Syndicats et organisation du travail : un jeu de cache-cache ? (*)

Danièle Linhart (**), Robert Linhart (***), Anna Malan (****)

Comment faire de l'organisation du travail un objet central des revendications, a fortiori au moment où les gestionnaires la transforment rapidement et fortement ? L'article montre comment la section CFDT de Renault à Flins, qui tente depuis la fin des années soixante de faire partager par sa base et de faire aboutir des revendications assises sur une critique radicale de l'organisation taylorienne du travail, est confrontée à des difficultés récurrentes. Qu'il s'agisse d'imposer le « contrôle des cadences » dans les années soixante-dix, de promouvoir la formation qualifiante des ouvriers spécialisés dans les années quatre-vingt, ou encore de s'impliquer dans la mise en place des « Unités Élémentaires de Travail » prévues par l'« accord à vivre » de 1991, ses tentatives buttent chaque fois sur la difficulté à mobiliser largement les salariés : les classifications et les salaires gardent la première place dans leurs revendications, les divisions et inégalités entre qualifiés et non qualifiés se reproduisent, l'autonomie et l'initiative promises par les réorganisations managériales ne remettent pas en cause la subordination et la parcellisation du travail ouvrier. Reste que pour les auteurs, c'est sur le terrain qui sépare le travail réel du travail prescrit que peut et doit s'exercer l'action syndicale en matière de conditions de travail.

En guise d'introduction...

Les grands syndicats ouvriers ont surtout fonctionné sur la base d'un principe relativement simple : focaliser l'essentiel des luttes et des revendications sur le contrat de travail (classifications, salaire, durée du travail, nature et sécurité de l'emploi) [1]. Si au sein des comités d'entreprise, créés en 1945, ils étaient censés s'intéresser à des problèmes de gestion et d'organisation du travail, si dans les années soixante, ils critiquaient des cadences excessives, des conditions de travail qui se détérioraient, la plupart des négociations, des luttes et des grèves organisées portaient en fait sur les salaires.

Certes depuis les années quatre-vingt, un événement majeur s'est affirmé : la fin de la croissance soutenue, la montée et la persistance d'un taux élevé de chômage, accompagnées d'une précarisation des emplois impliquent la légitime focalisation des luttes et revendications syndicales sur la question de l'emploi à laquelle nous assistons. Mais celle-ci est difficilement dissociable de la question de l'organisation du travail. Le nombre des emplois ne dépend-il pas aussi de la façon dont on décide d'organiser le travail ? De ce que l'on estime légitime d'exiger d'un individu au travail ? On peut considérer que cela constitue un objectif de société aussi important que de fournir à tout citoyen un emploi. Ne peut-on estimer que ces deux objectifs sont en fait parfaitement intriqués, interdépendants et qu'on ne saurait se saisir de l'un au détriment de l'autre ?

Or, *« dans la grande majorité des cas, l'origine de la négociation réside dans la volonté des directions d'entreprise d'introduire des formes nouvelles d'organisation de la production qu'elles jugent plus efficaces ou plus flexibles. Selon les stratégies des directions en matière de relations professionnelles, selon l'orientation et la force de leurs interlocuteurs syndicaux, selon les caractéristiques et les attitudes des salariés, les modalités de mise en place des transformations sont diversifiées »* [2].

Il va de soi que les négociations d'entreprise ne se déroulent pas selon un modèle unique et que les initiatives patronales rencontrent des capacités de mobilisation et de négociation fort diverses. En tout état de cause, les négociations centrées autour des questions d'emploi et de durée et aménagement du temps de travail évoquent peu les aspects liés à l'organisation du travail. Ce dernier point pose problème aux organisations syndicales qui avouent – plus ou moins

1. Si l'on excepte des entreprises publiques qui comme l'EDF et la SNCF, ont institué statutairement des formes paritaires de gestion des situations de travail et des carrières.

2. J. FREYSSINET, *Le temps de travail en miettes*, Éd. de l'Atelier, 1997.

(*) Cet article a été rédigé après la réalisation d'une étude qualitative menée par les auteurs sur l'implantation syndicale et l'organisation du travail, dans le cadre d'une convention passée entre la DARES et le laboratoire TRAVAIL ET MOBILITÉS du CNRS. Nous remercions vivement toutes les personnes interviewées qui nous ont fait bénéficier de leur expérience et nous ont livré leurs réflexions. Le contenu de cet article n'engage que ses auteurs.

(**) « Travail et Mobilités », CNRS – Paris X Nanterre.
(***) Université de Paris VIII – Saint-Denis.
(****) DARES –Ministère de l'emploi et de la solidarité.

explicitement – leur impuissance à formuler des revendications.

Mais la réorganisation du temps de travail peut-elle porter des fruits en terme d'emploi et d'amélioration des conditions de travail sans qu'une réflexion s'engage en amont sur l'organisation du travail ? Il est difficilement envisageable que les entreprises continuent à rechercher la flexibilité sans qu'elles s'interrogent sur le cadre global dans lequel elles veulent l'inscrire et la pratiquer.

Or, contredisant nombre d'écrits managériaux sur la fin du taylorisme et l'émergence de formes plus démocratiques de travail, la comparaison des enquêtes « Conditions de travail » de 1984 et 1991 montre que les salariés ressentent une dégradation de leurs conditions de travail. *« Allégement des effectifs et alourdissement des cadences. (...) Les salariés sont de plus en plus soumis à la fois aux contraintes des organisations tayloriennes ou fordiennes des machines, normes de production, et à la pression directe de la demande. (...) L'autonomie progresse donc en même temps que progressent les modes d'encadrement de leur travail.* [3] »

Le bilan du 7 avril 1999 réalisé par le Ministère de l'emploi et de la solidarité fait état de 3 291 accords d'entreprise signés depuis octobre 1998. Un survol rapide de ces accords fait apparaître que les changements d'organisation dont il est question sont plutôt liés à la répartition et à la gestion du temps de travail (travail posté, modulation, annualisation, nombre de jours de repos ou de congés supplémentaires, limite du nombre d'heures supplémentaires ou leur conversion en temps de repos, plafonnement du nombre d'heures de travail par jour, ou par semaine, possibilité de formation, recours possible à la mise en place d'un compte-épargne-temps...), qu'à la réalité du travail lui-même : définition des tâches, découpage et contenu des postes de travail, qualifications et classifications, cadences et rythmes de travail, organisation du collectif de travail, définition du rôle joué par la hiérarchie, rapports entre travail individuel et collectif.

Cette distance toujours vraie entre revendications syndicales et enjeux d'organisation du travail repose sur de multiples facteurs. Nous avons fait le choix d'en exposer une partie à travers une expérience particulière à laquelle nous avons eu accès par l'intermédiaire de certains de ses acteurs principaux. C'est celle d'une section syndicale CFDT qui, dés le début des années soixante-dix, a voulu s'attaquer au taylorisme et contribuer à faire évoluer l'organisation du travail dans un sens plus enrichissant et moins contraignant pour les salariés. L'implantation de cette section est pour l'époque hautement symbolique puisqu'il s'agit de l'usine de Renault Flins, haut lieu de l'organisation taylorienne du travail, avec ses chaînes de fabrication et ses ouvriers non qualifiés et, pour nombre d'entre eux, immigrés. Si à cette époque résonnaient encore les slogans signifiant le refus d'un travail déqualifié crié au cours des manifestations et des grèves, peu d'acteurs syndicaux sur le terrain s'impliquaient vraiment. Or, animée par des syndicalistes convaincus de l'importance des luttes anti-tayloriennes, cette section va pendant plus de vingt ans s'entêter dans sa conviction et tenter de replacer le changement de l'organisation du travail au cœur de toutes les luttes qui ont émaillé la vie de l'usine de Flins.

Cette détermination ne récoltera pas ses fruits, et les animateurs de la section s'imposeront constamment la lourde et difficile tâche d'analyser les causes de leur impuissance. La période où se situent ces tentatives multiples, accompagnées de réflexions critiques sur leur propre pratique et la complexité d'une dynamique de lutte et de revendications intégrant la question de l'organisation du travail, est traversée par de nombreux événements qui changent les données du problème ainsi que les règles du jeu. Depuis le début des années quatre-vingt, on le sait, les stratégies managériales ont changé sur bien des points et la modernisation de l'organisation devient leur cheval de bataille.

C'est tout cela qu'il a été donné de lire – à travers l'imposante littérature produite par la section – et d'écouter – grâce aux interviews des animateurs principaux –. C'est ce que nous restituons dans les pages qui suivent.

Les luttes CFDT à Renault Flins : l'histoire d'une conviction et d'une désillusion

À l'usine de Renault Flins s'est menée et perdue une longue bataille syndicale pour promouvoir les conditions de luttes contre le taylorisme jusqu'à ce que viennent s'implanter les nouvelles politiques patronales en matière d'organisation du travail [4].

L'histoire d'une conviction

C'est au début des années soixante-dix que démarre pour la section CFDT de Renault Flins une aventure de longue haleine portée par la détermination de mettre à mal l'organisation taylorienne et d'imposer des formes plus démocratiques de travail.

L'usine de Flins démarre en 1952, elle est prévue initialement pour 6 000 salariés. Avant le passage en équipes alternées (en décembre 1968), l'effectif

3. Cf. l'article de M. GOLLAC et S. VOLKOFF « Citius, altius, fortius, l'intensification du travail » *in Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114, 1997.

