



Études & Conseil
Stratégie
Marketing
Management Social & Organisation
Lobbying Social

La note sociale EPSY

N°64 – avril 2008

La rentrée sociale vient seulement de commencer

En ouvrant une multitude de chantiers sociaux dès le soir de son élection, **le Président de la République a contraint l'ensemble des partenaires sociaux à renouer un dialogue social écorné, et en panne depuis plusieurs années.**

Si des premiers succès comme les réformes du marché du travail et des régimes spéciaux de retraite ont été enregistrés, **ce mode de consultation a eu également pour effet indirect d'appauvrir temporairement en compétence les structures militantes des organisations syndicales.** En effet, un ancien leader confédéral estimait le nombre de participants à chaque Commission ou Conférence au sommet à plus de 150, et chacune d'entre elles nécessitait une participation active à (au moins) cinq ou six réunions de travail d'une demi-journée, et parfois même davantage.

La nouveauté de la démarche, le positionnement sur le concept de la rupture, a suscité dans un premier temps étonnement, attente et engouement. Même la CGT, critique sur la démarche, n'a pu s'exonérer d'y participer.

Le "travailler plus pour gagner plus" ne trouvait plus aucun contestataire dans un monde social sous le charme, d'autant que les chiffres du chômage connaissent une diminution significative et régulière...

Et cette situation qui avait prévalu avant et qui a continué après l'élection présidentielle (jusqu'à la fin janvier), **explique les dix mois exceptionnellement calmes** que nous venons de connaître.

Mais cette période est terminée, un nouveau contexte social s'est imperceptiblement mis en place... et les grilles de lecture traditionnelles ne fonctionnent plus. **L'analyse du climat social passe désormais par d'autres prismes.**



1. Le curseur du social s'est déplacé...

En effet, **la lisibilité sociale**, qui pendant toute la première période (2007) **s'est faite au regard du couple emploi/chômage¹**, **s'est progressivement déplacée vers un nouveau couple pouvoir d'achat/salaire²**.

Ainsi **avant, l'exclu était principalement le chômeur, le SDF**, bref celui que personne ne voulait être. **Aujourd'hui, l'exclu est tout actif, qui peut être concerné avec l'apparition du concept de travailleur pauvre**, et comme tout le monde peut l'être, le nombre "*d'inquiets potentiels*" est plus important.

A la différence près que **dans le premier cas, la responsabilité de la précarité était attribuée à l'Etat** et que **dans le second, elle est renvoyée à l'Entreprise**, ce qui a pour **conséquence de replacer la conflictualité en son sein**.

C'est en ce sens qu'il faut analyser le premier grand conflit dans la branche de la grande distribution³, mais aussi la dramaturgie médiatique qui a entouré la situation de deux caissières qui auraient subtilisé de la nourriture pour subsister⁴ au même moment !

Ce qui n'était qu'une tendance fin 2007 est une réalité aujourd'hui. Et cette réalité, lorsqu'elle se traduit en chiffres, montre que **le nombre de conflits a plus que doublé sur le premier trimestre 2008 par rapport à la même période sur 2007⁵**.

Par ailleurs, et c'est aussi une nouveauté, moins de la moitié de ces conflits a fait l'objet d'un protocole de fin de mouvement, ce qui peut être interprété comme l'acceptation implicite qu'une situation "*d'instabilité permanente puisse être assimilée à une situation normale*" !

A cette situation s'ajoute **le déficit d'image dont souffre l'Entreprise et la plus grande partie du corps des dirigeants**, conséquence des errements de quelques-uns. Ainsi, **aux critiques sur les "golden parachutes" déjà mis en lumière, s'ajoute désormais l'attention portée aux augmentations de rémunération des dirigeants**, qu'il s'agisse de salaire ou d'autres avantages connexes. Et lorsque la situation se tend, ces avantages deviennent

¹ Avec un taux de 7,5%, la France retrouve le taux chômage de 1983.

² Selon l'Insee, l'effet "heures sup" se limite à 8 heures par salariés, soit l'équivalent de la situation de 2005.

³ Moins de 10% de grévistes, mais une première pour le secteur de la distribution.

⁴ La présentation médiatique du fait serait assez éloignée de la réalité...

⁵ A noter également que les conflits ayant pour objet le pouvoir d'achat ne représentent qu'une petite majorité des motifs.



indus et entraînent toujours critiques et de plus en plus souvent médiatisation.

