

"Ce qui se passe dans le monde du travail est une des causes importantes de la montée du FN"

Les entreprises françaises ne seraient pas assez compétitives. La réforme du code du travail, en supprimant de nombreuses protections des salariés, leur permettra de le devenir, assure le gouvernement. Les grands groupes ont pourtant déjà commencé de mettre en concurrence leurs usines et salariés. Fabien Gâche, délégué syndical central (CGT) de Renault, explique la stratégie de la direction, qui joue la compétition entre CDI et intérimaires, entre sites de production en France, en Espagne ou en Turquie. Objectif : baisser les salaires et augmenter le temps de travail. *"Les salariés ont le sentiment qu'ils se retrouvent entourés d'ennemis plutôt que de collègues."*



Basta ! : L'un des arguments avancés pour justifier la réforme radicale du code du travail est la nécessaire compétitivité des entreprises françaises, qui serait insuffisante. La mise en concurrence des sites, à l'intérieur même des grands groupes internationalisés, existe pourtant déjà...

➤ Fabien Gâche¹ : La mise en concurrence a explosé au sein des grands groupes, notamment dans la filière automobile, mais le processus a débuté il y a déjà longtemps. On est peu à peu passé de grands espaces de production à une multiplicité de petits espaces que l'on a mis en concurrence les uns avec les autres. Prenons l'exemple de Renault. Jusqu'au milieu des années 1970, à l'usine du Mans, on fabriquait tout ce que l'on appelle les "parties roulantes", c'est à dire ce qui se situe sous la voiture, au niveau du train. Cette usine

¹ Fabien Gâche est délégué syndical central de la CGT à Renault.

alimentait toutes les autres usines. Si on se mettait en grève, on bloquait tout le monde. Pour minimiser ce pouvoir de blocage, la direction a décidé d'ouvrir une usine qui avait la même activité que celle du Mans, mais en Espagne. Une usine située à Villeurbanne (près de Lyon) s'est aussi mise à copier l'activité du Mans.

Et puis, à la fin des années 80, un changement important s'est produit. Chaque entité est devenue cliente, ou fournisseur d'une autre entité. Une usine de montage comme celle de Sandouville (Seine-Maritime), est devenue cliente du Mans, qui est son fournisseur. De la sorte, on donne l'impression que ce n'est plus la direction générale qui décide de l'affectation de volumes de production, mais seulement la capacité des salariés à atteindre les objectifs qu'elle leur a préalablement fixés. La décision de la stratégie d'entreprise est ainsi déportée vers les usines en culpabilisant les salariés et la ligne hiérarchique. Sandouville, par exemple, peut être alimentée par d'autres fournisseurs que le Mans, au prétexte que la qualité n'est pas bonne, que la quantité n'est pas suffisante, ou parce que Le Mans n'alimente pas en temps et en heure l'usine de montage... il y a toujours moyen de trouver une bonne raison de changer de fournisseur, en rendant responsables les salariés de l'usine du Mans.

À chaque renouvellement de modèle, les fournisseurs — les salariés — sont appelés à des moins-disant sociaux — emplois, rémunérations... — pour espérer obtenir l'affectation de production. Aujourd'hui, la règle chez Renault, c'est que pour chaque pièce, il y a trois fournisseurs. Et on fait jouer la concurrence entre ces différents fournisseurs. L'unité du groupe s'est disloquée. D'abord au sein de Renault. Puis avec la sous-traitance. Aujourd'hui, 20 % des véhicules sont conçus et fabriqués par du personnel Renault, intérimaires compris. Le reste est sous-traité.

Le groupe Renault emploie 46 355 salariés en France sur 117 000 dans le monde, soit 40 % des effectifs en France. Quels sont les effets de ces réorganisations et de cette mise en concurrence entre "collègues" d'une même entreprise de différents pays ?

► Le quotidien de travail a radicalement changé. On n'arrive plus à l'usine pour une journée de travail mais pour remplir des objectifs, qui se chiffrent par exemple en nombre de véhicules produits par salarié. Et qui exigent finalement de produire toujours plus, en étant moins nombreux, et pour moins cher. Chacun s'entend dire : en quoi contribuez-vous à l'atteinte des objectifs assignés collectivement ? En évitant de tomber malade, par exemple... Si on n'atteint pas les objectifs, la direction prévient que le véhicule que l'on fabrique pourrait être assemblé ailleurs, là où les salariés sont "meilleurs", en Turquie par exemple.

