

Les luttes contre les fermetures d'entreprises : des défis nouveaux pour les syndicats

Résultats d'une étude faite en Allemagne ¹

Richard Detje, Wolfgang Menz, Sarah Nies, Dieter Sauer

La crise des marchés financiers internationaux s'est répercutée puissamment sur l'économie réelle. Le caractère explosif de la situation provient du fait que deux processus de crise convergent et se renforcent mutuellement : pertes de patrimoine, endettement et restrictions de crédit d'une part, blocage des processus d'accumulation causé par le déclin conjoncturel d'autre part. Lorsque les marges de rendement baissent et que la demande s'effondre, la pression dans les entreprises croît. Et, de ce fait, un processus de crise de la restructuration capitaliste, s'enclenche : on supprime des emplois, on ferme des parties d'entreprises, voire des sites industriels entiers. Pour se faire une idée exacte des dimensions que cela a pris : dès la relance conjoncturelle de 2007, vingt-sept mille cinq cents entreprises en Allemagne ont déclaré être en cessation de paiements ; à cause de cela 440 000 ouvriers et employés ont perdu leur emploi. En 2009, le rythme des faillites, et donc des fermetures d'entreprises dues à la crise, connaîtront une accélération brutale.

Fermetures d'entreprises sous le régime du capitalisme financiarisé

Toutefois, dans le capitalisme financiarisé, les fermetures d'entreprises et notamment les délocalisations – donc la fermeture d'usines alors que la production se poursuit ailleurs à des conditions moins coûteuses et plus profitables – ne sont pas seulement l'expression de processus de crise. Notre étude montre qu'un grand nombre d'entreprises ont fermé leurs lieux de production non pas à cause de pertes subies mais parce que les profits réalisés n'étaient pas conformes aux taux de rendement exigé selon les critères du capitalisme financiarisé. Trois exemples de groupes industriels internationaux dans lesquels une stratégie orientée exclusivement sur la rentabilité a eu pour effet une issue fatale pour les personnels, en dépit de luttes très dures et de grèves :

Richard Detje est collaborateur de l'Association scientifique d'analyse du capitalisme et de la politique WISSENTTransfer.

Sarah Nies, Wolfgang Menz et Dieter Sauer sont collaborateurs de l'Institut de recherches en sciences sociales à Munich.

1. Dans un projet du ISF Munich et de Wissentransfer, promu par la HBS (Heinz Böckler Stiftung), sur le thème :

« Confrontations autour des fermetures d'entreprises : état des lieux » nous avons étudié plus de cinquante cas dans les industries de la métallurgie et de l'électricité dans la période entre 2000 et 2008 www.wissentransfer.info. Nous souhaitons des échanges avec des auteurs d'éventuelles études de terrain comparables menées dans d'autres pays. buerer@wissentransfer.info

- Le propriétaire de AEG, à savoir Elektrolux, fait partie du Holding Wallenberg coté en bourse qui, en sa qualité d'*investisseur*, a aussi des participations dans Saab, Scania, Ericsson, ABB et la banque SEB entre autres. Si les exigences de valorisation des « investisseurs » ne sont pas satisfaites, ils menacent de retirer leurs actions du portefeuille. AEG était une entreprise économiquement saine. La production était bénéficiaire. Toutefois, le taux de rendement du capital réalisé à Nuremberg était insuffisant pour faire monter les cours des actions et verser des dividendes en hausse. Pour des gestionnaires totalement contrôlés par les marchés financiers, c'est une raison suffisante pour mettre fin à leur investissement.
- Otis Elevator dont le siège est à Farmington (Connecticut, États-Unis), est le plus grand fabricant du monde d'ascenseurs, d'escalators et trottoirs roulants et depuis 1976 il fait partie du groupe mixte United Technologies (Hartford, États-Unis). Otis Allemagne a présenté en 2001 une marge bénéficiaire de 14,8 %. Mais, la maison mère aux États-Unis a posé comme préalable une augmentation du bénéfice de 1 % par an. En 2002 la marge a été de 16,3 %. Pour 2003 on attend 17 %. Lors de sa prise de fonction en avril 2002 le patron d'Otis, Ari Bousbib, a déclaré : « Nous sommes une entreprise qui fonctionne selon le principe "priorité aux intérêts des actionnaires" ». Et il ajouta : « Je me concentre sur la fermeture des sites de production implantés dans les régions où les coûts sont élevés ».
- La Kone Corporation finlandaise est le quatrième plus grand producteur d'escalators et d'ascenseurs du monde, coté à la bourse de Helsinki. Lorsqu'en mars 2005 la direction du groupe a annoncé qu'elle mettait fin à la fabrication d'escalators à Hattingen les comptes de la société étaient positifs. Mais la direction exigeait un taux de rendement du capital à deux chiffres. Le premier responsable du syndicat IG Metall, Otto König, en a tiré le bilan suivant : « Parce que la direction finlandaise du groupe, présidée par Monsieur Mitta Alahuchta, veut que désormais la création de valeur soit uniquement orientée sur les dividendes versés aux actionnaires, l'usine d'escalators de Hattingen, alors que ses comptes sont dans le rouge, doit être fermée et sa production délocalisée en Chine et en Grande-Bretagne ». Le groupe a refusé une expertise alternative qui avait proposé la création d'un centre européen de compétences pour les escalators. Chez Koné à Hattingen les emplois ont donc été à leur tour victimes de la stratégie « shareholder value ».

