

Conflits sociaux et licenciements économiques : des procédures aux leviers d'action syndicaux

Aline BINGEN
Centre de recherche METICES
Université libre de Bruxelles
aline.bingen@ulb.ac.be

A l'occasion de restructurations ou fermetures partielles d'entreprises, l'annonce de coupes claires dans l'emploi s'accompagne régulièrement de la remise en cause des accords collectifs d'entreprise qui règlementent les conditions de travail. Les négociations qui s'engagent entre interlocuteurs sociaux portent alors non seulement sur le sort des futurs licenciés économiques mais également sur celui des travailleurs qui seront épargnés par le licenciement, engageant les délégués syndicaux d'entreprise sur plusieurs terrains de revendications.

La possibilité d'articuler ces différents champs de négociation ne va cependant pas de soi. Bien que le modèle belge soit qualifié de « régime négocié de restructuration » (Gazier, 2005), les conflits « défensifs » (Groux, Pernot, 2008) consécutifs aux annonces de licenciements collectifs dépassent le seul « registre d'action des comités d'entreprise » (Didry, 2008). Les délégués syndicaux mobilisant d'autres leviers d'action pour contester les restructurations (Bory, Pochic, 2014).

A l'occasion des débats entre interlocuteurs sociaux, composés d'un volet économique et d'un volet social, les modalités d'interaction sont encadrées par la procédure dite « Renault ». Pour les négociations relatives à la révision des conventions collectives d'entreprise, la fréquence et la teneur des débats ne font pas l'objet d'une réglementation précise. Dans les faits, les représentants syndicaux d'entreprise tentent pourtant de rendre interdépendants ces différents champs de négociation. Et c'est à cet égard que l'analyse des usages faits des cadres d'interaction prend toute son importance : les conflits *dans* les règles (Boudon, Bourricaud, [1982] 2012) étant indissociablement liés aux actions collectives qui leur servent de support aux acteurs pour agir *sur* elles.

Le présent article entend rendre compte des dynamiques d'interaction entre interlocuteurs sociaux et de la construction des rapports de forces qui se jouent à l'intérieur des espaces institutionnels de résistance collective prévus par la loi tout autant que dans des registres d'action moins formalisés.

Après une présentation succincte du cadre à l'intérieur duquel se déroulent les interactions (la « procédure Renault »), nous aborderons la question des usages faits de ce cadre en présentant, dans un premier temps, l'intérêt pour les interlocuteurs sociaux à en moduler les contours et les positions divergentes que ces derniers défendent. Dans un deuxième temps,

nous nous arrêterons sur les leviers dont les représentants syndicaux disposent pour moduler ce cadre. On verra qu'une interprétation juridique favorable au point de vue syndical ne porte, dans les faits, ses effets que si elle est accompagnée d'actions collectives susceptibles de la rendre applicable. Or, l'organisation de mobilisations collectives nécessite, pour les représentants syndicaux, de parvenir à cultiver la solidarité au sein du collectif de travail (voire des collectifs qui dépassent les frontières de l'entreprise) pour construire un rapport de forces.

Les recherches que nous avons menées sur de nombreux cas de restructurations et fermetures d'entreprises, partielles ou totales, attestent de nombreuses épreuves auxquelles les travailleurs et leurs représentants syndicaux doivent faire face durant la période qui s'étend de l'annonce d'un licenciement collectif à sa concrétisation, qui contribuent à faire ou à défaire le(s) collectif(s), rendant les arbitrages opérés par les représentants syndicaux particulièrement difficiles.

C'est sur les stratégies menées par les organisations syndicales pour articuler les différents registres de la négociation que porte la présente communication, à l'aide de cas pratiques.

1. Le cadre du dialogue social

Les modalités d'information et de consultation des travailleurs, lors de menaces de fermeture ou de restructuration d'entreprises, ont été encadrées, en droit belge, dès 1960 pour les premières et 1969 pour les secondes, en réponse aux conséquences sociales des licenciements massifs intervenus dans les secteurs traditionnels. Ces premières législations et leurs modifications serviront d'ailleurs d'exemple pour l'élaboration d'un cadre réglementaire européen, à travers la directive européenne du 17 février 1975 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs¹.

Un an avant l'entrée en vigueur d'une nouvelle directive européenne consacrée à cette problématique, en 1998, éclate, en Belgique, « l'affaire Renault ». Elle débute le 27 février 1997 par l'annonce officielle de la décision « brutale et unilatérale » du groupe français Renault de la fermeture de l'usine de montage de Vilvorde, en Région flamande, entraînant le licenciement collectif de plus de 3.000 travailleurs. L'affaire Renault provoque l'intervention de l'autorité publique belge, qui fait voter par le parlement fédéral la loi du 13 février 1998, dite « loi Renault ».

Cette loi harmonisera les procédures d'information des travailleurs quelle que soit l'origine du licenciement collectif (hormis pour les cas de faillites) et imposera aux employeurs un respect accru des formes procédurales de leurs relations avec les représentants des travailleurs par rapport aux législations préexistantes (Bingen *et al*, 2006).

