

L’histoire des conditions de travail chez Renault

Hazem BEN AISSA

Maître de Conférences - Université Paris XI
8 avenue Cauchy 92330 Sceaux
hazem.benaissa@iut-sceaux.u-psud.fr

Résumé :

Le champ concerné par les conditions de travail peut être décomposé en trois niveaux : les variables "indirectes" (salaire, temps de travail, œuvres sociales...), l'environnement du travail (hygiène, sécurité...) et les conditions de travail relatives au poste du travail (pénibilité et contenu). La fonction sociotechnique se focalise principalement sur le troisième niveau et dans une moindre mesure sur le deuxième.

Nous dressons l'histoire de l'émergence et de l'évolution de la problématique des conditions de travail. Pour cela, nous regardons comment, chez Renault, les conditions du travail ont émergé comme enjeu, sont devenues un champ de réflexion, ont évolué et se sont muées en une variable d'action. Cette lecture s'effectue en analysant les politiques sociales, les grèves, les négociations collectives...

La prise en compte de la question des conditions de travail au sein de l'entreprise a été analysée par différentes stratégies mises en place par le constructeur automobile. Nous en avons relevé cinq : compensation, contournement, évitement, amélioration et externalisation. Cette démarche historique ne peut épargner une histoire des acteurs qui sont nés et qui prennent en compte cette dimension du travail : délégués ouvriers, service conditions de travail, ingénieur sociotechnique... Cette histoire des acteurs a été analysée selon deux niveaux : avant les projets et à l'époque des projets.

Mots Clés : Conditions de travail, Renault, histoire, système de production

INTRODUCTION

L'objet de ce papier est de proposer une histoire qui retrace l'évolution de la question des conditions de travail chez Renault. Le choix du constructeur automobile Renault vient du fait qu'il est longtemps considéré comme vitrine sociale, pionnier des conditions de travail dans l'industrie française. La démarche historique prend comme angle de lecture celui de l'action dans l'entreprise. Le positionnement gestionnaire de ce travail nous guide dans la lecture historique. Cette histoire a évidemment un lien avec les différentes composantes qui influencent les conditions de travail, à savoir : la législation du travail, l'inspection du travail, le droit social, etc. Egalement, cette histoire de la question des conditions de travail est enrichie par une histoire des conditions de travail. En effet, les données objectives qui caractérisent l'évolution des conditions de travail permettent de nourrir l'histoire de la question.

L'histoire que nous faisons est l'histoire de l'émergence et de l'évolution de la problématique des conditions de travail : histoire des acteurs, des accords, des stratégies d'entreprise, des revendications... En effet, notre questionnement concerne les conditions de l'émergence, la genèse et l'évolution de l'objet "conditions de travail". Nous analysons comment, dans l'entreprise, les conditions du travail ont émergé comme enjeu, sont devenues des champs de réflexion, ont évolué et se sont muées en une variable d'action.

Cette histoire chez Renault permet de nous présenter un "modèle" de l'émergence et de l'évolution de la question des conditions de travail. Il est ainsi important d'explorer la dimension de l'entreprise et aussi de voir comment s'y insère le compromis social national. Nous analysons ainsi, la cohérence du compromis interne avec le compromis social ou plutôt comment la contrainte du compromis social est satisfaite au sein de l'entreprise. Cette histoire permet de repérer quand et comment la question des conditions de travail est formulée en tant que politique, à quels développements de pratiques et d'acteurs elle donne lieu, quels contenus lui sont donnés et quels sont ses débouchés dans la vie de l'entreprise.

Nous élargissons la définition des conditions de travail dans ce papier. Nous incluons dans cette définition : le salaire, l'environnement du travail, la durée du travail, les œuvres sociales, etc. Cet élargissement permet de voir comment est structurée la définition actuelle des conditions de travail (pénibilité et contenu du travail) dans le temps.