Les entreprises venant d'être citées symbolisent le processus permanent « d'exsudation de capital » induit par le processus d'accumulation. Il ne s'agit pas de « perdants », mais de lieux de production rentables qui avaient travaillé en faisant des profits. Nombre d'entre elles étaient des « producteurs de haute qualité ». Un personnel qualifié, hautement expérimenté, fabriquait des produits de grande valeur pour un marché à

l'intérieur et à l'extérieur du pays, garantissant leurs ventes. Malgré cela, les entreprises furent fermées ou délocalisées. Aujourd'hui, les décisions concernant les sites industriels se prennent dans un capitalisme contrôlé par les marchés financiers. Depuis le milieu des années 1990, la valeur de l'action est devenue la référence de base de la gestion d'entreprise, et ceci pas seulement pour les sociétés cotées en bourse. Le portefeuille de l'entreprise n'est plus évalué en considérant, avant toutes choses, les potentiels inhérents aux processus réels de création de valeur, mais les rendements financiers, les attentes de croissance de la valeur de l'entreprise et une trésorerie disposant d'un roulement supérieure à la moyenne.

Ce processus de financiarisation du pilotage de l'entreprise se déploie de manière fondamentalement indifférente, quels que soient les structures et les déroulements réels des processus de production et d'élaboration. Là où il est possible d'atteindre un taux de rendement élevé, par exemple dans le segment initial de l'industrie automobile, on vise un développement industriel de très haut niveau qualitatif. Mais dans la fabrication de masse, la gestion financiarisée s'oriente vers une politique d'abaissement permanent des coûts, qui, sans aucun égard pour les compétences et l'image de marque, peut aboutir à une stratégie de basse qualité. L'argument que de telles stratégies souvent ne peuvent pas réussir sur les marchés des pays hautement développés rencontre très peu d'écho chez les protagonistes.

Dans ces conditions, les fermetures d'entreprises – y compris celles prévoyant des délocalisations – sont devenues un instrument que l'on utilise de plus en plus dans les calculs servant à composer le portefeuille et donc dans la politique de restructuration de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous les appelons des *fermetures d'entreprises de type orienté par les marchés financiers*. Dans le capitalisme financiarisé, les fermetures d'entreprises et les délocalisations de sites industriels présentent donc les deux caractéristiques : il s'agit de processus de restructuration induits par la crise et de processus de restructuration induits par les taux de rendement. Pour les personnels cela signifie une pression exercée en permanence.

Pression sur les personnels

Pour les personnels concernés les fermetures des sites industriels d'origine relèvent tout simplement de la politique du pire. Dans aucun autre cas la menace pesant sur leur existence sociale n'est aussi évidente. Là où le lieu de la production, de la distribution, de la recherche et du développement est fermé, la force de travail n'est plus demandée, le chômage menace –qui, sous le régime Hartz IV, peut au bout d'un an aboutir à la pauvreté durable. L'omniprésence de ce danger fait que la fermeture de sites industriels est devenue l'un des instruments de pouvoir les plus efficaces de la politique patronale.

