

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2002)

**DE LA NÉGOCIATION
DANS LES CONFLITS SOCIAUX**

par

Pierre MESSULAM
Directeur de la région Sud-Est de la SNCF

Séance du 9 mars 2001
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

La conduite des opérations militaires présente suffisamment de points communs avec celle d'un conflit social pour que la pensée de Clausewitz, exprimée dans son ouvrage *L'art de la guerre*, puisse constituer une référence éclairante pour toute personne impliquée dans un conflit social. La grève, expression paroxysmique de ce type de conflit, est un moyen violent de régulation des rapports sociaux au sein des organisations. Mais n'est-il pas possible d'éviter d'en arriver à ces extrêmes, si éprouvants pour l'entreprise, son encadrement, ses syndicats, ses personnels, et... ses clients ? En réalité, les forces en présence dans l'entreprise, les interactions qui les gouvernent et le contexte politique ambiant créent des enchaînements qui rendent inéluctable le recours à la grève. S'appuyant sur sa longue expérience dans ce domaine, Pierre Messulam démontre que la régulation n'est possible sans débordements que si les protagonistes maîtrisent la situation, ce qui milite pour un syndicalisme fort. Et si, selon lui, la grève a du bon à certains égards, il indique une voie qui permettrait de faire l'économie de certaines d'entre elles.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Pierre MESSULAM

Après avoir assuré diverses fonctions opérationnelles à la SNCF, je suis depuis plus de trois ans directeur régional de Paris Sud-Est, en charge du fonctionnement opérationnel et des services de la gare de Lyon, ainsi que des lignes qui en partent, tant du point de vue de la gestion sociale et des ressources humaines que de la sécurité et de la qualité de service. Ce site est très important pour l'entreprise : le trafic voyageurs que nous gérons génère les 2/3 de la marge voyageurs de la SNCF, en particulier grâce au TGV Paris-Lyon. La gare de triage de Villeneuve, plaque tournante pour le trafic Nord-Sud, est également dans ce périmètre. De plus nous cogérons, avec nos collègues de la région Nord, la ligne D du RER. Dans ce secteur qui regroupe environ 10 000 personnes, sans compter les sous-traitants, les conflits sociaux ont des conséquences économiques particulièrement importantes : la pression de part et d'autre est inévitablement plus forte que dans une petite gare de province. Voici succinctement certains aspects de l'expérience que j'ai pu acquérir dans le domaine de la négociation dans les conflits sociaux.

Les acteurs

Quatre catégories d'acteurs jouent un rôle dans les conflits :

- *les personnels* ; leurs enjeux concernent fondamentalement les salaires, la retraite, les conditions et l'organisation du travail et les problèmes de management ;
- *les syndicats* ont un rôle institutionnel de défense et de représentation des salariés ; les élections professionnelles ayant lieu tous les deux ans, six mois après une élection, nous sommes déjà dans la campagne électorale suivante : l'enjeu d'un syndicat est alors d'augmenter son audience, afin d'obtenir de la direction plus de moyens, de gérer davantage d'activités sociales, et de s'attirer la confiance de toujours plus d'adhérents ;
- *les cadres* ; l'exercice de leur fonction est parfois difficile ; les grèves sont l'occasion de remettre en cause, par exemple, leur style de management, leur pouvoir sur l'organisation du travail, leur emprise sur les agents ou leurs rapports avec la direction ;
- *la direction* ; ses enjeux sont les coûts, les recettes, les dépenses, et sa maîtrise contrôlée de l'organisation de la production.

La violence dans les conflits

Partant d'un constat fondé sur une longue expérience - la grève n'est que la poursuite des rapports sociaux, mais par des moyens violents -, je vais exposer en quoi les thèses de Clausewitz peuvent être intéressantes pour un praticien du social. Voici des exemples typiques de violence.

La violence physique

Des employés d'entretien des voitures Corail étaient en grève sur le site de Villeneuve-Saint-Georges ; sans l'intervention de certains dirigeants, ils étaient sur le point d'en venir au pugilat avec l'encadrement ; cette violence s'expliquerait par une certaine forme d'exaspération, tant la communication avec la hiérarchie était vécue comme mauvaise ou absente.

La violence verbale

J'ai été amené à déclarer solennellement au comité de la région que je n'acceptais pas la diffusion de caricatures injurieuses ou d'attaques personnelles portant atteinte à la vie privée des cadres ; d'une certaine façon, cette déclaration était violente de ma part puisque je n'avais pas respecté le rituel selon lequel les syndicats s'expriment d'abord ; mais c'était délibéré, je voulais marquer le coup, on était allé trop loin ; la violence verbale est aussi présente dans les manifestations ou en d'autres occasions, mais elle n'est pas très grave si l'on sait garder du recul.

La violence symbolique

C'est une façon d'exprimer fortement son mécontentement, mais sans toucher à l'intégrité des personnes : on bloque les trains, on envahit une réunion paritaire, etc.