4. La méthodologie suivie est celle d'interviews de syndicalistes qui ont joué un rôle déterminant dans cette période et un dépouillement de l'imposant recueil de tracts et d'articles élaborés et rassemblés par la section CFDT Flins que nous a mis a disposition D. RICHTER. Soit trois volumes de tracts et articles de presses. Les phrases entre guillemets sont extraites de ces volumes.

s'élève déjà à 10 500 salariés. Le point culminant est atteint en 1977 avec 21 500 salariés, alors que l'effectif annoncé au 31 décembre 1990 tourne autour de 9 600 salariés.

Dans l'esprit des syndicalistes CFDT de Flins la remise en cause de l'organisation taylorienne du travail est contenue explicitement ou implicitement dans les revendications depuis le début de la période post-68. Daniel Richter (ingénieur de profession, militant CFDT de longue date, qui deviendra secrétaire du Comité de groupe Renault pendant les événements de Vilvorde, désormais permanent), se souvient : à l'époque, une partie des responsables « historiques » CFDT qui étaient conscients de l'importance de la question de l'organisation du travail. Il y avait notamment Paul Rousselin, un séminariste, OP électromécanicien, « *très branché sur cette question d'organisation du travail, d'exploitation, il faisait une très forte dénonciation de l'oppression par les organisations du travail. Et moi comme d'autres responsables étudiants de l'UNEF, on était dans la dénonciation du taylorisme* ».

Richter avait lu Georges FRIEDMANN et Pierre NAVILLE en tant que responsable des étudiants du PSU. « *Dans le cadre de la prise de conscience politique, les éléments sur l'organisation du travail étaient un point fort. Tout convergeait à l'époque pour que je devienne syndicaliste ; ce que je suis devenu en 1971. La problématique de l'organisation du travail était centrale.* »

La rencontre de cet intellectuel militant du PSU avec le syndicalisme d'usine s'opère donc autour de la volonté de transformer l'organisation taylorienne du travail. Sans cesse Richter cherchera avec quelques uns de ses camarades syndicalistes, convaincus comme lui, à maintenir le cap revendicatif sur la lutte anti-taylorienne.

La lecture de l'imposant recueil de tracts et divers textes, d'articles rédigés par les membres de la section (soit trois tomes de plus de 300 pages chacun) couvrant la période qui part du début des années soixante-dix jusqu'à celui des années quatre-vingt-dix, nous informe en effet de l'obsession que constitue, pour une partie au moins des militants, les luttes pour la transformation du travail. Toutes les grèves qui éclatent sont lues à travers le prisme de cet objectif. Tout y renvoie. Toute revendication d'augmentation de salaire ou de classifications plus élevées est perçue comme un premier pas vers la remise en cause des principes tayloriens. On se trouve ici dans une situation inverse de celle qui prévaut classiquement et où les grèves spontanées de « ras-le-bol » face à l'organisation et aux conditions du travail, se trouvent immédiatement reformulées par les organisations syndicales en revendication pour une augmentation de salaire et sont traitées selon des règles du jeu parfaitement rodées dans le cadre de la négociation.

Ainsi la grève de 1971 à Flins (usine qui a connu l'explosion et les grèves de mai 68) sur les salaires est-elle interprétée dans un texte rédigé deux ans plus tard par des syndicalistes de la section et des intellectuels comme la manifestation évidente d'une révolte contre le taylorisme. On mesure dans les lignes qui suivent combien ces militants syndicaux veulent voir à tout prix dans les différents conflits qui scandent la période, la justification, la légitimation de leur position. « *La grève de 71 a fait éclater publiquement ce qui couvait depuis plusieurs mois. Au-delà d'une simple augmentation de salaire, ce qui était en cause, c'était la situation quotidienne des OS dans le processus de production, le travail parcellisé et aliénant de la chaîne, la situation bloquée dans laquelle se trouvaient ces travailleurs. Le scandale devenait trop énorme pour qu'on ne fasse rien et la Régie Renault se promettait de réfléchir sérieusement à ce problème. Rendez-vous était pris pour constituer un groupe de travail direction – syndicats sur le problème de la classification.* »

On se trouve alors dans l'après-68 et il ne faut pas oublier que les directions redoutent une remise en cause généralisée de l'organisation scientifique du travail (OST). À cette époque on voit fleurir çà et là des expériences destinées à revaloriser, réhabiliter le travail, telles que la rotation et l'élargissement des tâches. Aux Assises du patronat français de Marseille en 1972 sont présentés des prototypes de l'amélioration des conditions de travail (soit 2 000 cas). En 1973 une Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), ainsi qu'un éphémère Secrétariat d'État à la revalorisation du travail manuel témoigneront de l'intérêt que prend de son côté le gouvernement à cette question. Du point de vue syndical, la section CFDT-Flins est plutôt isolée. Ni la Confédération, ni la Fédération ne sont des interlocuteurs utiles et efficaces pour ce qui concerne l'organisation du travail. La réflexion qui y est menée dans l'après-68 n'est guère aboutie sur ce plan et on y est encore convaincu que les enjeux sont ailleurs. Le patronat va donc plus vite mais il suit ses propres orientations et il est peu enclin à des concessions d'envergure.

Les lignes qui suivent, extraites du même texte, montrent bien comment la direction est décidée à traiter cette question à sa façon.

À Renault Flins un an après la grève, en 1972, la pression des ouvriers est tombée. La direction négocie « à froid » et se sent la plus forte. « *En juin 72, un an après de longues négociations, l'enfant vient au monde. On l'appellera P1 fabrication, P1F. Cette nouvelle catégorie sera réservée à quelques postes d'OS. 5 000 sur 60 000 ouvriers spécialisés bénéficieront de cette mesure. Celle-ci se révélait être une nouvelle mesure de division et si elle apportait une augmentation de salaire, elle ne changeait en aucun cas le contenu du travail effectué. (...) La direction avait échoué dans son grand projet humaniste. Le P1F ne sera jamais considéré comme le premier échelon professionnel, mais comme le dernier éche-*

lon OS. Petit à petit, les OS allaient en venir à demander le P1F, soit par le coefficient (162) soit par l'appellation. »

En mars-avril 73 commence une grève pour le P1F. La section ne parvient pas à entraîner les ouvriers vers ce qu'elle considère comme véritables revendications. Pour ces derniers, le P1F signifie avant tout une augmentation de salaire. Ils se battront pour elle. Et ils perdront. Le véritable débat sur l'organisation du travail n'aura pas lieu. « *Neuf cents ouvriers vont mener la grève la plus dure qu'on ait vue à Flins depuis 1961 (...) On peut dire sans mystification que la grève des presses a été dirigée par la CFDT. Ce n'est pas nouveau à Flins : la CFDT a pris position pour des grèves dures, longues et massives selon sa propre expression. (...) Mais là c'est l'échec. La grève qui a été faite dans toute l'usine par des OS immigrés pendant cinq jours (sur 15 000 OS, il y a eu 1 000 grévistes par équipe) n'aboutit pas. À aucun moment le mouvement n'a exprimé tout ce qu'il contenait de révolte. À l'extérieur, on parlait de suppression du travail à la chaîne, de remise en question du rôle de l'OS dans la société industrielle etc. Dans l'usine rien de tout cela n'apparaîtra. Personne, sauf en partie la CFDT aux presses, ne mènera un travail d'explication en ce sens.* » (Extrait du même texte).

« Tous pareils »

À la lecture de tous ces documents concernant la première moitié des années soixante-dix, il ressort en effet qu'au-delà de l'augmentation de salaire, une des grandes motivations des ouvriers reprise par les syndicats est l'égalité de traitement des ouvriers. Un grand éparpillement des situations existe qui fait que des ouvriers effectuant les mêmes tâches n'ont pas la même qualification ni la même rémunération. Pour eux c'est un préalable à toute autre forme d'intervention et revendication. La question de la remise en cause de l'organisation du travail n'est pas explicitement, ni ouvertement une préoccupation principale. Pour les OS de Flins, contester l'exploitation c'est, à cette époque, contester l'injustice. Il ne faut pas tolérer de discriminations, il faut obtenir une égalité de traitement. « *À travail égal, salaire égal* » est un mot d'ordre autrement mobilisateur, porteur de sens que « *il faut changer le travail* » qui apparaît comme un objectif bien abstrait et lointain. Mais pour les syndicalistes CFDT de Flins c'est un premier pas qui mène nécessairement vers la remise en cause du taylorisme.