Les calculs patronaux ont profité du repli défensif des représentants syndicaux pour oublier les beaux discours sur la gestion participative de l'entreprise. Souvent, on n'évoque même pas d'éventuelles négociations avec les personnels sur les perspectives du site d'origine ; même les droits élémentaires à l'information ne sont pas respectés. Ce qui s'est passé chez Nokia à Bochum au début de 2008 avait eu lieu quatre ans plus tôt chez Otis : la construction d'une usine parallèle en Tchéquie avait été présentée au personnel de Stadthagen comme un agrandissement des capacités de production – jusqu'au moment où la fermeture du site d'origine ne pouvait plus être cachée. Le questionnaire de l'Institut de recherches économiques et sociales de la fondation syndicale Hans Böckler Stiftung révèle que c'est surtout dans la catégorie des entreprises de taille moyenne (100 à 499 employés) que les personnels et les comités d'entreprises ont été mis devant des faits accomplis². Le vent d'un régime autoritaire souffle dans les entreprises où les négociations sur des compensations sont tout d'abord refusées, comme par exemple chez Bosch à Leinfelden en 2003 ou chez Panasonic à Esslingen en 2006, où la direction procède à des arrêts provisoires contre les assemblées du personnel et brandit des menaces de sanctions contre les salariés. En même temps, dans les entreprises transnationales, les limites structurelles de la codécision apparaissent clairement lorsque des négociations, avec une direction dépourvue de toute capacité stratégique dans le lieu concerné, se transforment en farce : chez le fabricant d'escalators Kone la politique appliquée au site industriel se décide à Helsinki et non à Hattingen ; chez le constructeur de machines de BTP CNH, elle se décide au siège de la FIAT à Turin et non à Berlin.

2. Cf. Elke Ahlers/
Fikret Öz/Astrid Ziegler
: *Standortverlagerung
in Deutschland – einige
empirische und politische
Befunde* (Délocalisation
en Allemagne : quelques
découvertes empiriques
et politiques), Édition der
Hans-Böckler Stiftung,
Düsseldorf 2007, page 53.

3. Geny Piotti : *Why
Do Companies
Relocate? The
German Discourse
on Relocation*
(Pourquoi les sociétés
délocalisent-elles?
Les discours des
Allemands sur les
délocalisations).
MPIfG. Discussion
Paper 07/14, Köln,
page 23.

C'est tout particulièrement en matière de transparence politique que les fermetures des sites industriels d'origine relèvent de la politique du pire. La grande attention des médias qui s'est fait jour lors de la fermeture de AEG à Nuremberg n'est pas du tout la règle, mais une véritable exception. Le plus souvent l'information du public reste circonscrite à l'environnement immédiat, voire à la seule entreprise. De même, à l'intérieur des syndicats la communication est fortement fragmentée. Il n'est pas étonnant que le terrain soit occupé par d'autres. Le monopole de la présentation et de l'explication médiatique des faits appartient désormais aux directions des entreprises et confédérations patronales (dont les stratégies de marché et de concurrence sont reportées sans critique) ainsi que les propos des consultants et économistes qui jouent un rôle important dans « la mise en place d'une idéologie et de la légitimation scientifique » de la politique au sujet de délocalisations de sites industriels³.

« Qui lutte *peut* perdre... ». Cette première partie du fameux slogan semble s'appliquer tout particulièrement aux luttes syndicales contre les fermetures d'usines.

Perspectives de résistance

...mais qui ne lutte pas du tout a déjà perdu, disent de nombreuses équipes de salariés. Non pour se jeter la tête contre les murs d'un régime de propriété coulé dans le béton. Et non sans perspectives de succès. Il est vrai que le maintien d'une usine sur son site d'origine n'a été réussi que dans un petit nombre de cas, dont voici quelques exemples : aux chantiers navals Peterswerft à Wewelsfleth, dans le Schleswig-Holstein, il a même été possible de faire sortir l'entreprise de sa situation d'insolvabilité ; chez Bosch-Siemens-Electromenager à Berlin, où toutefois le licenciement d'environ un tiers des effectifs et d'importantes diminutions des frais de personnel ont conduit à un conflit massif suivi par une grande partie des salariés ; chez Drauz Nothelfer par la vente du site de production de Ravensburg et chez le sous-traitant automobile Lear à Gustavsburg en Hesse, dont la délocalisation à Tychy (Pologne) a pu être repoussée jusqu'en 2012 au moins.

