

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoó**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2002)

RETOUR SUR RENAULT VILVOORDE

par

Michel de VIRVILLE
Secrétaire général de Renault
et DRH du groupe Renault

Danielle KAISERGRUBER
Présidente du directoire
de Bernard Brunhes Consultants

Séance du 8 novembre 2001
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

En février 1997, Renault annonce la fermeture de Renault Vilvoorde pour rationaliser sa production en Europe. Stupéfaction et colère en Belgique, où Michel de Virville reçoit un accueil mouvementé, car la réputation de l'usine était excellente et la décision paraît injuste. Danielle Kaisergruber est nommée experte à la demande du conseil d'administration de Renault pour étudier les solutions alternatives à la fermeture de Vilvoorde proposées par le comité de groupe européen, fondées sur la réduction du temps de travail sur l'ensemble des sites. La dissolution de l'Assemblée nationale en France ayant conduit à une alternance politique imprévue, on pouvait s'attendre à une pression politique sur la direction du groupe ; mais les Belges, très pragmatiques et très méfiants à l'égard des *histoires françaises*, ont préféré poursuivre la négociation du plan social.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Michel de VIRVILLE

L'annonce de la fermeture de Vilvoorde a eu lieu il y a quatre ans et demi ; c'est à la fois déjà lointain et encore très proche. Plutôt que de donner dans l'anecdote, je vais me concentrer sur l'analyse qu'on peut en faire et les leçons qu'on peut en tirer pour l'avenir.

Pourquoi fermer Vilvoorde ?

La fermeture de Vilvoorde a été la partie émergée d'une transformation très profonde du système de production de Renault en Europe, selon lequel chaque véhicule était produit dans plusieurs sites et chaque site produisait plusieurs véhicules.

Un système de production obsolète

La première caractéristique de ce système était liée à l'histoire difficile des relations sociales au sein de Renault : c'est pour éviter qu'une grève sur un site puisse provoquer l'arrêt complet de la production d'un véhicule qu'il avait été décidé de faire fabriquer chaque modèle sur plusieurs sites.

Sa seconde caractéristique s'expliquait par la difficulté à maîtriser la flexibilité du volume de la production : tout véhicule voit sa courbe de production décliner progressivement, simplement parce que plus les années passent, plus les clients se tournent vers d'autres modèles ; si l'on ne parvient pas à faire évoluer la cadence de production au cours du temps, il faut que chaque site produise au moins deux véhicules, l'un récent et l'autre plus ancien, afin que les volumes de production s'équilibrent.

En 1997, l'entreprise connaissait une réelle détente sociale : il existait toujours des conflits, comme dans beaucoup d'entreprises industrielles de production de masse, mais ils n'offraient ni la même intensité ni la même fréquence qu'auparavant. D'autre part, Renault avait fortement investi dans la technologie de la flexibilité, et notamment dans la négociation d'accords d'aménagement du temps de travail, qui s'était étendue progressivement à l'ensemble des sites ; le groupe avait donc désormais les moyens de maîtriser la flexibilité du volume de production ; il restait à les mettre en œuvre.

Des permutations nécessaires

Lorsque Carlos Ghosn a pris les rênes du groupe sur le plan industriel, sa première décision a été de rationaliser le système de production en faisant fabriquer un véhicule par chaque site, sauf pour certains véhicules, comme la Clio ou la Mégane, dont les volumes de production sont tels qu'il fallait en produire au moins sur deux sites.

Mais comment passer de l'ancien système de production au nouveau ? Les études ont montré qu'en fermant le site de Vilvoorde et en récupérant les productions de cette usine pour les confier à une autre usine, on pouvait, par permutations successives, en arriver assez facilement au système simplifié qui était recherché.

Cette transformation du système devait permettre de réaliser des économies considérables, à la fois dans les coûts d'investissements et dans les coûts de production : il est par exemple beaucoup plus simple et plus économique de lancer la production d'un véhicule sur un seul site que sur une pluralité de sites.

Le déclencheur

Pour autant, on n'envisage pas de gaieté de cœur de fermer une usine de trois mille personnes. C'est la situation du marché automobile qui a servi de déclencheur : en 1993, ce marché, en l'espace de deux mois, avait baissé de 25 %, et n'a retrouvé son niveau d'avant cette crise qu'en 1998. En 1997, moment où nous avons décidé de fermer Vilvoorde, cela faisait donc

quatre ans que nous nous trouvions dans cette situation, qui s'expliquait par la surcapacité de production de voitures en Europe : pour une capacité de production de seize millions de véhicules, le marché n'en absorbait que douze millions.