Ainsi peut-on lire sous leur plume : « *Les immigrés se battaient pour obliger la direction à reconnaître la vérité : on est tous pareils. En particulier pour mettre fin à toutes les formes de cotation de poste qui ne servent qu'à une chose : cacher et détruire l'unité des ouvriers. Imposer cette égalité, pour commencer dans les salaires, cela créait la possibilité de luttes nouvelles et générales pour des salaires réellement meilleurs et pour s'attaquer à l'ennemi le plus fort, le plus important : l'organisation du travail, la cadence. (...) La grève n'était pas dans son ensemble une remise en question directe de l'organisation du travail. Pourtant un certain nombre de grévistes en parlaient : refus des postes les plus insupportables, durs ou malsains, que la direction fait accepter en donnant une classe de plus, au lieu de mettre deux ouvriers ou de changer de machines et les conditions de travail ; refus d'être enchaîné plusieurs années à la même place monotone, sans intérêt ou de tourner sur des places équivalentes sans rien apprendre ; pour une rotation sur des places vraiment différentes : pas seulement production, mais aussi contrôle, retouche, réglage qui donnent une formation ; enfin, refus des cadences trop élevées.* » Contre vents et marées, la confiance demeure chez les militants qui, comme Richter, sont toujours convaincus. « *Ces idées minoritaires mais déjà présentes dans le mouvement indiquaient le sens des luttes à venir : luttes contre le travail parcellisé, contre le travail qui détruit l'ouvrier, contre la chaîne, contre l'existence du travail d'OS.* »

Les syndicalistes, envers et contre tout, continuent d'y croire tout en prenant la mesure des difficultés à transformer une révolte sur les salaires et les classifications et une révolte pour l'égalité des situations, en lutte contre le taylorisme. « *Réfléchir sur les revendications c'est important. En France, on ne le fait guère, et cela nuit beaucoup au mouvement. (...) Le mouvement d'avril représente une rupture importante par rapport à la situation antérieure. Les grévistes, au moins les plus avancés d'entre eux, ne réclamaient plus seulement une classe de plus, ils disaient : "nous voulons être payés pareil" non parce que nous faisons tous le même travail mais parce que nous sommes tous pareils. Nous sommes tous des OS, des robots, des pions que la maîtrise déplace comme elle veut. Le traditionnel marchandage syndicaliste : "je fais tel travail donc je dois avoir tel salaire", passait à l'arrière plan. (...) Pour renforcer cette revendication, il aurait fallu l'approfondir, voir comment elle remet en cause, non pas théoriquement mais pratiquement, l'organisation capitaliste du travail.* » (Article rédigé par des militants de la section deux ans après la grève).

D'ailleurs les tracts de l'époque témoignent de cette préoccupation, de cette volonté de concrétiser sur le plan de l'organisation du travail, cette aspiration des ouvriers : « *Travailler aux presses c'est abrutissant, mais la Régie peut nous donner d'autres possibilités. Pourquoi ne nous apprend-on pas tous à aider les monteurs presses à monter les outils ? Pourquoi ne nous apprend-on pas à contrôler les pièces qui sortent des presses ? Nous pourrions alors les contrôler à tour de rôle. Pourquoi ne nous apprend-on pas tous à faire de la retouche tôlerie sur les pièces mauvaises ? La plupart des ouvriers aux presses sont des travailleurs immigrés. Ils en ont assez de faire un travail abrutissant uniquement, ils veulent aussi montrer qu'ils sont capables de faire*

autre chose et que c'est pour eux une exigence. Nous voulons mieux gagner notre vie, nous voulons aussi d'autres conditions de travail et d'autres perspectives que le travail aux presses. » Et de conclure : « *Le mouvement de Flins est un premier pas dans la lutte contre l'organisation du travail dans une usine de pointe des capitalistes français.* » (Tract CFDT 9 avril 1973 : « Continuer la grève pour le P1F et changer nos conditions de travail aux presses »).

Il faut savoir que la présence syndicale à l'époque n'est guère importante à Renault Flins : 900 adhérents à la CGT et 700 à la CFDT. La section CFDT se trouve isolée par rapport à ses propres instances dirigeantes, mais à distance également de ceux qu'elle cherche à défendre, tant ils sont tous deux éloignés des préoccupations de transformation de l'organisation du travail. Au sein de la section elle-même il y a également des fissures, tous n'étant aussi convaincus de l'impérieuse nécessité de se saisir de ce problème.

Après la grève de 1973, rien n'a vraiment changé. Certes les OS sont désormais dénommés agents de production, mais on est loin de la satisfaction des revendications ouvrières car la cotation par poste est maintenue et c'est « *la même entreprise de division* ». En mai 1978, la grève repart à l'atelier de presses, pour exiger le retrait d'une sanction, mais très vite, la vieille revendication revient : le P1 pour tous. C'est une grève bouchon, toute l'usine est bloquée. Les ouvriers pensent qu'en faisant porter les réclamations sur le secteur des presses seulement, ils feront céder plus facilement la Régie. Mais c'est le lock-out.

Mais pour quels objectifs ?

Parmi les problèmes qu'affrontent les syndicalistes, hormis l'absence d'unité, très pénalisante entre la CGT et la CFDT, hormis les nuances fortes introduites dans la stratégie entre la fédération de la métallurgie et le syndicat Renault CFDT, hormis les faiblesses internes à la section CFDT locale, émerge surtout la difficulté à contenir les travailleurs eux-mêmes qui partent sur des impulsions. Comment dégager une véritable conscience collective dans une usine aux dimensions aussi importantes ? On sait bien que cette conscience s'élabore de façon privilégiée au niveau du petit groupe d'atelier.

« *Le problème fondamental de l'usine de Flins* – écrit D. Richter dans une interview le 26 juin 1978 – *c'est la nature du rapport que les travailleurs entretiennent avec toute organisation collective. Ils perçoivent les syndicats comme un contre-pouvoir face au patron mais un contre-pouvoir extérieur à eux, qui va les défendre quand ils auront des problèmes.* » Tout en ayant conscience de la complexité des liens qui unissent la section aux ouvriers, de la difficulté à imposer l'organisation du travail comme objet des luttes, tant elle leur apparaît comme un enjeu abstrait et un but inaccessible, D. Richter veut y croire : « *Cette grève est une grève exemplaire qui concerne tous les ouvriers spécialisés (OS) car elle pose au fond les problèmes de l'évolution professionnelle des OS et donc porte en elle la remise en cause de l'organisation capitaliste du travail basée sur le taylorisme.* » Pourtant dans d'autres interviews il fait part de ses doutes : « *Cela débouche sur une impasse syndicale, car réclamer le P1 aujourd'hui, le P2 demain, puis le P3, dans la mesure où la dynamique serait enclenchée et que la Régie Renault céderait, n'a pas de sens. Cela ne résout pas le problème de la nature du travail et de l'organisation du travail. C'est une façon détournée de poser le problème du salaire. Bien sûr, l'évolution professionnelle est abordée mais cela ne permet pas une prise de conscience claire.* »

Ainsi dans l'après-68, la majorité des grandes grèves a porté sur les classifications. Elles visaient à briser des inégalités et leur caractéristique était de concerner une étendue territoriale limitée au début à quelques dizaines, voire quelques centaines de salariés concentrés sur un atelier, produisant des grèves bouchons et appelant logiquement à l'extension du conflit d'abord à l'ensemble de l'atelier, ensuite aux autres usines, ce qui ne se produit pas. Ce genre de grève pose problème aux syndicalistes de Flins, dans la mesure où il correspond (du moins à leurs yeux) à une fuite en avant dans les qualifications, ce qui ne remet pas en cause le contenu du travail et déstabilise les autres catégories rattrapées par les OS. C'est le cas des OP notamment qui ne se sentent pas en osmose avec les grèves sur les classifications. Tout ceci témoigne de la difficulté à encadrer des ouvriers et à les entraîner sur les « bons » conflits.

Face à l'initiative managériale

Dans les années quatre-vingt, un autre défi se profile pour les syndicalistes CFDT avec la question de l'enrichissement des tâches qui se fait à l'initiative des directions. L'avènement des socialistes au pouvoir accélère une transformation des politiques managériales. On est au début de la période de la réhabilitation de l'entreprise. Celle qui, grâce aux lois Auroux, se pare de l'entrée d'une certaine démocratie et citoyenneté dans l'entreprise et lui donne ses lettres de noblesse. Les managers modernistes cherchent à développer un nouveau type de relations sociales fondées sur la notion de consensus, de convergence d'intérêts. On est au cœur de la période où des experts consultants avancent l'idée de l'entreprise du troisième type, qui reposerait sur des formes de mobilisation des salariés et d'organisation du travail en rupture avec les principes tayloriens. Ce sont donc les directions qui sont à l'initiative, ce sont elles qui, dans un climat de faible mobilisation syndicale et sociale, décident unilatéralement des orientations.

La section CFDT-Flins est, comme les autres, prise de vitesse. Peu soutenue sur ces questions par les ouvriers, elle assiste au déploiement de politiques de

changement autour du flux et de la flexibilité qui allèguent les demandes et les attentes de salariés plus qu'elles ne les satisfont. Les confédérations syndicales de leur côté n'ont toujours pas véritablement avancé. Elles n'ont pas de modèle alternatif au taylorisme. Depuis 1972, la CFDT avance l'idée d'un droit d'expression des groupes homogènes de travailleurs et renforce la thématique des ouvriers comme véritables experts de leur travail. La CGT, elle, se prononce en faveur des conseils d'atelier au 40e Congrès de Grenoble et le dernier accord CFDT-CGT de novembre 1979 inscrit parmi les trois objectifs communs la revendication d'un droit d'expression des travailleurs. Mais cela ne peut-il pas s'interpréter comme un aveu d'impuissance à définir une politique quant à l'organisation du travail et aux conditions de travail ? Ces orientations correspondent alors à une mise en sous-traitance auprès des salariés eux-mêmes de ces questions bien trop difficiles. La crise par ailleurs s'affirme et pousse les syndicats à s'impliquer plus. En 1980, au colloque de l'Union Confédérale des Cadres CFDT, il est déclaré que les propositions ou contre-projets technico-industriels doivent devenir un outil de gestion syndical. La CGT de son côté se positionne sur la question de la gestion et du travail. Mais la désunion est forte et chacun de ces deux syndicats a bien du mal à trouver les termes de son repositionnement.