Nous décomposons la définition des conditions de travail selon trois niveaux :

- Variables indirectes (premier niveau) : salaire, durée du travail, œuvres sociales... Ces variables influencent indirectement les conditions de travail. En effet, un bon salaire donne une satisfaction à l'ouvrier et lui permet une compensation des conditions de travail. De même la réduction de la pénibilité peut résulter d'un temps de travail moindre. Les œuvres sociales jouent en matière d'intégration des ouvriers dans l'entreprise, donc en terme de contournement de la question des conditions de travail.
- Environnement du travail (deuxième niveau) : sécurité, hygiène, pollution, risques au travail... L'environnement du travail est une variable importante au niveau des conditions de travail mais elle ne rentre pas dans la définition du poste de travail.
- Les conditions de travail au poste (troisième niveau). Nous différencions deux sous-niveaux : celui de la pénibilité physique et cognitive au travail (premier sous-niveau) et celui du contenu du travail (deuxième sous-niveau).

Cette définition élargie des conditions de travail provient de la difficulté de dissocier ces trois niveaux dans le temps. En effet, un des résultats de cette démarche historique est l'imbrication de ces trois niveaux.

Nous allons présenter une généalogie de l'évolution de la question des conditions de travail et de la manière dont les acteurs ont pris en compte cette dimension au sein de l'entreprise. Cette généalogie permet de dégager trois périodes : 1898-1912 ; 1912-1970 et 1970-2000.

1. LA QUESTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ÈRE ARTISANALE : 1898-1912

Pour P. Fridenson (1998), cette période constitue la belle époque de la firme Renault avec un dynamisme technologique où l'entreprise est le premier constructeur automobile en France par le chiffre d'affaires en 1912.

1.1 Le système de production

Le système de production est basé sur **une fabrication artisanale**. Les ouvriers sont qualifiés (plutôt des artisans) capables de s'adapter à des tâches variées, d'organiser eux-mêmes leur travail en choisissant les outils, les méthodes et les gestes appropriés. Le travail est caractérisé par des savoir-faire et des comportements qui circulent entre les générations par une participation directe au travail. La transmission des connaissances et des savoir-faire représente une des principales manifestations de l'autonomie professionnelle de ces ouvriers permettant de réguler l'accès au marché du travail. L'apprentissage constitue la base d'une accumulation des savoirs professionnels et des comportements culturels. On dénombre 4% d'ouvriers non qualifiés chez Renault en 1906 (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999).

Ce système de production dotant l'artisan **d'une large autonomie** (troisième niveau des conditions de travail, deuxième sous-niveau) qui vient contribuer par son œuvre à la réalisation du véhicule, se transforme avec le temps. Le premier virage est l'année 1906 (Fridenson, 1998). En 1906, le règlement intérieur prévoit le "pointage" du temps de travail et **aussi le salaire à l'heure. L'outillage, désormais fourni par l'entreprise n'est plus comme auparavant la propriété de l'ouvrier. De plus en plus, l'introduction des séries plus importantes** a favorisé le salaire aux pièces¹ au lieu du salaire à l'heure, d'où l'instauration du marchandage². Mais dans cette industrie florescente, la main d'œuvre reste utilisée de manière bien traditionnelle, ce qui fait un handicap devant l'industrie américaine. La fin de cette période constitue le début des préparations au mouvement de rationalisation par l'embauche de l'ingénieur De Ram par Louis Renault pour introduire les méthodes tayloriennes au sein des usines (Fridenson, 1998).

1.2 La prise en compte de la question des conditions de travail

Les conditions de travail en terme de contenu du travail à cette période **étaient favorables aux ouvriers**. En effet, l'autonomie procurée aux ouvriers leur permet d'avoir un travail intéressant au niveau du contenu du travail (troisième niveau, deuxième sous-niveau).

On note que les premières grèves importantes concernant les conditions de travail se déroulent en 1905 et en 1906 au moment du premier virage que nous avons décrit précédemment. Elles portent toutes à la fois sur les salaires (contre la pratique de marchandage) et la journée de huit heures avec l'exigence de la "semaine anglaise" (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999) (premier niveau des conditions de travail).

¹ On note 80% des ouvriers sont payés aux pièces et le reste à l'heure. Cf. CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault (1999).

² Le marchandage consiste à un accord entre l'ouvrier et le contremaître sur un prix de la pièce fabriquée.

Nous pouvons relever deux stratégies concernant les conditions de travail, déployées progressivement par Louis Renault, P.D.G. de l'entreprise (1898-1944). La première consiste en un renforcement de la relation de domination au sein de l'entreprise entre la direction et l'ouvrier et la deuxième par un contournement de la question en instaurant différentes œuvres sociales.