La violence subie par la clientèle

Il est clair que les grèves visent à créer un rapport de force, et qu'en pareil cas la clientèle subit effectivement, elle aussi, une forme de violence, tout particulièrement notre clientèle francilienne, parfois exaspérée de se sentir prise en otage.

Référence à Clausewitz

Il y a donc de la violence dans les conflits. Travaillant à la SNCF, entreprise confrontée à de nombreux conflits sociaux, je veux ici faire référence à la pensée de Clausewitz qui peut éclairer le jeu des acteurs dans les conflits sociaux. En voici quelques éléments bien utiles.

L'action réciproque

« *La guerre est un acte de violence destiné à contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté.* » Ainsi commence *L'art de la guerre*. Bien sûr les enjeux de la grève ne sont pas aussi vitaux que ceux de la guerre, et les conséquences n'ont rien à voir. En revanche le mécanisme d'enchaînement de la violence présente des analogies. Par exemple Clausewitz souligne la notion d'action réciproque : en agissant, les deux protagonistes s'influencent mutuellement et conditionnent en permanence le champ des possibles de l'autre. Cette notion joue à plein dans mon rôle de dirigeant, sauf que je n'ai pas d'ennemi, mais plusieurs partenaires - les syndicats - qui se déterminent non seulement par rapport à la direction, mais aussi les uns par rapport aux autres.

La connaissance imparfaite

Clausewitz souligne que la connaissance imparfaite de la situation est une des caractéristiques de la guerre. Lors d'un conflit social vous passez votre temps à essayer de savoir ce qui se passe, vous êtes abreuvé d'informations contradictoires et parfois fausses. Vous avez des collaborateurs qui vous disent : « *ça va mieux, il y a des frémissements de reprise, ouf ! on en voit le bout !* » En réalité, ce sont deux agents revenant de congé qui ont repris le travail sans être au courant de la grève. Certes le nombre de grévistes chute, et pendant deux heures vous pensez que votre action commence à porter ses fruits. Hélas, ce n'était qu'illusion !

La friction

Clausewitz dit qu'il y a friction lorsque le dirigeant ne sait pas exactement ce qui se passe ; les informations sont incomplètes, voire incohérentes ; les ordres ne sont plus suffisamment synchronisés et peuvent finir par se télescoper et devenir contradictoires.

Les changements de cap

Dans le chapitre 2 du livre I, Clausewitz écrit : « *Les intentions politiques se modifient au cours de la guerre et peuvent devenir à la fin totalement différentes, précisément parce qu'elles sont en partie déterminées par le succès et par le résultat probable* ». Dans la conduite des conflits sociaux, vous avez au départ une ligne stratégique et des objectifs politiques ; il est bien rare que vous ayez les mêmes à la sortie ! Pourquoi ? parce que de nouveaux événements se sont produits, des personnels ou des syndicats ont, de leur côté, amené d'autres éclairages à la situation. Cela pose au dirigeant un problème redoutable : comment expliquer ces évolutions en cours de conflit à l'encadrement qui risque, du coup, de ne plus rien comprendre ?

L'engagement

L'engagement, c'est pourrait-on dire, la bataille. « *En raison de leurs conséquences, les engagements possibles doivent être considérés comme réalisés* », écrit Clausewitz. En d'autres termes, lorsque dans la dynamique du conflit vous atteignez un point où la mobilisation et la surenchère sont telles que la guerre - la grève - est devenue inéluctable, la question n'est plus de l'éviter, mais de savoir quelles modalités trouver pour que le conflit s'exprime.

Dans le cas où plusieurs conflits se développent en même temps, je peux me demander s'il est opportun de grouper toutes les grèves - les perturbations pour le trafic seront les mêmes -, ou bien d'essayer de les découpler. Il s'agit bien là d'un choix stratégique, mais qui dépend de votre capacité physique, de votre résistance morale, du contexte général de l'entreprise, toutes choses difficiles à apprécier de façon théorique a priori.

La montée aux extrêmes

Clausewitz explique la spirale de la guerre en partant de l'enjeu, de la mobilisation des forces en vue de cet enjeu, de l'engagement ensuite et, en fonction des conclusions de l'engagement, de la redéfinition des buts de guerre pour repartir dans une nouvelle forme de mobilisation. Ce cycle se reproduit jusqu'au moment où les protagonistes, ayant épuisé leurs capacités de mobilisation, considèrent qu'il faut peut-être faire autre chose que la guerre, tout simplement parce qu'on n'en peut plus, physiquement et moralement.

L'usure de l'engagement

Le principe de « *l'épuisement graduel des forces physiques et de la volonté au moyen de la durée de l'action* » est une conception centrale chez Clausewitz. De la même manière, un conflit est fatiguant pour les grévistes comme pour les cadres et la direction. Cet épuisement est cependant contrebalancé par une forme d'exaltation morale : on y croit, on va gagner quelque chose, on va résister. Cela dit, chaque protagoniste peut compter sur cette usure pour parvenir à ses fins : par exemple en infléchissant votre ligne politique, vous introduisez le doute chez les gens d'en face, ce qui affaiblit considérablement leur moral. Le dirigeant doit bien sûr entretenir le moral de ses cadres, et les leaders syndicaux ont le même souci vis-à-vis de leurs troupes ; mais les changements d'attitudes des uns peuvent ébranler la résistance des autres.