1.1. Les terrains de la négociation

La loi Renault est composée de deux volets de négociations. Le premier volet encadre les débats relatifs aux alternatives et de contre-propositions aux plans de fermeture ou de restructuration. Le second volet concerne les débats relatifs aux conditions de départ des travailleurs licenciés (départs par le biais de la préretraite dite « anticipée »² et départs volontaires). C'est parallèlement à ces deux volets de la procédure Renault qu'a lieu un

¹ La directive introduit un cadre minimum relativement contraignant quant à la définition du licenciement collectif, à la procédure de consultation préalable des travailleurs et à la notification du projet de licenciement aux pouvoirs publics

² Départs à un âge inférieur que l'âge prévu dans le cadre des conventions collectives sectorielles.

troisième terrain de négociation qui porte sur les modifications de l'organisation du travail prévues par ces plans de restructuration ou de fermeture.

Souffrant des mêmes lacunes que les législations antérieures, la loi Renault et les mesures d'information des travailleurs qui l'accompagnent, seront qualifiées de « sociales » plutôt qu'« économiques » car elles laisseront intact le pouvoir patronal en excluant toute forme d'intervention des pouvoirs publics sur le bien-fondé de la décision de licenciement collectif. Le principe de la liberté d'entreprise ne permettra en effet pas, dans la majorité des cas, aux organisations syndicales, de sauvegarder l'emploi, la procédure Renault permettant tout au plus de donner du temps à la négociation sur les autres volets.

1.2. Une procédure cruciale...

Pourtant, la « procédure Renault » revêt une importance de taille pour les organisations syndicales dans la mesure où la période de négociation couverte par la procédure et ses obligations légales constitue le seul levier d'action qui reste aux organisations syndicales pour construire le rapport de forces nécessaire pour tenter d'infléchir les décisions des groupes multinationaux et d'obtenir réparation.

En effet, les représentants syndicaux prennent appui sur ces règles procédurales strictes pour élaborer leur stratégie de résistance collective. L'enjeu majeur consistant, pour les organisations syndicales, à pouvoir rendre les discussions interdépendantes les unes des autres, les avancées ou blocages intervenus dans un des trois terrains de négociations permettant de peser sur les concessions susceptibles d'être arrachées sur les autres. C'est dans ce cadre que les négociations relatives aux conditions de travail des travailleurs « épargnés » par les licenciements doivent notamment être analysées.

Ainsi, par son article 66, la loi du 13 février 1998 fixe les conditions qui doivent être remplies par l'employeur pour mener le volet « information et consultation des travailleurs » entre l'annonce et la notification officielle du projet de licenciement collectif :

- il doit présenter aux travailleurs ou à leurs représentants un rapport écrit dans lequel il fait part de son intention de procéder à un licenciement collectif ;
- il doit pouvoir apporter la preuve qu'il les a réunis à propos de l'intention de procéder à un licenciement collectif ;
- il doit permettre à ces derniers de poser des questions à propos du licenciement collectif envisagé et de formuler des arguments ou des contre-propositions à ce sujet ;
- il doit avoir examiné les questions, arguments et contre-propositions et y avoir répondu
- et, enfin, il doit apporter la preuve qu'il a répondu à l'ensemble de ces obligations.

Plusieurs réunions doivent être organisées avec les représentants des travailleurs, mais sans que leur nombre, ni le délai de clôture des discussions, ne soient toutefois fixés par la loi.

L'autre volet de négociations est consacré au plan social, et donc aux indemnités extralégales visant à compenser le préjudice subi par la perte d'emploi.

2. Le caractère modulable de la procédure

Le montant des indemnités extralégales négociées entre interlocuteurs sociaux, tout comme l'issue des discussions relatives à la sauvegarde de l'emploi dépendent du rapport de forces existant entre les interlocuteurs sociaux. Dans les faits, ils reposent en grande partie sur la reconnaissance ou non du caractère simultané des deux volets de discussion de la procédure.

Arrêtons-nous sur l'intérêt des interlocuteurs sociaux à défendre l'idée du caractère successif (pour les employeurs) ou simultané (pour les organisations syndicales) des différents volets de la négociation. A partir de là, on poursuivra notre analyse en montrant qu'à côté des modalités de mise en œuvre de cette procédure formelle, les revendications syndicales resteront tributaires des leviers de résistance collective, extérieurs au cadre formel.

2.1. La question du « champ du négociable » et ses temporalités

Depuis l'origine des mesures, la principale pierre d'achoppement entre interlocuteurs sociaux a résidé dans le caractère cloisonné ou non des débats relevant de la décision économique et de ceux portant sur les conséquences sociales du licenciement. L'article 6 de la CCT n° 24 du 2 octobre 1975 imposait déjà à l'employeur des règles d'information spécifiques en cas de licenciement collectif, à savoir le fait « d'informer, au préalable, les représentants des travailleurs et procéder avec ceux-ci à des consultations portant sur les possibilités d'éviter ou de réduire le licenciement collectif ainsi que d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant notamment l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés ».

C'est bien le terme de « consultation » qui prête à confusion dans la mesure où, au niveau des organes de concertation sociale de l'entreprise, ceux dits d'« information et de consultation » (conseil d'entreprise et conseil de prévention et de protection au travail) se distinguent de ceux dits de négociation (la délégation syndicale). Montrons en quoi la réalité est différente s'agissant de la procédure Renault.

