



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / thierry heurteaux / antoine werner

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

## Christian Larose, CGT : « Vers des conflits de plus en plus durs »

Secrétaire général de la fédération CGT du textile, auteur d'un livre sur le conflit Cellatex, Christian Larose met en garde managers et actionnaires : la brutalité de certains plans sociaux augmente le risque de conflits violents.



### Pourquoi ce livre sur Cellatex ?

C'était un cas d'école à l'époque : un bassin d'emploi sinistré, des salariés qui avaient tout donné pour leur usine pendant des années, des discussions et des péripéties juridiques interminables, un patron qui disparaît dans la nature la veille du paiement des salaires. Le désespoir a pris le dessus et dans de tels cas, aucun discours ne passe. Je garde en mémoire ce salarié qui se disait prêt à faire sauter l'usine et le quartier en y laissant sa propre vie...

### Un cas aussi extrême peut-il se reproduire ?

Les ingrédients du conflit Cellatex se retrouvent de plus en plus ailleurs : une mondialisation accélérée, des décisions brutales prises sans rien connaître des salariés, l'absence de démocratie sociale. Regardez la violence des conflits récents : Bata, Myris, Lacoste où les ouvrières brûlaient une machine par jour... Regardez ces plans de reclassement infructueux qui se traduisent par des divorces et des suicides. La détresse de certains salariés est évidente, mais personne n'en tient compte.

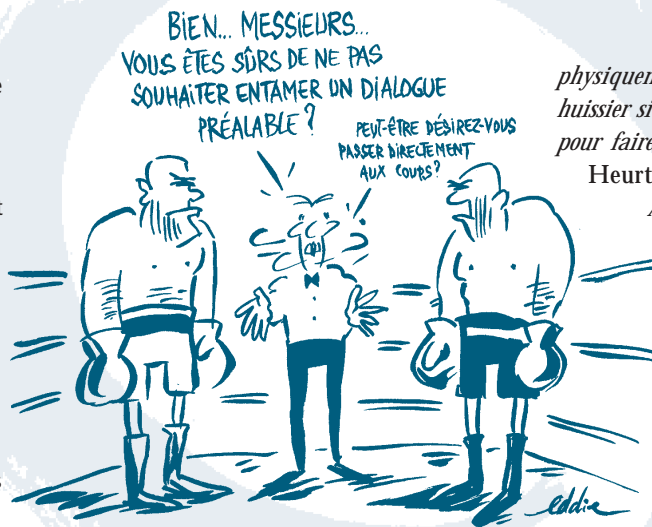
### Quel enseignement avez-vous retiré de ce conflit ?

Il manque un échelon territorial public pour négocier en cas de conflit. Ni le maire, ni le préfet, ni le député n'étaient compétents pour Cellatex, et j'ai dû discuter directement avec Martine Aubry ! Mais surtout, managers et actionnaires doivent mieux mesurer la portée de leurs décisions. On ne peut pas tout faire sous prétexte de devenir le meilleur dans son métier.

conseil

## Conflits sociaux : trois priorités pour bien réagir à chaud

Avec des conflits en hausse de 50 % entre 1998 et 2001, aucune entreprise n'est plus à l'abri d'un arrêt de travail, voire d'une occupation de ses locaux. Alors, si vous vous trouviez demain dans cette situation, sachez dégager les vraies priorités : elles vous aideront à sortir de la grève plus tôt et à moindre coût.



physiquement, faire intervenir un huissier si nécessaire, se servir du droit pour faire pression, explique Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil.

A l'inverse, quand l'unité syndicale s'effrite, elle doit jouer la coopération et ouvrir des négociations ». D'où l'impérieuse nécessité de savoir, heure par heure, ce que les salariés, grévistes ou non, pensent du conflit et de son évolution.

### 1 Sachez à tout moment quel est l'état d'esprit du personnel

Tout conflit social passe, côté grévistes, par des périodes successives de durcissement et de démobilisation. Si vous êtes capables de les identifier, vous saurez comment agir : « face à des grévistes qui haussent le ton, l'entreprise doit être présente

La cellule de crise qui gère le conflit organisera le recueil de ces informations auprès de multiples sources : assemblées générales du personnel, comptages sur les piquets de grève, discussions informelles avec les non grévistes et les journalistes qui couvrent l'événement, échanges plus formels avec les leaders syndicaux, lecture des tracts et des articles de presse... « C'est un

rendez-vous

## Petit-déjeuner : « les matinées sociales »

Judi 4 juillet, de 8 h 45 à 12 h 30  
« Changements d'organisation :  
informer et consulter le CE »

En partenariat avec les avocats en droit social du cabinet Eversheds, Pactes Conseil organise le jeudi 4 juillet un petit déjeuner sur le thème « Changements d'organisation et consultation du CE ». Trop souvent, les entreprises négligent leurs obligations légales, prenant le risque de retards dans leurs projets et de sanctions pénales. Les débats de cette matinée leur permettront d'évaluer précisément leur niveau de risque acceptable. Le travail en ateliers permettra de rapprocher veille juridique et gestion pratique de l'information (avant, pendant et après le CE, en s'appuyant sur le management).