« Les organisations syndicales demeurent méfiantes et sceptiques. Spontanément les travailleurs ne réclament pas l'enrichissement des tâches, car pour eux, changement égale accroissement de l'exploitation, l'expérience concrète vécue le démontre suffisamment. Les patrons ne recherchent-ils pas avant tout des gains de productivité et la diminution des coûts salariaux aux dépens de salariés ? » (Extrait d'un article de D. Richter).

Les organisations vont alors se rabattre sur les revendications traditionnelles d'élévation des classifications à l'ancienneté. Mais à cela la direction répondra en incluant le critère de « présentéisme ». Les militants se sentent de plus en plus démunis face à l'offensive managériale. *« Tout se passe comme si nous acceptions la nature du travail imposé par le capitalisme comme une fatalité sur laquelle nous ne pouvons pas peser. Les syndicalistes ont le plus grand mal à convaincre des salariés qui veulent des résultats immédiatement tangibles. Ils ne peuvent même pas en débattre au sein de la fédération ni même entre eux dans des conditions satisfaisantes, ce qui entraîne une dégradation rapide de la situation. »*

Des grèves reprennent en avril 82, liées à la dégradation des conditions de travail, dans l'usine Renault Flins, qui cherche à s'adapter au nouvel environnement en imposant la polyvalence, la mobilité à des OS désireux au contraire de stabiliser leur situation pour s'en accommoder du mieux possible. Réorganisation continuelle des postes, des opérations : les conflits sont nombreux.

Une revendication est alors mise en avant, celle du contrôle des cadences. *« Se sentir un robot, une machine comme une autre, un numéro de matricule qui doit toujours aller plus vite et s'adapter, et obéir aux chefs sans rien dire, sans rien savoir, sans rien comprendre. (....) Alors, l'idée de "contrôle des cadences" a peut-être fait mouche. En tout cas l'idée plaît. Certains s'en emparent, même si on a du mal à concrétiser précisément ce que cela pourrait être puisqu'en fait "le contrôle" n'est pas une revendication mais plutôt une pratique avec des moyens pour contrôler justement. »* (Extrait d'un article de 1973). La grève d'avril 82 touche quatre secteurs : la chaîne sellerie et le secteur mécanique, la tôlerie R5 et R18. Outre les revendications portant comme toujours sur les classifications, apparaît une demande d'affichage des cadences. Sur ce point la direction accepte de fournir des éléments sur le programme des voitures, les vitesses des chaînes, les effectifs nécessaires correspondants et chaque travailleur pourra obtenir son temps de gamme. Mais cela se fera dans des conditions qui ne permettent aucun contrôle réel. La CFDT réitère constamment ses demandes. *« Mais les travailleurs demeurent sceptiques, ils trouvent ces alignements de chiffres bien compliqués et ils ne s'intéressent qu'à un seul élément de référence : la vitesse de chaîne qui à elle seule, ne suffit pas à caractériser la situation. »*

La direction décide des changements d'organisation du travail dont elle a besoin. C'est elle qui a l'initiative. *« Le patronat a compris les limites du taylorisme, du travail en miettes. Il a ses propres projets. »* Une course de vitesse s'engage. Les grèves d'OS remettent en cause le travail à la chaîne, c'est du moins le point de vue de la section CFDT. Mais sans contre-projet porté par les ouvriers, les syndicalistes s'interrogent : *« Le pouvoir de décision va-t-il rester entre les mains des directions par bureaux des méthodes et des études interposés ? Les travailleurs n'ont-ils d'autre alternative que les réactions défensives ? Ou, au contraire, ne faut-il pas se saisir des critiques concrètes sur l'organisation du travail, de la polyvalence, de la formation professionnelle, pour former collectivement les exigences du personnel ? L'occasion d'une telle intervention n'est-elle pas donnée dans les périodes qui précèdent le lancement d'un nouveau véhicule ? Il est vrai que certains estiment une telle orientation dangereuse car, également porteuse de risques d'intégration au système capitaliste ; d'autres s'en méfient parce qu'elle risque de diminuer la capacité concurrentielle des entreprises françaises en multipliant le montant des investissements. Mais si nous voulons que la coupure "travail manuel-travail intellectuel", "tâches de conception-tâches d'exécution" disparaisse, n'est-il pas impératif que le débat s'engage dès maintenant, à partir du vécu concret des travailleurs ? Dès maintenant, les ouvriers doivent planter les jalons de ce qui remplacerait le travail à la chaîne, le travail répétitif, la hié-*

rarchie en pyramide, sinon d'autres le feront, le font déjà à leur place et pas forcément dans le sens qu'ils souhaiteraient. Nous voulons que le travail mette en valeur les capacités de chacun, développe nos potentialités, permette à la créativité, à l'imagination de s'exprimer. Si nous ne nous saisissons pas de la période où existe un gouvernement, en principe favorable aux travailleurs, nous aurons manqué une occasion car demain.... »

On mesure combien la marge est étroite : entre danger d'intégration et peur de pénaliser des entreprises fragilisées par la crise automobile, comment dessiner une alternative ? Dans un contexte où, de plus, les salariés eux-mêmes n'ont pas la patience de s'attaquer à ce type de question si abstraite ? Et où, au contraire, les directions mènent le jeu dans le changement car il leur faut adapter leurs installations et l'organisation du travail. Dans ces conditions, la section CFDT s'oblige à intégrer des nouveaux paramètres : il faut un contre-projet global sur ce qui est fabriqué, sur la structure des prix, les économies à réaliser, la politique d'investissements... Les salariés ne peuvent se contenter de procéder à l'auto-limitation des cadences comme ils le font dorénavant.

Mais l'on se heurte alors à une série de problèmes d'une autre nature que la section commente en ces termes dans un texte de l'époque : *« Les travailleurs immigrés (particulièrement nombreux à Renault-Flins), fer de lance des luttes, ne se sentent pas forcément concernés, ni par la situation économique des entreprises dans lesquelles ils sont, ni par l'élaboration d'un projet alternatif sur la nature du travail, tout simplement parce qu'ils espèrent rentrer un jour au pays. Il est vrai que les modifications dans le contenu du travail telles que nous les concevons aboutissent à intégrer les travailleurs immigrés ici et à les éloigner de chez eux où les besoins sont autres. D'autre part, il serait paradoxal, et particulièrement dommageable, que les grèves de l'automobile aboutissent à accélérer le départ forcé des travailleurs immigrés parce que les entreprises en difficulté s'en débarrasseraient. (...) Certains aspects les intéressent en premier lieu – salaires, charges et conditions de travail, libertés – d'autres les motivent beaucoup moins – nature et coût des produits fabriqués, évolution et formation professionnelle liées aux nouvelles technologies, qui supposent une volonté établie de rester en France. »* Et pourtant, *« il faut que les travailleurs portent un projet alternatif à l'économie de marché capitaliste sinon les contraintes nous étrangleront ».*

Jusqu'ici les grandes grèves (1971, 73, 75, 78 et 81), portées essentiellement par les OS immigrés à Flins ont, comme on l'a vu, exprimé le refus de cadences accélérées, de la division dans les classifications, de l'arbitraire des chefs, et réclamé une évolution professionnelle sous-tendue par la revendication du P1. Elles se faisaient sur la base d'une unité liée à un vécu commun au niveau d'un atelier. Mais cette unité ne s'est que rarement concrétisée sur l'ensemble d'une usine. La réflexion se poursuit lucide et encore positive. Il faut poursuivre sur la même lancée et pour cela, il faut convaincre. *« Une mémoire, une conscience collective globale ne sont pas apparues parce qu'il manque un projet alternatif clair sur une autre organisation du travail dans lesquelles les travailleurs immigrés se trouveraient impliqués et non pas rejetés. (...) Nul ne dévoile un grand secret en affirmant que les travailleurs immigrés OS ont bien du mal à se faire entendre des organisations syndicales traditionnellement dirigées dans l'automobile par les OP. »*

Dans la grève de 1982, des résultats sont bien là mais ne convainquent pas les ouvriers eux-mêmes. L'affichage des vitesses de chaîne, des effectifs et des quantités de véhicules à produire chaque jour, la communication des temps opératoires individuels, constituent un acquis mais ne suffisent pas. Il faut aller plus loin. *« De rudes batailles se profilent pour passer d'un affichage correct au contrôle réel des cadences, mais encore faut-il que les militants parviennent dans la pratique quotidienne à sensibiliser leurs camarades sur l'intérêt d'un tel combat. Bien des ouvriers trouvent la question trop complexe et s'en remettent aux délégués. »*

On voit bien comme il est difficile, pour ces militants, d'orienter les luttes à Renault Flins dans un sens susceptible de remettre réellement en cause la logique taylorienne. Focalisées principalement sur les classifications, et de fait plutôt sur les salaires, même si elles abordent la question des cadences, elles ne prennent jamais pour cible le changement du contenu du travail. Or ce dernier entraîne des détériorations pour les salariés : la polyvalence, par exemple, entraîne un affaiblissement de savoir-faire sur un poste donné et occasionne une surcharge de travail.

En fait ce qui ressort de toutes les analyses que livrent les animateurs principaux de la section CFDT, c'est la grande difficulté à infléchir les revendications : *« Nul ne sait jamais quand une grève d'atelier va éclater, même lorsqu'on sent que la rupture menace, tout dépend de l'histoire. La grève d'atelier éclate donc comme une révolte, inévitablement elle prend pour des raisons d'efficacité le caractère d'une grève bouchon. »* Ces grèves bouchons ne permettent pas un processus de mobilisation et d'implication des autres salariés de l'usine qui se trouvent plongés dans une position de spectateur.