Des cycles de négociations sont engagés simultanément dans plusieurs sites différents. L'accord de compétitivité de mars 2013, engagé en France, fait peser la menace d'aller fabriquer des voitures en Espagne, ou en Turquie, en échange de la "modération" salariale, de l'augmentation du temps de travail et de la destruction de 8260 emplois. En Espagne,

c'est la délocalisation vers la Roumanie ou le Maroc qui est brandie comme une menace. À Flins (Yvelines), on leur a dit "il faut accepter ce qu'on vous propose, sinon, la Clio 4 pourrait être totalement fabriquée en Turquie". La direction dit désormais aux employés turcs qu'une partie de la production de la Clio 4 va partir en Slovénie...

Le projet de loi de Myriam El-Khomri va-t-il encourager cette concurrence ?

► Bien sûr. Un accord de compétitivité dure trois ans. En septembre, la direction nous proposera un nouvel accord, qui aura la même logique que celui de 2013, avec un moins disant social accentué. Le "cycle" a d'ailleurs déjà commencé : la direction de Renault Espagne entame une négociation sur un accord dit "d'hyper compétitivité". L'affectation de la fabrication d'une future voiture à Valladolid est conditionnée à l'acceptation par les syndicats de l'accord proposé. Qu'envisage cet accord ? Le gel des primes d'ancienneté, l'embauche de salariés en dessous de la grille des salaires, le travail du dimanche si besoin.

Si l'accord ne passe pas, les salariés sont avertis que la voiture sera fabriquée ailleurs. Pour le moment en France, le code du travail limite la mise en concurrence exacerbée à l'intérieur du groupe. Mais si la loi El-Khomri est adoptée, elle permettra que l'on travaille en France comme en Espagne ou en Turquie : par exemple le dimanche, et donc sept jours sur sept, ce qui est pour le moment strictement interdit en France. En décapitant le code du travail, le gouvernement souhaite se rapprocher de ce qui se pratique ailleurs, permettant au patronat, et à la direction de Renault en particulier, d'exacerber la mise en concurrence entre les salariés à travers le monde et d'appauvrir encore davantage les populations.

Comment cette mise en concurrence s'organise-t-elle ensuite, au sein de chaque entreprise, entre CDI, CDD et intérimaires ?

► Au sein de Renault, il y a aujourd'hui autant d'intérimaires que de CDI. Sur une chaîne de montage comme Flins, les intérimaires sont même plus nombreux (2000 contre 1600 CDI). Au sein d'une même usine, il y a donc d'importants écarts statutaires. Avec différentes sociétés et contrats de travail, à la semaine, au mois, au trimestre... Cela permet de faire jouer la concurrence au sein des équipes, sachant que chaque salarié a l'espoir de garder son contrat le plus longtemps possible, que la direction gardera toujours les plus productifs et les plus "calmes".

Les intérimaires ont toujours les postes les plus pénibles. La direction brandit régulièrement la menace de ces postes pénibles aux CDI ! Les Renault se disent que les conditions de travail des intérimaires sont certes pénibles mais qu'à tout prendre, "il vaut mieux que ce soit l'autre plutôt que moi". L'utilisation des intérimaires est en plus présentée par la direction comme un moyen de sauver les CDI. Ils prétendent qu'ainsi, si le marché baisse, le recours à l'intérim permet de diminuer le nombre de salariés sans licencier !

La concurrence est donc permanente...

➤ Oui. Cette stratégie génère un sentiment d'opposition quotidien, les salariés ont le sentiment qu'ils se retrouvent entourés d'ennemis plutôt que de collègues. Ce qui change radicalement le quotidien, puisque le travail, par définition, c'est la coopération. En plus, la direction embrouille tout le monde en parlant continuellement de "collaborateurs", en même temps qu'elle crée l'opposition permanente. Les effets psychologiques sont désastreux. Les salariés sont en grande souffrance, de par l'impossibilité de faire un travail de qualité.