Cabinet Eversheds

42 avenue du Président Wilson 75116 Paris

Contact : Thierry Heurteaux 01 55 34 32 30

courriel : [heurteaux@pactes-conseil.com](mailto:heurteaux@pactes-conseil.com)

actualité

## Synéo : Pactes élargit sa capacité d'intervention

Depuis sa création, Pactes Conseil collabore avec Hubert Landier et Daniel Labbé, deux experts nationalement reconnus du syndicalisme et des rapports sociaux dans l'entreprise. Ces liens viennent d'être pérennisés avec la création du réseau Synéo, une plate-forme commune qui réunit Management Social (Hubert Landier), GLB (Daniel Labbé), Pactes Conseil et une dizaine de consultants associés.

Objectifs : proposer une offre de haut niveau en accompagnement de grands projets sur le management des hommes et les relations sociales ; et piloter ces projets à toutes leurs étapes : analyse prospective, analyse de situation, conception de plans d'action, formation des managers et assistance opérationnelle.



pactes conseil / siège social 103 bis rue d'Amboise 94430 Chennevières sur Marne

.../

*travail important mais essentiel, qui vous évitera au moins le pire : agir à contretemps, ce qui a pour effet de relancer le mouvement »* complète Thierry Heurteaux.

### 2 Faites connaître régulièrement la position de la direction

Trop de directions choisissent le « silence radio » en cas de conflit. C'est une erreur. D'une part, ce silence est perçu par les salariés comme du mépris ou de l'indifférence : il en restera des traces profondes et durables. D'autre part, il laisse libre cours aux seuls syndicats pour créer de l'information, donner un sens au conflit et fédérer des exaspérations souvent diverses (salaire pour l'un, congés pour l'autre, conditions de travail pour le troisième...) autour de mots d'ordre simples : c'est ainsi qu'ils acquièrent légitimité et pouvoir lors d'une grève...

*« Pour équilibrer la balance de parole, la cellule de crise doit communiquer : sa position, ses propositions pour la négociation, les conditions qu'elle*

*pose, etc. détaille Thierry Heurteaux. Autant de messages qu'elle diffusera aux grévistes, aux non-grévistes, aux journalistes, à la direction générale s'il s'agit d'un conflit de site, avec un souci permanent de clarté et de cohérence ».*

### 3 Sur le site, prenez rapidement des précautions pratiques

Dès le début d'un conflit, certaines précautions s'imposent... même si le pire n'est jamais sûr ! Mettez sous clé (ce qui suppose d'avoir des doubles) les documents importants tels que budgets, contrats, évaluation des salariés ou livres de paie. Veillez à ce que le matériel et l'outil de travail soit protégé. Il est nécessaire d'anticiper les débordements, de protéger vos communications et de donner la prime aux éléments coopératifs tout en se prévenant des actions incontrôlables.

Thierry Heurteaux



formation

## Gérer la communication médias pendant un conflit (2 jours)

Comment gérer sa communication média en cas de conflit social ? Comment faire passer ses messages et sa lecture des faits, face à des syndicats qui occupent largement le terrain ? Comment dédramatiser des événements graves et éviter de ternir l'image de l'entreprise ? Tels sont les objectifs de cette formation de deux jours qui s'adresse aux directions générales, DRH, directeurs de la communication et directeurs opérationnels (site, secteur, région...).

Le stage est co-animé par un consultant en relations sociales et par un journaliste d'entreprise spécialisé en communication de crise. La première journée est consacrée aux acquis essentiels, la seconde à un entraînement pratique : anima-

tion d'une conférence de presse, interview radio ou télé, rédaction de communiqués de presse...

Renseignements :

Thierry Heurteaux, 01 55 34 32 30,

courriel : [heurteaux@pactes-conseil.com](mailto:heurteaux@pactes-conseil.com)

Pour en savoir plus : [www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com)

[www.pactes-conseil.com](http://www.pactes-conseil.com) pactes - la lettre client de pactes conseil / trimestriel  
25 bd sébastopol 75001 paris / 01 55 34 32 30 / directeur de la publication thierry heurteaux  
rédaction benoit playoust / contribution christian larose  
illustrations eddie pons / conception graphique muriel troin / imprimerie rimbaud