L'inéluctable conflit

Beaucoup d'observateurs s'étonnent qu'on puisse dire qu'il n'y a pas de dialogue social à la SNCF, alors qu'il n'existe pas d'autre entreprise où l'on passe autant d'heures en délégation syndicale, en comité d'établissement, en CHSCT, etc. En réalité les acteurs sont convaincus que la négociation n'est qu'une forme rare de la gestion des tensions et qu'on ne peut éviter les conflits : la grève est pour les syndicats une manifestation de puissance qui les légitime dans leur rôle vis-à-vis des salariés, et comme le paysage syndical est particulièrement morcelé, il est pratiquement impossible à la direction d'obtenir un accord de l'ensemble des syndicats sur une négociation donnée.

Pourquoi la grève ?

Il y a des grèves ras-le-bol ; par exemple, une grève sans préavis, donc illégale, au triage de Villeneuve-Saint-Georges, chez les conducteurs de manœuvre. « *Cela fait six mois qu'on dit que les locomotives sont sales, qu'elles fument, ils ne nous écoutent pas, on en a marre, on tombe le sac, ras-le-bol !* ». De même, des grèves de ce type se déclenchent parfois à l'occasion des agressions dont sont victimes les agents de la SNCF, conducteurs ou contrôleurs, agressions venant même de voyageurs de 1ère classe. Mais le ras-le-bol peut parfois se justifier plus simplement par l'impression d'être oubliés, de ne plus être considérés,

et c'est un motif secondaire qui servira de détonateur à ce type de grève identitaire, simplement pour rappeler à l'encadrement qu'on existe et obtenir de la reconnaissance.

D'autres grèves s'inscrivent dans le cadre de la compétition électorale : chaque syndicat essaie de gagner des voix en montrant qu'il obtient plus que les autres ; mais ces grèves peuvent accompagner des revendications plus nationales ou politiques, que ce soit à propos des retraites, des salaires, des conditions de travail, des embauches. Il arrive que des syndicats trouvent objectivement intérêt à faire alliance, mais lorsqu'un seul syndicat commence à faire de l'agitation, les autres se trouvent devant un dilemme, ne pas bouger ou accompagner le mouvement, histoire de pouvoir reprendre ensuite le cahier de revendications et, progressivement, le décaler vers leurs propres thèmes. Par ce jeu de la division syndicale, le dirigeant est en permanence dans une situation où la montée aux extrêmes est quasiment inéluctable.

Il est arrivé que des erreurs managériales grossières aient pu être commises, parfois par la direction mais aussi parfois par des instructions mal coordonnées venant de ses tutelles, erreurs perçues comme des provocations. Exemple : en 1986, comme il y a beaucoup d'accidents imputés aux conducteurs, la direction annonce qu'elle va vérifier leurs connaissances de conduite, ce qui est vécu par les intéressés comme une atteinte à leur honneur professionnel, et le conflit part au quart de tour.

Les enjeux économiques sont également sources de conflits ; je fais ma réorganisation parce que mes coûts salariaux sont trop élevés, je modifie les conditions de travail en changeant le rythme de travail : *« on ne demandait rien à personne, vous portez la responsabilité des changements, nous ne sommes pas d'accord »*.

La montée aux extrêmes

Au cours de la montée aux extrêmes, on constate généralement l'augmentation du nombre de grévistes et une surenchère syndicale. Par exemple, lors d'une grève sans préavis suite à une agression sans réelle gravité d'un conducteur de banlieue - la goutte d'eau qui a fait déborder le vase -, la revendication syndicale de départ était d'être deux en cabine de conduite au lieu d'un seul ; mais comme le mouvement s'est durci, et pour marquer sa puissance, on revendique en plus deux agents sur le quai. Quand vous avez cinquante gares et qu'il faut orchestrer cela en trois huit, vous voyez tout de suite où vous allez. Le lendemain, comme c'est vous qui portez la responsabilité de la poursuite du conflit, il faut des sous en plus. On renforce et on étoffe le cahier revendicatif au fil des heures de façon à faire monter les enchères : est-ce que la direction est prête à céder ou pas ? C'est une phase classique dans la conduite de conflit.

De son côté, la direction fait aussi de la surenchère : *« non seulement votre grève est illégale, mais en plus vous vous moquez de la clientèle et vous en demandez trop ; si vous le prenez comme ça, je ne vais pas envisager les choses de la même façon, etc. »*

Alors la montée inéluctable de cette expression de violence ou de tension finit par se produire ; dans certaines situations, elle peut d'ailleurs totalement échapper au contrôle de tous les protagonistes. Si vos interlocuteurs traditionnels, seuls capables de contrôler cette montée aux extrêmes, sont débordés, vous ne savez plus avec qui parler, situation extrêmement délicate. Le dirigeant doit faire en sorte que la montée aux extrêmes se déroule d'une façon telle que les protagonistes capables de la structurer ne soient jamais débordés. C'est la seule façon de parvenir à gouverner le conflit pour pouvoir construire la sortie dans un climat et des conditions correctes.

