



Études & Conseil
Stratégie
Marketing
Management Social & Organisation
Lobbying Social

La note sociale EPSY

N°67 – Avril 2009

*L'ère de la confrontation sociale
est ouverte*

La raison d'être des Notes Sociales EPSY est d'identifier les signaux faibles qui demain seront des éléments centraux des rapports sociaux. C'est pourquoi notre publication n'est pas régulière. **Plusieurs événements qui se sont produits en marge des conflits qui se sont déroulés au cours des trente derniers jours sont annonciateurs d'une évolution profonde des rapports sociaux.** Toutefois, dès la fin de l'année 2007, nous alertions nos lecteurs car tous les facteurs de désagrégation étaient déjà en place.

1. Le paiement des jours de grève : Le cas Caterpillar¹

Pour la première fois depuis des années, **une direction a cédé sur le sacro-saint principe du non paiement des jours de grève. Un précédent a ainsi été créé qui illustre le renversement du rapport de force social entre directions et salariés.**

C'est un événement majeur car jamais depuis les années 1985² cela n'avait été le cas. Et lorsque ce le fut, les jours de grève furent pris sur les jours de congés ou RTT. Quant aux contreparties avancées par Nicolas Polutnik, directeur du site, pour expliquer cette concession, il avance que la direction avait obtenu la liberté de mouvement des cadres séquestrés et l'évacuation du site³ !... **Décryptage moins politique d'un cadre du site : "la direction nous a dit : On vous paie les jours de grève, mais vous reprenez le boulot, *s'il vous plaît !*"** dans un registre linguistique où la dernière partie de la phrase est aussi importante que la première.

Quatre jours plus tard, les négociations ont repris et se sont déroulées à la Direction Départementale du Travail – terrain plus neutre que celui de l'entreprise.

¹ L'équipementier automobile Faurecia a annoncé samedi 11 avril, l'octroi d'une prime de 800 euros aux salariés qui accepteraient de reprendre le travail le mardi 14 avril, dans son usine d'Auchel (Pas-de-Calais), Les syndicats veulent le paiement intégral des jours de grève.

² Depuis le milieu des années 80, le principe du non paiement des jours de grève s'était lentement imposé dans la négociation sociale, même si dans la Fonction Publique la recherche d'aménagement a toujours prévalu.

³ Libération 2/04/2009



Résultats : le plan social ne concerne plus que 600 personnes sur deux sites contre 733 à l'origine, une refonte de l'indemnisation du chômage partiel est à l'étude ainsi qu'une nouvelle organisation du travail. Le temps de travail est annualisé ; les points restant à finaliser devant l'être le plus rapidement possible.

Les représentants de la direction ont quitté la réunion sous une pluie d'œufs et de crachats. Un climat social de méfiance détestable entre l'encadrement de direction et l'ensemble du personnel s'est instauré depuis dans l'ensemble des sites du groupe dont personne ne peut encore anticiper les répercussions sur la production.

2. " *La lutte paie, la violence paie mieux encore⁴ ...* "

La France est un pays de culture sociale violente. Celle-ci a débuté en même temps que le capitalisme. Tout le 19^{ème} siècle et la plus grande partie du 20^{ème} ont connu des périodes d'extrême tension. Il faut seulement attendre les années 1985 pour que diminue à la fois le nombre de jours de grève et le nombre de conflits dans un contexte d'affaiblissement général du syndicalisme. La mise en place des dispositifs de service minimum (21 août 2007) correspond à l'apogée de cette évolution.

Toutefois, cette période a connu aussi de longs conflits d'adaptation comme ceux de Danone, Lu, AOM-Air Liberté ou encore de Marks & Spencer.