2. Le contexte social s'est détérioré

Trois événements sans lien direct ont concouru à amplifier la détérioration du contexte social.

1. **Tout d'abord, l'affaire de l'UIMM** et les révélations sur les pratiques supposées de cette organisation en matière de fluidification des relations sociales. **Outre le trouble institutionnel provoqué, c'est toute l'image des syndicats, déjà passablement altérée⁶, qui est aujourd'hui touchée. Et leurs molles protestations n'ont convaincu personne.**

Quand pour beaucoup de salariés, **le rôle des syndicats reprend de l'importance du fait de la reprise de l'inflation et de la tension sur le pouvoir d'achat⁷**, cette affaire arrive au plus mauvais moment.

Elle conforte l'idée que les mouvements spontanés, hors structures syndicales sont plus efficaces et permettent de mener des actions moins conventionnelles. **Ce qui n'est encore aujourd'hui qu'un mode de contestation minoritaire commence à se développer.**

2. **Le contexte pré-électoral des Prud'hommes et des négociations sur les futurs critères de représentativité va ouvrir sur une course à la surenchère** encore plus importante que celles que nous avons connues par le passé. **Cette fois-ci, c'est l'avenir de certaines organisations qui se joue. Dans ces conditions, il sera beaucoup plus difficile de s'appuyer sur les alliances réformistes (CFDT, CFTC et CGC) pour faire le pendant à la CGT, car les trois syndicats qui les composent traditionnellement jouent leur propre existence et donc sont concurrents.**
3. **L'avenir des régimes de retraites pour les salariés du secteur public.** Les 41 années probables de cotisations nécessaires pour partir en retraite à taux plein donne un goût à l'avenir amer pour beaucoup. Goût encore plus intense comme chez Natixis où pour

⁶ Au même moment, c'est chez Safran que l'on apprend qu'un accord de fluidification avait été mis en place au travers de la création de postes de "coordinateurs groupe" attribués à la CGT, la CFDT, FO, la CGC et à la CFTC – *La Lettre A* du 21 mars 2008.

⁷ A la différence des années précédentes, le secteur privé ne fait plus grève par procuration.



le personnel, "le groupe semble vouloir compter sur les départs volontaires avant d'agir à découvert⁸ !".

Et ces événements interviennent au moment où la pression sur le pouvoir d'achat s'intensifie dans tous les secteurs avec pour point commun, un intérêt moindre porté à l'intéressement, à la participation, et aux primes⁹ même pour l'encadrement. Partout, lorsqu'il y a conflit, la demande de hausse de rémunération se situe dans une fourchette de 4,5% à 5%¹⁰, ce qui ne correspondrait "qu'au simple rattrapage de l'inflation¹¹ !...".

3. Des conflits qui ont déjà changé de nature...

Ces évolutions ont des conséquences directes sur la nature des conflits sociaux. Au travers de ses travaux et de ses analyses, EPSY observe :

- **Des conflits plus longs** : plus de deux semaines dans certaines grandes surfaces alimentaires et non alimentaires, plus d'une semaine chez Coca Cola, chez Mondial Assistance et des mouvements à répétition chez L'Oréal¹², **ce qui préfigure le retour aux grèves tournantes** qui ont l'avantage de créer beaucoup de désorganisation et d'être peu coûteuses pour les grévistes...
- **Plus suivis** : plus de 80% de grévistes chez Brioche Pasquier, un nombre très significatif chez Manpower et le constat unanime que les mouvements ont tendance à être plus suivis. Ainsi, **nous observons également une plus grande solidarité entre les producteurs/commerciaux et les services administratifs ou de gestion**. A la différence des mobilisations sur les conditions de travail où les jeunes sont peu présents, il n'y a pas de différence dès lors qu'il s'agit de rémunération.

⁸ La Tribune – 31 mars 2008

⁹ Dans ce cas, il s'agit des fausses primes, dont l'obtention dépend moins de résultats individuels que d'une politique managériale. Les entreprises provisionnent la part variable pour la redistribuer. D'ailleurs plus de 95% du budget prime est reversé. "Preuve que tout est joué d'avance. Au royaume des primes, les dés sont parfois pipés", estime l'Expansion.

¹⁰ 5%, correspond au chiffre de 60 millions de Consommateurs, en ce qui concerne la hausse des prix dans la grande distribution pour 2007.

