

## Etudes de cas

# L'industrie métallique



**José Ignacio Gil**  
Bureau technique de la  
Fédération des Mines et Métaux,  
Comisiones Obreras, Espagne

## La réorganisation du travail et la décentralisation de la production - Flexibilité ou détérioration des conditions de travail ?

Résumé du rapport introductif

La version condensée du rapport de José Ignacio Gil a été rédigée par Laurent Vogel (BTS). Le rapport complet est disponible, en espagnol et en anglais, sur le site internet du BTS : [www.etuc.org/tutb/uk/conference200065.html](http://www.etuc.org/tutb/uk/conference200065.html)

Ma thèse centrale est que la réorganisation du travail et de la production a un impact substantiel sur les conditions de travail pour une raison essentielle. En conjonction avec d'autres facteurs, comme les relations industrielles, elle bouleverse l'équilibre instable des rapports entre le capital et le travail surgi du modèle de développement précédent. Il s'agit là d'un défi important pour les travailleurs dans la phase de transition que nous traversons actuellement.

### Contre le discours idéologique dominant : les changements sont des choix

Généralement les débats sur les transformations de l'économie capitaliste et l'émergence d'un nouveau modèle productif mettent en avant la crise du fordisme. Ce modèle d'organisation du travail serait dépassé parce que la production de masse et indifférenciée ne répond pas à une demande de produits diversifiés, de meilleure qualité et plus adaptés à la variété des goûts et des désirs des consommateurs individuels (mythe de la consommation personnalisée). Ce processus s'est accompagné d'un renforcement de la concurrence sur des marchés de plus en plus turbulents, d'une accélération de l'internationalisation de

l'économie et de l'apparition et du développement de nouvelles technologies.

Un discours idéologique omniprésent entend rendre compte de ces changements. Il met en avant la "flexibilité" comme une sorte de nouvelle pierre philosophale. Le rigide, c'est l'obsolète, le passé et ses lourdeurs. Le flexible, c'est l'actuel, le moderne, la légèreté.

Comment pouvons-nous comprendre le rôle d'un syndicat de classe dans ce contexte ? Comment remplir notre obligation qui est de dévoiler le sens réel des changements au-delà des discours ? Quelles sont nos possibilités d'action ?

Pour répondre à ces questions, je partirais de deux constats.

**1.** Les processus de transformation de notre organisation productive sont déjà très généralisés que cela plaise ou pas. Nous nous trouvons dans une phase historique différente de celle où nous sommes nés et où nous nous sommes développés en tant qu'organisation syndicale de classe<sup>1</sup>. Cela ne signifie pas pour autant que nous soyons en face d'un nouveau modèle achevé. Différentes options sont ouvertes.

<sup>1</sup> Les Comisiones Obreras sont nées dans les années soixante. Elles incarnaient une des formes principales de la résistance ouvrière à l'alliance entre le capital et la dictature franquiste. Elles sont sorties de la clandestinité après la mort de Franco en 1975 (N.d.T.).

2. Tous les changements intervenus n'ont pas nécessairement la même signification du point de vue de leurs conséquences sociales et des conditions de travail.

Les Comisiones Obreras ne sont pas restées à l'écart des débats en cours. Cependant, nous avons eu tendance à distinguer deux aspects. Quand nous parlons des centres de travail d'une certaine dimension, nous mettons en avant des questions comme la polyvalence, le travail en équipe, la flexibilité du temps de travail, etc. ainsi que des réponses syndicales aux problèmes que posent ces phénomènes. D'autre part, loin des débats consacrés à l'organisation du travail, nous parlons des PME, du travail intérimaire ou de la précarité pour nous lamenter de notre faible capacité d'intervention dans ces espaces de production.

Il est indispensable d'approfondir le lien entre ces deux réalités. En d'autres mots, nous n'avons pas simplement affaire à une nouvelle forme d'organisation de la production mais à un défi qui concerne la survie du modèle de syndicalisme qui nous caractérise : un syndicalisme de classe, généraliste.

