Etats-Unis

Le conflit UPS : une victoire syndicale symbolique ?

Catherine SAUVIAT

Il est des grèves hautement symboliques, surtout lorsqu'elles sont rares comme aux Etats-Unis. Celle *d'United Parcel Service* (UPS) est peut-être de ces conflits-là à un double titre : pour le syndicalisme américain d'abord qui sort vainqueur de ce bras de fer avec la direction d'une grande entreprise de service du secteur privé de dimension nationale ; et peut-être plus largement pour l'ensemble des salariés américains, dont le rêve qui promettait une amélioration continue du niveau de vie pour les générations futures est sérieusement mis à mal. C'est en effet le premier grand conflit social depuis l'échec de la grève des contrôleurs aériens en 1981 et ce mouvement a reçu le soutien des deux tiers de la population américaine selon les sondages d'opinion.

Quelques observateurs n'ont d'ailleurs pas manqué d'établir un parallèle entre cette grève et la défaite tout aussi symbolique des contrôleurs aériens (11 000 licenciements) infligée par l'administration Reagan qui inaugurait l'ère néolibérale caractérisée par le retour en force du capital et des profits, et son revers de la médaille, le déclin de l'emploi et des salaires réels et l'accroissement des inégalités [1]. Cette victoire syndicale n'augure-t-elle pas à son tour d'un retour des salariés et des syndicats sur le devant de la scène américaine des relations professionnelles ?

Car les conditions économiques d'une répartition plus équitable des fruits de la croissance sont, semble-t-il, réunies outre-Atlantique. L'économie américaine connaît en effet une phase de prospérité caractérisée par un quasi plein emploi (taux de chômage de 4,9 %), une faible inflation (2,3 %), un taux de croissance significatif de l'économie (3,5 % l'an), et un très faible déficit budgétaire (0,3 % du PIB). Cette situation s'accompagne toutefois d'une insécurité croissante de l'emploi ainsi qu'en témoigne la montée des emplois précaires et des travailleurs à temps partiel dans l'économie. Le temps partiel (18,3 % de la main-d'œuvre) [1] et le travail intérimaire (2 % de la main-d'œuvre) sont les deux secteurs les plus dynamiques du marché de l'emploi américain, même s'ils ne représentent encore que moins d'un quart à eux deux de la population active. Manpower, la première entreprise de travail temporaire aux Etats-Unis, est aussi le premier employeur américain aujourd'hui. Le capital de sympathie dont a bénéficié cette grève n'est-il pas également révélateur de l'anxiété partagée par de larges pans de la société américaine vis-à-vis de la montée de l'insécurité salariale à tous les niveaux d'emplois ?

1. *Cf.* L. Mishel, J. Bernstein, J. Schmitt. *The state of working America 1996-97*, EPI, Washington, 1996.

Une grève contre la précarisation du rapport salarial

La grève a démarré le 4 août, après cinq mois de discussion n'ayant pu déboucher sur un accord pour le renouvellement du contrat collectif d'entreprise qui expirait le 31 juillet entre le syndicat des transporteurs, les *Teamsters*, et la direction de l'entreprise. Bien préparée par le syndicat, elle a été suivie par les 185 000 chauffeurs et manutentionnaires syndiqués que compte l'entreprise sur un total de 301 000 salariés. C'est la première grève de dimension nationale que connaît cette grande entreprise de messagerie en 90 ans d'existence.

UPS proposait la création effective de 1 000 nouveaux emplois temps-plein, ainsi que le remplacement de l'actuel régime de retraite interentreprises par un régime d'entreprise, moyennant une augmentation des pensions de retraite. La direction proposait également des augmentations de salaire horaire de 3$ durant les 5 années du contrat pour les salariés à temps partiel et de 1,5$ pour les chauffeurs salariés à temps plein. Le désaccord avec le syndicat des camionneurs (*Teamsters)* a porté principalement sur les deux premiers points, plus marginalement sur les augmentations de salaire. Le syndicat réclamait de son côté la création de 10 000 emplois (soit dix fois plus que la proposition patronale), le maintien du régime de retraite interentreprises et des augmentations de salaire plus substantielles.