La loi Renault prévoit que la notification officielle du projet de licenciement à l'autorité publique par la clôture de la phase dite « d'information et de consultation », « lorsque l'hypothèse d'un licenciement est donc devenue réalité au terme des discussions portant sur la sauvegarde de l'emploi » (Guéry, 1999, 94), fait démarrer un délai suspensif de 30 jours durant lequel l'employeur ne peut notifier de congé aux travailleurs³.

Or, si ce délai permet de protéger le travailleur, il peut également être considéré comme très court pour négocier une « enveloppe sociale » susceptible d'atténuer, ne serait-ce que partiellement, la perte d'emploi rendue inéluctable. En effet, si la procédure est reconnue comme étant composée de deux volets qui se succèdent dans le temps et indépendants l'un de l'autre (le volet « information et consultation » et le volet « social »), la fin du délai suspensif de 30 jours marque l'échéance pour clôturer les négociations sur le plan social. Or, si les interlocuteurs sociaux n'aboutissent pas à un accord, les travailleurs pourraient être licenciés en percevant uniquement les indemnités légales équivalentes à 4 mois de rémunération.

Par contre, dans le cas d'un chevauchement partiel des deux volets au sein de la procédure Renault, le délai ne démarrera qu'une fois l'ensemble de la procédure achevée et donc une fois que les parties auront abouti à un accord sur le montant des indemnités extralégales octroyées et sur les autres mesures abordées dans le cadre des négociations.

Les organisations patronales belges ont toujours plaidé en faveur du cloisonnement des débats en invoquant le caractère non « négociable » des discussions qui portaient sur la survie de l'entreprise (premier volet de la procédure Renault). Les organisations syndicales revendiquant, quant à elles, le caractère négociable de l'ensemble des objets débattus.

³ Ce délai peut être réduit en cas de fermeture d'entreprise, ou prolongé dans les cas « sans fermeture » jusqu'à 60 jours. Ce délai de prise d'effet du licenciement collectif (donc de l'autorisation de licencier) vise à permettre aux représentants des travailleurs d'introduire un recours en cas de non-respect de la procédure Renault par l'employeur.

En 2005, la jurisprudence de la Cour européenne de justice a tranché cette question de la limite du champ du négociable au cours de la phase préalable au licenciement collectif. En effet, en considérant que chercher à « limiter et à éviter les licenciements » (l'article 6 § 3 de la convention collective de travail interprofessionnelle n° 24) nécessite un accord et donc une négociation, il devient impossible de ne pas mettre dans le champ du négociable la « décision économique », domaine réservé de l'employeur. Concernant l'interprétation de la directive 98/59/CE relative aux licenciements collectifs et notamment l'arrêt Junk :

*« S'agissant de la procédure de consultation, elle est prévue, aux termes de l'article 2 paragraphe 1 de la directive, "en vue d'aboutir à un accord". Selon le paragraphe 2 du même article, elle "porte au moins sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs ainsi que sur les possibilités d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement". Il apparaît ainsi que l'article 2 de la directive impose une obligation de négociation ».*⁴

Malgré cette jurisprudence favorable à l'interprétation syndicale, dans les faits, l'enjeu de l'interdépendance entre les deux volets de la procédure Renault ne suffit pas aux délégations syndicales d'entreprises pour construire un rapport de forces. Les stratégies syndicales et les actions collectives lui servant de pilier.

C'est sur cette articulation entre lieux de résistance formels et informels que porte la suite de notre propos.

2.2. Les actions collectives indissociables

A l'occasion des processus de restructuration ou de fermeture d'entreprise, les options stratégiques adoptées dans les organisations syndicales s'appuient sur des actions collectives, et ce, à deux fins précises, qui renvoient à des enjeux de forme et de fond. D'une part, faire reconnaître le caractère modulable du cadre à l'intérieur duquel se déroulent les interactions entre interlocuteurs sociaux, et parfois, imposer l'interdépendance entre les différents objets de négociation. D'autre part, peser sur le contenu des débats, pour faire aboutir les revendications syndicales.

Sur le terrain, les mobilisations prennent des formes distinctes, en fonction de la stratégie syndicale privilégiée, mais aussi du profil des acteurs en présence et de la production. Grèves, « freinage ouvrier » (Roy, 2006), contrôle des stocks ou de l'accès à un outil stratégique de l'usine ou encore séquestration de membres de la direction constituent autant de registres d'actions mobilisés pour peser sur les négociations.

En nous appuyant sur les récits de délégués syndicaux rencontrés à la suite de conflits sociaux d'entreprises, nous tentons d'illustrer la manière dont les registres d'actions syndicaux servent ce double objectif de la liberté de négocier et de la volonté de sauvegarder l'emploi. Les études de cas, appartenant aux entreprises du monde industriel, permettent également d'attester de ce qui fait ou défait le(s) collectif(s) à l'occasion des licenciements économiques (Bingen, 2014), les délégués étant confrontés à des arbitrages difficiles « qui combinent actions visibles et cachées » (Beaujolin-Bellet, Grima, 2011), alliances et clivages, dans un climat de tension et d'incertitude propre à chaque conflit.

3. Procédures et usages à l'épreuve du terrain

3.1. La fermeture partielle de l'usine SAPA : quand le sauvetage d'une unité de production pèse sur les rapports de forces

⁴ Arrêt Junk 27 janvier 2005, C 188/03.