Voilà, pour moi, la question centrale de la décentralisation productive. Celle-ci a été définie comme "ces mesures qui visent à réduire la dimension de la grande entreprise fordiste afin de récupérer l'efficacité du capital et d'améliorer l'utilisation des ressources<sup>2</sup>".

L'on distingue souvent deux variantes. Le modèle du "Just in Time" d'origine japonaise se base sur une entreprise centrale et hégémonique qui organise et décentralise en cascade tout le processus de production. Cette entreprise constitue le pivot d'une série d'autres entreprises qui apparaissent comme autant de sous-traitants ou de fournisseurs. Le modèle du district industriel d'origine italienne considère que les avantages de la production à grande échelle peuvent également être obtenus par des groupes ou des réseaux de petites entreprises, organisées et concentrées territorialement et ayant un accès à un marché local de l'emploi. Dans la pratique, les deux variantes peuvent coexister ou aboutir à des formes hybrides.

Ce qui est certain, c'est que l'externalisation de la production (décentralisation, sous-traitance, outsourcing) constitue aujourd'hui un des traits

dominants de la production industrielle. Notre réalité productive actuelle n'est plus la grande usine fordiste de la Zone Franche de Barcelone, mais bien la SEAT post-fordiste ou toyotiste de Martorell. L'apparition de l'usine "diffuse" a provoqué de grandes difficultés pour l'organisation des classes travailleuses.

## Fragmentation de "l'ouvrier collectif" et affaiblissement de l'organisation syndicale

La première conséquence de l'externalisation de la production est la prolifération de PME : le tableau suivant montre ce phénomène au cours des trois dernières décennies.

	1961	1971	1982	1995
Entreprises	94,8	93,9	97,4	98,4
Emploi	38	36,8	47,4	54,2

Même dans le secteur de la métallurgie, la prépondérance des PME est impressionnante. La branche de l'automobile est significative à cet égard. C'est la branche où le rôle de la grande entreprise reste le plus important. Sur 8 entreprises de plus de 5.000 travailleurs dans la métallurgie, 6 appartiennent à l'automobile. Sur les 54 entreprises métallurgiques qui ont entre 1.000 et 5.000 travailleurs, 11 appartiennent à l'automobile.

Au cours des dix dernières années, le pourcentage de travailleurs des entreprises fabriquant des automobiles et des carrosseries a diminué de presque 12% (de 68,8 % à 57,1 %). C'est la proportion dans laquelle ont augmenté les travailleurs des entreprises d'équipementiers de l'automobile. L'on assiste donc à une réduction de l'emploi dans les entreprises centrales et à une augmentation de celui-ci dans les entreprises dépendantes.

L'on observe une modification substantielle de la structure interne de la grande entreprise industrielle. C'est la tendance à la tertiarisation des entreprises centrales et leur spécialisation dans les phases et processus de production à plus haute valeur ajoutée et les moins intensifs en main-d'œuvre. La composition de la force de travail dans les entreprises centrales a changé. Suivant les données d'une enquête de notre Fédération,

<sup>2</sup> Santos Ruesga, J.A., *Sociología del trabajo*, Valence, 1995.

les "cols blancs" représentent 31,2% du personnel des entreprises de plus de 500 travailleurs contre 23,9% en moyenne dans la métallurgie. Une enquête que nous avons menée dans 30 grandes entreprises de la métallurgie (avec des effectifs moyens de 2.300 travailleurs) indique qu'au cours de ces douze dernières années le nombre total de délégués syndicaux éligibles a diminué de 389 personnes (par rapport aux 1.677 de 1986). La grande majorité de ces délégués (et donc des pertes d'emplois qui expliquent ces chiffres) représente le collègue ouvrier. Entre 1986 et 1994, le nombre de délégués élus parmi le personnel technique et administratif est passé de 24% à 35% du total.