Un tiers de la capacité de la production était donc inutile, ce qui conduisait à une terrible guerre des prix : chaque constructeur essayait de retrouver la marge de volume qui lui était nécessaire, l'industrie automobile étant avant tout une industrie de volume. En 1995, Renault a, pour la première fois depuis dix ans, affiché des pertes, qui s'élevaient environ à un milliard de francs ; les pertes attendues pour 1996 étaient de six milliards et demi.

Cette crise était-elle passagère ? À l'heure actuelle, tous les constructeurs automobiles européens, à l'exception de PSA et de BMW, affichent des résultats soit pratiquement nuls, soit négatifs, alors qu'on n'a jamais vendu autant de voitures qu'aujourd'hui. Si jamais une crise semblable à celle de 1993 se produisait, nous retrouverions instantanément la même situation de surproduction, d'autant que de nouvelles capacités se développent actuellement en Europe de l'Est.

La transformation du système de production de Renault, qui a permis d'abaisser fortement ses coûts, était donc inévitable ; tout ce qu'on peut reprocher au groupe, c'est de ne pas avoir entrepris cette évolution plus tôt.

L'économie réalisée est d'environ un milliard de francs de frais fixes annuels, liés au fonctionnement du site de Vilvoorde, et de trois mille francs sur chaque véhicule produit par Renault, ce qui est énorme, d'autant qu'il s'agit du prix de revient de fabrication et non du prix de vente. Nous n'aurions pas pu mener à terme la fusion avec Nissan si nous n'avions pas fermé Vilvoorde et opéré la redistribution industrielle qui s'en est suivie.

Le plan social

La caractéristique principale du plan social est qu'il a été négocié avec les syndicats, ce qui est rarissime concernant une opération comportant un tel nombre de licenciements secs ; mais cette caractéristique a permis une implication très forte des organisations syndicales belges dans le processus de reclassement.

Au moment de la décision de fermeture, l'usine comptait trois mille cent personnes ; pas une n'a été laissée sur le bord du chemin. Cinq cents d'entre elles sont parties en préretraite ; ce chiffre peu important, en dépit de l'abaissement de l'âge de départ à quarante-huit ans, s'explique par le fait que les effectifs étaient particulièrement jeunes. Quatre cents personnes sont restées sur le site et occupent des emplois d'activités industrielles auxiliaires de la production : elles fabriquent des roues, des containers, des pièces de tôlerie. Ces emplois ont été réservés aux salariés qu'il paraissait difficile de reclasser, en particulier parce qu'ils étaient juste au-dessous de la limite d'âge qui avait été fixée pour les départs en préretraite. Ces quatre cents emplois existent toujours, et coûtent du reste de l'argent à Renault, car ils ne sont bien évidemment pas rentables, mais cela faisait partie de la négociation.

Pour le reste, paradoxalement, la réalisation du plan social n'a pas été extrêmement difficile, car l'usine est implantée dans la banlieue de Bruxelles, zone d'activité économique intense où le taux de chômage n'excédait pas 6,5 % ; en outre, les salariés habitaient tout autour de la ville, ce qui offrait une grande diversité de zones de reclassement ; enfin, les salariés de cette usine bénéficiaient d'une excellente réputation à la fois sur le plan professionnel et sur le plan du management. Une usine de Volkswagen a par exemple embauché un certain nombre d'anciens salariés de Vilvoorde pour bénéficier de leur savoir-faire en matière de gestion de la qualité.

L'ensemble du plan social a coûté environ cinquante millions de francs, ce qui est relativement modéré si l'on compare ce chiffre au coût total de la fermeture, à savoir trois milliards de francs ; il est donc possible, avec un investissement relativement limité, d'atteindre une bonne efficacité.

Surprise et colère

Cela dit, il ne faut pas se cacher qu'une partie des salariés n'ont pu retrouver des emplois à la hauteur de leurs compétences et que chacun d'entre eux a de toute façon vécu une rupture extrêmement douloureuse. Les deux réactions les plus fréquentes parmi eux ont été « *Nous n'avons pas été prévenus* » et « *Notre usine était excellente : pourquoi s'en prendre à nous ?* ».