Tester la résolution des protagonistes

La SNCF est une entreprise de service public, donc les mouvements de grève ne sont légaux que s'ils font l'objet d'un préavis - cinq jours francs - et que s'il y a négociation lors d'une audience de conciliation. Je suis tenu de recevoir les représentants syndicaux, mais toutes les

tactiques sont possibles : soit je les reçois la veille du jour de la grève, juste pour dire que je n'ai rien à dire, ou bien nettement avant, mais si je fais des ouvertures, ne vont-ils pas revenir trois jours plus tard en maintenant la grève tout en réclamant davantage, auquel cas mes ouvertures auront été gaspillées ? C'est donc toute une tactique de négociation à mettre au point en fonction du rapport de forces à ce moment-là.

Que se passe-t-il dans une audience de conciliation ? On répète le cahier revendicatif, mais il s'agit de tester la résolution et la force morale de la partie adverse pour savoir si, oui ou non, on va au conflit et si cela en vaut la peine, avec tous les risques d'incompréhension. Sans oublier que le discours des différents syndicats ne sera pas le même selon qu'ils sont ensemble autour de la table ou rencontrés séparément.

La négociation en phase de conflit

Si, d'entrée de jeu, tout le monde considère que les propositions de la direction répondent à peu près au problème soulevé mais qu'on est quand même partis en grève, qu'est-ce qui va justifier la reprise du travail au bout de trois jours ? Sûrement pas un geste de la direction qui a déjà répondu de façon satisfaisante à la question posée, pas des syndicats non plus, parce qu'on ne fait pas trois jours de grève pour rien... C'est parfois le personnel qui trouve que cela commence à lui coûter cher et qui abandonne, mais il ne faut jamais trop compter sur ce genre d'approche, parce qu'il y a d'importants effets de groupe : il faut une force morale hors du commun pour sortir d'une grève à titre individuel.

La friction, ou l'échec de vos prévisions

Il est très fréquent que le dirigeant essaie de savoir ce qui se passe, avant même le démarrage d'une grève. Le dirigeant donne des instructions : « *voilà notre ligne politique, nos enjeux, les choses sur lesquelles il n'est pas question de céder, et voilà les champs de négociation éventuelle* ». La difficulté apparaît lorsqu'en cours de route vous êtes amené à dire que ce qui n'était pas négociable le devient un peu. Les cadres se demandent alors ce qui se passe, pourquoi ce revirement ? « *C'est ça ! vous lâchez ! vous n'avez pas le courage d'aller jusqu'au bout ! vous n'en êtes pas capable ! Vous nous demandez de nous engager, de tenir un discours, d'essayer de convaincre les gens, et là vous nous demandez de renier ce que nous avons dit il y a 48 heures ? Ce n'est pas possible ! Nous ne pouvons pas vous faire confiance* ». Phase extrêmement délicate. Il faut arriver à expliquer la cohérence de l'action pour respecter aussi la cohérence des positions des différents acteurs, d'abord celles de l'encadrement, parfois aussi celles de certains leaders syndicaux.

C'est ce concept de friction - vous ne savez pas bien ce qui se passe et vous avez du mal à mettre en œuvre des choses cohérentes - qui explique qu'à certains moments vos orientations ne sont plus appliquées, soit parce que les gens ne les comprennent pas, soit parce que, bizarrement, ils n'ont pas reçu d'instructions, celui qui devait les transmettre s'étant abstenu parce qu'il n'était pas lui-même profondément convaincu que vous aviez vraiment l'intention de faire ce que vous annonciez. Le facteur moral joue alors énormément. Notez bien que, de leur côté, les leaders syndicaux rencontrent les mêmes difficultés.

Lorsque vous êtes en position de force, l'encadrement attend de vous que vous frappiez fort, pour enfin se défouler... Parce qu'une grève, c'est usant ; chaque protagoniste subit, à titre individuel, une tension nerveuse élevée, s'entend dire des choses désagréables et plus agressives que le reste du temps. Alors on a envie de se venger, et c'est vrai de tous les côtés. Le dirigeant doit calmer le jeu en rappelant à l'encadrement qu'il n'est pas question de se venger, mais de tenir des objectifs politiques ; si vous voulez construire une sortie de grève relativement claire et qui ne porte pas en elle-même les germes du conflit suivant, il est important de ramener de la sérénité en évitant et en désapprouvant les déclarations du style : « *on a perdu cette fois-ci, mais vous voyez bien que ce sont tous des affreux ! il n'y a qu'à recommencer parce qu'avec eux, il n'y a pas d'autre méthode possible* ».