1.2.1 La stratégie de renforcement de la domination

La première stratégie utilisée maintes fois par Louis Renault consiste à maintenir le compromis social mettant en place **un rapport de domination assez contraint**. Différentes décisions ont été prises dans ce sens : instauration du pointage, licenciement, réduction de l'autonomie de l'ouvrier en instaurant petit à petit un ordre hiérarchique au sein de l'usine (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999).

1.2.2 La stratégie de contournement : les œuvres sociales

La deuxième stratégie utilisée consiste à **contourner la question des conditions de travail** par l'instauration des œuvres sociales (premier niveau des conditions de travail). Ces œuvres sociales permettent de renforcer le paternalisme caractérisant les relations de travail. Elles ont pour but d'établir entre la direction et le personnel des liens d'une nature différente de ceux limités au seul contrat de travail. Elles ont eu un développement croissant surtout pendant la période suivante (1912-1940) avec une détérioration croissante des conditions de travail de troisième niveau (autonomie, pénibilité...).

On peut noter l'émergence de différentes sociétés et associations traitant des œuvres sociales (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999). Par exemple, la société de secours Renault Frères qui permet d'indemniser les arrêts de travail, est fondée en 1901, et devient une caisse de secours des ouvriers et employés des usines Renault en 1904³. La création de la caisse de secours mutuel s'est effectuée en 1904.

1.3 De la nécessité d'un représentant...

Notre histoire des conditions de travail ne peut pas se détacher **d'une histoire des acteurs** qui prennent en charge la question des conditions de travail et influencent les stratégies adoptées par l'entreprise. Comme nous l'avons vu, les conditions de travail sont de plus en plus contraintes par un mouvement de rationalisation de la production et d'organisation scientifique du travail. Selon la théorie des mythes rationnels d'A. Hatchuel (1997), tout mouvement de rationalisation nécessite :

- un espace de progrès caractérisé dans notre cas par la négociation, et le compromis entre les différents acteurs de l'entreprise sur la question des conditions de travail,
- un substrat technique véhiculé par les différentes lois et législations et aussi les décisions et règlements,
- et une figure d'acteur qui prendra en charge la question des conditions de travail.

Le premier acteur (stratégique) est Louis Renault : en l'absence de représentant ou de délégué du personnel, il est en charge de la question des conditions de travail. En effet, l'entreprise dans cette période était une moyenne entreprise comptant 1.500 ouvriers en 1906 (Fridenson, 1998). Etait-il l'acteur adéquat pour traiter la question ? Peut être pas puisqu'il représentait aussi le pouvoir économique. La nécessité d'un acteur différent du représentant du pouvoir économique est alors revendiquée. En effet, pour une meilleure viabilité du compromis, il est nécessaire d'avoir un pouvoir partagé sur la question des conditions de travail. Ainsi, la reconnaissance des délégués

³ Elle devient obligatoire par un arrêté préfectoral en 1911.

pouvant représenter les ouvriers émerge immédiatement parmi les revendications du personnel de la maison Renault Frères.

2. LA QUESTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'ÈRE DE L'O.S.T. : 1912-1970

Nous commençons cette période en 1912, date de l'instauration du chronométrage chez Renault. Cette période qui s'étale sur cinquante ans voit une transformation radicale des relations de travail au sein de l'entreprise sous le poids des transformations du système de production. La question des conditions de travail se trouve alors au cœur de ces transformations.

2.1 Le système de production

Après avoir lu les traductions des travaux de Taylor en langue française⁴, Louis Renault décide d'appliquer cette nouvelle doctrine dans un atelier d'expérimentation puis de la généraliser dans toutes les usines⁵. Cette introduction du taylorisme a pris deux formes (Fridenson, 1998) :

- la rénovation de l'outillage par la création de nouvelles formes d'outils préconisées par Taylor,
- le chronométrage du temps de travail.