Le 22 juin 2011, la filiale belge du groupe suédois SAPA a annoncé son projet de fermeture de la principale activité de son usine du Hainaut. Le plan de fermeture prévoyait le licenciement de 167 personnes, dont 145 ouvriers et 22 employés. La période, qui s'étend entre l'annonce de l'intention de procéder au licenciement collectif et la signature des conventions qui marquent la fin des négociations sociales, dure six mois. Au terme des négociations sociales, le 1er janvier 2012, 157 travailleurs seront finalement licenciés.

Au moment de l'annonce du projet de fermeture, l'entreprise développait trois activités : l'extrusion d'aluminium (qui concernait 90 personnes), le secteur « projets » (entre 30 et 40 personnes) et la fonderie d'aluminium (environ 40 personnes). Seul ce dernier secteur devait être épargné par le plan de fermeture. Après la fermeture, la presse d'extrusion partira vers un des deux sites néerlandais du groupe et l'usinage vers un site flamand. Pour les délégués syndicaux de l'entreprise, l'opération de licenciement a donc clairement été motivée par la délocalisation de la production.

L'annonce est vécue comme extrêmement brutale et a immédiatement été suivie de trois jours de grève. Durant ces trois jours, les travailleurs du département « fonderie » soutiennent leurs collègues et arrêtent le travail. Les représentants des travailleurs avaient pressenti les risques de restructuration mais n'avaient pas envisagé la fermeture. Après la grève, au cours des débats relatifs au volet économique de la procédure Renault (qui dure près de 4 mois), les délégations des travailleurs présentent un plan industriel alternatif à la fermeture du site de Ghlin, qui est réalisé avec l'aide des cadres de l'usine et des experts de leurs organisations. Ce plan prévoyait notamment la fermeture du site flamand, enclavé dans une ville et dépourvu d'espace pour s'étendre et accueillir la grosse presse d'extrusion. Les choix de la direction leur semblaient injustifiés, dans la mesure où le transfert de la production des profilés (vers les Pays-Bas) et du département « projets » (vers la Flandre) allait démultiplier les frais de transport. Les travailleurs étaient conscients que l'acceptation de leur plan de sauvetage par la direction signifierait la reconnaissance de la capacité des travailleurs à autogérer l'entreprise, et donc la capitulation du groupe. Après une semaine de réflexion, la direction suédoise rejette l'alternative des travailleurs et affirme poursuivre le plan de fermeture. Les représentants des travailleurs sont, dès lors, contraints d'accepter la clôture de la première phase de la procédure Renault et d'entamer les négociations sur le volet social.

Contrairement aux premières discussions, l'ensemble des négociations relatives au volet social se déroulent en dehors de l'enceinte de l'entreprise, par crainte de représailles en cas de désaccord. Les interlocuteurs en présence jouent les cartes habituelles : les représentants syndicaux demandant le maximum, les représentants patronaux s'affirmant contraints de se limiter au minimum légal. Le rapport de forces se construit dans ce contexte, sans que les organisations syndicales ne sachent ce qui relevait du bluff ou de données « objectives ».

L'argumentaire patronal est sans équivoque : si la valeur totale des indemnités dépassait celle de l'usine, l'ensemble des travailleurs pourraient passer à la trappe, y compris les travailleurs du département « fonderie ». Les travailleurs, épargnés par le plan de fermeture, sont pris en otage par la direction.

La préretraite dite « anticipée » est négociée à 52 ans, ce qui concerne plus de 60 personnes, et le montant d'une prime complémentaire par année d'ancienneté aux autres travailleurs est arrêté sans pouvoir obtenir les montants revendiqués. L'assemblée des travailleurs organise un vote à bulletins secrets qui rejette massivement l'offre patronale. La direction ripostera en annonçant l'arrêt du dialogue et le blocage des rémunérations si le taux de productivité ne redevenait pas acceptable. Se sachant condamnés, les travailleurs avaient, en effet, fortement ralenti les cadences durant les derniers mois.

Les travailleurs repartent alors en grève pendant quatre jours, grève qui est vécue comme particulièrement éprouvante par les délégués syndicaux. En effet, à ce moment du conflit, ils sont confrontés à des réactions plus individualistes, différentes selon la catégorie à laquelle ils appartiennent (candidats à la préretraite, candidats au départ volontaire, travailleurs « épargnés » par le plan de fermeture) et qui sont difficilement conciliables. Certains travailleurs manifestaient leur mécontentement vis-à-vis des primes obtenues lors des négociations et voulaient contraindre la direction à en augmenter le montant à la mesure du préjudice subi. D'autres, singulièrement les travailleurs de la « fonderie », exprimaient des craintes quant au maintien de leur emploi.

Le combat a été présenté comme une « guerre d'usure ». L'option syndicale de gagner du temps ayant fini par essouffler les troupes. A la mi-novembre, les travailleurs retournent à la table des négociations, où les représentants patronaux campent sur leurs positions. Les jeux sont joués.

Dans le cas de SAPA, le sort des travailleurs épargnés par la fermeture partielle du site, du département de la fonderie, sert à la direction d'élément-clé pour servir la stratégie patronale.