Ce conflit a touché une entreprise appartenant à un secteur des services, parmi ceux qui comptent le plus dans la dynamique d'emploi aux Etats-Unis [2] mais également parmi ceux qui sont synonymes de flexibilité et de précarité de l'emploi. Le travail à temps partiel a donc été au centre du conflit UPS : les salaires et les avantages sociaux sont moins élevés et les conditions de travail beaucoup plus difficiles que

1. Dont près d'un tiers de travail à temps partiel imposé.
2. Les secteurs les plus créateurs d'emplois ces deux dernières décennies sont en effet surtout les secteurs des services (finance, santé, distribution) avec l'industrie de haute technologie. Certains sont aussi parmi les secteurs les moins syndiqués aux Etats-Unis (ceux de la finance en particulier avec 2 % de syndiqués seulement). Ces secteurs souffrent d'une relative pénurie d'offre de travail, en conséquence de quoi les secteurs non syndiqués ont vu les salaires augmenter plus vite ces dernières années que les secteurs syndiqués.

dans le cas des travailleurs à temps plein [1]. Or chez UPS, la majeure partie des salariés travaillent à temps partiel (60 %). Et plus de 80 % des emplois créés récemment (38 000 des 46 000 emplois syndiqués créés depuis 1983) sont des emplois à temps partiel (même si 13 000 travailleurs à temps partiel sont passés à temps plein ces quatre dernières années). Ces salariés débutent à un taux horaire de 8$ gelé depuis 1982 contre 19,95$ pour un salarié à temps plein et ne bénéficient quasiment pas du système d'actionnariat salarial en vigueur dans la firme, orienté principalement en faveur des cadres dirigeants. Ils ont des horaires morcelés : au dépôt de Manhattan par exemple, certains travaillent de minuit à 3h30 du matin pour décharger et trier des milliers de paquets. De 4h à 8h du matin, d'autres salariés à temps partiel les remplacent pour charger les paquets dans les camionnettes. Vers 8h30, les chauffeurs (à temps plein) quittent et livrent jusqu'à 14h, déjeunent et repartent chercher des paquets jusqu'à 18h. De 18h à 22h, les salariés à temps partiel vident les camions, trient les paquets qui sont prêts à être tractés. En outre, certains travailleurs à temps partiel effectuent plus de 35h par semaine (ils sont environ 10 000 dans ce cas) et le taux de rotation chez ces salariés atteint 40 % par an. Enfin, le syndicat des *Teamsters* fait état d'un taux élevé d'accidents du travail, plus de deux fois plus important en moyenne que dans la branche « Transports », ainsi que de nombreuses violations de la législation concernant les normes de sécurité.

Le deuxième enjeu de la grève était le maintien du régime de retraite interentreprises qui regroupe 31 entreprises au total. Chaque année, UPS verse 1,6 milliards de dollars, soit 1/6e des cotisations payées par l'ensemble des entreprises de transport concernées par ce plan. Le fonds de pension détient au total 60 milliards d'actifs qui permettent de payer les retraites des camionneurs. Ces derniers reçoivent en moyenne 2 500$ par mois de retraite (environ 14 000 FF), après avoir travaillé et cotisé durant une période de trente années. La direction d'UPS souhaitait en reprendre le contrôle et lui substituer un nouveau régime de retraite qui aurait permis d'accroître mensuellement les retraites de 500$ (soit de les porter à 3 000$ par mois) sans hausse de contributions. Pour quitter le régime interentreprises et passer à un régime de retraite d'entreprise, la firme était prête à verser 700 millions de $ pour couvrir son déficit, réclamés par le gouvernement fédéral pour s'assurer que le fonds du régime interentreprises est convenablement financé.

L'objectif de l'entreprise, malgré ce qu'il lui en coûtait dans l'immédiat, était de pouvoir disposer seule de l'affectation des surplus dégagés par cette épargne salariale accumulée, s'autorisant ainsi à réduire les contributions « employeur ». Alors que lorsqu'un régime de retraite interentreprises dégage un surplus, les membres du conseil d'administration (*Trustees*) qui gèrent le régime, où siègent et votent des représentants des syndicats (et des autres entreprises), l'utilisent en général pour améliorer les pensions de retraite. D'autre part, ce type de régime favorise la solidarité professionnelle et opère une mutualisation des risques : si une entreprise arrête ses activités pour cause de faillites (fréquentes dans le secteur), les autres entreprises continuent de verser les retraites. Enfin, le régime de retraite interentreprises favorise une mobilité du travail qui permet aux camionneurs de conserver leur régime de retraite s'ils changent d'emploi alors qu'ils le perdraient en cas de départ dans le cadre d'un régime de retraite d'entreprise.

