

# Prévenir et gérer une séquestration

*Sony, 3M, Caterpillar, Molex...*  
Les cas de « *bossnapping* » se multiplient et la méthode se banalise. Elle se propage même à l'étranger, en Italie, en la personne de *Fernando Ruzza*, directeur général de la filiale de *Omnia Network s.p.a.*, et en Belgique, avec la rétention de trois cadres d'une filiale de *Fiat*. En cette période de crise, aucune entreprise ne semble à l'abri d'une séquestration de ses dirigeants. *Sylvain Niel* recense tout ce qu'il faut savoir pour éviter ou affronter au mieux cette situation et, en dernier lieu, en tirer toutes les conséquences sur le plan juridique.



*Vous vous foutez de qui ? Vous nous annoncez que nous sommes virés, alors que le groupe affiche des bénéfices record ! Et*

*vous prétendez ne pas pouvoir faire autrement ! Alors, vous ne sortirez pas d'ici sans avoir cédé à nos revendications ! On n'a plus rien à perdre ! »*

Le ton n'est plus au dialogue depuis longtemps dans cette réunion du comité d'établissement au cours de laquelle le directeur vient d'annoncer la fermeture du site. Avec un geste d'impuissance, le décideur désabusé se rassoit. Séquestré, il perd de sa superbe, car il sait qu'il vient d'être défait de son autorité.

Le « *bossnapping* » devient-il un nouveau moyen pour négocier ?

Existe-t-il un plan anti-séquestration ?

Que peut faire la direction pour prévenir ce risque ?

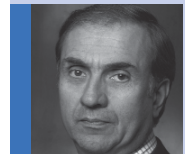
Et comment réagir si la séquestration n'a pu être évitée ?

## Prémunir l'entreprise

En matière criminelle, l'accent est mis depuis de nombreuses années sur la prévention. Toutefois, la séquestration au travail, à la différence de la délinquance classique, est plus une manifestation de désespoir qu'un acte de banditisme. Les recettes de prévention criminelle ne sont donc pas à reproduire ici. Les exemples médiatisés mettent en lumière les caractéristiques du phénomène en entreprise.

## Repérer les causes

Tout d'abord, cette manifestation violente se rencontre davantage **dans les groupes et les grandes entreprises** que dans les PME. Dans ces dernières, la communication est plus directe et les objectifs des dirigeants plus visibles. Dans les multinationales, en revanche, le terrain est doublement propice. Tout d'abord, les décideurs sont hors de France et ceux qui les représentent localement n'ont pratiquement aucune marge de manœuvre dans les négociations,



**Par Sylvain Niel**

Directeur du département  
GRH FIDAL  
14, bd du Général Leclerc  
92527 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 01 47 38 54 00  
[Sylvain.niel@fidal.fr](mailto:Sylvain.niel@fidal.fr)

voire aucun pouvoir pour négocier. Ce constat met aussi en lumière l'absence de dialogue possible, puisque les managers locaux sont là pour appliquer les décisions de l'étranger et non pour engager des pourparlers. Ensuite, il faut bien reconnaître que le droit du licenciement français, aussi complexe soit-il, se passe de l'accord des représentants du personnel, pour se contenter d'un simple avis, alors que chez nos voisins européens, ce n'est pas toujours le cas. Dans plusieurs pays, la procédure doit obligatoirement aboutir à un accord entre partenaires sociaux, conformément à la directive européenne sur les licenciements collectifs <sup>(1)</sup>. Cette différence juridique justifie l'absence de négociation dans certains groupes et donc le risque de voir s'y développer des affrontements pour parvenir à négocier.

Ensuite, il ne s'agit pas d'une incompréhension des phénomènes économiques, mais essentiellement d'une **mutinerie contre la direction** : rébellion contre l'annonce de profits importants accompagnés d'un plan de licenciement massif, résistance à la délocalisation d'un site alors qu'il est rentable, indignation face à une réduction d'effectifs quand, dans le même temps, des bonus élevés sont reversés aux dirigeants... Dans tous les cas, la logique financière implacable du groupe devient inacceptable pour ceux qui perdent leur emploi. Le lien entre la direction et le personnel se trouve alors rompu.