¹¹ Pour l'historien Stéphane Sirota, "jusque là, dans le secteur privé, les conflits étaient étouffés. Nicolas Sarkozy, en se voulant, pendant la campagne présidentielle, le président du pouvoir d'achat, a fait de tout cela un cocktail explosif. Non seulement, il n'y peut rien mais, tous les jours, les salariés apprennent que la vie augmente et qu'on leur demande des sacrifices".

¹² Dans cette entreprise, le salaire moyen ouvrier est de 25 000€, soit deux fois le SMIC, hors intéressement et participation.



- **Plus tendus** : nous constatons **un retour aux séquestrations** (et aux déprédations) par les syndicats (exemple de Michelin-Kleber à Toul) et aux actions judiciaires pour les directions (demandes d'astreinte en cas d'occupation). Chez Arcelor Mittal à Gandrange, les ouvriers ont dévasté une partie des locaux administratifs. **La présence d'un médiateur est également moins fréquente car moins demandée.**
- **Plus dangereux** : dans les situations sans issue, le **recours au chantage à la pollution est désormais "naturel"** comme cela vient d'être le cas successivement chez Lenoir et Mernier à Bogny sur Meuse ou chez Sublistatic à Hénin Beaumont. Aux chantiers navals de Saint Nazaire, c'est le **recours à la grève de la faim** qui est utilisé par les salariés d'un sous-traitant grec des chantiers.
- **Plus personnalisés** : les **attaques contre les dirigeants sont plus fréquentes**. C'est la volonté de faire mal qui prévaut et donc tout est utilisable : "*Salir le patron, c'est décrédibiliser sa politique*". L'usage social qui excluait du conflit certaines zones comme la famille est de moins en moins respecté.
- **Plus médiatiques** : la médiatisation des conflits est systématiquement recherchée car c'est un **moyen efficace pour "faire plier l'entreprise en cherchant à détériorer son image"**. C'est une arme efficace dans la mesure où les **entreprises ne savent guère valoriser leurs actions** et ne le font qu'en période de crise, ce qui n'a qu'une portée très limitée.
- **Plus spontanés** : **partenaires obligés des directions pour négocier, les syndicats se font souvent déborder** par une base qui conteste également les mots d'ordre d'où qu'ils viennent... Par ailleurs, la montée en puissance des plus jeunes tend à fragiliser les réponses transversales des entreprises.
- **Et un retour aux conflits de branches** : ce que nous avons observé dans la grande distribution préfigure ce que nous allons rencontrer dans les banques¹³ dans les prochains mois.

¹³ 5 fédérations syndicales viennent de mettre fin aux négociations sur les salaires dans le secteur bancaire.



Enfin, nous voyons ressurgir tant dans le public que dans le privé, **le droit de retrait et réapparaître la désobéissance, mode d'action oublié**. Pour ce dernier cas, c'est par exemple, le refus de faire remonter telle ou telle information utile à la Direction. C'est aussi le refus ou la lenteur à faire telles autres actions. **Ce type d'action fonctionne bien auprès des jeunes.**

Plus globalement, ces comportements qui **débouchent le plus souvent sur des grèves du zèle malmènent l'encadrement. Il se trouve à la croisée de la fidélité avec la Direction et de la nécessité de côtoyer sur le long terme des individus pouvant être en difficulté avec celle-ci...**

Toutes ces pratiques attestent de changements profonds à la fois dans les pratiques sociales, mais aussi dans un inconscient collectif marqué par l'individualisme. Ces évolutions ne sauraient se limiter à l'hexagone, mais concernent tous les pays européens. **Le défi pour les entreprises, comme pour les DRH, se trouve sans doute dans leur capacité à reconstruire un collectif partagé, seul capable de redonner du sens au travail et de limiter la conflictualité dans un contexte de plans de restructuration...**

Depuis plus de 20 ans, EPSY intervient en qualité d'expert en questions sociales dans les principaux secteurs : industrie, commerce et service.

Pour toute information complémentaire ou pour une présentation plus en détail de nos champs de compétence et de nos outils de diagnostic, vos contacts :

Jean-Claude Ducatte / Clémentine Berger

Par téléphone au 01.47.61.85.85

Ou par mail : ducatte@epsy.com / berger@epsy.com

EPSY intervient également à la demande dans le cadre de vos conventions, séminaires, assemblées, conférences, formations...

Retrouvez toutes nos coordonnées sur le site www.epsy.com.