Elle a connu, également, des "**conflits du désespoir**" où la violence fut très présente comme ce fut le cas chez Cellatex (Nord), Mossley (Nord) ou encore Moulinex. Dans les trois cas, la même stratégie fut employée par les personnels et les syndicats : "**du fric ou boum**", **c'est-à-dire menaces de faire exploser⁵ les sites industriels concernés, mais la violence contre les personnes a été exceptionnelle et accidentelle.**

Notre service Etudes a fait le calcul à partir des données dont nous disposons des conséquences financières de ces actions pour les entreprises :

- Ainsi en **2000, les propositions d'indemnités** lors des plans sociaux se situaient en moyenne entre **20 et 30 000 Francs** par salarié, avec un dixième ou un quinzième de mois en fonction de l'ancienneté.
Dans les entreprises qui ont connu des conflits, violents ou non, l'indemnité passait en moyenne à 80 000 Francs.
- En 2009, nous avons analysé 23 cas significatifs d'entreprise. **Avant les conflits, les indemnités** proposées se situaient en moyenne autour de **10/12 000 Euros**.
Après conflit avec séquestration et/ou occupation et médiatisation, les indemnités sont passées à 40/45 000 Euros en moyenne, auxquelles il faut ajouter un mois de salaire par année d'ancienneté.

⁴ Propos tenu par un salarié d'une entreprise en grève.

⁵ Dans deux cas sur trois, la menace fut mise à exécution. A notre connaissance, il n'y a eu aucune procédure judiciaire.



Dans plus d'un cas sur deux le nombre de licenciements a été réajusté à la baisse.

- En 2009, dans la quasi totalité des conflits qui perdurent, le paiement des jours de grève est un préalable, pour les syndicats, à la reprise des négociations.

Cette évolution des enjeux se retrouve dans le discours d'un syndicaliste que nous avons interviewé et qui déclarait : *"Cela fait trente ans que je fais du syndicalisme et trente ans que je perdais. Je sais aujourd'hui que c'est terminé, les gens sont plus déterminés qu'hier, ils ont compris que face à une force légitime, les directions reculent toujours. Ces gens ne sont pas courageux. Quant à nous, nous n'avons pas d'autre solution que de l'être !.."*

3. Ce qui caractérise les conflits aujourd'hui

La caractéristique des conflits d'aujourd'hui, c'est qu'ils sont tous sans exception médiatisés. Ils se déroulent en majorité dans des entreprises étrangères, qui sont souvent des multinationales.

Toutefois, il est possible d'avoir une approche plus économique entre les entreprises qui seraient rentables (Caterpillar, Continental etc...) et celles qui ne le seraient pas (Sony Dax, 3M, Fulmen, Scapa, Faurecia, Helveticast, Heuliez, etc...). **Jusqu'à aujourd'hui, c'est dans les entreprises étrangères que les actions les plus violentes ont été enregistrées.**

Cinq éléments caractérisent et différencient ces conflits de ceux du passé :

- La première différence entre les deux périodes est à rechercher dans la rapidité de la montée de la confrontation. Les négociations sont courtes et la non conciliation des points de vue débouche immédiatement sur l'action. En l'occurrence la séquestration⁶ des négociateurs patronaux. Depuis début avril, **on ne parle plus de séquestration, mais de "retenue temporaire" ou "volontaire"**. Les syndicats y sont officiellement opposés, mais apportent toujours un soutien à ceux qui s'engagent dans ce type d'action. Un comportement qui est une conséquence directe des nouvelles règles de représentativité. **SUD** est plus direct et "**soutient les prises d'otages non violentes**". Annick Coupé⁷, porte-parole de l'Union Syndicale Solidaire est claire : *"Nous soutenons totalement ces prises d'otages dès lors qu'elles sont démocratiquement décidées, exercées collectivement et qu'elles ne blessent pas physiquement des responsables hiérarchiques"*. Et son objectif est simple : **"prendre le leadership des luttes"**.

⁶ Les Pouvoirs Publics ont bien perçu le risque qu'il y avait à inculper un salarié coupable de séquestration dans le climat social actuel.