Il n'est pas facile non plus de faire l'unanimité. Les professionnels, *« ceux qu'on appelle l'aristocratie ouvrière, se sentent mal dans leur peau. Les OP vivent mal d'une part le fait d'être supplantés par les régleurs qui évoluent dans leur carrière sans qualification ni essai obligé, d'autre part, ce qu'ils appellent le "rattrapage des professionnels par les OS" entériné et renforcé pour eux par le protocole de décembre 1981. Leurs dernières luttes remontent à 1976 pour 20 points supplémentaires, mais sans issue positive suite aux divergences syndicales, et à 1980*

en opposition à la présence d'un cabinet d'études visant à rationaliser leur travail et à diminuer les effectifs ». Ils se sentent en péril et se replient sur un esprit catégoriel.

Les chemins des désillusions

Le troisième volume de tracts et d'articles constitué par la section CFDT de Renault Flins intitulé « Présence syndicale : 1985-1991 » annonce dès le début la couleur, celle des désillusions et des interrogations. En avant-propos : *« Le temps de la révolte des ouvriers de l'automobile s'est estompé. Depuis 1983 aucun conflit majeur n'a secoué Flins, tandis que la réduction des effectifs s'est accélérée. Le temps des désillusions a aussi sonné pour la section syndicale CFDT puisque son influence électorale a largement fondu parmi les ouvriers au cours des dernières années. Le temps des débats internes difficiles au cours desquels s'expriment de fortes divergences marque maintenant son empreinte. Nul doute que la cohésion des militants, des adhérents et des sympathisants en souffre. »*

Absence de mobilisation des ouvriers, affaiblissement de la section, dissensions, pourtant les volontés de changer le travail n'en demeurent pas moins. En 1985, la préoccupation se focalise sur la formation. Ainsi dans les tracts de l'époque, peut-on lire : *« D'abord pour nous, CFDT, la formation doit servir à changer le travail. Est-ce que ça va durer longtemps ce système où la petite minorité fait un travail intéressant et la grande majorité un travail abrutissant et mal payé ? »* C'est la période, on s'en souvient, où émerge la notion de « formation qualifiante ». Pour la section de Flins elle *« devient de plus en plus un enjeu important pour les travailleurs, compte tenu des transformations actuelles et à venir (évolutions technologiques, nouvelles organisations du travail). Pour la CFDT, la formation doit être un enjeu collectif des travailleurs pour qu'il n'y ait pas de laissé pour compte. L'évolution du travail est un enjeu difficile car ce sont les directions qui en ont la maîtrise, (et, si une expérience est lancée, sommes-nous en capacité de maîtriser le processus ?) Or, se focaliser sur la formation est un moyen de renforcer la position des salariés ».*

Mais comment rompre avec le passé ? On rappelle dans ces tracts ou autres textes syndicaux qu'en 1973, lorsque les OS demandent le P1, la CFDT Renault cherche à populariser l'idée de la possibilité d'évoluer en travaillant autrement. *« Ne pas seulement appuyer sur des boutons mais aussi effectuer la retouche, le contrôle, le montage et le démontage des outils avec les formations correspondantes. »* Mais sans rencontrer aucun écho dans l'atelier, les travailleurs voulant avant tout une révision de la grille de classifications.

En mai 78 à la suite d'une grève illimitée, la CFDT avait tenté, sans succès, de négocier le passage de l'atelier de presses en chantiers d'enrichissement. Or voilà que dans la période 1980-1985, treize chantiers d'enrichissement sont mis en place. Le problème est que les avancées ne font pas toujours l'unanimité. Flins est la seule usine automobile en France où le montage et le démontage des outils est assuré par les anciens OS. Ailleurs d'autres formes ont été maintenues ou trouvées, entérinant la division du travail. Or si l'accroissement de la polyvalence, le mélange travail manuel et travail intellectuel peuvent se traduire, pour les ouvriers, par un réel accroissement d'intérêt, ils peuvent aussi créer un sentiment d'intensité oppressant par l'attention soutenue, nécessitée par les responsabilités requises. *« Dans le cas des chantiers presses, on trouve les deux cas de figure. La recherche permanente de performances amène une bonne part des ouvriers à s'interroger : ne sont-ils pas tombés dans un piège ? N'étaient-ils pas plus tranquilles lorsqu'ils appuyaient uniquement sur les boutons ? Finalement n'était-il pas plus facile de s'adapter ou de résister aux cadences imposées ? »* La polyvalence montre qu'il vaut mieux ne pas arrêter les presses durant les repas car il y a beaucoup plus d'incidents lorsqu'on redémarre, il devient difficile de prendre les repas ensemble. Et bien plus grave, plus l'engagement des lignes de presses s'améliore, moins il y a besoin de monde. Comment avancer sur le plan de l'organisation du travail sans perdre sur les sujets auxquels les travailleurs sont particulièrement sensibles ? L'organisation syndicale et les travailleurs sauront-ils devancer les initiatives de la RNUR [5] ?

L'axe de bataille de la formation est maintenu pendant cette période par la section et concerne toutes les catégories : les OS mais aussi les OP qui vivent douloureusement toutes les améliorations gagnées en classifications par les OS et se plongent dans la logique de la revendication du glissement de classifications. La CFDT cherche à faire passer l'idée d'un contrôle des ouvriers sur la formation et son contenu pour qu'ils soient adaptés au niveau et au besoin de chacun ; contrôle sur l'accès à cette formation et contrôle des ouvriers sur l'essai mesurant la qualification obtenue par la formation et la pratique. *« Ce fut une campagne difficile, à cause des faiblesses de notre pratique parmi les OP, qui ne nous a pas permis de battre en brèche les tendances bien naturelles à l'immobilisme qui amène les travailleurs à mettre en avant des revendications se calquant sur le système existant, glissement des coefficients pour tous etc. »*

La section n'en continue pas moins de suivre cette voie d'une requalification du travail ouvrier et surtout des OS. Attentive aux initiatives des directions dans d'autres usines, comme au Mans par exemple, elle s'intéresse à la formation des CCUA (conducteurs confirmés d'unités automatisés) à partir des OP et P1.

5. RNUR : Régie Nationale des Usines Renault.

Ces futurs P2 interviennent sur les nouvelles lignes intégrées de machine à commande numérique. La CFDT demande que soit mise en œuvre une formation destinée aux OS pour qu'ils puissent devenir conducteurs de lignes robotisées, lors de l'implantation d'une nouvelle tôlerie qui se profile. En 1983-1984 la CFDT propose un plan triennal permettant la formation de 300 conducteurs pour des groupes autonomes : modules sur les machines classiques et conduite des robots.

Mais très vite arrive ce qui était redouté : une forte distinction s'instaure entre les nouveaux et anciens postes de travail. Les premiers conducteurs sortant des formations et même les adhérents CFDT s'opposent à la rotation robots-modules, car ils considèrent que le travail dans les modules est moins qualifié. Le caractère élitiste de la formation s'affirme. Ce sont les jeunes français qui deviennent vite majoritaires dans ces formations et recrutements. De plus les conditions de travail sont difficiles, notamment quand il faut reprendre en manuel des robots qui tombent en panne. Autre résultat, inattendu, les militants et adhérents qui sont impliqués dans cette opération délaissent le syndicat pour se consacrer à leur carrière professionnelle.

Une politique de progrès unilatérale

On ne s'étonnera pas des lamentations récurrentes dans les textes de ce volume. Ainsi, un article de D. Richter rappelle une fois de plus que ce sont les directions qui mènent le jeu et que les organisations syndicales sont impuissantes : « *Les directions d'entreprise, jadis chantres du travail en miettes, développent d'autres dynamiques et paradoxes, elles occupent quasiment seules ce terrain face à des organisations syndicales et des travailleurs étrangement absents. (...) Certes les déclarations d'intentions syndicales ne manquent pas, pétitions de principes en faveur de l'enrichissement des tâches, de la poly-activité ou de la multifonction. Mais concrètement sur le terrain c'est le plouf, au mieux l'atonie, au pire la paralysie. Débats sans fin entre militants sur les dangers de l'intégration aux logiques patronales, contradictions jamais résolues entre "à travail égal, salaire égal" et évolution professionnelle à l'ancienneté, défense conservatrice de chaque catégorie susceptible d'être touchée par les réorganisations du travail. Tout concourt à l'absence d'un projet syndical un tant soit peu mobilisateur qui fasse contrepoids aux axes patronaux. Les méfiances, résistances ou refus des travailleurs sont parfaitement compréhensibles et justifiés, mais sans fil conducteur pour les surmonter, ils ne tiennent pas lieu de stratégie. Les directions savent très bien jouer sur les divisions pour les contourner. (...) L'existence de projets collectifs alternatifs, une autre vision des modes de vie et des projets fabriqués sont indispensables pour assumer les compromis auxquels nous ne pouvons momentanément échapper* ».