3.2. La restructuration de Caterpillar Belgium

La filiale belge de Caterpillar, leader mondial sur le marché des engins de génie civil, entre en restructuration le 28 février 2013. À cette date, la direction du site annonce son intention de se séparer de 1.400 travailleurs sur les 3.687 que compte le site. L'ampleur de la restructuration est bien plus importante qu'estimée par les syndicalistes. Le conflit social qui accompagne les neuf mois de négociation est caractérisé par une conflictualité latente, les organisations syndicales préférant le plus souvent le travail au ralenti à l'usage de la grève pour tenter d'établir un rapport de forces qui leur soit favorable dans les échanges avec la direction.

Dans ce cas de restructuration, les organisations syndicales exigent qu'un accord soit obtenu sur le volet social avant de permettre la clôture officielle de la phase consacrée au volet économique. Les négociations sont caractérisées par la fréquence soutenue des rencontres entre interlocuteurs sociaux. Pas moins de 23 conseils d'entreprises sont ainsi organisés durant toute la période.

Malgré l'enjeu de rendre interdépendants les différents débats, durant le conflit social, les objets de négociation sont le théâtre d'oppositions et d'alliances spécifiques entre les différents acteurs concernés par la restructuration.

Les débats se déroulent de manière séparée entre la direction et les représentants des différentes catégories de travailleurs (délégués et permanents des centrales ouvrières, ceux des centrales employées et représentants des cadres), entre le 28 février et le 18 décembre 2013. Durant la phase d'information et de consultation, le front commun réunit les centrales ouvrières et employées de la FGTB et de la CSC, mais également des délégués des entreprises sous-traitantes présentes sur le site. Les premières fissures dans le front commun apparaissent lors de la négociation du volet social de la restructuration. Elles résultent davantage d'une absence de communication entre acteurs syndicaux que de véritables tensions. Par ailleurs, elles concernent moins les relations entre les deux syndicats qu'entre les centrales professionnelles de part et d'autre.

Malgré la surprise provoquée par le nombre de licenciements, à laquelle vient s'ajouter celle due à la perte de certains produits et à la remise en cause de l'ensemble des accords collectifs d'entreprise, la restructuration est considérée comme inéluctable par les syndicats. Ceux-ci

vont, dès lors, principalement tenter d'en atténuer le coût social. Ceci explique, en partie, la nature de leurs actions durant les neuf mois de négociation, consistant à privilégier le travail au ralenti et la négociation à des formes d'action plus dures.

Peu de grèves sont en effet organisées durant cette période. La forme privilégiée d'action est la limitation volontaire de la production par les travailleurs, ce que le sociologue Donald Roy a appelé, au début des années 1950, le « freinage ouvrier ». Les représentants des travailleurs décident de réduire de moitié les rythmes de production pour épuiser les stocks des machines exclusivement produites sur le site. Un tiers des machines produites sur le site de Gosselies sont, en outre, « personnalisées » : elles sont livrées en flux tendu au client final. Ce travail au ralenti doit permettre de construire un rapport de force susceptible d'appuyer l'ensemble des revendications syndicales. La grève est, quant à elle, utilisée de manière ponctuelle, pour contrecarrer les tentatives de la direction de restreindre la durée des négociations ou d'imposer l'agenda de celles-ci.

Dès le début des discussions, les délégations décident de tableur sur la procédure Renault pour approfondir leur connaissance de la situation économique du groupe et pour confronter les informations transmises par la direction aux recherches qu'elles avaient préalablement menées. Notons toutefois que, comme dans beaucoup d'autres entreprises multinationales, la capacité des syndicats d'exercer effectivement un contrôle sur les informations économiques et financières transmises par la direction bute sur l'opacité de l'organisation interne de Caterpillar Inc. L'entreprise américaine est, en effet, passée maître dans les pratiques d'optimisation fiscale qui visent à déconnecter la création de la valeur ajoutée de la localisation effective des bénéficiaires. Depuis 2001, le site de Gosselies dépend d'un département financier de la firme situé à Genève en Suisse et ce, tant pour l'amont (achat des matières premières) que pour l'aval (facturation des ventes).

Les nombreuses questions posées par les organisations syndicales, durant la première phase de la loi Renault, parviennent néanmoins, grâce aux réponses qu'elles reçoivent, à réduire l'opacité des orientations stratégiques du groupe. Si les syndicats doivent se résoudre à ne pas pouvoir infléchir l'ampleur du licenciement collectif, les éléments transmis par la direction permettent de démontrer les atouts du site de Gosselies et de servir la stratégie syndicale⁵.

Durant le mois de mai 2013, une grève de 24 heures est menée afin de dénoncer les conclusions de l'étude commanditée par la direction, conclusions qui seront toutefois confortées par celles du bureau de consultance Roland Berger qui légitime la restructuration en constatant que « les mesures envisagées devraient permettre au site d'atteindre le niveau de compétitivité nécessaire pour conserver un avenir au sein du groupe »⁶.

Le 5 juillet, les organisations syndicales adressent toutefois une trentaine de questions à la direction, ainsi que des contre-propositions au plan de restructuration. La direction s'engage à répondre aux premières dans les cinq jours, mais prévoit que les secondes ne seront discutées que le 7 août, date qu'elle qualifie de butoir pour notifier le licenciement collectif à l'autorité publique et, par là, clôturer la phase d'information et de consultation. Or, à dater de cette notification, les interlocuteurs sociaux ne disposeront que de 30 jours ouvrables pour conclure les accords relatifs au volet social de la restructuration. Face à cet ultimatum, les organisations syndicales décident de « monter en agressivité » et de déclencher une grève de 24 heures.