C'est aussi une **réaction collective** de l'ensemble d'un corps social tel qu'une usine, un magasin ou un atelier. En cette circonstance, les meneurs sont rarement seuls et sont généralement soutenus par tous ceux dont les emplois sont menacés. Certains experts pensent que la séquestration surgit sous la pression du personnel et non sur l'initiative de ses représentants. Il est vrai que les syndicats demeurent en retrait sur ce point et instrumentalisent peu cette forme de conflit collectif.

Enfin, la séquestration est un **acte de désespoir violent**, avec ses risques de dérapages inhérents. En octobre 2000, quatre syndicalistes sont mis en examen à Bordeaux pour séquestration et entrave à la liberté du travail, mais aussi pour menaces de mort par image de pendaison. Dans certains cas, l'hostilité est telle que la violence physique surgit sans prévenir et peut menacer la vie des séquestrés.

### Évaluer les risques

C'est donc au regard des caractéristiques de ce phénomène que la prévention doit se déployer.

Tout d'abord, par l'évaluation par anticipation d'une dizaine de facteurs de risque, tels que par exemple :

- l'appartenance à un groupe dont la société-mère est à l'étranger. Situation à laquelle on peut assimiler celle d'une filiale détenue par un fonds de pension ou d'investissement ;
- la diffusion d'informations établissant la bonne santé financière du groupe ou de l'entreprise ;

<sup>(1)</sup> Dir. Cons. n° 98/59/CE, 20 juill. 1998 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs. Article 2 : « Lorsqu'un employeur envisage d'effectuer des licenciements collectifs, il est tenu de procéder, en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord. »

- la menace ou l'annonce d'une suppression d'une grande partie des emplois sur l'établissement ;
- le devenir incertain d'une activité exercée sur un site où des emplois sont menacés ;
- la rapidité avec laquelle l'opération doit être menée ;
- la décision prise hors du site ne laissant aucune marge de manœuvre à la négociation ;
- un secteur d'activité sans difficulté alors que l'on supprime des emplois ;
- l'absence de solution de reclassement visible ;
- un budget limité pour accompagner le personnel ;
- un bassin d'emploi sinistré.

On peut figurer cette estimation du risque sous la forme d'un tableau pour en apprécier l'importance (voir le tableau ci-dessous).

En fonction de ces indicateurs de risque, il est possible d'envisager des actions préventives, sur chacun des points où le péril est le plus élevé. Mais si l'indicateur est très haut et qu'il ne semble pas possible de le corriger, il faut alors envisager d'adopter plusieurs dispositifs qui vont permettre de réduire le risque de séquestration.

### Miser sur le dialogue

La première recette est de miser sur le dialogue et d'impliquer le management.

Le dialogue c'est, par exemple, éviter de se contenter de la procédure légale de licenciement, mais proposer la négociation d'un accord de méthode original avec des réunions plus nombreuses et plus denses.

L'implication du management est un facteur indispensable, incontournable et pourtant souvent négligé, voire complètement occulté.

Or, selon la jurisprudence, la direction peut informer les salariés concernés de la suppression éventuelle de leur poste et de la possibilité d'une réaffectation avant la fin de la consultation du comité d'entreprise sur un projet de réorganisation. Elle ne considère pas que cela soit de nature à entraver le fonctionnement régulier du comité d'entreprise <sup>(2)</sup>. Il en va donc de même pour les managers.

Des réunions régulières avec l'encadrement permettent d'expliquer et de commenter les consultations en cours avec les représentants du personnel, mais surtout de détecter les zones de conflit individuel, de démasquer les

incompréhensions sur les conséquences sociales, de rassurer les inquiets et de canaliser les violences éventuelles. Elles constituent un indicateur non négligeable du pouls social.