Progressivement l'obsession devient l'emploi. La revendication mise en avant devient le départ à 54 ans dans les mêmes conditions que les FNE. Lorsqu'un observatoire des métiers est mis en place (à la suite d'un accord entre la direction et certaines organisations syndicales pour étudier ce que vont devenir les métiers de l'automobile à échéance de cinq à dix ans et préparer l'avenir en terme de formation et éventuellement de reconversion), l'aspect quantitatif est tout de suite mis en avant. Mais demeure toujours omniprésente la volonté de négocier les changements dans l'organisation du travail que la direction développe de plus en plus. La CFDT obtient en 1991 que chaque travailleur ait en sa possession un livret de professionnalisation dans lequel se trouvent toutes les formations qu'il a suivies ainsi que les acquis professionnels successifs qu'il a capitalisé. « *Un tel livret sera un outil entre nos mains pour faire valoir nos possibilités d'évolution de carrière.* » (Extrait de tract).

Et surtout il s'agit de suivre l'application de « l'Accord à Vivre » signé en décembre 90 entre la direction centrale de Renault et toutes les organisations syndicales, la CGT exceptée. « L'Accord à Vivre » s'affirme désireux d'impliquer l'ensemble des salariés dans le changement de l'entreprise. Dans le livret publié par la direction, et qui résume les points essentiels de cet accord, on peut lire : « *Renault va accentuer sa politique de progrès des ressources humaines pour assurer la réussite de l'entreprise et contribuer activement à l'évolution professionnelle, personnelle et culturelle de chaque salarié. L'accord à vivre est organisé autour de quatre chapitres principaux : saisir les évolutions de l'entreprise et s'y préparer ; gérer avec dynamisme son parcours professionnel ; améliorer sans cesse sa formation par son professionnalisme ; se réaliser dans un cadre de travail performant.* » C'est dans ce dernier chapitre du petit livret que sera évoquée la mise en place d'unités de base de dimension réduite, caractérisées par la polyvalence des membres de l'équipe et l'exercice de fonctions qualifiantes. « *Les unités de base s'inscriront dans le cadre d'une démarche de progrès continu (participation des membres de l'unité à des groupes de travail pluridisciplinaires).* » Ce sont en puissance les fameuses UET, unités élémentaires de travail qui verront le jour deux ans plus tard. En même temps que cet « Accord à Vivre », « un Plan d'Accélération de Progrès » est également instauré. La CFDT-Flins reprochera à la direction de miser plus sur ce dernier que sur « l'Accord à Vivre », et exprimera clairement sa position face à l'accord et au projet des UET.

Les perspectives de changement du travail s'inscrivent directement dans la continuité des révoltes OS qui remettaient de fait en cause l'organisation taylorienne du travail. Elle fait partie de l'approche qui a dominé son engagement toutes les années passées. Selon cette approche, au-delà de toutes les revendications exprimées explicitement, c'est la question de l'organisation

du travail qui était posée de façon latente : *« À l'occasion de toutes les grèves d'OS de 1969 à 1983, la CFDT a toujours martelé qu'il fallait en terminer avec l'organisation taylorienne et fordiste du travail. Toutes ces révoltes ouvrières, avec le plus souvent des revendications sur les classifications, montraient le ras-le-bol des cadences infernales et de l'asservissement au poste de travail. La CFDT ne manquait pas une occasion pour mettre en accusation ce que l'on appelait le "travail en miettes", elle exigeait d'autres formes d'organisation du travail qui permettent un minimum d'autonomie et d'initiative après des formations adaptées. »*

En réponse à ces révoltes, qui coûtaient cher à Renault, se sont succédées des réformes. Et notamment celle des conducteurs d'installations automatisées qui n'ont concerné qu'un faible nombre d'ouvriers. Mais aussi les groupes autonomes, modules ou chantiers. *« Aujourd'hui tous les constructeurs automobiles affirment qu'il faut aller beaucoup plus loin. Ils ne le font pas pour faire plaisir aux ouvriers, mais pour répondre aux exigences actuelles de la concurrence. Ils se sont aperçus que pour obtenir une bonne qualité, une fiabilité satisfaisante des installations et des performances correctes, ils ont besoin de l'intelligence individuelle et collective de salariés motivés. »*

Mais l'évolution décidée par la direction – et à laquelle adhère d'une certaine façon la CFDT dans la mesure où elle semble introduire une rupture avec le taylorisme –, convient-elle aux salariés ? Aujourd'hui les réactions des travailleurs restent très partagées, certains y voient enfin la possibilité d'une évolution professionnelle continue en effectuant un travail intéressant, d'autres par contre s'en méfient craignant un piège. La CFDT Renault a-t-elle donc raison de considérer les modifications d'organisation du travail comme un des enjeux essentiels de la période ? Pourtant le choix est bien d'aller dans ce sens tout en restant vigilant. *« La CFDT a pris une position favorable pour deux raisons : d'une part les changements sont incontournables pour le maintien d'une industrie automobile en France qui emploie plusieurs centaines de milliers de travailleurs ; d'autre part, ils peuvent permettre une activité professionnelle plus intéressante avec une grille continue des classifications. Mais il ne s'agit pas de rester dans une position attentiste pour s'adapter au fur et à mesure des initiatives de Renault. Il faut au contraire une attitude syndicale offensive qui exige et contrôle la mise en place des changements dans l'organisation. »*

La CFDT Renault émet des propositions, inspirée notamment de l'entreprise Volvo ou de la sidérurgie, où un accord a été signé (A CAP 2000). Ce qu'elle propose se décompose ainsi : un plan de mise en place des UET sur trois ans ; une définition des compétences nécessaires pour chaque opérateur dans l'UET ; un bilan des compétences déjà utilisées par chaque membre de l'UET ; un plan de formation adapté à l'acquisition des compétences supplémentaires ; les contreparties nécessaires en matière de classifications, au fur et à mesure de l'acquisition des compétences et de la vérification de leur mise en pratique. Dans une unité élémentaire, la logique du poste de travail doit être rompue, chaque opérateur doit pouvoir remplir plusieurs fonctions : polyvalence, auto-contrôle, une partie de la maintenance et de l'entretien, gestion des flux, formation de nouveaux ouvriers. Les membres de l'UET résoudront ensemble les problèmes qui se posent et ils travailleront en groupe. Chaque UET aura un coordonnateur soit permanent, soit par rotation. De ce fait le rôle des agents de maîtrise se modifie, il évolue vers plus d'animation, plus de formation, plus de technicité. Avec ces propositions la CFDT reste dans la continuité, mais elle n'en reconnaît pas moins la difficulté d'impliquer les salariés dans cette orientation. *« Il est évident que les positions écrites sur des tracts ne suffisent pas pour convaincre les travailleurs quant aux enjeux des nouvelles organisations du travail. Nous savons bien qu'il existe des réticences, des résistances et des refus. Les délégués ne sont pas non plus en nombre suffisant pour discuter avec tout le monde. Ce sont les syndiqués CFDT qui peuvent montrer à leurs camarades ou à leurs collègues qu'il faut agir pour obtenir un travail plus intéressant. »*

Il s'agira notamment de prendre part aux négociations sur le plan de complément de carrière entrant en vigueur à partir du 1er janvier 1993 ainsi que sur les filières d'agents de maîtrise. En décembre 1994, la section lance une enquête sur la perception des UET dans l'entreprise, dont les conclusions sont que 51 % ne se sentent pas plus motivés par la nouvelle organisation du travail, 45 % pensent le contraire. Parmi les termes qui reviennent le plus souvent quant aux attentes vis-à-vis de l'UET on trouve : dialogue, échange, écoute ; évolution professionnelle, entente ; travail collectif ; reconnaissance des compétences.

Ce petit historique des luttes d'une section syndicale motivée par l'espoir et la volonté de dépasser l'organisation taylorienne du travail nous révèle bien la complexité d'une telle entreprise liée essentiellement aux problèmes de sensibilisation des salariés eux-mêmes, ainsi qu'aux problèmes de positionnement par rapport aux stratégies patronales.

Le mirage des UET

Le dossier des UET est particulièrement intéressant. Cette innovation a été considérée par des sociologues et experts comme un exemple de rupture avec les logiques antérieures de travail, comme un exemple de post-taylorisme inséré dans « l'Accord à Vivre », censé inaugurer une ère de relations différentes entre salariés et direction, direction et syndicats.

Emmanuel Couvreur est un personnage intéressant dans cette démarche, à plus d'un titre : en tant que

militant syndical CFDT qui se pose lui aussi des questions sur les transformations de l'organisation du travail mais également en tant qu'ingénieur sollicité pour mettre en place cette innovation dans le cadre de son activité professionnelle. C'est en effet en tant que cadre de l'entreprise Renault qu'il participe à la mise en place des UET. Qui plus est, dans le cadre d'une formation au sein de l'Institut d'Études Politiques de Paris, il réalise en 1994 un mémoire pour le Diplôme Supérieur de Sociologie de l'Entreprise intitulé : « L'unité élémentaire de travail à la recherche de son identité, le cas du montage ». Dans ce mémoire le syndicaliste critique la démarche qu'il a lui-même contribuée à mettre en œuvre, alors qu'il y croyait en tant que responsable. Actuellement, il est représentant syndical au sein du Comité de groupe.