1. Un chauffeur à temps plein syndiqué chez UPS gagne environ 50 000$ par an plus 20 000$ d'avantages sociaux.

Une firme paternaliste et performante dans un secteur déréglementé et concurrentiel

UPS a été créée en 1907, soit six ans avant la création d'un service public de livraison de colis. Son siège social est aujourd'hui à Atlanta. Elle est appelée *Big Brown* et connue de tous les Américains à cause de ses camions peints en marron et de ses salariés qui portent un uniforme de couleur identique, façon pour une entreprise de service de rendre visible une marque et d'y associer une prestation. L'image de marque d'UPS est très forte aux Etats-Unis, fondée sur sa capacité à acheminer les paquets dans les meilleurs délais. L'entreprise délivre 12 millions de colis et de documents par jour à 1,5 million de clients. Ces derniers sont principalement des petites entreprises surtout de vente par correspondance, mais aussi quelques grands groupes de la distribution qui exigent un flux de livraisons adapté à la demande et parfaitement flexible et répercutent ainsi les conséquences du système de « juste à temps » sur leurs transporteurs et leurs salariés (morcellement des horaires de travail, intensité des rythmes de travail à certains moments, etc.). Elle compte 2 400 dépôts dispersés sur tout le territoire américain et entretient une flotte très importante de camions, camionnettes et avions.

UPS est le leader américain de la messagerie expresse. La firme contrôle 80 % du marché américain (documents et petits colis livrés principalement par camionnette). Elle dessert en outre 80 aéroports aux Etats-Unis et distribue 1,6 million de colis par air. Sur un chiffre d'affaire de 22,4 milliards de $ pour 301 000 salariés (dont 185 000 syndiqués), elle en réalise à peine 10 % en Europe (2 milliards de $). La firme est donc principalement centrée sur le marché américain. Elle a abordé le marché européen à partir d'alliances ponctuelles puis par des acquisitions dans les années 80 (Cuallardo en Espagne, Seabourne European Express Parcel en Grande Bretagne).

Ses principaux concurrents ont profité de la grève. C'est le cas notamment de la poste – *US Postal Service* (USPS) – l'agence fédérale directement gérée par l'Etat fédéral et qui fait de par cette situation figure d'exception parmi les « services publics » américains (*public utilities*). Grâce à la grève, elle a réussi à grignoter 10 à 15 % du marché, loin néanmoins de reconquérir les parts de marché perdues il y a 50 ans environ. L'USPS a dû embaucher des travailleurs intérimaires pour répondre à cette demande additionnelle, ce qui n'a pas été facile à cause du syndicat le plus représenté en son sein, l'*American Postal Workers Union*. De par son infrastructure et ses prix, c'est sans doute l'entreprise la plus proche d'UPS. C'est donc son principal concurrent (pour 85 % de ses activités contre 15 % seulement pour *Fedex*, autre gros concurrent qui essaie de se développer dans la messagerie par transport routier, et qui procède pour ce faire à de nouveaux investissements de capacité). A côté, il existe de nombreux petits prestataires, pour la plupart de dimension régionale.

UPS est plutôt considérée comme une « bonne entreprise » au sein d'un secteur où

de nombreuses entreprises ne sont pas syndiquées et ont des pratiques salariales très agressives [1]. Ainsi, la direction a « invité » ses salariés à se syndiquer dans les années 20 et a laissé depuis la porte ouverte aux syndicats (près des deux tiers du personnel américain de l'entreprise sont syndiqués). D'autre part, il n'est pas contesté que la plupart des travailleurs à temps plein comme à temps partiel y sont mieux payés et bénéficient de meilleures prestations sociales que dans les autres firmes [2]. Le groupe vient de clôturer l'exercice avec un bénéfice de 1,1 milliard de $. Il n'a pas d'actionnaires dans le public mais a levé des capitaux à la Bourse en émettant des obligations. Cette situation le met à l'abri des chocs boursiers et de la pression d'actionnaires désireux d'obtenir des performances financières à court terme. C'est probablement grâce à cela que l'entreprise a pu supporter cette grève et donner satisfaction aux principales revendications. Les dirigeants d'UPS jouissent en effet d'une grande autonomie dans leur gestion, relativement inhabituelle pour une firme de cette taille. Car cette entreprise dispose d'un système d'actionnariat des salariés, contrôlé de fait par ses cadres dirigeants qui reçoivent par ce biais d'importantes primes en actions [3]. Mais ce dispositif, bien qu'élargi depuis 1995 au personnel d'exécution, reste profondément inégalitaire : 27 000 cadres dirigeants et contremaîtres possèdent 29 % des parts de l'entreprise contre moins de 3 % pour le personnel d'exécution (dont une proportion insignifiante de salariés à temps partiel).