A partir de 1912, Louis Renault décide d'étendre le chronométrage au sein des usines sans augmenter les salaires en contrepartie⁶. Ce mouvement de rationalisation s'accroît davantage avec l'accroissement des séries et la volonté de diminuer les coûts de main d'œuvre, et il entraîne l'embauche d'un plus grand nombre de manœuvres spécialisés ("les similaires")⁷ et l'extension de l'organisation scientifique : étude des outillages, établissement des temps de montage, généralisation du chronométrage, prix obtenu par décomposition du travail en éléments simples..(Fridenson, 1998). Ainsi, à un système de production fondé sur le métier et sur le marché pendant la période précédente succède un second fondé sur le rôle professionnel et la politique d'entreprise, selon A. Touraine (1999).

L'introduction de la chaîne chez Renault a commencé en 1915 avec un transporteur mécanique et ensuite en 1918 avec un transporteur à bandes amenant les pièces d'un atelier à l'autre. Les véritables débuts du travail à la chaîne ont lieu en 1922 pour le montage des châssis de la 10 HP Renault⁸. Il s'ensuit l'apparition de nouvelles figures d'acteur à savoir les **ouvriers spécialisés**. La proportion de manœuvres en 1925 est de 54% et se compose surtout d'ouvriers spécialisés. Ce chiffre augmente annonçant l'essor du travail répétitif avec 68% d'ouvriers spécialisés en 1938 et 32% d'ouvriers professionnels (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999).

A la suite de la nationalisation en 1946, le nouveau P.D.G. de l'entreprise P. Lefaucheur (1945-1955) fixe des objectifs ambitieux ; passer de 1.000 voitures par jour produites et vendues en 1945, à 2.000 en 1960 puis 3.000 trois ans plus tard. Pour ce faire, il compte sur l'accentuation de l'emploi des méthodes fordiennes avec une accélération des cadences de 40 à 60 unités par heure

⁴ Les traductions d'Henry Le Chatelier (1850-1936), promoteur de la doctrine de Taylor en France.

⁵ Au départ, l'intérêt de L. Renault était dans la possibilité qu'offre la méthode de Taylor de mettre en place un nouveau système de salaire aux pièces permettant de renforcer son autorité dans les ateliers.

⁶ Louis Renault n'approuve pas la démarche d'Henri Ford qui en même temps qu'il introduisait la chaîne, a doublé les salaires (logique de compensation).

⁷ Ils représentent 30% des ouvriers en 1911. Cf. CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault (1999).

⁸ Le temps des opérations de chaque équipe est de 40 minutes.

(Loubet, 1999). Cette période est ainsi le signe de **l'affirmation des Méthodes comme l'acteur principal** influant sur la structuration de l'organisation du travail dans les usines.

Cette affirmation et ce nouveau cap centré sur la productivité passe par **l'élaboration de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de gestion**. J-L. Loubet (1999) en recense quelques uns : l'élaboration des standards de temps afin de définir l'homme outil-standard ; l'adoption des tables M.T.M. (Method Time Measurement) en 1954 ; le développement des fiches de poste, d'aptitude de l'ouvrier, d'instruction des modes opératoires ; les cotations de poste de travail (cadence, effort...) avec quatorze critères en 1950. L'adoption du M.T.M. consiste à supprimer le chronométrage et donc à éliminer la subjectivité liée au chronométreur dans sa mesure de l'allure au travail. Le système d'étude de cotation des postes vise à placer à chaque poste un ouvrier susceptible de satisfaire sans difficulté les exigences particulières du poste. De même en 1950 apparaissent les régleurs qui préparent et organisent le travail des O.S.

Concernant le travail de l'homme à son poste, le développement de l'O.S.T. engendre la recherche d'une adéquation entre la fiche d'aptitude de l'ouvrier et la fiche d'exigence du poste. S'y ajoutant les examens psycho-techniques afin de déterminer l'aptitude de l'ouvrier à tenir le poste et aussi sa capacité à subir les nuisances du travail. Le développement des outils de l'homme à son poste de travail montre l'intérêt porté à la productivité. Ceci montre **l'intérêt porté à la question des conditions de travail dans un objectif de productivité** (logique taylorienne). Cette focalisation sur le poste de travail **impacte d'une façon cruciale les conditions de travail au poste de travail** (troisième niveau).