La première réaction peut paraître surprenante, dans la mesure où des signes annonciateurs d'une crise sérieuse étaient évidents depuis plusieurs mois déjà : la production de la Clio, qui occupait environ la moitié des effectifs, devait être arrêtée l'année suivante, et mille cinq cents personnes allaient donc se retrouver en sureffectif. Je ne mets cependant pas en cause la bonne foi des salariés : dans un contexte aussi difficile, on a beaucoup de mal à regarder la réalité en face ; on préfère l'ignorer. L'encadrement de l'usine est en situation difficile face à cette ignorance, car il ne lui est pas facile de préparer les salariés à l'idée que l'usine va fermer : comment faire tourner un site dans ces conditions ?

La seconde réaction des salariés était quelque peu justifiée, compte tenu de ce qu'effectivement cette usine avait une qualité de production excellente, un très bon process et en particulier une remarquable application de la qualité totale. Elle les a rapidement amenés à la conviction que si l'on s'en prenait à eux, c'était parce qu'ils étaient belges – et qui plus est, belges flamands – et non pas francophones. Cette interprétation a beaucoup joué dans le durcissement du conflit.

Un contexte fortement politisé

Le contexte français a contribué à donner à la fermeture de Vilvoorde une forte dimension politique. À la suite de l'élection de Jacques Chirac, un retournement de l'opinion s'était produit : après des années où les gouvernements de gauche avaient accompagné de difficiles restructurations, le futur président leur avait affirmé qu'il était possible de faire autrement ; un homme de droite étant jugé proche des patrons et donc compétent pour parler de l'entreprise, cette assertion avait été prise très au sérieux.

Un rebondissement inattendu eut lieu lors de la dissolution de l'Assemblée, qui conduisit à des législatives anticipées ; l'usine n'étant pas encore fermée au moment des élections, le nouveau gouvernement Jospin fut interrogé sur ses intentions à propos de ce dossier.

Mais en réalité, les deux gouvernements successifs ont constamment joué la carte de l'autonomie de Renault, y compris lorsque le gouvernement belge a tenté d'exercer une pression sur le gouvernement français.

La brutalité de l'annonce

L'annonce de la fermeture a été faite de façon extrêmement brutale. Mais c'est contre notre gré que les événements se sont ainsi précipités : nous avions prévu de faire cette annonce plus tard et avec une préparation plus soignée, mais nous avons commis une erreur liée à notre méconnaissance des habitudes culturelles belges.

Il se trouve que le Premier ministre belge, qui était également le maire de Vilvoorde, venait de remettre la médaille du travail à notre usine ; il connaissait très bien le site et nous entretenions avec lui des relations excellentes ; il nous a paru impossible, alors que nous étions à quelques semaines de l'annonce de la fermeture, de ne pas le prévenir en priorité. Or la réaction du gouvernement belge a été de considérer qu'il lui était impossible de garder secrète cette information, et qu'elle devait être révélée immédiatement.

À mon sens, ce n'était pas de bonne stratégie, car en révélant l'information, il renonçait à la possibilité de nous faire changer d'avis ; mais d'un autre côté, on peut comprendre que des

hommes politiques n'aient pas voulu, en gardant une telle information pour eux-mêmes, apparaître comme complice de la décision. En France, cela se serait passé différemment : on considère comme normal de révéler ce genre de choses au dernier moment ; mais en Belgique, l'habitude est d'en parler le plus tôt possible.

Cette décision du gouvernement belge nous a obligés à annoncer notre décision beaucoup plus vite que prévu, et nous n'avons disposé que de trois jours pour préparer l'opération.

Des jugements paradoxaux

L'affaire ayant tout de suite été extrêmement médiatisée, elle s'est beaucoup jouée devant les tribunaux, qui nous ont été à deux reprises contraires. Le premier jugement, rendu à Bruxelles, établissait que nous n'avions pas suivi la procédure légale en matière de licenciement ; cette décision paraît peu fondée, dans la mesure où le législateur belge a modifié la loi sur les licenciements juste après cette affaire, de façon à rendre nécessaire la procédure qu'il nous avait été demandé de suivre par anticipation.

Le second jugement, rendu à Paris quelques jours plus tard, considérait que le comité de groupe européen de Renault avait une compétence de consultation préalable à toute décision, alors que personne en France ne reconnaissait au comité de groupe une telle compétence – du moins avant cette affaire.