Dans la mesure où le volume global de l'emploi est resté pratiquement inchangé, il s'est produit un déplacement massif de la main-d'œuvre ouvrière vers les petites et moyennes entreprises. Cela a impliqué une réelle perte d'influence des syndicats dans les grands centres industriels, et nous devons de façon urgente renforcer notre implantation parmi les cols blancs.

Mais le problème essentiel n'est pas là. Il s'est produit surtout une fragmentation de "l'ouvrier collectif". Des processus de différenciation se sont produits sur la base de la diversité des situations concrètes en termes de conditions de travail, de contrats d'emploi et suivant que les travailleurs sont occupés dans des entreprises centrales ou périphériques.

Nous avons étudié systématiquement la situation d'OPEL-Espagne<sup>3</sup>. Il nous semble que les résultats de cette enquête peuvent être pertinents pour comprendre ce qui se passe dans la branche<sup>4</sup>.

Nous avons sélectionné 5 entreprises d'équipementiers produisant des composantes diverses. Ces équipementiers ne constituent pas uniquement des PME. Deux d'entre eux emploient plus de 500 travailleurs et les trois autres se situent entre 100 et 500 travailleurs. Ces entreprises font partie de sociétés multinationales et elles procèdent elles aussi à une externalisation d'une partie de la production vers des ateliers plus petits voire vers du travail à domicile semi-immigré. Notre sélection concerne donc seulement la première ligne de décentralisation. Il est probable que les différences que nous constatons en ce qui concerne les conditions et l'intensité du travail s'aggravent

à mesure que l'on descend dans le réseau de la décentralisation.

La fracture ouvrière apparaît dans les données suivantes :

- 4% d'emplois précaires à OPEL, 44% dans les entreprises auxiliaires (EA);
- un âge moyen de 37 ans à OPEL, 27 dans les EA;
- 4% de femmes à OPEL, 33% dans les EA.

Ainsi, les "nouveaux" ouvriers industriels sont avant tout des jeunes, parmi lesquels de nombreuses femmes et travailleurs précaires. Ajoutons à cela leur habitat rural. Dans le cas de Belchite, la commune compte 1.682 habitants et l'usine qui s'y trouve occupe 750 travailleurs. Toutes les entreprises auxiliaires sont de création récente. Certaines sont neuves, d'autres proviennent de l'achat et de l'extension d'usines qui fournissaient déjà des composantes à OPEL.

En ce qui concerne les conditions de travail, nous observons les indicateurs suivants :

- 68% de la main-d'œuvre d'OPEL est non qualifiée, 78% dans les EA;
- en un an, le temps de travail des 2.230 travailleurs des EA a dépassé de 127.444 heures celui qui aurait été effectué avec l'horaire normal d'OPEL. Cela représente l'équivalent de 75 travailleurs à temps plein;
- les différences de salaire pour les OS varient de 59% à 22%. Si l'on analyse globalement ces différences par rapport aux salaires d'OPEL, elles représenteraient l'équivalent de la masse salariale de 468 travailleurs.

Une anecdote significative : dans une des entreprises qui fabrique le câblage, un groupe de travailleurs avait été détaché dans l'entreprise centrale. Ils se trouvaient en fin de chaîne pour réaliser les derniers ajustements en fonction des exigences propres à chaque voiture (suivant une organisation du travail en flux tendu). Leurs salaires et leurs conditions de travail étaient ceux de l'entreprise de câblage mais ils se considéraient comme des privilégiés parce qu'ils bénéficiaient de quelques avantages d'OPEL : des pauses dans le travail à la chaîne, un rythme moins intense, un meilleur environnement de travail.

Un autre élément important de fragmentation concerne la capacité d'action collective.

<sup>3</sup> Pour un examen détaillé de cette enquête, voir B. Estrada López, J.I. Gil Pineró, F. Soto Ortega, *¿Dónde empieza y dónde termina la industria del automóvil ? Análisis de un caso de externalización productiva: OPEL España*, Madrid: Cuadernos de la Federación Minerometalúrgica de Comisiones Obreras, 1997.