Un accord gagnant pour les *Teamsters*

L'accord – qui compte 175 pages avec une multitude d'annexes – a été trouvé le 19 août grâce à la médiation active de la ministre du Travail, A. Herman. Cet accord a donné raison au syndicat sur presque tous les points. Il propose en effet la conversion de 10 000 emplois à temps partiel en emplois à temps plein ainsi que la création de 1 000 emplois nouveaux. Le régime de retraite interentreprises est maintenu avec une amélioration des prestations de retraite. Un salarié qui aura cotisé 30 ans pourra prétendre à une pension mensuelle de 3 000$ par mois minimum. Le syndicat des *Teamsters* continuera ainsi de participer à la gestion du fonds de pension des salariés. Des augmentations salariales ont été concédées au-delà des propositions de la firme (les temps partiels devront atteindre 15$ l'heure sur les 5 ans, soit 4,10$ d'augmentation tandis que les temps pleins pourront atteindre 23$ de l'heure, soit 3,10$ d'augmentation). Cet accord a dû être ratifié par les membres du syndicat pour la reprise du travail.

Ces concessions accordées au syndicat doivent pourtant être relativisées. UPS obtient en contrepartie cinq ans de paix sociale, alors que les syndicats voulaient un accord sur 3 ans. Les 10 000 nouveaux emplois à temps plein ne représentent qu'un faible pourcentage des effectifs totaux de l'entreprise (300 000 emplois) et la direction a menacé de supprimer 15 000 emplois à cause des pertes de marché (5 %) occasionnées par cette grève au profit de ses concurrents. Le PDG d'UPS, Kelly, prétend que la grève aura coûté environ 700 millions de $ de pertes tandis que la firme ne parvenait à délivrer que 10 % de ses paquets (coûts fixes importants car la firme devait continuer à payer ses 100 000 cadres et employés non grévistes). L'augmentation de salaire concédée aux salariés à temps plein n'est que de 3 %, ce qui est inférieur à la moyenne nationale.

Un syndicat renouvelé et revigoré

Le syndicat des *Teamsters (International Brotherhood of Teamsters)* est le grand vainqueur de cette grève qui aura duré seize jours. Membre de l'AFL-CIO, ce syndicat compte 1,4 million d'adhérents et plus de 400 000 retraités en tout aux Etats-Unis et au Canada. Il a connu un déclin depuis les années 80, et a notamment perdu pied dans les emplois de service. Il faut dire que le démantèlement d'ATT avait affaibli considérablement le puissant syndicat des travailleurs des télécommunications. La grève a bénéficié d'un appui financier de l'AFL-CIO et de ses 78 fédérations d'un montant tout à fait inhabituel (prêt de 10 millions de $). Ce qui prouve l'importance symbolique de cette grève pour le mouvement syndical américain et les deux enjeux fondamentaux soulevés par ce conflit (temps partiel et système de retraite).

Cette grève a donc été l'occasion pour le syndicat de redorer son blason terni en outre par des années de corruption [1]. En 1976 avait d'ailleurs été créé à l'intérieur même du syndicat un comité des camionneurs pour un syndicat démocratique (*Teamsters for a Democratic Union)* qui visait précisément à réformer le syndicat de l'intérieur. Et R. Carey, l'actuel dirigeant des *Teamsters* ayant travaillé lui-même 11 ans chez UPS, avait été élu en 1991, après une longue bataille à l'intérieur d'un syndicat déchiré par des conflits internes, sur une plate-forme « anti-corruption ». C'était la deuxième fois en 93 ans d'histoire qu'un président des *Teamsters* était élu et non choisi par les délégués des conventions. Cet outsider, proche de J. Sweeney (l'actuel président de l'AFL-CIO), a cherché à assainir l'organisation, n'hésitant pas à mettre fin brusquement aux privilèges des caciques locaux du syndicat, et à couper les sections locales suspectes de corruption. Mais il a vu récemment sa réélection de 1996 invalidée pour cause de financement illégal de sa campagne. Il devra donc une seconde fois affronter J. Hoffa le fils de l'ancien dirigeant légendaire « disparu » mystérieusement en 1975 qu'il avait battu de justesse il y a un an pour le