### Prévoir une médiation d'urgence

Se prémunir, c'est aussi envisager le moment crucial, lorsqu'en dépit des démarches de prévention, la situation dégénère. Un dispositif de médiation doit alors être prêt à fonctionner en amont ou pendant la séquestration. Une liste de médiateurs possibles doit être définie en s'assurant de la disponibilité des personnes concernées et de leur capacité à intervenir rapidement. Les conditions de leur mission doivent être précisées.

### Préparer les victimes potentielles

La sécurisation des managers qui risquent d'être victimes d'une séquestration s'appuie sur deux dispositifs :

- une formation sur la détection des zones à hauts risques et des méthodes pour en réduire l'intensité.

La menace d'une séquestration surgit souvent lors de réunions où le dialogue prend la tournure d'un conflit.

Ceux qui mènent les pourparlers doivent être capables d'identifier très précisément l'instant de la rupture ou les quelques minutes qui la précèdent ;

- la présence d'un « observateur », choisi parmi les collaborateurs, ayant vocation à assister le président du comité d'entreprise ou la délégation patronale à la ■■■■

Facteurs de risque	Importance du risque			
	Nul	Faible	Moyen	Elevé
Entreprise de taille internationale				
Groupe prospère				
Impact sur l'emploi				
Délocalisation				
Vitesse d'exécution				
Décision extérieure				
Secteur épargné				
Reclassement difficile				
Budget anodin				
Bassin sinistré				

(2) Cass. crim., 6 avr. 1993, n° 92-80.864.

négociation syndicale. En effet, les décideurs, pris par la négociation, mobilisent tous leurs sens pour répliquer à l'adversaire et ont du mal à discerner ce moment de gravité extrême où les échanges passent du différend à l'affrontement. Dès l'apparition des signes précurseurs d'un blocage, « l'observateur » doit proposer au président d'utiliser l'un des contre-feux suivants :

- imposer à tous une suspension immédiate de la réunion si les tensions sont excessives,
- changer de sujet pour reprendre les éléments positifs déjà concédés, puis aborder un thème plus conciliant,
- proposer la distribution de boissons fraîches,
- suggérer une pause cigarette,
- recourir à une médiation, en proposant par exemple de la confier à l'observateur.

## Réagir pendant une séquestration

Dans la réalité, et malgré toutes ces précautions, il n'est pas toujours possible d'éviter la séquestration. Pour gérer la situation et ses conséquences, il convient de suivre quelques recommandations essentielles.

### Avoir les bons réflexes « in situ »

En tout premier lieu, il est nécessaire d'identifier les collaborateurs qui jouent un rôle actif dans la séquestration. Les poursuites pénales et la procédure de licenciement pour faute visent les meneurs avec la nécessité

d'isoler ceux-ci des manifestants, des grévistes et des sympathisants. Un constat d'huissier, une vidéo, des témoignages écrits ou verbaux et un procès-verbal de gendarmerie servent à établir l'identité et le rôle actif des meneurs. D'où le conseil de ne jamais rester seul pendant la séquestration pour favoriser les témoignages croisés. Il est souhaitable aussi qu'un système vidéo enregistre les déplacements à proximité des locaux ou de la salle de réunion.

En deuxième lieu, il faut faire constater la détention arbitraire. En l'occurrence, les séquestrés doivent sommer les meneurs de les libérer. Les témoins, films, entretiens téléphoniques, tracts ou autres écrits devront prouver au juge que la direction ne pouvait quitter les lieux, les salariés s'y étant opposés. De simples requêtes orales ou écrites établissent l'enfermement. Il n'est pas nécessaire de « forcer le barrage » des salariés.

En dernier lieu, les personnes séquestrées sont très souvent invitées à signer rapidement un accord collectif ou à s'engager à satisfaire toute revendication (par exemple, la promesse de différer une fermeture), pour mettre fin à leur séquestration. Il ne faut pas craindre, d'un strict point de vue juridique, de céder sous la pression d'une séquestration. En effet, un tel engagement, écrit ou non, peut être annulé par la suite devant le juge, puisqu'il a été pris sous la contrainte (*voir infra*).