⁷ Marianne n° 624– Entretien avec Annick Coupé. En insistant sur les notions de décisions démocratiques, de prise de décision collective et de non violence, elle nous donne le bréviaire de sa stratégie où l'action des forces de l'ordre est impossible !



- **La deuxième réside dans la recherche de tous les éléments possibles pour déstabiliser les directions qu'il s'agisse d'entreprises en conflit ou en simple négociation.** En pleine fusion Banque Populaire/Caisse d'Epargne, le syndicat SUD donne à la presse les salaires de l'ensemble des cadres dirigeants. Dans une autre banque, le même syndicat donne le montant des indemnités de présence à un conseil d'administration du dirigeant en pleine NAO ! Au Medef, on constate les mêmes pratiques pour éliminer tel ou telle. Ainsi, la chef de file patronale pour ce qui est du social a vu divulguer dans la presse ses jetons de présence, mais là une chose est certaine, SUD n'y est pour rien !...
- **La troisième différence, c'est la recherche de la médiatisation du conflit au plus haut niveau.** Le conflit d'Heuliez qui a vu intervenir successivement le Président Sarkozy puis Ségolène Royal, Présidente de la région Poitou-Charentes, en est la plus parfaite illustration. Aujourd'hui Heuliez est dans les mains du Fonds stratégique d'investissement (FSI).
A défaut d'une issue de cette nature, c'est l'efficacité médiatique qui est recherchée. Tous ces conflits sont caractérisés par une utilisation d'Internet de plus en plus importante. Et ce n'est pas en regrettant que ces conflits soient trop médiatisés, comme vient de le faire un ancien conseiller social de Matignon, que la situation s'arrangera !
- **La quatrième différence est à rechercher dans l'évolution de l'opinion des Français à l'égard du Libéralisme et de la Mondialisation. Tolérée plus qu'admise, cette orientation économique est aujourd'hui mise à mal.** Le dogme de l'absence d'alternative économique au modèle dominant est en train de voler en éclat. Comme l'explique le sociologue Jérôme Pélisse⁸, *"séquestrer, c'est donner un corps et une figure à ceux qui prennent les décisions. Séquestrer, c'est aussi rappeler que les gens font des choix et qu'ils en sont responsables"*. C'est également le sens du profit qui est interpellé et les réponses du type, *"c'est indispensable pour nous renforcer"* ne sont plus audibles.
- **Enfin, EPSY a constaté que les organisations syndicales ont beaucoup de difficultés à concilier les exigences des salariés qui souhaitent quitter l'entreprise dans le cadre d'un plan social et celles de ceux qui veulent continuer à travailler dans l'entreprise.**

Souvent leur incapacité à gérer l'un et l'autre les conduit à radicaliser leurs positions. D'autre part, les syndicats risquent de se trouver dans une situation difficilement gérable entre négociation et nécessité de ne pas se faire déborder par les plus extrémistes !...

⁸ Jérôme Pélisse, Maître de conférence à l'université de Reims.



4. L'opinion est derrière "*les combattifs*"

A la SNCF, dans un contexte aussi perturbé, mais moins violent, il convient de rappeler que **SUD-Saint Lazare, qui a conduit une agitation ininterrompue pendant plusieurs mois sur le site de la gare Saint Lazare, a vu bondir son score aux élections professionnelles de 26 à 53% sur ce site, alors même que le syndicat n'avait rien obtenu de concret !**

Un sondage⁹ réalisé pendant les premières séquestrations indiquait que **45% de la population jugeaient la méthode acceptable.** Pourcentage qui montait à 56% chez les ouvriers et 54% chez les employés. 48% des sympathisants de gauche partagent cette opinion contre un peu moins du tiers de ceux qui se déclarent à droite.