La période de taylorisation triomphante est celle des années 1945-1970 avec la fabrication de la 4 CV Renault en 1948. Nous utilisons d'ailleurs symboliquement cette date pour marquer la rupture. Dans la terminologie d'A. Touraine (1955), il s'agirait d'un passage à la phase C. Une chronologie fine serait à établir pour distinguer la mécanisation intégrale des années cinquante et d'une évolution vers l'automatisation, appuyée sur l'informatique et les commandes numériques, qui commence dans les années soixante jusqu'aux années quatre vingt.

2.2 La prise en compte de la question des conditions de travail

L'analyse de cette période met en évidence différentes améliorations des conditions de travail en **terme quantitatif** c'est-à-dire essentiellement par une augmentation des salaires, une réduction du temps de travail, des primes, des œuvres sociales...

Nous avons vu que les relations de travail et la politique salariale sont, dans les années vingt, largement dépendantes de l'organisation du travail de la production. Cette dépendance au système de production est caractérisée par la diversité des modes de rémunération : un salaire à l'heure pour les ouvriers professionnels, un salaire à la pièce pour la fonderie et un salaire au boni pour le plus grand nombre⁹.

A la suite des grèves et des occupations en 1936, des négociations ont été entamées entre la direction et les délégués ouvriers sur les questions relatives aux conditions de travail. La convention collective signée en 1936 instaure deux semaines de congés payés et les 40 heures de travail décidés au plan national. Elle propose une nouvelle grille de salaire et des augmentations à hauteur de 15%, la mensualisation de certaines catégories comme les contremaîtres et la reconnaissance du droit syndical avec des délégués ayant un statut (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999).

⁹ Le boni comprend une partie fixe "le taux d'affûtage" auquel s'ajoute une prime en fonction du rendement.

Après la deuxième guerre et suite à la nationalisation de l'entreprise (1945) et en conséquence des grèves au sein des usines, une nouvelle politique sociale s'installe au sein de l'entreprise. En effet, l'Etat en prenant en main l'entreprise, doit assumer son rôle de régulation de la question sociale au sein de l'entreprise. Il a en effet des devoirs vis à vis des salariés de l'entreprise. Nous remarquons qu'à partir de cette date Renault est devenu un laboratoire d'expérimentation de la législation du travail. Ce constructeur devient pionnier des conditions de travail dans l'industrie française.

Cette nouvelle politique sociale est celle de P. Lefaucheur premier P.D.G. de la Régie (1945-1955) qui défend trois idées principales (Loubet, 2000) :

- faire participer un personnel toujours plus nombreux à la vie de la Régie,
- améliorer les conditions d'existence,
- établir un nouveau climat social.

D'après le livre collectif rédigé par les syndicats et la société d'histoire des usines Renault, nous relevons différentes réalisations au niveau des conditions de travail (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999). Répondant aux revendications d'une hausse de la prime de production après guerre, l'accord intervenant le 8 mai 1947 entre le gouvernement et la C.G.T. prévoit de l'augmenter de 3 F. En septembre 1950, le premier accord salarial est signé entre la direction de la Régie Renault et les organisations syndicales. Le premier accord d'entreprise est signé le 16 septembre 1955 par la direction et les organisations syndicales. Outre les augmentations de salaire, cet accord introduit la troisième semaine de congés payés (une première en France), le paiement des jours fériés et l'introduction de la retraite complémentaire. Il s'inscrit dans la lignée d'une politique sociale initiée par le P.D.G. P. Dreyfus (1955-1976).

Cette politique sociale est basée essentiellement **sur la conciliation** et rompt avec les politiques précédentes basées sur le couple répression/conciliation. L'idée est d'instaurer un dialogue permanent avec les représentants syndicaux (accord de 1955). Ainsi, un compromis basé sur la négociation s'installe entre la direction et la C.G.T. : c'est une entente où l'on achète la paix sociale dans les usines pour produire toujours plus. Le temps est alors au compromis : il ne remet pas en cause l'organisation du travail taylorienne. La première conséquence est la réduction de la précarité de la vie ouvrière en garantissant l'emploi dans l'entreprise. Il s'agit également de donner plus d'autonomie aux personnels en assouplissant, voire en supprimant le pointage. Les introductions de l'organisation scientifique au niveau du poste introduit vingt classes de salaire ouvrier avec chacune trois subdivisions. Ce n'est plus l'ouvrier qui est payé mais le poste qu'il occupe. Ainsi à partir de 1958 le salaire au rendement est supprimé laissant la place au salaire au temps passé avec une production déterminée à effectuer (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999).