Les habits neufs du taylorisme

Dans son mémoire, E. Couvreur retrace les expériences professionnelles qui l'ont conduit à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des UET. À l'usine de Maubeuge Construction Automobile, filiale de Renault, en 1986, il concourt à une démarche de formation encadrée par B. Schwartz. Il s'agit d'apporter la démonstration que la requalification des ouvriers de faible niveau est possible dans des ateliers peu automatisés à travers un dispositif de formation – action permettant de nouveaux choix en matière d'organisation du travail. En 1988, l'opération porte sur l'intégration de la maintenance au sein des équipes de production de tôlerie à Renault Sandouville. *« Face aux difficultés rencontrées, (le) rapprochement entretien – fabrication modélisé et imposé m'a permis de mesurer la nécessité de laisser réinventer au cœur de l'équipe, des pratiques concrètes de maintenance favorisant la transmission des savoirs auprès des fabricants et valorisant le nouveau rôle des gens de maintenance. »*

C'est bien en tant qu'acteur du changement aux côtés de la direction qu'E. Couvreur aborde l'opération UET, mais avec la conviction d'un syndicaliste, pour qui les questions de l'organisation du travail et de la reconnaissance des compétences des salariés constitue des enjeux fondamentaux.

En 1991, la direction des fabrications de Renault décide d'introduire des modifications du travail destinées à impliquer davantage le personnel dans l'amélioration des performances. C'est l'époque où des UET se mettent en place de façon dispersée. La direction du personnel et des affaires sociales intervient alors à la demande de la direction des fabrications pour homogénéiser et généraliser cette démarche. Le service organisation et conditions de travail (de la direction de la formation et du développement social à laquelle appartient E. Couvreur depuis janvier 1991) est chargé de définir un processus de développement. Un groupe de travail est formé de représentants des comités de direction des principales usines de mécanique et de carrosserie montage et soumet à la direction des fabrications un projet comprenant : une définition de l'UET ; un processus de développement par étapes ; des outils d'accompagnement pour la mise en œuvre ainsi qu'un mode de pilotage pour suivre l'état d'avancement.

Concrètement, six principes définissent une UET : une activité homogène, une taille réduite, une maîtrise des performances (chaque unité a un plan de progrès qui regroupe l'ensemble des actions d'amélioration engagées par l'unité), un plan d'animation (réunions hebdomadaires ou mensuelles autour des résultats de l'unité), un développement des compétences (c'est l'organisation qui tire les compétences), une responsabilité hiérarchique unique, dans le cadre d'une ligne hiérarchique courte. Au montage, chaque UET compte en moyenne vingt personnes animées par un chef d'équipe, placé sous la responsabilité directe du chef d'atelier. Il s'agit de P1 et de quelques P2 occupant des emplois de polyvalents, retoucheur, conducteur d'installations diverses, et d'un assistant chef d'équipe.

Mais au-delà de ces définitions théoriques, l'organisation du travail se réfère toujours au poste considéré comme une entité et non par rapport à l'UET. Certains postes sont d'ailleurs éclatés en une multiplicité d'opérations hétérogènes entre elles et variables en fonction des véhicules. Le découpage d'un poste est réalisé dans une logique d'optimisation permanente de l'engagement de chaque opérateur au sein de son temps de cycle [6]. Il en résulte un éclatement de plus en plus fin des opérations pour optimiser chaque poste. Lequel, en définitive se diversifie de plus en plus et rend difficile son appropriation par l'opérateur. La gestion des effectifs se fait au niveau du chef d'atelier et non à celui du chef d'unité qui connaît ses besoins : compte tenu des objectifs de productivité fixés, les effectifs sont calculés au plus juste et la moindre absence affecte la stabilité de l'unité. Le chef d'équipe se sent dépossédé de tout pouvoir réel.

Selon E. Couvreur on est loin encore du renoncement aux principes tayloriens : « *Le premier principe est celui d'un travail complètement définissable a priori. C'est cette séparation entre la conception et l'exécution, qui établit une coupure infranchissable entre un savoir théorique valorisé et un savoir d'expérience délaissé.* » Ce type d'organisation a des effets sur le comportement des ouvriers, notamment de retrait par rapport au travail. *« Toute la question réside dans la manière dont l'UET va permettre de passer progressivement d'une culture de retrait à une culture de négociation et d'implication. »*

Mais l'UET au montage est surtout une juxtaposition de postes de travail reliés par un flux. La constitution

6. Il existe en moyenne 3 à 4 découpages par an pour ajuster les postes à la demande commerciale et améliorer la productivité par une réduction des pertes d'engagement.

d'identités professionnelles et de références collectives est donc bien difficile. La vision déterministe qui vise surtout à établir une répétition des opérations, s'oppose à un environnement qui impose une plus forte complexité, et qui rend de fait plus difficile la spécification de manière centralisée. On observe de fait ainsi un écart important entre le travail prescrit et le travail réel de l'opérateur.

L'UET ne fait donc qu'entériner une division du travail qui laisse peu de place à l'initiative d'un travail différent. Le seul changement est la plus grande complexité liée à la diversité des véhicules qui implique que les opérateurs regardent constamment les numéros des pièces. La polyvalence est alors rejetée car elle risque d'augmenter le risque d'erreurs. On assiste à un repli sur le poste qui rend impossible toute entraide et la réduction des temps de pause liée aux nouveaux horaires renforce l'isolement. Pour ces opérateurs cantonnés à un seul poste, il n'existe pas d'évolution de carrière. D'autre part la traçabilité des défauts, utilisée comme outil d'évaluation, valorise davantage la responsabilité individuelle de l'opérateur dans sa logique de poste que la responsabilité collective. E. Couvreur reprend à son compte l'analyse de J.-C SAARDAS sur l'ambiguïté contenue dans le terme même d'auto-contrôle : *« l'opérateur est exposé dans le signalement du défaut au jugement de la maîtrise. On aboutit ainsi à une incohérence organisationnelle. Le comportement de l'opérateur en poste n'est pas seulement déterminé par le suivi individuel attaché à l'auto-contrôle mais aussi par les modes de reconnaissance possibles de la part du chef d'unité ou des monteurs. Parmi les objectifs avancés au nom de l'auto-contrôle, la responsabilisation des opérateurs et l'amélioration du process sont tributaires du mode individuel de suivi des défauts qui désigne en permanence l'opérateur comme responsable de la non-qualité ».*

L'UET est ainsi prise dans une véritable contradiction entre un discours de responsabilisation de l'unité et un renforcement du contrôle hiérarchique au travers de la qualité ou d'une productivité directe. *« Une fois de plus, les modes de gestion mettent en relief le fameux "décalage" entre un cadre organisationnel qui se veut différent mais qui se réfère à un système de valeurs passées autour d'un respect absolu de la règle "il faut, on est obligé", d'une reconnaissance professionnelle qui n'est possible qu'une fois sorti de la chaîne en tant que monteur. »*

Les opérateurs ne font pas grande différence entre l'UET et le tronçon classique de la chaîne puisque le contenu du travail et son évaluation ont peu évolué. E. Couvreur explique que pour les opérateurs le seul changement est le nom. Et il cite les interrogations que cela suscite : *« Je ne sais pas pourquoi on a changé le nom, avant on disait tronçon K, maintenant on dit UET K. La construction des postes privilégiant une optimisation de la charge de travail, l'opérateur est parfois amené à exécuter une succession d'opérations diverses. Il lui est donc difficile d'y trouver une certaine logique en lien avec le produit, surtout si celui-ci fait l'objet d'une diversité importante. Ce morcellement hétérogène de l'activité ne lui permet pas de mesurer sa contribution dans l'assemblage d'un ensemble, qu'il ne maîtrise que partiellement ».* La formation ne permet pas non plus une intelligibilité suffisante du travail. *« Cette situation est à l'origine d'une partie des non-conformités répertoriées. »*

Pour les opérateurs l'appropriation de leur poste est d'autant plus difficile que les membres de l'UET sont tenus éloignés de la conception même du poste. *« Le poids actuel du travail prescrit n'autorise qu'une élaboration clandestine et catégorielle des savoirs autour des polyvalents et des jeunes plus affranchis de la règle. »* Pourtant le poids accordé aux savoirs théoriques devient un critère sélectif déconsidérant les capacités pratiques et l'expérience acquise.

E. Couvreur tente un bilan : *« Si à court terme, on constate des performances, il faut bien reconnaître que l'UET porte en elle une contradiction de fond. L'implication et la responsabilisation recherchées dans l'unité sont en permanence neutralisées par un accroissement de la contrainte pour progresser dans ses objectifs. »* L'UET se trouve alors piégée entre une organisation formelle qui se veut « impliquante » et participative, et la réalité contraignante et individualisante du process. L'absence d'identité professionnelle observée dans l'éclatement de l'activité de l'unité montage se trouve renforcée par la pauvreté des tâches et la limitation des savoirs. L'introduction de l'UET n'est-elle pas d'abord une réponse managériale, faisant de l'unité un outil, visant à faire adhérer les salariés à la démarche stratégique d'ensemble du management ?

Et surtout, *« on peut s'interroger sur l'absence des partenaires sociaux dans le développement des UET depuis leur mise en place à l'intérieur de l'entreprise. Faut-il y voir une volonté de la direction de privilégier la place exclusive du management dans l'organisation du travail, ou de maintenir les partenaires sociaux dans un espace de relations classiques et centralisées ? Cette mise à l'écart n'est-elle pas lourde de conséquences sur la nature des changements engagés, et la réduction du décalage entre le discours et la réalité du fonctionnement des unités ? »*

L'interview de M. Martinez, délégué syndical central CGT de Renault nous rappelle la position que la CGT avait adoptée ces années-là par rapport aux UET et qui ne venait pas renforcer la section CFDT laquelle était convaincue de la nécessité de contrer la direction sur son propre terrain.