1. Les syndicats n'ont pas été capables de syndiquer les entreprises comme *Federal Express* basé à Menphis dans le Tenessee (2,4 millions de colis par jour).
2. UPS s'est mise à engager des travailleurs à temps partiel comme un des moyens pour affronter la concurrence des autres firmes non syndiquées, dont le coût du travail est moins élevé (il existe environ 40 % de différence entre le coût horaire moyen d'un travailleur syndiqué et celui d'un travailleur non syndiqué). Le temps partiel s'est développé au sein de la firme à partir de 1968, alors qu'il n'y avait pas de convention collective nationale et que le syndicat des *Teamsters*, alors dirigé par Jimmy Hoffa senior, acceptait ces temps partiels dans le *Middle West*. En 1982, UPS obtenait le droit d'utiliser le temps partiel partout à la suite d'un accord national avec le syndicat qui acceptait un salaire inférieur au salaire conventionnel standard pour ces travailleurs à temps partiel (*two tier wage)*.
3. Ses dirigeants qui siègent au conseil d'administration ont le contrôle de l'entreprise sans posséder la majorité des parts du capital, car la plupart des actions détenues par les salariés sont contrôlées par un conseil d'administration (*Trust*) dont les membres sont les cadres dirigeants.

1. Les anciens dirigeants des *Teamsters* étaient connus pour leurs modes de vie luxueux et leurs liens avec le crime organisé qui avaient conduit trois des premiers présidents du syndicat en prison.

contrôle de ce puissant syndicat. A moins qu'il ne puisse pas se représenter du tout comme le donnent à penser les dernières décisions du juge chargé de ce dossier.

Enfin, le président Clinton n'a pas voulu faire jouer l'arsenal législatif anti-syndical dont il avait fait usage contre les pilotes en grève d'*American Airlines* [1]. Il aurait pu en effet invoquer dans le cas du conflit UPS le *Taft Hartley Act* de 1947 qui l'autorise à intervenir en cas de dommages trop importants causés à l'économie. Il est vrai que le syndicat des camionneurs a contribué largement au financement de la campagne du parti démocrate en 1995-1996 alors qu'UPS avait financé celle du parti républicain. En 1978, le président J. Carter avait tenté d'utiliser cette loi, sans succès ; c'est la dernière fois qu'un président avait essayé de le faire.

Une victoire symbolique ... mais peut-être pas exemplaire ?

Même s'il convient de relativiser les effets de cette grève, elle n'en est pas moins le premier acte de résistance concluant du syndicalisme américain depuis que la vague néolibérale s'est abattue sur les travailleurs, avec son cortège de restructurations et de licenciements. Certains observateurs n'ont pas manqué d'en faire une lecture plus pessimiste, la voyant comme un dernier sursaut avant la mort annoncée du syndicalisme américain qui ne représente plus que 10 % de la main-d'œuvre dans le secteur privé. Le renouvellement prochain de quelques grands contrats dans le secteur privé sera un test en vraie grandeur. Au niveau d'UPS, il semble que la menace des 15 000 suppressions d'emplois soit écartée. Il reste à savoir quand et comment aboutiront les négociations pour le renouvellement du contrat (échu depuis décembre 1995) des 2 000 pilotes de l'entreprise affiliés à *l'Independent Pilots Association*. Ces derniers maintiennent une menace de grève autour de Noël et l'IPA a été solidaire de la grève des *Teamsters* tout au long du conflit. Enfin, on peut se demander si cette grève aurait eu les mêmes résultats dans une entreprise soumise à la « dictature » des marchés financiers et des investisseurs institutionnels comme le sont la plupart des grandes entreprises américaines.

Sources

The Economist, Business Week, Washington Post, New-York Times

1. *Cf.* C. Sauviat, « Reprise des conflits dans le transport aérien », *IRES Chronique Internationale, 46, mai 1997.*