Il convient de rappeler que **le gouvernement avait en son temps, abondamment utilisé les sondages pour justifier sa décision de réglementer le droit de grève dans l'Education Nationale.** Les temps ont changé **et le gréviste est compris par la population parce que le patron ne l'est plus !**

Les salariés vivent avec l'idée que **le gouvernement a donné de l'argent sans contrepartie à tous les secteurs en difficulté et que ceux-ci continuent à licencier "*sans vergogne*" !** Quand on y ajoute les "*révélations*" quasi quotidiennes sur les salaires des dirigeants exécutifs ou non, ils n'y comprennent plus rien, sauf qu'une minorité de privilégiés "*s'en mettrait plein les poches*" alors que ce sont eux qui "*font les frais des restructurations*".

On ne peut expliquer que comme cela les débordements que l'on a pu voir tant chez Continental où le personnel s'est acharné sur des mannequins représentant le directeur du site, que chez Fulmen à Auxerre, où les pendus accrochés aux branches d'un arbre entouré de croix font penser davantage à la gravure de Jacques Callot, "*L'arbre aux pendus*"¹⁰ qui illustre les malheurs des hommes face à la guerre, qu'à une occupation d'usine ! Le symbole est lourd de sens et le risque de "*Robespierreisation*" des dirigeants est une donnée qu'il faut prendre en compte dans un pays où le nombre de chômeurs progresse de 3 000 par jour ! Déjà dans trois usines citées dans cette note, de nouvelles équipes de direction vont être nommées, les anciennes ne pouvant plus être opérationnelles, car plus crédibles.

5. Et après ?

Une seule chose est certaine, les fermetures d'entreprise et la montée du chômage vont se poursuivre sur de nombreux mois si l'on en croit l'OFCE. Dans ces conditions **le climat social général restera tendu et évoluera au gré des actions violentes que nous venons de décrire.**

⁹ Le Parisien, le 7/04/09

¹⁰ Eau forte de Jacques Callot retraçant les misères de la guerre de Trente ans réalisée en 1633. Sous ce panneau on peut lire : "*À la fin ces voleurs infâmes et perdus. Comme fruits malheureux à cet arbre pendus. Montrent bien que le crime horrible et noire engeance. Est lui-même instrument de honte et de vengeance. Et que c'est le destin des hommes vicieux. D'éprouver tôt ou tard la justice des cieux*".



Par ailleurs, l'une des caractéristiques de la période c'est qu'**une partie importante des salariés**, même ceux travaillant dans des entreprises présentant le maximum de garanties économiques et sociales, **privilégie le court terme au long terme**. Ainsi, il n'est plus inconcevable d'avoir simultanément des conflits dans le même groupe portant sur le pouvoir d'achat dans certains établissements et dans d'autres sur le montant des indemnités de départ.

Sans doute, un retour aux principes de base du management s'impose, à savoir un respect absolu des principes d'éthique, un partage de la stratégie et des objectifs collectifs et individuels, un dialogue permanent entre les différents niveaux hiérarchiques sur le pourquoi et le comment. **Une manière de montrer que les directions ont du respect vis-à-vis de leurs collaborateurs. Respect, c'est le mot qui jaillit spontanément dans tous les débriefs de grèves que nous faisons.**

Il en va de même avec les partenaires sociaux avec lesquels il ne faut pas passer du dialogue social à la confrontation sociale, mais au contraire multiplier les motifs de contacts. C'est dans les entreprises qui pratiquent le dialogue social le plus intense¹¹ que les conflits sont les moins nombreux. **Plus on négocie et plus on a de chance d'être d'accord au moins sur un point. Cela n'empêche pas les tensions, mais cela les régule.**

Est-ce un hasard si parmi ces entreprises, les entreprises mutualistes et de l'économie sociale occupent une place de choix ?

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

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

¹¹ Un nombre important de ces entreprises a revu en profondeur leur NAO et les points que l'on y traitait. Cette approche nécessite une révision en profondeur des stratégies de négociation et des politiques RH