



# Découplages

## Le social sous contrainte

Jean-Pierre Basilien  
Michèle Gilabert  
Denis Monneuse

Avec les contributions de François Dubreuil,  
Denis Falcimagne  
et Antoine Richard

## Résumé

Les événements des douze derniers mois ont confirmé notre analyse de la conjoncture sociale 2009/2010. En effet, le climat social de l'automne et du printemps a été en demi-teinte. Pas de mouvement social d'ampleur, mais des conflits localisés, en particulier sur les rémunérations au premier semestre, alors qu'on espérait encore une sortie de crise rapide.

Puis vint l'ouverture du dossier de la réforme des retraites avec les premières manifestations et mobilisations conséquentes en mai et juin, en réponse à une démarche perçue comme un passage en force, sans débat possible. Le climat politique s'est alourdi. La situation économique, dont on attendait une reprise, est certes en légère amélioration mais reste très incertaine. La question de l'emploi est toujours au cœur des préoccupations des Français. Quant au dialogue social, il est pour le moins dégradé.

## Découplages

Pour analyser cette situation beaucoup plus complexe que celle de la période précédente, il nous semble nécessaire de revenir en premier lieu sur les données macro-économiques qui sont déterminantes. **Notre conviction est que nous sommes dans une période de rupture : la crise des dettes souveraines, l'accélération avec une brutalité inattendue des découplages des perspectives de croissance des différentes zones économiques et ses conséquences sur les priorités stratégiques des entreprises, dessinent un nouveau paradigme économique, dont on peine encore à anticiper toutes les conséquences, en particulier sur le plan social et globalement sur l'emploi.** Les enjeux ne sont plus les mêmes, entre les entreprises tournées aujourd'hui vers les marchés en croissance et celles cantonnées à un

marché national ou régional, mais aussi entre les directions générales et leurs salariés s'interrogeant sur la localisation des emplois à terme.

## Le social sous contrainte

---

La réduction des déficits publics est devenue la priorité des gouvernements européens, réduisant l'espoir d'une croissance forte à court et moyen termes pour la plupart des pays concernés et replongeant l'Europe à l'exception de l'Allemagne dans un chômage durable. La crise du modèle social français est ainsi aujourd'hui posée : la réduction des déficits ne pourra venir que d'une remise en cause des acquis sociaux pour le plus grand nombre. Le social est sous contrainte économique.

## Crispation autour de la réforme des retraites

---

Présentée comme la dernière réforme d'importance du quinquennat, avant celle de la dépendance, la réforme des retraites est un enjeu politique essentiel pour le gouvernement et elle doit rester « la réforme » menée avec courage pour sauver un pilier de notre modèle social, la retraite par répartition. S'il a convaincu de la nécessité d'une réforme, celle-ci n'apparaît ni juste dans ses choix ni équitable, sans résoudre le problème des retraites sur le long terme. Les salariés sont descendus nombreux dans la rue pour le dire. Les manifestations sur les retraites cristallisent aussi tous les mécontentements et les inquiétudes des Français. Les banderoles dépassent le cadre strict de la réforme : « refusons les plans de rigueur », « retraites solidaires, emplois, salaires, enjeux de société ». Avec les partenaires sociaux, le gouvernement a fait le choix de la concertation plutôt que celui de la négociation. Cantonnés dans un rôle « protestataire », ils n'avaient comme recours possible que l'appel à la rue pour construire un rapport de force et peser sur le contenu de la réforme. Cette concertation a ressemblé à un passage en force où le gouvernement a cherché à jouer d'abord l'opinion en essayant de limiter le contrepoids syndical tout en voulant maîtriser l'agenda de bout en bout. Le pari risqué reposait sur la conviction que les mobilisations ne seraient jamais suffisamment puissantes pour mettre en difficulté le gouvernement. Au prix d'une rupture avec les organisations syndicales.