L'économie des forces

Pour contrebalancer la friction, il faut gérer le rythme : est-ce que je me résigne à un conflit long, ou bien dois-je essayer de le stopper rapidement ? Quand j'en discute avec les membres de mon équipe, il arrive qu'on se dise : « *sur ce coup-là : dix jours* ». Les responsables locaux nous regardent sans y croire, mais on leur confirme que ce sera dix jours et qu'ils doivent s'organiser sur cette durée. Il s'agit là d'un autre élément, également cité par Clausewitz dans *L'art de la guerre*, l'économie des forces. Si vous savez que vous partez dans un conflit de longue durée, ménagez vos collaborateurs et vos ressources, parce que les jours de grève sont d'autant plus longs qu'il ne s'agit plus des horaires de bureau, mais des trois huit, y compris le dimanche, et que la tension, nerveuse et parfois physique, peut être rude.

Il faut aussi savoir choisir le moment des interventions. Celle du directeur de région par exemple constitue un geste symbolique pour prendre acte qu'un rapport de force est institué, que la montée aux extrêmes est suspendue, et qu'on entre dans la deuxième phase du conflit, la construction des voies de sortie, phase qui précède la négociation. Il ne faut jamais être pressé de négocier tant que la montée aux extrêmes n'est pas stabilisée. Sinon, vous entrez en négociation avec des partenaires qui vous entraînent dans une surenchère difficile à contrôler.

La régulation, construction des partenaires

Dans un conflit chacun des acteurs s'interroge régulièrement. D'abord sur ses propres objectifs qui évoluent en fonction du conflit, et c'est vrai pour tout le monde. Quels sacrifices suis-je prêt à consentir pour les atteindre ? faire durer la grève, utiliser des formes d'action plus radicales, négocier ? et négocier quoi ? Les autres parties en présence sont-elles résolues à l'escalade, ou est-ce que la montée aux extrêmes est suspendue, entrons-nous dans une nouvelle phase ? C'est la question la plus décisive pour le dirigeant, comme pour le leader syndical, surtout quand il y a plusieurs syndicats. Si l'un des leaders pense qu'il faut s'arrêter pour négocier, mais qu'un autre continue la grève, que va-t-il faire ? en général il continue, de peur de se retrouver isolé. Ainsi les partenaires gèrent, eux aussi, le conflit dans l'incertitude, mais une incertitude d'une autre nature que la vôtre, sachant qu'une autre forme de sanction les préoccupe : l'audience de leur syndicat après la grève, ce qui dicte beaucoup de choses dans leur analyse politique.

Ensuite il faut garder une porte ouverte pour la sortie - une grève finit toujours par s'arrêter -, mais, nous l'avons souligné, il faut garder une retenue dans la montée aux extrêmes, et savoir jouer du symbolisme de l'action, de la transformation de la violence latente en violence symbolique ; quand un syndicat ne sait pas encadrer une foule mécontente, il va envahir le comité d'établissement, parfois après une discrète concertation avec le dirigeant pour se tirer ainsi d'une situation risquant de devenir incontrôlable pour tout le monde ; dans un conflit, les acteurs ont à certains moments, pendant la montée aux extrêmes, des intérêts communs pour réguler la violence afin d'éviter qu'elle n'échappe à tous ; il faut donc savoir identifier ces moments-là.

Où l'on mesure les limites de son pouvoir

Vous avez beau être directeur, vous ne pouvez empêcher les conflits, ni que parfois ils dégénèrent en grève, avec des conséquences lourdes pour la clientèle. C'est un constat psychologiquement très dur pour un dirigeant, celui d'une forme d'impuissance. À partir du moment où vous avez fait ce deuil-là, il faut vous dire que s'il y a des conflits inéluctables, ce n'est pas pour autant qu'il faut les subir. Il faut s'y préparer, pas forcément pour anéantir les forces adverses, mais pour faire en sorte que la montée aux extrêmes et la sortie se passent de façon cohérente avec vos propres objectifs politiques.

De plus - je vais peut-être vous surprendre -, les grèves sont aussi des moments de vérité : pour un dirigeant ce sont de rares moments où il peut voir le personnel en direct et s'entendre dire des choses qu'il ne soupçonne pas toujours, choses que les syndicats ne disent jamais : par exemple ceux-ci ramenaient le constat de solitude des conducteurs de banlieue à un

problème d'effectifs ; si donc vous ne vous cantonnez qu'à l'expression syndicale, vous répondez par des moyens sans connaître l'origine de la tension sociale, alors que le personnel vous dit des choses parfois profondément vraies, en l'espèce que les conducteurs de banlieue travaillent pendant trois heures et ne parlent avec personne. Trois heures de trouille sans pouvoir parler avec quelqu'un, c'est diablement long, et cela a de quoi vous mettre en colère ! La question est donc de vous demander comment faire pour répondre à cette attente-là. Certes il faut peut-être mettre des moyens en plus, mais où ? Nous avons beaucoup insisté, dans notre secteur, pour que les emplois-jeunes¹ parlent aux conducteurs dans les gares de banlieue, même peu de temps, simplement pour réduire leur sentiment de solitude. Les syndicats parlent d'embauche, moi je parle de créer des conditions répondant à ce besoin de casser la solitude.

DÉBAT

Le déclin ?