Le plus paradoxal est que ces jugements, qui nous étaient a priori défavorables, ont surtout desservi les salariés : le jeu des renvois en appels laissait prévoir un délai de trois ou quatre mois, et il était exclu que les salariés, en grève générale depuis déjà trois mois, puissent poursuivre leur mouvement plus longtemps, alors qu'ils n'avaient tenu jusque-là que grâce à la solidarité ouvrière. Ils ont dû consentir à la reprise du travail, ce qui a plus ou moins cassé la dynamique du mouvement.

Ils suivaient en cela les instructions données par les syndicats, qui bénéficient en Belgique d'une représentativité et d'une audience bien plus importantes qu'en France. Nous avons pu à nouveau mesurer la qualité des organisations syndicales et leur efficacité au moment des négociations, qui ont été menées avec une remarquable mobilisation des salariés ; cela a, du reste, largement contribué à la qualité du plan social.

La réaction des syndicats français

Les syndicats français, de leur côté, se sont trouvés dans une position délicate : lorsque les mauvais résultats de Renault ont été publiés, ils étaient malgré tout rassurés de savoir que le plan social se faisait en Belgique plutôt qu'en France, et se trouvaient donc un peu en porte-à-faux. En réalité, nous avons supprimé en France à peu près le même nombre de postes qu'à Vilvoorde cette année-là, mais de façon beaucoup moins douloureuse, car il s'agissait d'emplois dispersés sur les différents sites de Renault.

Aujourd'hui, je pense que la situation serait différente car le jeu social européen s'exprime davantage ; la solidarité serait certainement plus forte, même si ce type de situation est forcément toujours une épreuve pour la solidarité syndicale.

EXPOSÉ de Danielle KAISERGRUBER

Comme l'a rappelé Michel de Virville, lorsque Lionel Jospin est arrivé au pouvoir à la suite des élections législatives anticipées, il a été interrogé sur les promesses qu'il avait faites pendant la campagne : il avait participé à ce qui a été appelé la première *euro-manifestation*, et s'était engagé, en cas de victoire socialiste, à empêcher la fermeture de l'usine de Vilvoorde.

Une expertise industrielle

Après les élections, l'étude plus approfondie du dossier a fait apparaître, d'une part, que l'argumentation industrielle de Renault était très convaincante ; d'autre part, que les discussions avec les partenaires sociaux belges étaient très avancées. La décision finalement prise a été de demander au conseil d'administration de Renault de nommer un expert chargé d'étudier les propositions alternatives à la fermeture faites par les organisations syndicales, et soutenues plus ou moins fermement par le comité de groupe européen.

Je suis donc intervenue au titre d'une mission d'expertise industrielle, et non d'une mission de médiation. J'ai cependant joué un peu le rôle de médiatrice, dans la mesure où j'ai été amenée à rencontrer l'ensemble des acteurs : les responsables de Renault à Paris, les responsables de l'usine de Vilvoorde, les syndicalistes du comité de groupe et les cinq organisations françaises, le gouvernement belge.

Deux films simultanés

Dès les premières réunions, je me suis rendu compte que deux films se déroulaient simultanément pour les représentants syndicaux belges : celui de la fermeture et celui de la non fermeture – seul ce dernier étant pris en compte par les médias. Au cours d'une même réunion, on passait continuellement d'un film à l'autre : au milieu d'une discussion sur les alternatives à la fermeture, quelqu'un évoquait la nécessité de prendre telle ou telle mesure dans le plan social, puis quelqu'un d'autre reprenait la parole pour dire qu'il était opposé à la fermeture de l'usine.

Les limites de la solidarité syndicale

Le bureau du comité de groupe s'est beaucoup plus intéressé à la recherche de solutions alternatives (essentiellement à travers la réduction du temps de travail) qu'à l'élaboration du plan social. L'un des enjeux, pour le comité de groupe, et notamment pour la CFDT, était de tirer parti de la protestation suscitée par l'affaire de Vilvoorde pour construire une solidarité européenne, même si dans les faits, cela n'est pas allé très loin.

Les autres syndicats français étaient beaucoup moins convaincus qu'une réduction du temps de travail sur l'ensemble des sites permettrait réellement d'éviter la fermeture de l'usine de Vilvoorde ; quant aux Espagnols, ils avaient, dès l'annonce de la fermeture, signé un accord de mise en place d'une équipe supplémentaire à Palencia. Il existait donc bien une capacité de protestation collective, mais pas encore la possibilité de construire une vraie position syndicale au niveau européen.