<sup>4</sup> Pour l'ensemble de la branche de l'automobile dans les pays de l'Union européenne et en Norvège, voir *Outsourcing and industrial relations in motor manufacturing*. Cette étude est disponible sur internet : [www.eurofound.ie/2000/08/study/TN0008201S.html](http://www.eurofound.ie/2000/08/study/TN0008201S.html).

Une seule des entreprises étudiées disposait d'une convention collective spécifique. Les autres étaient couvertes par une convention provinciale parfois complétée par un accord d'entreprise. La difficulté majeure se trouvait dans la faiblesse de la représentation syndicale. Nous avons observé fréquemment que le nombre d'adhérents aux Comisiones Obreras était inférieur au nombre de délégués élus sur ses listes.

En ce qui concerne les délégués, deux remarques s'imposent. Dans bien des cas, les délégués n'ont qu'une faible expérience syndicale. Ils sont jeunes ou ce sont des femmes. Leur adhésion au syndicat est récente, et s'ils ont accepté d'être délégués c'est surtout en raison d'une demande syndicale qui provient de l'extérieur de l'entreprise. Dans l'entreprise, la représentation syndicale est mal implantée. Les délégués se sentent peu sûrs et isolés. La précarité des contrats d'emploi renforce souvent cette situation.

A l'opposé, l'image du "syndicaliste" est souvent définie à partir d'hommes d'un certain âge, avec une longue expérience tant professionnelle que syndicale. Elle correspond à la situation des entreprises centrales où le syndicat est mieux implanté et beaucoup plus lié à la structure générale de l'organisation syndicale.

### En guise de conclusion : la difficulté et l'urgence d'une riposte syndicale

La décentralisation productive affecte fortement la cohésion de classe des travailleurs industriels. La fracture ouvrière entraîne un appauvrissement de la capacité d'action collective.

Les anciennes forteresses syndicales s'affaiblissent dans la mesure où l'emploi est transféré vers les entreprises dépendantes. Tandis que le patronat conserve un contrôle efficace du processus productif à travers une synchronisation parfaite du réseau mis en place, il se produit une "balkanisation" de l'espace de l'action collective. Cela représente une différence importante par rapport au passé où il se produisait une concentration des travailleurs dans un espace unique d'action et d'influence syndicale. Cet espace jouait un rôle important comme élément d'unification et de cohésion.

Cette "balkanisation" ne se réduit pas à une fragmentation. Elle est aussi une mise en concurrence, une exacerbation des tensions entre les intérêts particuliers et immédiats de chaque collectif de travail. C'est ainsi que les travailleurs de l'entreprise centrale ressentent les conditions de travail des entreprises dépendantes comme une menace permanente.

Le danger est réel de voir le syndicalisme de classe généraliste se transformer en un syndicalisme micro-corporatiste dans les limites de l'entreprise. Une première condition pour définir une riposte se situe dans la prise de conscience au sein du mouvement syndical des transformations en cours. La solidarité ne doit pas se limiter à des sentiments fraternels. Il s'agit de reconstruire, autour d'intérêts partagés, la défense collective des intérêts des travailleurs.

En particulier, il faut constater que le système n'est pas inamovible ni exempt de contradictions. Dans le cas étudié, l'intervention du syndicat "depuis l'extérieur" (politique d'extension électorale) a rendu possible son institutionnalisation dans différentes entreprises à travers le recrutement de candidatures pour la représentation syndicale. Cela ne suffit évidemment pas à garantir une implantation et une influence syndicale solides. Néanmoins ces jeunes et nouveaux représentants syndicaux deviennent des sujets clés pour une véritable syndicalisation dans ces entreprises. Il s'agit d'assurer leur pleine intégration dans l'organisation syndicale par un travail constant de préparation et d'appui. La faiblesse de ces représentants ne se réduit pas à une carence de connaissances techniques ou théoriques sur l'activité syndicale. C'est pourquoi l'organisation de cours de formation ne suffit pas.