En 1962, Renault est aussi la première entreprise à adopter la quatrième semaine de congés payés, et l'assortit du principe du retour aux quarante heures, qui avait été abandonné en 1938, d'une augmentation des salaires de 4% et de la création d'un fond de régulation des ressources.

A la suite des grèves de mai 1968 et des occupations des différentes usines, des négociations ont eu lieu entre les représentations syndicales et la direction du 12 au 14 juin 1968. Un accord a vu le jour et il concerne davantage le premier niveau des conditions de travail (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999) :

- 10% d'augmentation salariale,
- une première étape de réduction du temps de travail,
- une reconnaissance de la section syndicale et un paiement des heures de grève.

En réalité, différentes stratégies ont été employées par l'entreprise pour traiter de la question des conditions de travail. Nous avons relevé cinq stratégies : la stratégie d'accentuation du régime disciplinaire, la stratégie de contournement par les œuvres sociales, la stratégie de fuite ou d'évitement, la stratégie de compensation et la stratégie d'amélioration corrective de la pénibilité.

2.2.1 L'accentuation du régime disciplinaire

La première stratégie, initiée pendant la période précédente (1898-1912), s'intensifie avec l'introduction de l'organisation scientifique de travail. Cette solution employée par Louis Renault est celle **du maintien et de l'accentuation du rapport de domination et de subordination** régissant les relations de travail (1898-1944). Cette stratégie est entretenue par l'instauration d'une "police de travail" : fermeture d'atelier, présence policière aux portes de l'usine, licenciements d'ouvriers, décapitation des syndicats ouvriers.

A la suite des événements de 1936, des efforts sont consentis pour rétablir un compromis social basé sur la domination par une légitimation de l'autorité. Ainsi, nous notons une dégradation au niveau des conditions de travail avec des règlements d'atelier assez contraints. Aussi, l'organe de la C. G. T. "la vie ouvrière" se voit interdit de diffusion et les textes de loi et de convention collective relatifs aux procédures de conciliation et d'arbitrage deviennent un instrument de répression lorsque les dirigeants de l'entreprise estiment les grèves illégales (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999). La rénovation du parc machine en 1937 entraîne, par la baisse du besoin en main d'œuvre, des licenciements qui permettent de casser les unités syndicales au sein des ateliers.

L'accentuation du régime disciplinaire est entretenue par une politique de licenciement qui met en relief la menace infligée aux ouvriers face à toute tentation de grève. A cette époque le licenciement était fréquemment utilisé surtout à l'encontre des représentants syndicaux.

Cette stratégie s'est affaiblie après la nationalisation de l'entreprise (1945). Elle marque le refus de l'Etat de tout régime disciplinaire au travail. Cette stratégie de soumission est toujours accompagnée d'incitations financières (une stratégie de compensation) et d'œuvres sociales (une stratégie de contournement) pour faire accepter plus facilement un travail pénible et peu stimulant.

2.2.2 La stratégie de contournement : les œuvres sociales

La stratégie des œuvres sociales a été initiée à partir de 1906, date des premières grèves contre le "pointage", par Louis Renault. Celui-ci croit, comme d'autres patrons de cette époque, que l'instauration des œuvres sociales est un moyen d'attacher les ouvriers à l'entreprise et de leur faire oublier les mauvaises conditions de travail. Nous différencions cette stratégie de contournement de celle de compensation. En effet, la stratégie de contournement ne consiste pas seulement en une logique de compensation mais permet aussi une intégration à la culture de l'entreprise (une logique paternaliste).

Selon J-L. Loubet (2000), dans la politique de Louis Renault, on ne voit pas de trace d'une politique de fordisme social, il a davantage d'idées paternalistes et réactionnaires avec une coloration sociale. D'après J. Fombonne (2001), le paternalisme a deux composantes : relationnelle et institutionnelle. La première composante est un système de relations patron-personnel. La seconde composante, plus matérielle, est constituée d'un réseau d'institutions sociales et d'aides sociales visant à répondre à des besoins de subsistance, de protection, de soutien, d'éducation, d'épargne et de loisirs. C'est selon cette deuxième philosophie que s'instaure de plus en plus les œuvres sociales au sein de l'entreprise.