Dans les dossiers que j'ai étudiés depuis, j'ai constaté que la notion de solidarité européenne n'avait pas encore atteint sa maturité : dès qu'il est question de la fermeture d'une usine, les réflexes nationaux reprennent le dessus.

L'étude de l'alternative

Pour savoir s'il existait une alternative à la fermeture de Vilvoorde, j'ai tout d'abord étudié de très nombreux documents de l'entreprise, portant à la fois sur les raisons de la fermeture, sur le temps de travail, le taux d'engagement des machines ou encore sur la flexibilité. En discutant avec les responsables de Renault, j'ai constaté que leur conviction sur la nécessité de fermer l'usine était sans faille, pour des raisons qui étaient vraiment d'ordre économique et industriel, et n'avaient rien à voir avec des stratégies de *licenciement boursier*.

Le seul point sur lequel on sentait un léger doute, ou du moins, sur lequel on sentait qu'il y avait eu hésitation à un moment donné, était le choix du site à fermer ; a contrario, cette hésitation prouvait bien qu'on était dans une logique industrielle et non dans une logique boursière : si cela avait été le cas, le choix du site aurait peu importé.

La comparaison avec d'autres constructeurs automobiles montrait que le taux d'engagement des machines était largement inférieur, chez Renault, à celui de concurrents comme Ford ou Volkswagen ; c'est pourquoi à l'évidence, la réduction du temps de travail ne permettrait en rien de résoudre ce problème et donc d'éviter la fermeture.

J'ai donc remis au conseil d'administration un rapport concluant au fait que les alternatives proposées par le biais de la réduction du temps de travail n'étaient pas de vraies alternatives ; j'ai également conclu à la nécessité, selon la formule rituelle, d'un *plan social exemplaire*, même si, après coup, je suis convaincue que le plan social de Vilvoorde, qui a été d'une grande qualité, n'aurait pas été meilleur en l'absence de crise et en l'absence de mon rapport.

Les différences culturelles

À travers la négociation du plan social, j'ai pu, moi aussi, identifier des différences culturelles entre Belges et Français.

Les syndicalistes belges, estimant que les salariés subissaient une injustice, souhaitaient avant tout des compensations financières, alors que les syndicalistes de Renault France réclamaient des mesures de reclassement ou encore des congés de conversion, qui font partie de la technologie sociale française. Au début de la négociation, ces revendications n'avaient aucun sens pour les délégués flamands, mais elles ont fini par s'imposer. Apparemment, ces notions ont fait leur chemin en Belgique, puisque le plan social actuellement préparé par l'entreprise SABENA comprend également ce type de mesures.

Autre différence, les Français étaient très contestataires, mais les Belges étaient beaucoup plus assurés sur leurs positions ; ils étaient également plus pragmatiques et préféraient systématiquement la négociation à la procédure, alors que les Français ont tendance à recourir bien davantage aux tribunaux.

Au lendemain des élections françaises et de la mise en place du gouvernement Jospin, les syndicalistes ont organisé à l'intérieur de l'usine un référendum sur la question « *Souhaitez-vous, comme le demandent les Français et le comité de groupe européen, que nous cessions les négociations sur le projet de plan social et remettons en cause la fermeture de l'usine, ou que ces négociations se poursuivent ?* » ; 70 % des salariés ont voté, et 97 % des votants se sont prononcés pour la poursuite des négociations. À mon retour de Vilvoorde, j'ai reçu un paquet de chocolats belges avec un mot des membres du conseil d'entreprise de l'usine, qui me remerciaient de ne pas avoir cherché à les entraîner dans des *histoires françaises*.

Le rôle des médias

L'une des choses qui m'ont le plus frappée dans cette expérience, est le poids des médias, et notamment des images de la télévision, dans le développement de la crise. Par exemple, alors que l'usine se trouve à dix minutes de l'aéroport et à une vingtaine de minutes du centre de Bruxelles, la plupart des reportages donnaient l'impression qu'elle se situait au fond d'un désert industriel. Il est vrai que l'usine est ancienne, que la rue dans laquelle elle se trouve n'est pas très gaie, qu'il y a en face de l'entrée un petit bistrot un peu désuet tenu par une vieille dame qui, bien entendu, gagnait sa vie en vendant des bières aux ouvriers. Mais l'interview dans lequel cette dame se désolait de la fermeture de l'usine a été diffusée en boucle sur toutes les chaînes de télé pendant le journal de vingt heures, donnant une image très différente de ce qu'était la réalité.