⁵ Les délégués syndicaux apprendront, durant les négociations, que la concurrence invoquée par la direction (passage de 7 à 60 concurrents) ne concerne pas tant les marques extérieures au groupe, quasi inexistantes et loin derrière Caterpillar sur le plan des performances, que les activités internes au groupe.

⁶ *Le Soir*, 25 mai 2013.

La prolongation des échanges est acceptée par la direction et permet aux organisations syndicales de présenter, le 21 août, leurs contre-propositions (entretemps étoffées). Les représentants des travailleurs démontrent, à cette occasion, chiffres à l'appui, que la production de certains composants à Gosselies peut s'avérer tout aussi « compétitive » que dans les filiales étrangères mentionnées par la direction. Ce plan syndical est toutefois rejeté par la direction.

Concernant les sous-traitants, la FGTB (syndicat socialiste) s'oppose à un processus de réinternalisation⁷. C'est en vertu de ce que la délégation FGTB de Caterpillar qualifie de « syndicalisme de réseau » que la pérennisation de l'activité sous-traitante *intra muros* est assurée et que les délégués des sous-traitants sont invités aux assemblées de travailleurs organisées par la FGTB durant la première phase. Ces derniers disparaîtront cependant du devant de la scène dès l'entame des négociations relatives au volet social, car les travailleurs sous-traitants *intra muros* doivent être épargnés par la restructuration.

Les négociations relatives au plan social démarrent le 18 septembre 2013. La grève, qui intervient à peine cinq jours plus tard, a pour objectif de s'opposer à la volonté de la direction de faire dépendre les discussions relatives au plan social de celles relatives à la nouvelle organisation du travail. Or, la révision en profondeur des conventions d'entreprise nécessite, du point de vue syndical, de faire l'objet de négociations séparées au regard des bouleversements qu'elle est susceptible d'engendrer pour les travailleurs. La direction revendique une plus grande flexibilité par la généralisation des pauses tournantes à l'ensemble des travailleurs des lignes d'assemblage. Or, cette nouvelle organisation du travail menace, notamment, de bouleverser les rythmes « hors travail » calqués, jusqu'alors, pour de nombreux ouvriers, sur les horaires stables du travail à l'usine⁸. Le 1er octobre, le conciliateur social impose aux interlocuteurs sociaux de dissocier les débats.

Après cette intervention, les organisations syndicales qualifient les relations avec la direction de sereines. L'absence de tractations qui caractérise habituellement de telles négociations sociales va même jusqu'à étonner certains leaders syndicaux.

Les conditions de départ et les concessions relatives à la nouvelle organisation du travail ont représenté les enjeux principaux des négociations. Les sommes allouées à la reconversion des travailleurs sont également considérées comme un acquis important par les organisations syndicales.

Les modalités de la nouvelle organisation du travail sont revues sur de nombreux points, suite aux négociations. Les concessions, obtenues en termes de politique salariale d'heures supplémentaires collectives et de pauses tournantes, sont les plus importantes, à côté des points relatifs aux congés et à l'absentéisme. Sur le premier point, les organisations syndicales parviennent à garantir la « continuité de la politique salariale en vigueur » qui permet une augmentation progressive des salaires, en vertu d'un accord pluriannuel préalable. Pour les représentants syndicaux, cette mesure – la seule garantie relative à l'avenir inscrite dans les accords – est indispensable pour que les travailleurs maintenus à l'emploi acceptent de voter en faveur du plan de restructuration. On voit que, malgré le refus des organisations syndicales d'articuler les négociations relatives à la restructuration à celles liées à la révision des conventions collectives d'entreprise, sur le terrain, la solidarité nécessaire à la signature des conventions de restructuration par tous les travailleurs nécessite d'articuler les deux fronts.

⁷ La réinternalisation ou « *back sourcing* » exprime l'intégration au sein d'une entreprise donneuse d'ordre d'une activité précédemment déléguée à la sous-traitance.

⁸ Certains travailleurs étaient payés pour le mois complet en travaillant 12 heures le samedi et 12 heures le dimanche durant quatre week-ends consécutifs.

Les représentants syndicaux parviennent également à limiter l'obligation des pauses tournantes aux nouveaux engagés, en obtenant qu'elles s'appliquent sur une base volontaire pour les salariés sous contrat à la signature des conventions. Enfin, les négociations permettent de repousser l'annualisation du temps de travail revendiquée par la direction, qui implique la prestation d'heures supplémentaires non payées récupérables sur une durée d'un an à la demande de la hiérarchie. Les heures supplémentaires donneront droit à un sursalaire de 50 %, elles devront être motivées auprès des représentants syndicaux et seront limitées pour chaque équipe (au maximum une heure plus tôt pour la pause du matin, uniquement durant la semaine pour l'équipe de l'après-midi et mise en œuvre sur une base volontaire pour l'équipe du week-end). Les travailleurs ne pourront pas travailler plus de huit samedis par an et ces heures seront reconnues comme des heures supplémentaires.