Quand l'objectif premier – empêcher une fermeture d'usine – n'est pas atteint, il existe un deuxième critère de succès : la sécurisation, au moins temporaire, des conditions de production par des primes de licenciement et/ou le financement par l'entreprise d'une société de reclassement et de formation qualifiante. De manière constante, une mobilisation des salariés et syndicats de l'entreprise a amélioré les conditions de l'exécution de ces procédures.

Notre étude de cas montre qu'il existe un autre critère de succès : la réalisation concrète d'un choix de résistance dans une période où toute co-gestion entre direction et personnel a été résiliée par le patronat.

- Toute fermeture d'usine a une histoire. Dans de nombreux cas on note la rupture ou le non respect d'accords de sécurisation du site ou la pression exercée en vue de nouvelles négociations. C'est seulement la résistance des salariés qui a permis d'imposer le respect des accords en vigueur. Là où l'on estime que les fermetures d'usines sont le fruit de décisions patronales autonomes visant le désinvestissement, la première chose à faire pour les salariés c'est d'obtenir des négociations avec le comité d'entreprise et le syndicat et donc de mettre en pratique les droits élémentaires à la co-décision.
- Siemens n'est pas un cas isolé où une « représentation des salariés » d'une entreprise (AUB) dépendante de la direction a été financée par celle-ci pour en chasser le syndicat. Il est à nouveau nécessaire de mener des luttes pour obtenir la reconnaissance d'une représentation syndicale autonome.
- Et enfin, dans certaines circonstances, ce n'est que grâce à la manifestation d'une résistance que l'on peut détecter si l'annonce patronale d'une délocalisation cache réellement un projet de réorganisation ou s'il s'agit d'un moyen pour obtenir en premier lieu des baisses de salaire, l'augmentation du temps de travail et la dégradation des conditions de travail dans l'entreprise.

Pratiques innovantes

L'édification de perspectives de résistance implique des pratiques innovantes. Comme chez Norgren, à Grossbottlingen en Souabe, où les comités d'entreprise des chefs de file des principaux clients (Daimler, Volvo, MAN, ZF) ont pu être mobilisés afin d'intervenir contre les plans de délocalisation vers l'Europe de l'Est. Chez Alstom où, au lieu d'appeler à la grève, des assemblées générales du personnel ont réussi à exercer une pression économique très efficace sur la direction. Chez Infineon à Munich-Perlach, où dans des conditions extrêmement difficiles – un personnel à situation d'emploi indirecte et majoritairement non-syndiqué, un site industriel incontrôlable, un comité d'entreprise divisé (AUB) et une stratégie de brisure de grève de l'employeur – la fabrication de chips a pu être interrompue par trois jours de grève d'avertissement et huit jours de grève totale. Chez Bike Systems où le personnel a non seulement occupé l'usine effectivement mais où il a, pour faire acte de résistance, organisé la fabrication sous sa propre gestion et a ainsi sensibilisé l'opinion publique bien au-delà de sa région d'implantation. Chez Opel où, en réponse aux stratégies d'implantation d'un groupe industriel mondialisé, on a su organiser un réseau transnational de membres de comités d'entreprises qui élabore des stratégies alternatives dans le cadre du « Global Sourcing » actuel.

Nous avons rencontré des pratiques innovantes non seulement lors de conflits sociaux mais aussi en ce qui concerne la représentation des intérêts des salariés. D'une part « vers l'intérieur », par le dépassement de la pratique représentative et la naissance de nouvelles formes participatives dans l'activité syndicale et des comités d'entreprises. D'autre part « vers l'extérieur », par un travail visant une contre-opinion publique dans la société civile, aussi fragile et localement délimitée qu'elle puisse être ⁴.