Quant à la presse écrite, elle ne se situe ni dans le registre de l'émotion, qui est celui des salariés et qui est pour eux parfaitement légitime, ni dans celui de l'argumentation rationnelle, qui est celui des responsables de l'entreprise, mais dans un registre intermédiaire, celui de la narration : elle joue sur l'émotion pour fabriquer des *histoires* qui font beaucoup de tort à l'argumentation, à l'échange rationnel sur les différents points de vue.

Conclusion

Au cours de ma mission, j'ai été très frappée par l'importance d'un besoin qu'on sous-estime toujours dans les entreprises, celui de connaître les arguments économiques et industriels qui motivent une décision comme celle de fermer une usine : les représentants syndicaux ont besoin de pouvoir discuter sur ces questions, de proposer des arguments contraires, d'avoir en quelque sorte un espace de débat. Cette possibilité leur est beaucoup plus souvent offerte dans les pays nordiques que dans nos pays latins, peut-être aussi parce que nous privilégions la procédure par rapport au débat. Dans les pays du nord, au contraire, cette controverse a lieu de manière permanente, de sorte que lorsqu'une crise survient, on est à même d'y faire face beaucoup plus facilement.

Je militerais donc pour que, même en dehors des moments de crise, les salariés aient beaucoup plus de possibilités de débat sur la vie économique de l'entreprise et sur les enjeux de la concurrence et de la compétitivité.

DÉBAT

Comment s'attendre au pire ?

Bernard Masséra (ancien secrétaire du comité central Chausson) : *Je voudrais revenir sur les signes annonciateurs de la crise, qui selon vous, auraient dû préparer les salariés à l'annonce de la fermeture. Le fait que la fabrication d'une voiture s'arrête ne constitue pas, en soi, un signe annonciateur de crise : on sait que ce n'est pas la première fois qu'une production est arrêtée ; on s'attend à ce qu'une autre la remplace, quitte à traverser quelques mois difficiles, avec éventuellement vingt ou trente jours de chômage technique : c'est le problème de la direction de l'usine ! Une usine aussi immense, avec de tels investissements, est par nature pérenne : vos parents vous y ont fait entrer, vous y avez fait vous-même entrer d'autres membres plus jeunes de votre famille. Vous ne pouvez tout simplement pas imaginer qu'elle ferme. La souffrance est d'autant plus aiguë qu'elle s'accompagne d'un sentiment de trahison.*

Était-ce vraiment une catastrophe ?

Un intervenant : *La restructuration que vous nous avez décrite semble finalement assez réussie, d'après les chiffres que vous nous avez donnés. Au-delà de la souffrance individuelle, les salariés de l'usine ont apparemment été assez satisfaits du plan social. Doit-on continuer à parler d'une catastrophe, ou faut-il considérer qu'en dépit du tapage médiatique, le bénéfice général a été plus important que les inconvénients ?*

Michel de Virville : Je suis choqué par vos propos, et quitte à paraître m'exprimer à contre-emploi, je pense qu'on ne peut pas mettre en balance la souffrance des personnes et le bénéfice de l'entreprise, quelque élevé qu'il soit, d'autant que certains salariés, même s'ils ont tous retrouvé du travail, ont subi une pénalité relativement importante du point de vue professionnel. La vie reprend le dessus, mais il ne faut pas sous-estimer la violence du choc que représente la fermeture d'une usine.

B. M. : *Concernant le vote réalisé dans l'usine pour la poursuite des négociations du plan social, je ne suis pas du tout étonné par le fait que les ouvriers belges aient donné leur accord à une majorité écrasante, même quand on leur a laissé entendre que le projet de fermeture pourrait éventuellement être abandonné : si nous avions fait le même sondage chez Chausson, nous aurions sans doute obtenu les mêmes résultats, tout simplement parce que, tout en essayant d'obtenir le redémarrage de l'usine, les salariés veulent aussi que des "parachutes" soient prévus pour le cas où leurs efforts n'aboutiraient pas. Cela ne me paraît donc pas un signe très convaincant de l'adhésion des salariés au projet de fermeture.*

Annoncer la fermeture le plus tard possible ?