3.3. La fermeture d'AGC Roux : marche arrière dans la procédure Renault

Le 10 février 2014, l'annonce de l'intention de fermer la verrerie de Roux enclenche un processus de négociation long de quatre mois. L'entreprise verrière, d'abord spécialisée dans la production de verre imprimé pour le secteur du bâtiment (parois de douche, fenêtres, portes et châssis) avait fait le choix, à partir de 2007, de centrer les activités du site sur la production et l'emballage de verres imprimés extra-clairs destinés à couvrir les panneaux photovoltaïques.

Si les négociations entre interlocuteurs sociaux ne conduisent pas à un conflit de grande envergure, elles se caractérisent par le cheminement inhabituel de la procédure Renault, la direction acceptant de faire marche arrière par rapport à sa décision de clore unilatéralement la phase dite d'information et de consultation.

Les 198 travailleurs du site sont menacés de licenciement. Après avoir largement détaillé l'évolution du marché photovoltaïque, la direction invoque la décision du groupe AGC de réorienter sa stratégie et de se désengager globalement du marché solaire. Elle précise que l'entreprise est condamnée à produire à perte.

Onze conseils d'entreprise sont organisés entre le 10 février et le 26 juin 2014 pour encadrer les discussions relatives à la sauvegarde de l'emploi. Certaines discussions seront également consacrées aux négociations relatives au plan social, négociations poursuivies en délégation syndicale.

Les alternatives formulées par les syndicats de revenir à une production de verre imprimé sont confortées par un rapport du bureau d'études français Syndex, le 23 avril 2014, qui conclut à la rentabilité d'une production recentrée sur le verre imprimé mais qui implique, néanmoins, le licenciement de plus d'une centaine de travailleurs. Cette option est jugée non crédible par la direction de l'entreprise le 30 avril.

Le 13 mai, la direction décide de clore de manière unilatérale le volet de la procédure Renault consacré à l'information et à la consultation, par l'envoi de la notification du licenciement collectif à l'autorité publique.

La clôture unilatérale de la première phase de la procédure Renault entraîne une journée d'actions symboliques destinées à sensibiliser l'opinion publique et le monde politique sur le sort du site. Les travailleurs bloquent les principaux axes routiers proches du site. Les travailleurs réintègrent l'usine une fois l'action terminée, car les leviers, dont ils disposent pour contraindre la direction à faire marche arrière, se situent ailleurs.

La fermeture du site avait été annoncée par la direction sans mentionner de date précise d'arrêt du four. Dès le démarrage de la procédure Renault, les travailleurs décident de maintenir celui-ci en activité. Les deux conducteurs de four, seuls habilités à manipuler

l'engin et qualifiés pour le faire, s'associent à la stratégie syndicale et contribuent à surveiller l'accès à l'outil. Maintenir le four en activité, et causer ainsi des pertes financières à l'entreprise, vise d'abord, pour les syndicats, à faire pression sur les débats relatifs à la sauvegarde de l'emploi. Après la rupture des débats, cette stratégie aura pour objectif de contraindre la direction à revenir sur sa décision de clore la phase dite d'information et de consultation.

Pour contraindre l'entreprise à faire marche arrière et à faire face aux menaces de la direction d'arrêt forcé du four, les délégués syndicaux de Roux bénéficient, en outre, de l'appui de leurs homologues des trois autres sites hennuyers. Ces derniers décident de peser dans le rapport de force en annonçant à leurs directions respectives qu'ils sont prêts à organiser des actions de grève en cas d'arrêt forcé du four de Roux. A cela s'ajoute la rumeur d'une intervention conjointe des délégations syndicales des quatre sites à Moustier-sur-Sambre, où se trouve l'outil stratégique du groupe, le *float*. Pour les délégués syndicaux, la direction s'attendait au déclenchement d'un mouvement de grève au finish, dont l'essoufflement était probable. Mais elle ne s'attendait pas à une telle pression convergente et solidaire.

Aucune de ces menaces ou intentions ne sera cependant mise à exécution. Le 26 mai, la direction décide de rouvrir la phase d'information, « avec, pour objectif, de clôturer celle-ci de façon concertée »⁹ ; c'est chose faite le 26 juin. Entre ces deux dates, les syndicats réactivent, une nouvelle fois, la piste de la sauvegarde de l'activité et de l'emploi.

Le bureau d'études Syndex réaffirme la viabilité d'une activité endéans les trois ans. Mais la direction écarte définitivement cette piste. Les négociations relatives au plan social restent alors le seul enjeu de la négociation.

Sept réunions sont consacrées au volet social avec la délégation syndicale. Les représentants des travailleurs conditionnent la clôture des décisions à caractère économique à l'obtention d'un accord sur cet autre volet. La direction annonce son intention, à défaut d'accord, de couper les vannes de gaz qui alimentent le four depuis l'extérieur de l'usine. Une réunion de la dernière chance se déroule, avec succès, le 26 juin. Les nombreuses suspensions de séance permettent aux représentants des travailleurs de préserver le front commun face aux arguments patronaux¹⁰.