Les œuvres sociales financées par la direction doivent contribuer **au maintien de la paix sociale**. Les associations sont créées dans l'espoir de motiver et de contrôler les ouvriers, il s'agit de développer les valeurs familiales et l'esprit d'équipe en faisant accepter l'autorité plutôt que la coopération. En effet, le rapport hiérarchique et les conditions de travail introduits par l'O.S.T. font ressentir la nécessité de stabiliser la main d'œuvre ouvrière. Ainsi, la création de différentes associations a pour objectif de faire accepter le rapport de domination et les mauvaises conditions de

travail. Ce contournement des questions relatives aux conditions de travail, a engendré une méfiance des syndicats vis-à-vis de ces œuvres sociales¹⁰.

Le recours aux œuvres sociales se multiplie sous Louis Renault. Il les préférait aux augmentations de salaire. Les questions d'hygiène et de sécurité (deuxième niveau) au travail étaient alors considérées comme des œuvres sociales et ne faisaient pas partie des obligations de l'entreprise. Même si la loi de 1898 implique la responsabilité de l'employeur dans les accidents de travail, elle n'oblige pas à créer un service chargé de la prévention de ces accidents ou de tout risque de sécurité au travail. Différentes associations et services dédiés aux questions d'hygiène et de médecine de travail ont vu le jour (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999) : le service médical durant la guerre 1914-1918, la coopérative de consommations des usines Renault en 1916, l'instauration progressive des réfectoires à partir de 1916, la première infirmerie en 1921, la "solidarité mutuelle pharmaceutique et médicale du personnel des usines Renault" en 1922, le laboratoire psychotechnique en septembre 1939, le service social avec assistantes sociales en avril 1939. En cette même année, se met en place un centre d'hygiène industrielle avec comme objectif le dépistage des maladies professionnelles et la surveillance de l'hygiène des locaux. Ces avancées montrent l'émergence de différents services concernant l'environnement de travail (deuxième niveau des conditions de travail).

Un collectif de liaison des œuvres sociales et des associations des usines Renault est créé et devient en 1932 "comité des œuvres sociales de la S.A.U.R." (Société Anonyme des Usines Renault). Cette association coordonne différentes organisations comme les "jardins ouvriers", la société musicale des usines Renault, le club olympique des usines Renault, les bibliothèques, les associations catégorielles...

A la suite de la nationalisation, l'entreprise ne remplit plus ce rôle de gestion des œuvres sociales faute de participation de l'employeur. En effet, la libération change la donne, consolide le mouvement progressif d'intervention publique et impose une multiplication des institutions étatiques ou paritaires dans le domaine de la protection sociale. Il faut attendre 1979 pour qu'apparaisse un nouveau système de prévoyance avec contribution salariée et patronale pour le financer.

2.2.3 La stratégie de compensation des mauvaises conditions de travail

Cette stratégie prend place avec le gouvernement du Front Populaire à partir de 1936. Elle se développe davantage après la nationalisation de l'entreprise. Cette troisième stratégie se présente en terme **d'achat de la paix sociale**. Elle se matérialise essentiellement par l'instauration de primes, l'augmentation des salaires et la réduction de la durée de travail. Avec cette stratégie, Renault vise à consolider les liens avec son personnel en les articulant aux formes de rationalité et d'organisation du travail. Cette stratégie de compensation a cru après la nationalisation de l'entreprise et surtout avec le nouveau compromis instauré par le P.D.G. P. Dreyfus (1955-1976) à partir de 1955. Ce compromis accorde une place fondamentale à l'augmentation des primes et à leur multiplication : prime d'huile, prime de peinture... Selon J-L. Loubet (2000), le P.D.G. P. Dreyfus ne conçoit pas la possibilité d'un retour à ce qu'il considérait comme un néo-artisanat. La seule solution lui paraissait être de compenser les contraintes du travail à la chaîne par une poursuite de la croissance du pouvoir d'achat des salariés et par une réduction du temps de travail leur permettant de mener hors du travail les activités d'épanouissement culturel et social que l'industrie ne pourra jamais leur procurer. Aussi, un autre moyen de compensation utilisé est le développement de la formation continue facilitant la promotion professionnelle (politique fordienne) (Loubet, 2000). La compensation par les primes et les salaires était l'axe de revendication des syndicats. Le **compromis**