Enfin, il est certain – et très important – que la pratique innovante doit aussi s'appliquer à transformer de l'intérieur les arènes institutionnelles du pouvoir : la reconnaissance du droit de grève en faveur de « convention sociales ». C'est dans cette voie que des conflits à l'entreprise peuvent s'étendre dans un pays comme l'Allemagne où n'existe qu'un droit de grève limité aux enjeux des *conventions collectives*, mais pas au-delà. L'instrument d'une « convention sociale » est susceptible être développé et élargi [NDT : une des revendications actuelles porte sur l'extension du droit de grève qui devrait également permettre de faire grève pour obtenir de meilleures conditions sociales pour les salariés lors de fermetures d'entreprises]. Jusqu'à présent, il est question d'imposer les primes de départ et l'installation de sociétés fournissant des services de qualification et de recherche d'emplois. Mais *quid* d'une proposition d'accompagner des licenciements par des « conventions sociales » sur une durée à moyen terme (cinq ou sept années) ? Juridiquement

4. Cf. aussi Mario Candelas/Bernd Röttge R. : « Betriebsräte in der Zivilgesellschaft » (Les comités d'entreprises dans la société civile), manuscrit, Léna 2008.

toutefois dans la plupart des cas on n'atteindra pas un niveau susceptible de les faire renoncer à la fermeture ou à la délocalisation.

La nature défensive des luttes se dépasse lorsqu'on essaie d'exercer en amont une influence sur les décisions patronales. Lorsqu'il s'agit de fermetures d'entreprises motivées par la logique du capitalisme financier, cette contestation est en quelque sorte plus efficace que lorsqu'il s'agit d'entreprises réellement en crise, dans la mesure où les salariés peuvent exercer une pression économique et, en créant un soutien de l'opinion publique, mettre en cause la légitimité de la politique patronale. Cela réussit en particulier là où les comités d'entreprise et les syndicats entrent dans une négociation, avec des concepts alternatifs concernant l'entreprise et en partie aussi la branche industrielle en question, où il n'est plus seulement question de savoir *SI* on continue à produire, mais aussi *QUOI*, *COMMENT* et *COMBIEN*. Nous appelons cette perspective des luttes « l'appropriation de la fonction entrepreneuriale ». Sur la base d'expertises alternatives il peut être démontré qu'il existe bel et bien un avenir pour un site industriel ou pour la région. Cette stratégie, par sa perspective offensive, dépasse la cogestion traditionnelle, surtout si elle ne reste pas cantonnée au niveau d'une politique de représentation technocratique. Car la force de la position des négociateurs dépend de l'intensité de la pression susceptible d'être exercée par le personnel et l'opinion publique. Et plus encore : cette stratégie fonctionne le mieux là où elle peut être associée à une stratégie politique industrielle ou économique, donc là où ce n'est pas pour une seule entreprise mais pour l'ensemble d'un secteur, que l'exigence d'influer sur la politique des investissements est mise à l'ordre du jour. Cette stratégie a été suivie en Allemagne dans les années 1980 et en Italie dans les années 1970⁵. Aujourd'hui, elle est redevenue d'actualité.

Cela montre que dans les luttes contre les fermetures d'usines, la structure traditionnelle des relations entre les personnels et leurs représentants syndicaux bouge. Cela évoque aussi une qualité nouvelle apparue dans la confrontation sur les intérêts : l'une des faces en est la présence de nouvelles formes de résistance, de mobilisation et de politisation des intérêts des personnels, l'autre face étant une nouvelle forme d'appropriation de la fonction entrepreneuriale, un élargissement des revendications d'intervention de cogestion, d'influence sur les décisions d'investissements et de production.

Une force politique explosive et un renforcement efficace des positions des salariés naissent si ces deux aspects sont réunis : si la résistance et la mobilisation développent une perspective de contenus et si les concepts alternatifs de produit et de production ne se présentent pas seulement sous l'argument de la « raison économique », mais si, en outre, ils sont soutenus par un personnel prêt à lutter et une opinion publique attentive.

Les cas que nous avons examinés prouvent que cela n'est pas si simple. Mais ils ont montré aussi que cela pourrait marcher et surtout que l'on

5. Cf. par exemple Bruno Trentin : *Arbeiterdemokratie. Gewerkschaften – Streiks – Fabrikräte* (Démocratie ouvrière. Syndicat – Grève – Conseils d'usine). Hambourg, 1979, et Bruno Trentin : *Die andere Gewerkschaft. Vom traditionellen Syndikalismus zur politischen Bewegung* (L'autre syndicat. Du syndicalisme traditionnel à la politique), Hambourg, 1982.

peut beaucoup apprendre des luttes. Ils peuvent servir d'encouragement à intensifier ce nouvel apprentissage et contribuer à ce que les expériences des luttes des salariés et de leurs représentants s'intègrent dans les luttes futures et améliorent leurs chances de succès.