### Recourir à la force publique

L'appel à la force publique pour libérer un membre de la direction pris en

otage par des salariés est une décision qui échappe à l'entreprise, mais dont elle doit se préoccuper.

A la différence de l'évacuation des locaux occupés par des grévistes, il n'est pas besoin de saisir sur requête le président du Tribunal de grande instance afin d'obtenir une ordonnance d'expulsion des occupants. En présence d'une séquestration, la décision de requérir la police appartient au Ministère public, puisqu'il s'agit d'un délit pénal. Le représentant du Parquet apprécie dans ce cas si l'intervention d'une équipe de policiers est opportune et ne met pas en danger la sécurité des personnes détenues. C'est donc en collaboration avec le Ministère public que la direction doit mener cette réflexion sur l'opportunité d'une intervention musclée.

Les profils des séquestrateurs doivent être évalués afin de jauger leur capacité de réaction et leur degré de violence. Il est tout aussi important de connaître très exactement l'arsenal en leur possession pour adapter les équipes d'intervention à une éventuelle réaction armée. L'existence de produits dangereux, toxiques ou d'armes contondantes ou à feu doit être signalée au Parquet avec l'endroit exact où ils sont entreposés. C'est certainement vers ces endroits sensibles que risque d'être menée la première attaque pour libérer les séquestrés.

Sur ce registre, et pour toutes ces raisons, il est fortement déconseillé de faire appel à une équipe de vigiles privés ou de barbouzes.

## Conséquences de la séquestration

La séquestration est une infraction aussi grave qu'un enlèvement ou qu'un détournement d'avion <sup>(3)</sup>.

Elle est constituée par le fait d'avoir, sans ordre des autorités constituées, telles que la police ou la justice, et hors les cas prévus par la loi, arrêté, enlevé, détenu ou séquestré une personne <sup>(4)</sup>. C'est donc une privation arbitraire de liberté à l'égard d'une autre personne qu'aucune circonstance ne peut justifier.

L'exercice de violences caractérisées n'est pas indispensable à la constitution du délit de séquestration. Par contre, c'est une circonstance aggravante de l'infraction <sup>(5)</sup>.

Il suffit que les salariés aient eu conscience d'entraver la liberté d'aller et venir des cadres victimes en les empêchant de sortir de la salle de réunion pour que le délit soit constitué et qu'ils soient condamnés <sup>(6)</sup>.

### Suites pénales

Les auteurs d'une séquestration sont passibles d'une peine de vingt ans de réclusion criminelle.

Toutefois, si la personne séquestrée est libérée volontairement avant le septième jour accompli depuis celui de son appréhension, la peine est ramenée à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000 € d'amende au lieu de 150 000 €.

Dans les faits, les tribunaux sont plutôt cléments. Deux grévistes n'ont ainsi été condamnés qu'à deux mois

d'emprisonnement avec sursis par la Cour d'appel de Montpellier, le 19 octobre 1999, pour séquestration arbitraire. Le juge avait relevé que le manager ne pouvait ni quitter les lieux, les salariés y étant opposés, ni parler franchement au téléphone à la police qui l'appelait et, qu'en définitive, les deux personnes retenues avaient dû passer la nuit sans dormir, sur des chaises, surveillées par les salariés présents qui se relayaient, alors que toute négociation était interrompue.

Selon la Cour, la simple contrainte verbale, accompagnée d'une présence massive et active de personnes hostiles suffit à caractériser la privation de liberté et, en conséquence, le délit de séquestration. Le magistrat a par ailleurs retenu la participation du délégué syndical au délit de séquestration, en invoquant le fait qu'il était à la fois l'interlocuteur des services de police, des administrateurs judiciaires et des personnes retenues. De plus, il résultait des déclarations concordantes des victimes qu'elles avaient été confrontées plusieurs fois à son refus de les voir partir. Ce refus réitéré révélait donc un rôle actif dans l'entrave à la libre circulation <sup>(7)</sup>.