B. M. : *Michel de Virville a laissé entendre qu'il avait prévu d'annoncer la fermeture beaucoup plus tard : mais pourquoi veut-on retarder le plus possible ce type d'annonce ? Chez Chausson, la décision de fermer définitivement les usines de Creil et de Genevilliers a été prise en 1992. J'ai la copie du procès-verbal de la réunion pendant laquelle les responsables de Peugeot et de Renault se sont demandé s'ils devaient annoncer que l'usine allait fermer trois ans plus tard : ils ont finalement décidé d'annoncer qu'il y aurait seulement quelques suppressions d'emplois « pour mieux rebondir ». Avec ce type de comportement, on enferme les organisations syndicales dans des attitudes qu'on se plaît à qualifier ensuite d'idéologiques : mais comment voulez-vous, lorsque vous découvrez à quel point vous avez été manipulé, rester un interlocuteur valable et constructif ?*

M. de V. : Ce que nous avions prévu était d'annoncer la fermeture deux mois plus tard, c'est-à-dire, entre autres, après la publication des six milliards de pertes de Renault, ce qui nous aurait mis dans une position moins difficile vis-à-vis des syndicats et des médias. Nous avions également prévu de faire appel à un conseil belge, probablement un dirigeant à la retraite, qui nous aurait expliqué comment ce type d'opération se gère d'habitude en Belgique, et nous aurait sans doute évité des erreurs d'ordre culturel. Bien entendu, une fois l'annonce faite, tout espoir de trouver un conseil devait être abandonné. Si nous avions eu le temps de prendre conseil, nous aurions su qu'en Belgique, contrairement à la France, il est d'usage de mener une prénégociation avec les syndicats avant d'annoncer la restructuration, ce qui permet de mieux se préparer à l'opération de part et d'autre. En nous adressant directement au gouvernement belge, nous avons enfreint la règle du jeu et nous avons donné l'impression d'une très grande brutalité.

Négocions les plans sociaux

M. de V. : Pour ma part, je suis extrêmement favorable à ce que les plans sociaux soient négociés, et je suis convaincu qu'ils pourraient l'être même en France. C'est parce que nous ne voulons pas comprendre que tout le monde gagnerait à négocier les plans sociaux, que nous nous retrouvons avec cette sorte d'OVNI qu'est la loi de modernisation sociale.

Int. : *L'entreprise pour laquelle je travaille a annoncé un plan de fermeture qui interviendra dans deux ans, et lors duquel nous savons d'ores et déjà que nous reclasserons tout le monde ; le plan social vient juste d'être signé, après une guerre de procédure qui a duré huit mois et nous a valu quatre-vingt sept CE et CCE. Tout le monde a perdu énormément de temps, du côté patronal comme du côté syndical, et les médecins du travail savent que ce type de situation crée une angoisse terrible pour les salariés, qui se répercute sur leur santé. La loi de modernisation sociale n'est qu'une gesticulation qui prétend protéger les salariés, mais n'aboutira qu'à l'effet inverse.*

Int. : *Le temps consacré aux procédures devrait plutôt être accordé aux partenaires sociaux pour améliorer la qualité de la négociation...*

M. de V. : La seule réelle difficulté, pour mener à bien une négociation, est de trouver des négociateurs, que ce soit du côté syndical ou du côté patronal. Dans un contexte de conflit intense, ce n'est pas une tâche dont beaucoup de gens veulent se charger. À Vilvoorde, les syndicats belges avaient une remarquable capacité de négociation, et le directeur de l'usine a parfaitement assumé son rôle. On a dit que c'était moi qui avais annoncé la fermeture, parce que c'est moi qui suis passé à la télévision, mais en réalité c'est lui, le premier, qui a annoncé la nouvelle au comité d'entreprise, et c'est lui qui est resté en permanence sur le site, jusqu'au terme des négociations.

Le rôle du directeur de l'usine

Int. : *Lors d'une séance de l'École de Paris, nous avons entendu le témoignage d'un patron dont l'entreprise tournait à merveille, et qui du jour au lendemain a dû la brader parce que*

les actionnaires l'ont exigé. L'usine de Vilvoorde était performante ; ce directeur devait en être fier ; est-ce que c'est par loyauté pour Renault ou pour défendre ses ouvriers qu'il a bien voulu assumer ce rôle de négociateur ? Qu'est-il devenu aujourd'hui ?