Un intervenant : *Le syndicalisme à la SNCF n'est-il pas, comme partout ailleurs, en déclin ?*

Pierre Messulam : Il est en déclin en nombre de militants, du moins en ce qui concerne les syndicats traditionnels. Sud-rail a cependant joué les trouble-fête par une organisation différente mais qui n'est pas sans faiblesses : comme ce syndicat est contre les permanents, nous assistons à une rotation régulière de ses représentants qui donc ne capitalisent pas l'expérience des conflits passés et qui éprouvent des difficultés à maintenir une ligne politique cohérente.

Le coût pour les grévistes

Int. : *L'idée est assez répandue que dans la Fonction publique les jours de grève sont quand même payés. La grève coûte-t-elle réellement aux grévistes ?*

P. M. : Oui. La seule négociation possible porte sur l'étalement de la retenue des jours de grève.

La maîtrise

Int. : *Le concept de maîtrise est sous jacent dans votre discours, maîtrise du temps, du rythme, nécessité d'avoir des partenaires qui maîtrisent aussi les situations. Y a-t-il une École de guerre des dirigeants ou des syndicalistes ?*

P. M. : Pour les dirigeants non, pour les syndicalistes, je l'ignore. En tout cas le rôle du dirigeant est de créer une forme de confiance qui rende toujours possible le dialogue avec ses leaders syndicaux quelles que soient les circonstances : dans les prémices de la montée aux extrêmes, il faut parvenir à leur faire comprendre que s'ils ont des enjeux, le dirigeant en a aussi ; il faut réfléchir aux possibilités de concilier ces enjeux, aux méthodes de médiation entre les positions antagonistes. Il arrive parfois (rarement) qu'un tel travail en commun aboutisse : les protagonistes considèrent que la grève n'est pas forcément la meilleure façon de résoudre le problème, soit que le préavis de grève ne soit pas déposé, soit qu'il soit déposé sans pour autant partir en grève.

La nécessaire délégation

Int. : *Pour ma part, j'ai été conducteur ou victime de grève, en tant que leader syndical ou en tant que patron, mais sans avoir à référer à une multiple hiérarchie. Ce n'est pas votre cas puisque vous rapportez à la direction générale de la SNCF qui, elle-même, dépend de notre*

¹ Cf. *Emplois-jeunes dans les zones à risques*, Damien Collard, séminaire *Vies Collectives*, 25 mai 2000.

ministre commun, sans oublier les préfets, les maires, etc. dont les convergences et les divergences ne sont pas à décrire.

Les syndicats traditionnels jouent un rôle parfaitement codé et bien connu, mis à part Sud-rail qui, dans la Fonction publique, biaise le ronron du - entre guillemets - dialogue social. Cela étant, il y a quand même des débordements : nous avons eu le cas dans les transports routiers ; tous les syndicats ont été dépassés par les événements ; finalement nous avons fini par pouvoir négocier, mais avec « Tarzan », nouveau leader jusque-là inconnu ; de quoi secouer un peu le côté excessif du rituel de la part des bureaucraties syndicales.

Int. : *Vous dites que le dirigeant doit avoir en tête tous les éléments. Mais est-ce vrai dans la réalité ? La direction générale est-elle dans une position aussi sereine et calculatrice que vous ?*

P. M. : *Je ne peux pas répondre pour elle ! Ma stratégie est plutôt d'annoncer aux membres de la direction : « j'ai un problème, voilà l'enjeu, je m'en occupe ». Si je leur posais des questions, leurs réponses seraient encore plus décalées que les miennes puisqu'ils ont un degré d'information moins bon que moi. Ma relation avec la direction générale doit donc être cadrée principalement sur les objectifs politiques, et non sur la conduite tactique des opérations où je dois avoir les coudées franches.*

Int. : *Donc vous pré-négociez avec la direction générale votre marge de manœuvre. Agissez-vous de même s'il s'agit d'augmentations budgétaires ?*

P. M. : *Dans ce cas j'annonce clairement mon incompetence.*

Une situation atypique

Int. : *Votre exposé est un chef-d'œuvre d'humanisme à plusieurs titres : par la très judicieuse référence à Clausewitz qui a mis en pensée ordonnée un phénomène remontant à la naissance des États-Nations, par l'analyse très fine des intérêts en présence et de la façon de s'en servir, sans colère mais non sans fermeté, enfin par l'empathie à l'égard des conducteurs qui sont en grève parce qu'ils ont peur.*

Cela étant, on est devant une lutte des classes tout à fait atypique. Normalement la grève est une manière de mettre le patron en difficulté parce qu'il va perdre des recettes, un patron qui, de son côté, a la possibilité de licencier les fauteurs de trouble. Là ce n'est pas le cas. En fait dans l'économie moderne, il y a des marchés, dont celui des clients et celui de l'emploi - vous ne trouverez plus d'ingénieurs si vous traitez mal ceux que vous avez et, réciproquement, vous vous en passerez s'ils se conduisent mal -, et, argument plus décisif, nous sommes surveillés par les fonds de pension, et de ce fait tout le personnel est menacé par votre désordre. Chez vous, rien de tout cela.