Il faut tenir compte du fait que, dans les entreprises dépendantes, l'espace pour l'action syndicale est réduit. La proximité constante du chef-patron, le caractère particulier des rapports de travail nous amènent à penser qu'il convient de "sortir" l'action syndicale des limites étroites de ces entreprises. L'on peut réfléchir à des formules comme des délégués de zones à condition de ne pas perdre le contact direct et étroit avec la base représentée. Une réorganisation de la négociation collective pourrait jouer un rôle important. De façon plus fondamentale, le syndicat ne peut pas rester une structure qui reproduit telle quelle



## Etudes de cas L'industrie métallique

Autres exposés disponibles  
sur notre site web : [www.etuc.org/tutb/fr/conference200065.html](http://www.etuc.org/tutb/fr/conference200065.html)

■ **L'évaluation et la gestion des risques dans les petites et moyennes entreprises : l'expérience des représentants syndicaux en sécurité de la région d'Emilie-Romagne**

Gino Rubini, Responsable de l'Unité Environnement et Santé -  
CGIL Emilie-Romagne, Italie

■ **Déréglementation du temps de travail - nouveaux concepts de gestion et dégradation de la santé des travailleurs**

Klaus Pickshaus, IG Metall, Département de la Santé et de la Sécurité, Allemagne

■ **Aménagement du temps de travail et gestion des risques professionnels**

Claudie Rousseau, INRS, France

■ **Capacité de travail et vieillissement des employés dans une entreprise métallurgique**

Willem J.H. Goedhard, Faculté de Médecine, Université Libre d'Amsterdam,  
Pays-Bas

■ **Dégradation des conditions de travail dans les processus de travail intensif. Mesure de l'intensification du travail et identification des causes**

Giusto Barisi, ISERES/CGT, France

■ **Les nouvelles méthodes de gestion du travail dans une industrie métallurgique française et ses répercussions sur la santé et le travail**

Corinne Gaudart, Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les  
Populations au Travail, France

la décentralisation productive et qui ignore l'intégration de sa gestion. La division par branches du syndicat peut devenir un obstacle dans une structure industrielle très flexible qui segmente les activités de production entre différents centres où se réalisent des activités qui relèvent de branches très différentes (chimie, métal, textile...) mais dont la gestion est centralisée. La structure territoriale du syndicat peut aussi se révéler inadéquate quand les entreprises dépendantes se situent sur des territoires qui sont proches géographiquement mais administrativement différents. Les coordinations de sections syndicales ou de représentants des travailleurs peuvent se transformer en un instrument très utile. L'idée est que les sections syndicales des entreprises centrales peuvent prendre en charge la connexion, la coordination et la cohésion de différents organismes syndicaux dans les entreprises dépendantes.

Pour la négociation collective, il est important de surmonter l'atomisation actuelle et de mettre l'accent sur des conventions générales de branche<sup>5</sup>. Il s'agit de créer un cadre homogène en ce qui concerne les conditions de travail. Parallèlement, il faudrait lancer des négociations dans les groupes d'entreprises qui recomposent dans les rapports collectifs ce que le processus productif a déstructuré.

L'autre grande question à examiner concerne la participation des travailleurs dans l'organisation du travail. Il s'agit sans doute du thème le plus important dans la démocratisation des rapports de travail. Nous devons dépasser les anciennes ordonnances de l'époque franquiste suivant lesquelles "l'organisation du travail est la faculté exclusive de la direction de l'entreprise". Il s'agit de développer une action syndicale sur un ensemble de facteurs vastes et complexes comme la détermination des tâches, les exigences de rendement, la charge de travail, les qualifications, la formation, etc. Une présence syndicale dans les organes de décision de l'entreprise peut constituer un instrument utile pour en connaître la situation réelle et les plans futurs.

José Ignacio Gil

<sup>5</sup> En Espagne, une partie importante de la négociation collective se fait à travers des conventions collectives provinciales.