Scepticisme

S'il est un terme qui peut caractériser la position de la CGT, c'est bien le scepticisme et une certaine distance par rapport à cette question de l'organisation du travail. Elle n'est pas si tentée que ça de s'y impliquer.

Pour le délégué CGT interviewé, le grand principe de toutes ces évolutions c'est la qualité totale qui conduit à positionner le client comme roi, ce qui bouleverse toutes les relations au sein de l'entreprise en brisant tout esprit d'entraide et de solidarité. *« Dans l'usine tout le monde est le client de quelqu'un. On n'est plus collègue entre nous. On est client ou fournisseur. Ça a crispé les relations. En réalité les gens coopèrent moins bien maintenant en tant que client fournisseur qu'ils ne le faisaient avant en tant que collègues. Au sein des UET, chacun joue solo dans l'équipe. S'il joue mal, il est montré du doigt par l'équipe. Il y a un tableau d'honneur. Celui qui est trop malade a un carton jaune. Les gens ont leur photo affichée. »*

L'UET, outil destiné à faire vivre « l'Accord à vivre » est un lieu où on a, en principe, le droit de dire ce qu'on veut pour la bonne marche de l'entreprise et où on a le droit de discuter stratégie. Mais, précise notre interlocuteur, *« il faut être d'accord avec les choix de l'entreprise, après on peut dire ce qu'on veut et favoriser une stratégie qui va à l'encontre des intérêts des salariés. On part du principe que la polyvalence c'est mieux. Mais le boulot est toujours aussi chiant et l'intensité augmente. Avant on se serrait les mains, maintenant on se serre les coudes, les gars n'ont pas le temps d'enlever leurs gants ».* L'UET est donc un lieu d'intégration idéologique et un lieu où on exerce la compétitivité et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

La CGT n'a pas signé l'accord à vivre et n'est donc pas favorable aux UET. Mais une fois ces UET installées, la question se pose au sein du syndicat de savoir si les militants doivent essayer de faire bouger les choses en y portant la contradiction et des revendications. *« Nous on était contre le principe de cette pensée et il y a eu des débats au sein de la CGT pour investir les UET. Nous, on pensait que si pour le patron, les UET étaient un lieu pour mettre une piquouze, nous on pouvait en faire autre chose. Car c'est un lieu d'échange, de débat. Évidemment, ils veulent pas qu'on parle salaires. Certains de nos camarades disaient : "si on y va on cautionne, les UET c'est pour travailler plus vite et virer les malades". Nous on disait, si on est dedans on peut augmenter les temps de pause et soutenir les malades. Il y a des périodes prévues pour discuter des objectifs de l'entreprise. »*

Si pour M. Martinez, il faut tenter au sein de ces UET tout ce qui est possible pour faire avancer les choses, il est pourtant sans véritables illusions. *« L'UET est un outil pour la direction, pour recenser un certain nombre de problèmes et court-circuiter les représentants du personnel, DP ou HS. Nous on porte une responsabilité. Il y a des lieux institutionnels comme les CHS-CT, mais sur les conditions de travail, on est très léger. Il y a une dérive du syndicalisme en général et surtout du nôtre, une dérive sur les grands principes et un peu moins sur le concret, sur les problèmes terre à terre. »*

On a vu les difficultés que peut rencontrer une section syndicale désireuse d'intervenir en matière de changement de l'organisation du travail. Les embûches sont de nature multiple, difficulté de sensibiliser les travailleurs sur ces questions dans la mesure où ils sont plus attirés vers ce qui est tangible immédiatement, dans la mesure également où certaines innovations présentées comme positives se traduisent par une intensification du travail, dans la mesure enfin où certains d'entre eux ont le sentiment de faire les frais de ces innovations en perdant des avantages liés à la hiérarchie des classifications. Difficulté d'avoir l'initiative dans ce terrain où les directions sont toutes empressées à apporter unilatéralement les changements qu'ils jugent nécessaires à leur adaptation. Difficulté encore de s'entendre au sein de la section, certains redoutant l'intégration, et très faible soutien des fédérations ou confédérations. À quoi il faut ajouter le déclin syndical d'ordre plus général. On a pu mesurer dans ce cas le scepticisme de la CGT pour qui en définitive la transformation du travail ne peut se faire que sur la base du rapport de force.

Les combattants de l'ombre

La remise en cause de l'organisation taylorienne du travail existe pourtant bel et bien sur le terrain. Elle s'exerce individuellement ou collectivement à travers le « travail réel » qui est distinct du travail prescrit ou formel. Elle se caractérise par son côté informel, caché, clandestin, elle est le fait d'une activité de l'ombre, de la mobilisation de toute une série de savoirs, savoir-faire, savoir-être ensemble non formalisés, constitués patiemment par les salariés dans leur confrontation avec les aléas du travail concret, et qui sont donc issus de leur expérience. Ils les utilisent pour réaliser dans de meilleures conditions un travail prescrit dans les bureaux loin des contraintes réelles du terrain. Cela correspond le plus souvent à un micro-réaménagement de l'activité que les uns et les autres ont à effectuer mais qui représente bien (implicitement et informellement) une remise en cause de la logique taylorienne qui veut que le travail se déroule exactement selon les prescriptions définies par les experts du travail que sont censés être les ingénieurs et techniciens qui possèdent « la science ».

Une contestation objective du travail taylorisé se fait donc au quotidien et constamment sous de multiples formes. Elle cimente l'existence de collectifs de travailleurs, où s'élaborent, s'échangent – selon des règles informelles mais pourtant bien réelles – les savoirs, savoir-faire clandestins, où s'affirme une morale qui régule la répartition des tâches les plus ingrates [7].

7. J.-D. REYNAUD, *Les règles du jeu, la régulation collective et l'action sociale*, A. Colin, 1988.

En fait, on pourrait dire qu'un post-taylorisme clandestin s'essaie à travers des pratiques variées : un certain type de rotation des tâches, polyvalence, recomposition des postes de travail, redéfinition des procédures de travail, comme l'ouvrage « L'établi » de R. Linhart le donnait à voir [8]. Cet aspect a été largement étudié par des sociologues et ergonomes qui montrent bien qu'il s'agit là d'un phénomène dont on ne devrait pas sous-estimer l'importance. On pourrait même faire l'hypothèse qu'en France le décalage entre le travail prescrit et le travail réel est plus fort que dans nombre d'autres pays parce que l'application taylorienne y a été plus forte pour des raisons liées à l'idéologie de la lutte des classes présente dans la classe ouvrière. On aurait donc cette spécificité en France d'une très forte contribution informelle de la part des exécutants à l'amélioration de l'organisation du travail. La lutte contre les prescriptions et la remise en cause des fondements majeurs de l'organisation du travail taylorisé trouveraient ainsi une application sur le terrain.

Il semble pourtant que cette dimension soit à son tour attaquée par les formes que prend la modernisation. Les postes de travail lourdement informatisés et automatisés sont de plus en plus éloignés ; les collectifs de travail sont de ce fait affaiblis, lorsqu'ils ne sont pas sous influence parce que constitués par la hiérarchie sous forme de groupe, unité ou encore module de travail ayant à adopter un mode standardisé de fonctionnement et de relations les uns avec les autres.

Les conditions objectives de la modernisation comme celle subjective (créée par le phénomène participatif d'une ampleur exceptionnelle et habité par l'objectif de métamorphose identitaire des salariés) ne favorisent guère le développement de cette activité « trans-taylorienne » des salariés. On pourrait penser qu'un des objectifs syndicaux serait précisément de défendre les conditions permettant qu'une telle action des salariés se pérennise, voire se renforce, et à partir de là d'imposer des changements qui entérinent toutes ces entorses à la logique taylorienne qui font plus de place à l'autonomie et à la libre initiative des salariés. La démarche consistant à laisser la parole aux salariés pour qu'ils s'expriment sur la question semble en effet bien moins convaincante : explicitement et sous le regard de la hiérarchie il est moins facile de transformer que par une activité de l'ombre collective et individuelle où se déploient des valeurs contestatrices échappant à la rationalité toute-puissante de la direction. Il n'est pas facile pour un groupe de salariés de remettre en cause explicitement les fondements de l'organisation du travail conçue par la hiérarchie et les experts de la direction. Non seulement parce qu'ils peuvent éventuellement avoir peur, non seulement parce qu'il leur est souvent difficile de se représenter et de pouvoir formuler leur transgression, mais parce qu'ils sont plus pris dans la logique et la rationalité au niveau des échanges verbaux (où passe de façon incessante et bien structurée le message de la direction) qu'au niveau de leur activité quotidienne, celle qui sert encore de véhicule aux valeurs ouvrières.

C'est pour cette raison peut-être que les salariés ont du mal à exprimer en termes revendicatifs ces besoins qu'ils parviennent, pour une toute petite partie, à satisfaire dans leur activité quotidienne. Ils demandent à travers les revendications ce qu'ils pensent pouvoir obtenir de manière tangible et relativement rapide. Des points qui se formulent aisément, qui peuvent être repris par d'autres et qui – pour être satisfaits – passent par des mesures relativement simples.

Il est difficile pour les syndicalistes dans ces conditions de mener des actions sur l'organisation du travail ; même lorsqu'ils sont très motivés, ce qui est assez exceptionnel. ■

8. *L'établi,* Le Seuil, 1978.