Avec le turn-over, les désorganisations successives, le manque de personnel, la réduction des temps de conception et de fabrication... les problèmes et les mal-façons explosent. Il devient intenable pour eux d'accomplir le travail de qualité exigé, alors même qu'ils dépensent beaucoup d'énergie et d'intelligence pour y arriver. Si en plus, à la fin, on leur dit qu'ailleurs ils font mieux pour moins cher... Imaginez les dégâts sur la représentation que l'on a de l'autre. On ferme toute perspective de rencontre et de collaboration. Si on pousse la logique au bout, la direction crée le sentiment que pour survivre, il faut éliminer l'autre. C'est une logique suicidaire pour l'entreprise mais aussi pour la société toute entière. On casse complètement le tissu social et toute possibilité de solidarité. Ce qui se passe dans le monde du travail est une des causes importantes de la montée du FN.

Dans ce contexte, quel rôle les syndicats peuvent-ils jouer ?

➤ Avec ces divisions permanentes, c'est le pouvoir patronal absolu. Les syndicats ont donc un rôle fondamental à jouer. Bien sur, la multiplicité des statuts des salariés complique énormément notre travail — et c'est précisément fait dans ce but. Cela nous oblige à ré-inventer le syndicalisme. En travaillant à la fois au niveau macro-économique sur les stratégies d'entreprise, et aussi de manière microscopique : au niveau des gestes quotidiens, du travail réel, de ce que font les gens. Quand on prend le temps d'écouter les salariés parler de leur travail, décrire leurs activités quotidiennes, expliquer les stratégies qu'ils développent pour exercer leur métier le mieux possible, on mesure l'étendue de ce qu'ils accomplissent ! Cela redonne de la dignité, de la force dans leur légitimité à pouvoir s'exprimer et à agir.

Lorsque l'élu syndical écoute les salariés parler ainsi de leur travail, lorsqu'il les interroge pour mieux comprendre, les salariés n'apparaissent pas comme des victimes passives de l'organisation du travail. Ce sont au contraire des acteurs de la production, qui par leurs compétences et leurs tentatives, apportent une plus-value essentielle et rarement reconnue. L'intelligence et la résistance que les salariés déploient face à l'organisation, face à la standardisation, suggèrent une autre description que celle du salarié écrasé et soumis. Cela ouvre beaucoup de perspectives ² !

² Ces conclusions à propos du haut potentiel de résistance et de transformation des salariés ont été tirées au terme de deux ans de travail. Une "recherche action" a été menée à l'initiative de la CGT entre 2008 et 2010 par des experts du travail et des salariés de Renault. Pour en savoir plus, consulter les pages dédiées de la CGT Renault [ici](#) et [ici](#).

► En construisant leurs interventions, avec les salariés eux-mêmes, à partir du réel de leur travail, les élus se retrouvent en position de force face à leur direction. Évidemment pour elle, ce qui compte c'est la finance... On ne cesse de nous dire que les accords de compétitivité marchent très bien, en ne considérant que le niveau de marge opérationnelle et le résultat net. Mais si nous abordons les questions de l'intérieur en faisant émerger le réel du travail, on démontre que cela ne fonctionne pas si bien, sans que la direction puisse le contester. Chez Renault par exemple, les retouches sur les véhicules se multiplient à cause de mal-façons. Cela occasionne d'importants surcoûts et dégrade l'image de la marque. Nous n'en sommes pas encore au stade où cette démarche est vraiment prise en compte, où la direction va accepter de changer ses méthodes. Mais si nous continuons, nous aurons des résultats encore plus probants. À commencer par une amélioration de la santé des salariés.

Cela nous oblige à nous ré-appropriier la question du travail et la finalité de ce que l'on fabrique. Comment pourrait-on redessiner notre mode de production ? Quelle est la finalité de l'entreprise : produire toujours plus de bagnoles toujours plus chères, pour générer toujours plus de pognon qui ne bénéficie jamais à ceux qui produisent, avec de plus en plus de gens qui ne peuvent acheter ces véhicules, dont l'usage massif pose question dans un contexte de problèmes environnementaux croissants ? Le syndicalisme doit vraiment développer cette activité syndicale au plus près du travail. C'est ainsi que nous ferons émerger de nouvelles perspectives avec le plus grand nombre de salariés.