Et pourtant il y a quand même un marché : celui de l'opinion. Les syndicats doivent veiller au grain, parce qu'ils se le disputent. Les dirigeants aussi : on parle des grèves à la télévision, le ministre s'y exprime, la presse fait ses commentaires, etc. En intersection sur ce marché, les syndicats et la direction sont surveillés par à peu près les mêmes observateurs. D'où de multiples solidarités plus ou moins tacites : à bien des égards nous sommes sur le même bateau.

Vous agissez aussi dans un contexte où le bien, le mal, le vrai, le faux, qui est pour ? qui est contre ? sont noyés dans une brume agitée par des tempêtes. D'où cette prodigieuse analogie avec Clausewitz. Contrairement aux guerres de la Renaissance ou à celles du Moyen Âge qui, pour simplifier, se jouaient dans un combat quasiment singulier entre gros bras des deux bords, ce sont maintenant deux opinions publiques qui se battent. Et chacun des protagonistes se demande s'il est bien suivi.

P. M. : *Sur la ligne D du RER, nous avons eu une grève sur l'emploi. Au bout d'une petite semaine, tout le monde a compris qu'il était temps de négocier ; j'avais fait passer le message aux syndicats : « continuez comme ça, et il y aura une interpellation au Parlement par un des députés qui fréquentent la ligne pour demander quand on va enfin imposer un service minimum ».*

Clausewitz dit que l'attaque ou la riposte doivent être proportionnées à la force qui est en face. Tous sont convaincus qu'il faut s'arrêter. La tactique de négociation est alors de dire : « *vous voyez bien qu'il faut faire quelque chose pour que ça s'arrête ! Donnez-nous ce qu'on demande et tout ira bien !* » Mais à ce stade, grand danger pour le dirigeant. C'est tellement facile de céder, ça enlève une telle pression sur les épaules, c'est si facile à justifier après...

La nécessaire force syndicale

Int. : *Vous ne mettez pas suffisamment l'accent sur l'impossibilité d'entente avec les syndicats. Ayant eu l'occasion d'animer un séminaire sur la négociation conflictuelle pour une organisation syndicale, je pensais pouvoir appliquer la théorie que vous avez mise en lumière, selon laquelle une négociation évolue dans un premier temps vers le conflit et dans un deuxième temps vers la coopération. Ce fut le séminaire le plus conflictuel de toute ma carrière de consultant, car il était impossible selon eux qu'ils puissent, en tant que syndicalistes, aller vers une forme quelconque de coopération avec le patronat.*

P. M. : Un syndicat n'existe que par sa capacité à incarner la revendication des salariés face à la direction. Coopérer c'est abâtardir sa raison d'être. Quand je parle de coopération, c'est lorsqu'il s'agit des modalités du conflit social, et non pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de conflit. Je maintiens qu'il y a des conflits inévitables, et que certains sont salutaires. Si conflit il y a, on essaie de coopérer sur les modalités d'expression de la revendication et de la violence, pour qu'elle puisse être maîtrisée au nom d'un intérêt commun. J'imagine que vos syndicalistes ont dû réagir sur le thème de la compromission avec le patronat, ce qui pour eux est évidemment hors de question.

J'ajoute que nous avons intérêt à avoir des syndicats forts. Je le dis à mes collaborateurs, mais aussi aux syndicalistes quand je les vois en petit comité. À mes collaborateurs, je dis : « *faites en sorte que les leaders syndicaux ne soient pas fragilisés, ne cherchez pas à les humilier publiquement, ne les mettez pas délibérément dans des traquenards dont ils ne pourront pas se dépêtrer, ne les poussez pas à la faute, parce que vous avez besoin d'eux pour réguler les conflits, pour maîtriser les montées aux extrêmes. Sans eux on peut se trouver débordé par des effets de masse.* »

Où sont les canons ?

Int. : *Pourquoi diable la SNCF met-elle à ce poste quelqu'un d'aussi humaniste et intelligent que vous, et qu'est-ce que cela signifie ? Vous vous référez à Clausewitz, mais vous faites aussi l'impasse sur toutes sortes de développements sur l'art et la manière de poser les canons, de disposer les troupes sur le terrain, etc. Puisque nous sommes bien dans le registre de la violence, du combat, pourquoi n'y a-t-il aucun canon dans un cas comme le vôtre ? Est-ce qu'on changerait grand-chose sur le nombre de jours annuel de grève si on mettait à votre place quelqu'un qui n'aurait pas un raisonnement bienveillant vis-à-vis des syndicats ?*

P. M. : Je suis arrivé dans une situation excessivement difficile au plan social, et je n'avais pas d'autre objectif stratégique que de réguler les conflits pour arriver à faire fonctionner le secteur dont j'avais la charge. Le souci qui m'anime est de faire marcher l'organisation pour que les perturbations pour la clientèle soient le plus possible réduites, sans pour autant être dans un rapport de forces permanent, ce qui équivaldrait à se condamner à terme. Ma familiarité avec un certain nombre de corps de métier me rend peut-être plus perméable à certaines alertes de mes collaborateurs et apprécier ce qui est urgent ou grave. Quant à la fermeté, la question se pose effectivement de confier ce poste à quelqu'un sans états d'âme. Personnellement, je fais le pari que si j'arrive à obtenir de mon équipe et de mes collaborateurs que l'on travaille dans l'anticipation, qu'on essaie de réguler les choses au fil du temps, le résultat au final sera meilleur qu'en cognant sans trop se poser de questions. Pourquoi ? je reviens au concept de friction et à celui d'usure : à la énième grève, on risque bien d'en avoir plus qu'assez !

