités sont regroupées autour des pôles clientèles métro, bus et RER. Un vaste programme de décentralisation fonctionnelle a été engagé. La ligne hiérarchique est réduite à trois niveaux. 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, disposent de crédits propres et d'une forte autonomie.

L'évolution de la structure n'est cependant que la partie émergée de l'iceberg. C'est avant tout un formidable changement des mentalités qui s'est opéré

avec le passage de Christian Blanc. Sans cela, les syndicats n'auraient vraisemblablement jamais accepté les réformes proposées.

« *Christian Blanc ? Il nous a expliqué la concurrence* », déclare-t-on à 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... Pour la première fois, certains syndicats ont compris que leur entreprise était potentiellement mortelle si elle ne satisfaisait pas aux besoins de ses clients.

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 sans doute ainsi qu'il faut interpréter l'échec final et le départ de Christian Blanc.

Plus récemment, en 1996, les syndicats et la direction ont innové en signant un accord 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. 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.

SNCF : le train en panne

Certes, les dernières années ont vu quelques succès commerciaux et des débuts d'évolution dans la prise en compte de la clientèle de la part de la direction de la SNCF. Mais à l'heure actuelle, en terme de gréviculture, l'entreprise SNCF reste bloquée et semble avoir pris 15 ans de retard par rapport aux autres entreprises publiques. Les relations sociales et le mode de management - qualifié de militaro-hiérarchique descendant par un cadre ressources humaines de l'entreprise - n'ont quasiment pas évolué.

Lors d'un entretien avec un responsable de pôle ressources humaines en région, notre interlocutrice nous décrivait docilement les *immenses* changements intervenus à la SNCF, l'introduction d'une culture de management, la décentralisation et la libération des cloisonnements hiérarchiques... langue de bois qu'il faut bien accepter d'entendre de temps à autre sur un sujet comme le nôtre. Mais, alors que nous lui demandions si elle ne pensait pas que, en fin de compte, la SNCF ne bougerait que lorsque des trains britan-

En terme de gréviculture, l'entreprise SNCF reste bloquée et semble avoir pris 15 ans de retard par rapport aux autres entreprises publiques

niques circulerait 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 avançons l'hypothèse que le chemin de fer était en quelque sorte éternel, mais que l'entreprise SNCF pourrait fort bien dis-

paraître 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.

Seule la prise de conscience de sa mortalité - avec, par exemple, l'introduction d'une certaine forme de concurrence - fera bouger la SNCF. Et si l'entreprise 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.

Les pistes de sortie possibles

L'analyse du fonctionnement et de l'évolution des six entreprises publiques précitées permet de dégager cinq caractéristiques essentielles de la gréviculture que nous allons décrire. A chacune de ces caractéristiques répond une piste possible pour diminuer la gréviculture. Il ne s'agit évidemment pas de vouloir supprimer la grève, qui est un droit fondamental ne devant pas être remis en cause. Ce sont au contraire des pistes pour que la grève systématique ne soit plus le mode exclusif du dialogue social, au détriment du client et, donc, du service public.

Des raisons de faire grève

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.

Une première condition pour diminuer

Le statut des salariés des entreprises publiques de service public les protège de tout licenciement et leur entreprise, détenue par l'État, apparaît éternelle

les grèves consiste donc à 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 lancer des mouvements de grève simplement pour se faire entendre auprès de leur hiérarchie. Il s'agit donc 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.

Un fort pouvoir de nuisance du personnel

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. Le principe consiste à faire pression sur la direction et les tutelles en prenant en otage les clients.

Une deuxième piste pour diminuer la gréviculture consiste donc à agir sur ce pouvoir de nuisance. Le levier d'action peut être technique (automatisation) ou organisationnel (séparation des réseaux).

La grève sans risque avec des débordements impunis

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

grève : leur statut les protège de tout licenciement et leur entreprise, détenue par l'État, apparaît éternelle. De plus, le paiement des jours de grèves 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. La troisième piste consiste donc à revenir au droit et à la règle en ce qui concerne la grève. Tout d'abord, arrêter de payer les jours de grèves. Ensuite, 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 manifestement illégal. C'est à la direction de l'entreprise qu'il convient de définir des lignes blanches qui ne devront pas être franchies.

Un rapport de force en faveur des grévistes

Les relations complexes entre tutelles, syndicats et direction d'entreprise jouent généralement en faveur des grévistes. En cas de conflit grave, la direction de l'entreprise est systématiquement privée par le gouvernement des rênes de la négociation. Elle s'en trouve en conséquence délégitimée vis-à-vis des syndicats pour qui il est d'ailleurs, en général, assez facile de rentrer en contact avec le ministre ou son cabinet. Par ailleurs, de nombreux hauts fonctionnaires témoins de la très grande fébrilité des gouvernements en cas de crise semblent convaincus que « tous ceux qui parient sur la faiblesse de l'Etat gagnent ». La prise en otage des clients est à l'avantage des grévistes, car ils bénéficient généralement

du soutien populaire, implicite ou explicite, comme le montrent de nombreux sondages. Enfin, des dispositions réglementaires confèrent aux syndicats des entreprises nationales une force et un poids très particuliers.

La quatrième piste consiste donc à faire évoluer, légalement ou médiatiquement, le subtil équilibre entre exercice du droit de grève et continuité du service offert au client. Un premier levier d'action est d'ordre législatif : redonner plus d'importance au principe de continuité, en introduisant par exemple des normes de service minimum, et se rapprocher ainsi des situations que l'on connaît dans les autres pays européens. Un second levier d'action consiste, pour la direction de l'entreprise, à essayer d'infléchir le soutien populaire en prenant à témoin l'opinion publique via les médias. Cette tactique est cependant très dangereuse, car elle divise l'entreprise.

Un monde sans clients au sein d'une entreprise immortelle

Le mode de représentation des salariés se situe dans un plan totalement déconnecté du plan économique. Leur entreprise, soutenue par l'État, apparaît éternelle, et ils semblent ignorer que l'entreprise a besoin de clients pour vivre et pour les payer. Ils n'ont pas conscience du danger à terme de trop gêner les clients.

Tant que les salariés d'une entreprise vivent virtuellement dans un monde sans clients au sein d'une entreprise qui semble immortelle, ils n'ont aucun intérêt à modérer l'utilisation de ce formidable moyen de pression que constitue la grève. Faire prendre conscience à la direction de l'entreprise, aux organisations syndicales et aux salariés que leur entreprise est potentiellement mortelle est donc primordial. C'est la condition indis-

pensable pour diminuer la gréviculture et pour mettre en œuvre l'une des quatre autres pistes précédemment évoquées.

L'introduction de la concurrence semble être le principal moyen de déclenchement de cette prise de conscience. La concurrence doit être directe (la concurrence intermodale n'a, par exemple, jamais fait bouger la SNCF), mais ne doit pas nécessairement être dangereuse (c'est la perspective que celle-ci puisse mettre en péril l'entreprise, qui suffit souvent à faire réagir). Dans ce cadre, la privatisation n'est pas une condition prioritaire à la diminution de la gréviculture. Cette ouverture du capital n'intervient en effet qu'après la mise en concurrence, donc après la prise de conscience de la mortalité. L'étape la plus importante est alors franchie. Une éventuelle privatisation peut, cependant, permettre dans un deuxième temps de gommer certains des mécanismes pervers liés à l'intervention de la tutelle actionnaire. ●