A noter que le fait que la personne retenue contre son gré pendant plusieurs heures ne manifeste pas la volonté de passer outre ou ne tente pas de mettre à l'épreuve les barrages des salariés grévistes est sans incidence sur l'existence de l'infraction <sup>(8)</sup>. ■ ■ ■

(3) C. pén., art. 224-1 à 224-5-2 ; C. pén., art. 224-6 à 224-8-1 : détournement d'aéronef, de navire ou de tout autre moyen de transport. (4) C. pén., art. 224-1. (5) Cass. crim., 23 déc. 1986, n° 85-96.630. (6) Cass. crim., 4 avr. 2002, n° 01-86.505. (7) Cass. crim., 20 déc. 2000, n° 00-82.391.

Dans une affaire plus ancienne, des grévistes ont été condamnés à un et trois mois d'emprisonnement avec sursis après avoir séquestré quatre cadres de leur usine pendant trente-deux heures<sup>(9)</sup>.

### Suites sociales

En plus d'une condamnation pénale, les personnes qui participent à une séquestration peuvent perdre leur emploi, même s'il s'agit de représentants du personnel.

La jurisprudence estime que la participation active d'un salarié protégé à des actions tendant à séquestrer des cadres de l'entreprise ne peut caractériser un exercice normal du mandat de l'intéressé<sup>(10)</sup> et constitue de ce fait une faute d'une gravité suffisante pour justifier un licenciement<sup>(11)</sup>. Aux yeux du juge, un représentant du personnel doit avoir une action modératrice pour éviter toute séquestration. Aussi, s'il ressort de l'analyse des faits que les élus du comité d'entreprise ont eu, au contraire, un rôle de meneur, ces faits justifient pour le juge un licenciement pour faute<sup>(12)</sup>.

### Quels effets pour l'entreprise ?

Toute convention ou accord conclu lors d'une séquestration est nul et de nul effet, dans la mesure où il a été pris par l'employeur ou son représentant alors que son consentement a été acquis par la violence. C'est l'un des trois vices du consentement.

### Faire la preuve de la contrainte

C'est à la direction qui soutient que la violence a faussé son consentement d'en apporter la preuve<sup>(13)</sup>.

La crainte et la menace sont des éléments nécessaires à la constitution du vice de violence. La violence par séquestration peut être prouvée par tous moyens, notamment par témoignages<sup>(14)</sup>. Les récits et les films doivent donc rapporter la preuve des pressions exercées par les meneurs sur l'employeur. Un état de crainte ou de violence morale peut altérer le consentement de celui qui prend une décision qui, de ce fait, est nulle.

Ce constat d'une menace se retrouve intrinsèquement dans la séquestration de dirigeants.

Tel est le cas d'un armateur qui signe un accord alors que les officiers de son navire sont séquestrés sous la menace de grévistes qui ont pris le contrôle du bâtiment. Dans cette affaire, non seulement les juges ont condamné les syndicats à rembourser à la société les sommes qu'elle a versées sous la contrainte, mais ils ont aussi désigné un expert afin d'évaluer le préjudice résultant de l'immobilisation du navire<sup>(15)</sup>.