4. Conclusions

La description des trois cas exposés atteste du caractère singulier des réalités inhérentes à la conflictualité sociale en entreprise, où le contenu des négociations varie tout au long du processus lui-même et en fonction des contextes locaux (Pélisse, 2000). A travers l'analyse des stratégies de négociation, dont l'issue est, par définition, indéterminée (Thuderoz, 2009, 118), il semble que les syndicats soient loin de se résigner à la « fatalité du marché » (Gorgeu, Mathieu, 2005) mais, au contraire, malgré l'asymétrie des positions et l'opacité des informations transmises par les directions, résolus à recourir à des armes qui sont à leur portée pour construire un rapport de forces nécessaire à la survie du collectif (Amossé *et al*, 2008).

Les exemples présentés montrent que se saisir du droit du travail, et des règles du « dialogue social » dans les contextes de restructurations ne suffit pas et que les mobilisations collectives sont nécessaires pour agir *sur* les règles et tenter d'infléchir les décisions des groupes multinationaux.

⁹ Compte-rendu de la séance du conseil d'entreprise extraordinaire du 26 mai 2014.

¹⁰ Notons que, durant toute la durée du conflit, les deux organisations syndicales ont parlé d'une même voix, en conciliant leur position en amont de chacune des négociations.

Du point de vue des dynamiques internes aux mobilisations, bien que nous n'ayons pas approfondi cet angle particulier dans le présent article, on s'aperçoit que les registres d'action, les rythmes de la lutte ou les contre-propositions formulées aux restructurations dépendent des formes d'expression de la solidarité. Les alliances ou clivages entre catégories de salariés, parmi lesquels les cadres (Bory, Oeser, 2013) mais aussi les sous-traitants ou les salariés de filiales voisines, pouvant tantôt renforcer, tantôt fragiliser les actions.

Si les actions collectives ne permettent pas de remettre en cause la décision de fermer ou de restructurer, elles parviennent parfois à peser sur la teneur des débats, sur leur calendrier et sur les arbitrages relatifs aux montants des indemnités extra-légales concédées ou au contenu des accords collectifs révisés.

Le matériau empirique récolté dans le cadre de nos recherches offre également un terrain propice à l'analyse de la structuration interne des mobilisations.

BIBLIOGRAPHIE

AMOSSE Thomas, BLOCH-LONDON Catherine, WOLFF Loup (2008), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte.

BAURAIND Bruno, BINGEN Aline (2014), « Chronique d'un conflit social latent chez Caterpillar Belgique », GRACOS I., « Grèves et conflictualité sociale en 2013 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2208-2209, pp. 28-40

BEAUJOLIN-BELLET Rachel (2012), « Expériences formatrices, socialisation et compétences : les leaders syndicaux d'entreprise face aux restructurations », *La Revue de l'Ires*, 2012/1 n° 72, p. 145-168.

BEAUJOLIN-BELLET Rachel, GRIMA François (2011), « Organiser la résistance contre une restructuration lourde, le travail de militants syndicaux », *Politix*, n° 95, p. 181-206.

BINGEN Aline (2015), « Le collectif face au processus de (dé/) restructuration/reconversion », in : BOUCHAREB Rachid, THIBAUT Martin, (dir.), *Individualisation et responsabilisation. Des restructurations du travail à l'accompagnement vers l'emploi*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion.

BINGEN Aline, BAURAIND Bruno, « AGC Roux et Saint-Gobain : la loi Renault en question », GRACOS I., « Grèves et conflictualité sociale en 2014 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, à paraître en mai 2015.

BINGEN Aline, MARTINEZ Esteban (2012), « La conflictualité liée aux restructurations d'entreprises » in : GRACOS Iannis, « Grèves et conflictualité sociale en 2011 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2135-2136, pp. 57-68.

BINGEN Aline, HEGALE Marianne, LAYON Émile (2006), « L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n°1943-1944.

BORY Anne, POCHIC Sophie (2014), « Contester et résister aux restructurations », *Travail et emploi* 1/2014 (n° 137) , p. 5-20

BORY Anne, OESER Alexandra (2013), « La crise "vue d'en bas" : représentations et vécus des salariés licenciés après une délocalisation industrielle », in SPIESER C. (dir.), *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, pp. 127-141.

BOUDON, R., BOURRICAUD, F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 1982.

BOURGUIGNON Rémi et GARAUDEL Pierre, « Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser », *La Revue de l'Ires*, 2012/1 n° 72, p. 91-114.

DENIS Jean-Michel (2009), « "Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault." Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, n° 85, pp. 105-126.

DIDRY Claude (2008), « Droit, démocratie et liberté au travail dans le système français de relations professionnelles », *Terrains & travaux* 1/2008 (n° 14) , p. 127-148

GAZIER Bernard (2005), «Le rôle des politiques actives de l'emploi dans les restructurations», in Auer P., Méda D. (dir.), *Délocalisations, normes du travail et politique d'emploi*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 123-157.

GORGEU Armelle et MATHIEU René (2005), « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'Ires*, 2005/1 n° 47, p. 37-58.

GROUX Guy, PERNOT Jean-Marie (2008), *La grève*, Paris, Presses de Sciences Po.

GUÉRY Gabriel, *Restructuration d'entreprises en Europe - Dimension sociale*, Paris-Bruxelles, De Boeck Université, 1999, p. 94.

ROY Donald, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La découverte, 2006.

THUDEROZ Christian, « Régimes et registres de négociation », *Négociations*, n°2, 2009, pp.107-118.