Jamais de perdants ?

Int. : *Dans le secteur public je suis frappé par une forme assez générale de lâcheté par rapport aux conflits. On est prêt à lâcher a priori, le principal étant qu'il n'y ait pas de vagues. Exemple : le lobby des dockers CGTistes a fait de la France un pays particulièrement bien doté en ports, mais sans commerce maritime, un résultat typique de cette politique laxiste. Jusqu'au jour où un directeur des ports a décidé de passer à l'offensive ; après une guerre éclair - du Clausewitz très efficace - il a gagné. Il en résulte une meilleure situation dans les ports français, et, du coup, des emplois, ce qui aurait pu être un des points de vue du syndicat. Il y a bien des moments où il faut "y aller" et "frapper durement" le nécessaire partenaire syndical. Le paroxysme de cette situation est la position de Mme Thatcher vis-à-vis des mineurs : suite à une crise de neuf mois, on a "fait la peau" du secteur économique entier pour deux générations. Comment balancer entre de saines crises qui remettent les pendules à l'heure et l'anéantissement d'un secteur économique ?*

Int. : *Vous dites qu'il ne faut pas de perdant, or la guerre consiste bien à détruire l'adversaire ; elle ne s'arrête que quand il y a un perdant, ce qui est contradictoire avec l'idée qu'il faut maintenir un interlocuteur. Du reste il y a bien des perdants dans la pratique : certains syndicats ont été battus à plates coutures, humiliés et sanctionnés. Est-ce inéluctable, ou peut-on sortir de cette logique conflictuelle infernale ?*

P. M. : Clausewitz explique que l'objectif de la guerre n'est pas l'anéantissement de l'ennemi mais de ses forces armées. En d'autres termes, il ne s'agit pas forcément de détruire l'État adverse, mais sa capacité de résistance physique ou morale.

Pas de perdant ne veut pas dire pas de défaite. Dans la guerre du Golfe, Bush avait écrasé Saddam Hussein, sauf qu'il ne l'a pas écrasé totalement parce qu'il aurait créé une instabilité géopolitique telle que c'eût été pire que de le laisser en place ; on ne savait pas gérer la suite. Lors du passage aux 35 heures, tous les conducteurs de manœuvre du dépôt de Paris se sont mis en grève pendant dix jours en essayant de bloquer le trafic grandes lignes. Nous avons quand même assuré le trafic, fait faire des constats d'huissiers, et mis des sanctions pour occupation illégale des voies. Quelle était l'inquiétude d'un leader syndical lors de la négociation de sortie de grève ? « Est-ce que vous allez traduire au conseil de discipline pour révocation les 90 grévistes ? » Il pensait que je pouvais le faire, vu le rapport de forces ; pour lui ce fut une victoire d'y avoir échappé. Or je n'ai jamais cherché à le faire. Quel était mon intérêt ? qu'ils reprennent le travail dans un climat le plus sain possible. La défaite était claire pour tout le monde. Mais je n'avais pas besoin de montrer qu'ils étaient perdants ; en exerçant cette forme de retenue, j'étais beaucoup plus fort parce que je ne prêtais pas à la polémique. Je sauvais les apparences et, surtout, le statut de mes interlocuteurs, et je cherchais ainsi à réaffirmer ce que nous avons en commun : le bon fonctionnement de notre entreprise..

Ce n'est pas mon intérêt politique que d'affaiblir le syndicalisme. Je cherche à réduire la conflictualité violente pour augmenter les résultats économiques de mon entreprise. Est-ce que cela passe par casser les syndicats? Je pense définitivement que non.

Pour résumer, il faut savoir créer les conditions pour qu'en face on appréhende de se mettre en grève, et que si on le décide quand même, on sache que ce ne sera pas gagné d'avance. C'est une façon d'inciter à ce que la régulation prenne d'autres formes que la grève. Mais cela demande beaucoup de temps, de patience, d'éducation des gens des syndicats comme de l'encadrement, pour viser à ce que les conflits se traitent ainsi, et de préférence à l'échelon local.

Présentation de l'orateur :

Pierre Messulam : normalien, ingénieur en chef des mines, est rentré en 1989 à la SNCF, après un début de carrière dans la sûreté nucléaire. A dirigé de janvier 1998 à octobre 2001 la région SNCF de Paris Sud-Est (secteurs de la Gare de Lyon et de Villeneuve-Saint-Georges). Actuellement directeur de l'activité wagons du groupe de transport Ermewa.

Diffusion février 2002