## Un scénario de crise sociale majeure est-il encore possible dans les prochains mois ?

---

Au moment où nous écrivons ces lignes, le processus parlementaire de la réforme des retraites n'est pas achevé. Les mobilisations se poursuivent. Un scénario proche de celui de l'hiver 1995 est-il possible ? Nous ne le pensons pas. La situation politique, économique et sociale est très différente. Bernard Thibault a bien évoqué un possible mouvement social « d'ampleur » du fait de l'attitude du gouvernement. La stratégie d'élargissement du mouvement (« notre priorité, c'est d'élargir la mobilisation... ») a trouvé cependant ses limites. Les organisations syndicales ne peuvent ni reculer, ni aller beaucoup plus loin. Elles savent trop bien qu'un appel à la grève générale serait voué à l'échec et que les appels à des grèves reconductibles ne seront que marginalement suivies dans la durée. La grève par « procuration » n'a jamais été qu'une hypothèse non démontrée. CGT et CFDT n'ont aucun intérêt à se laisser entraîner dans une aventure qui redonnerait un peu de lustre à l'extrême gauche (Solidaires), et qui serait très incertaine, si ce n'est suicidaire vis-à-vis de l'opinion publique.

Seule la mobilisation des jeunes pourrait être politiquement déstabilisatrice. Si les deux mondes du salariat et des jeunes se rejoignaient, le mouvement changerait de nature. **Le seul scénario noir**

**pour le gouvernement serait alors celui d'un conflit qui, en perdurant, réussirait à amalgamer des mécontentements très différents.**

**Reste au gouvernement à ne pas « humilier » les organisations syndicales.** Si elles ressortent affaiblies du conflit, il n'y aura que des perdants, avec des risques accrus de radicalisation à l'occasion des prochains dossiers difficiles.

Et on ne voit pas dans les dossiers des prochains mois d'autres « détonateurs » aussi puissants que celui des retraites. On peut cependant pointer deux négociations qui risquent d'être rendues encore plus difficiles par l'amertume laissée par les réformes des retraites, mais aussi par les prises de position récentes du MEDEF : celle de la pérennisation de l'AGFF et surtout celle de la nouvelle convention Assedic.

## Un climat social pesant

---

Le scénario le plus probable pour 2011 est celui d'un climat social marqué par les facteurs de dégradation que nous venons d'évoquer :

- un climat social pesant, mais plus instable, plus incertain, mêlant une part de résignation et de bouffées d'exaspération et de radicalité ponctuelles, des relations sociales tendues. Et si l'on parle de résignation, c'est dans la mesure où la population « se sent incapable d'agir et n'entend du côté des partis ou des syndicats que des déclarations qui ne sauraient être transformées en actions réelles » comme l'analyse Alain Touraine. La globalisation a changé la donne. A défaut d'action, il ne reste qu'une protestation souvent vaine ou perçue comme telle.

### **Dans les entreprises, une dispersion des situations**

Le climat social de chaque entreprise va être très influencé par cet arrière plan. L'entreprise est « poreuse », sensible aux inquiétudes, aux débats qui traversent la société. Un climat globalement dégradé pèsera nécessairement sur le dialogue social. **Il jouera une fonction d'amplification des tensions internes.**

**La question salariale nous semble devoir rester centrale dans beaucoup d'entreprises** qui présenteront au titre de 2010, des résultats qui apparaîtront pour les analystes financiers, et *a fortiori* pour les salariés « bons ». Le redémarrage de l'activité, le sentiment qu'il y a des marges de manœuvre, pourraient conduire à des « **négociations de compensation** » en fonction des années antérieures. **La question de la perception de l'équité interne sera déterminante dans la réception des politiques de rémunération 2011**, comme en 2010.

**L'emploi sera aussi un enjeu pouvant conduire à des conflits durs.**

## Trois dossiers prioritaires pour les entreprises

---

- Prendre en compte les enjeux sous estimés de la réforme des retraites
- S'assurer de la cohérence de la politique des rémunérations : l'alignement entre principes et modalités concrètes
- Repenser la communication globale de l'entreprise vers ses salariés