M. de V. : Le directeur de l'usine, qui avait d'ailleurs failli changer de direction de site six mois auparavant et a bien regretté, par la suite, de ne pas l'avoir fait, était un Français originaire du Sud-Ouest ; mais il s'était très bien implanté et avait su se constituer un réseau de relations et d'amis en Belgique. Un élément déterminant est qu'il a été impliqué dès le début dans la réflexion qui a conduit à la décision de la fermeture, et que sa conviction sur le bien-fondé de cette décision est restée inébranlable, malgré toutes les pressions qu'il a subies en Belgique. En revanche, il n'était pas en parfait accord avec toutes les mesures prises, et en particulier, étant sur le terrain, il aurait souhaité que l'entreprise soit un peu plus généreuse dans certaines mesures du plan social ; or mon rôle était, naturellement, de tenir les cordons de la bourse. Mais dans l'ensemble tout s'est bien passé, et c'est certainement parce qu'il réunissait deux conditions apparemment contradictoires, être loyal à la fois avec sa direction et avec ses salariés. Après cette opération, comme il était en fin de carrière, il a pris sa retraite et il est retourné dans le Sud-Ouest.

La culture japonaise plus accessible que la culture belge ?

Int. : *Apparemment, dans cette affaire, la principale erreur que vous ayez commise était d'ordre culturel ; la Belgique, ce n'est pourtant pas si loin de la France ! Dans l'avenir, on peut prévoir qu'outre les difficultés économiques et politiques, nous allons de plus en plus être confrontés à des problèmes d'interculturalité, et on commence à en voir des signes très évidents. Les grands groupes comme le vôtre se préoccupent-ils de cette question ? Existe-t-il chez Renault un département qui capitalise des informations sur les particularités culturelles des pays dans lesquels le groupe est implanté ? Vous avez reconnu qu'une fois la crise déclenchée, il est beaucoup plus difficile de trouver des conseils.*

M. de V. : L'implantation de Renault en Belgique est très ancienne, et nous connaissons bien la culture belge. Mais ce qui nous manquait, c'était quelqu'un qui ait l'expérience de la façon dont un plan social se mène en Belgique.

D'une façon générale, la question de l'interculturalité est relativement bien traitée chez Renault. Dans le cadre de notre opération avec Nissan, par exemple, six mille personnes ont participé à des formations de familiarisation à la culture japonaise. Par ailleurs, beaucoup de personnes issues des pays dans lesquels nous sommes implantés font de vraies carrières chez Renault, circulent dans le groupe et contribuent ainsi à la prise en compte de ces aspects interculturels.

S'habitue-t-on au pire ?

Int. : *Depuis l'époque de Vilvoorde, les choses ont beaucoup évolué : les séismes commerciaux et financiers sont devenus des phénomènes fréquents et inévitables. Cela modifie-t-il la réaction des salariés ?*

M. de V. : La multiplication des plans sociaux ne crée aucune accoutumance, bien au contraire... Il y a huit ou neuf ans, la légitimité des adaptations était relativement reconnue, même si les formes qu'elles prenaient étaient contestées ; aujourd'hui, la loi de modernisation nous dit quelles formes les plans sociaux doivent prendre, mais ne dit rien de leur légitimité, ce qui aggrave la situation.

Int. : *Les restructurations massives des années 1980, qui touchaient vingt mille personnes à la fois, faisaient moins de bruit qu'un plan social de trois mille personnes aujourd'hui.*

M. de V. : La légitimité de ces opérations, menées par exemple dans le domaine de la sidérurgie, venait du fait qu'il n'y avait vraiment aucune autre solution. Aujourd'hui, en revanche, on entend de plus en plus parler de *licenciements boursiers*, ce qui est le signe d'une contestation de fond : « *Les licenciements sont-ils vraiment nécessaires ?* ».

Int. : *La question posée est celle de la cohésion sociale : il est clair que les gens accepteront de moins en moins d'être sacrifiés pour pérenniser les profits de Renault, de Peugeot ou de Danone. La question des restructurations et des licenciements est au cœur de la question sociale.*

Présentation des orateurs :

Michel de Virville : conseiller-maître à la Cour des comptes, secrétaire général et DRH du groupe Renault, il a été directeur adjoint du CEREQ (centre d'études et de recherches sur les qualifications) et directeur de cabinet du ministre du Travail.
Michel.de-virville@renault.com

Danielle Kaisergruber : présidente du directoire de Bernard Brunhes Consultants ; a été responsable des questions sociales et de formation au ministère de l'Industrie, au cabinet du ministre des Restructurations en 1988. A écrit plusieurs ouvrages sur l'emploi, la négociation sociale et le travail. Le cas Vilvoorde est étudié dans l'ouvrage *La gestion des crises industrielles*.
www.brunhes.com

Diffusion février 2002