Par sa nature, la séquestration est donc une violence destinée à obtenir un avantage que l'employeur n'aurait jamais accordé sans ce moyen de pression. Il est d'ailleurs à noter que les magistrats mènent une analyse des faits extrême-

(8) Cass. crim., 18 mars 1980, n° 79-91.228. (9) TGI Caen, 24 nov. 1972, Dr. soc. 1973, p. 378, note J. Savatier. (10) CE, 2 juin 1989, n° 68.320. (11) CE, 15 déc. 1997, n° 168.959. De même, la séquestration d'un directeur commercial dans les locaux de l'entreprise de 10 heures à 20 heures 30 alors que plusieurs salariés s'opposaient physiquement à sa sortie a été jugée constitutive d'une faute lourde (Cass. soc., 1<sup>er</sup> avr. 1997, n° 95-42.246). (12) CE, 1<sup>er</sup> févr. 1989, n° 76.045. (13) Cass. 1<sup>re</sup> civ., 24 nov. 1993, n° 92-21.712. (14) CA Rouen, 11 juin 1981, inédit, témoignages attestant des menaces. (15) Cass. soc., 8 nov. 1984, n° 82-14.816.



ment poussée pour savoir si la personne a ou non contracté en l'absence d'une telle menace.

### Nécessité de l'action judiciaire

Contrairement au dol, la violence est une cause de nullité même si elle émane d'un tiers<sup>(16)</sup>. Ainsi, est nul l'engagement pris par un dirigeant envers l'ensemble de son personnel, sous la menace morale de certains meneurs qui le séquestrent.

Cette nullité peut aussi être invoquée devant le juge par les dirigeants non séquestrés qui ont conclu ces accords pour obtenir la libération de leur encadrement.

L'action judiciaire en nullité doit être engagée dans les cinq ans suivant le jour où la menace a cessé. A défaut, la victime de la violence par séquestration

peut, par son absence de réaction, confirmer l'acte nul. Les textes parlent alors d'un acquiescement tacite<sup>(17)</sup> et l'action en nullité n'est plus recevable. C'est aussi le cas si l'employeur a commencé à exécuter l'engagement extorqué par la violence<sup>(18)</sup>.

La nullité peut concerner tous les actes conclus lors de la séquestration : accord collectif, procès-verbal de fin de grève, décision unilatérale, avenants aux contrats de travail...



Parce qu'elle n'est pas un moyen de droit, la séquestration ne doit pas être gérée par l'affrontement mais par le dialogue.

La direction peut très bien céder à toutes les revendications des séquestra-

teurs pour obtenir une libération rapide. Dans ce cas, l'employeur n'a pas à respecter l'accord extorqué par la violence. Si les représentants du personnel saisissent le juge pour obtenir son exécution, il ne fait aucun doute que ce dernier annulera, au titre des vices des consentements, les engagements des séquestrés.

Reste qu'après l'épreuve de force la négociation doit s'entamer avec comme objectif d'accorder de véritables concessions. La séquestration, qui révèle l'absence de négociation, ne doit pas s'y substituer.

Ne faut-il pas dès lors miser d'emblée sur une véritable négociation collective, même si notre législation ne l'impose pas, pour que le « *bossnapping* » ne deviennent pas monnaie courante. ♦

### Les dix conseils anti-séquestration

1. Estimer le risque sous la forme d'un tableau.
2. Miser sur le dialogue avec les représentants du personnel.
3. Impliquer le management par l'information.
4. Préparer les négociateurs à esquisser le conflit.
5. Choisir un « observateur » pour calmer le jeu.
6. Ne pas oublier que la séquestration est un délit.
7. Savoir que le séquestrateur risque le licenciement pour faute.
8. Accepter ce qu'ils veulent. Les engagements pris sont annulables.
9. Identifier les meneurs
10. Exiger d'être libéré devant témoins.

(16) C. civ., art. 1111 : « La violence exercée contre celui qui a contracté l'obligation est une cause de nullité, encore qu'elle ait été exercée par un tiers autre que celui au profit duquel la convention a été faite. ». (17) C. civ., art. 1115 : « Un contrat ne peut plus être attaqué pour cause de violence, si, depuis que la violence a cessé, ce contrat a été approuvé soit expressément, soit tacitement, soit en laissant passer le temps de la restitution fixé par la loi. » (18) Cass. 1<sup>re</sup> civ., 19 nov. 1996, n° 94-17.719 ; Cass. 2<sup>e</sup> civ., 8 sept. 2005, n° 04-12.041.