¹⁰ A noter le refus des syndicats de ces œuvres sociales au départ avec l'idée que ces œuvres permettent de contourner la question de l'organisation du travail. Ce refus se perd à partir de 1936 où les organisations syndicales développent les œuvres sociales. Ce changement d'attitude se justifie par l'acceptation progressive de l'organisation scientifique du travail. Cf. CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault (1999).

est alors à la négociation des conditions financières d'acceptation de la pénibilité (mise en œuvre du compromis fordien) et il n'est pas question de contenu du travail, ni d'autonomie au travail.

Cette stratégie de compensation et celle du contournement ne sont viables que si la situation de crise de l'emploi permet un "chantage à l'emploi". Cette stratégie a trouvé ses limites dans les années cinquante et soixante avec un développement économique et un besoin croissant en main d'œuvre. La troisième stratégie, celle de l'évitement a essayé de remédier à la crise de ces deux dernières stratégies.

2.2.4 La stratégie d'évitement

Deux solutions peuvent être décelées dans cette stratégie : l'embauche des immigrés et la généralisation de l'automatisation.

2.2.4.1 L'embauche des immigrés.

Le nombre des immigrés n'a cessé de croître dans les usines de Renault. Les estimations donnent un ordre de 40% d'immigrés en moyenne par usine en 1968 (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999). Le recours à la main d'œuvre étrangère se justifie par la politique de décolonisation de l'Etat à partir des années cinquante et par **l'acceptation de cette main d'œuvre des mauvaises conditions de travail** en contrepartie d'un emploi. Cette main d'œuvre sert aussi en cas de crise car il est plus facile de licencier les immigrés que les locaux.

La structure encore "artisanale" de l'entreprise, le manque d'ingénieurs tout autant que la fiabilité des machines (du bloc mécanique-électrique) font que, on a longtemps (1945-1975) préféré l'embauche d'un personnel sous-payé (travailleurs immigrés) plutôt qu'une généralisation de l'automatisation (Caron F. et *alii*, 1997).

Cette solution d'évitement des conditions de travail se voit confrontée à une éthique d'égalité qui s'est manifestée par des revendications syndicales dans les années cinquante et soixante (Boltanski et Chiapello, 1999). Le fait que les immigrés occupent les postes pénibles permet aussi de bousculer les équilibres de négociation installés dans les ateliers.

2.2.4.2 L'automatisation

La deuxième solution adoptée après la nationalisation de l'entreprise est le recours à l'automatisation. Selon les services des Méthodes de l'entreprise, cette solution devait permettre tout à la fois d'éliminer le travail pénible et répétitif, de développer des fonctions de conduite - contrôle - entretien plus attrayantes et plus qualifiées, d'accroître la flexibilité de l'outil de production et d'élever la qualité. A partir de 1960 et, à la suite de grèves à répétition, l'entreprise a décidé d'automatiser un nombre croissant de postes de travail.

L'automatisation a constitué un virage technologique. Elle n'a pas seulement supprimé des emplois, mais aussi autorisé des fonctionnements plus souples, allant au-delà de la grande série et permettant une décentralisation de la production, une réduction des hiérarchies intermédiaires, un renouveau de la créativité. Elle a aussi permis un déplacement des qualifications : le travail porte désormais sur des "signes" (instructions codées, informatique), en utilisant des systèmes intelligents, en réseau, en flux variables (séries courtes, possibilité de modifier les caractéristiques des produits en cours de fabrication) dans une architecture interactive au lieu d'une organisation séquentielle, avec un contrôle automatique en continu (Caron et *alii*, 1997). Elle a aussi permis de réduire le nombre de postes de travail difficiles caractérisés par une pénibilité et un effort importants. Mais cette stratégie ne peut s'appliquer partout, elle est notamment limitée aux postes de montage final. Nous considérons l'automatisation comme une stratégie d'évitement du fait que, globalement, les

conditions de travail n'ont pas connu des améliorations perceptibles mais davantage **un déplacement vers de nouvelles formes de pénibilité**.

La stratégie d'évitement a aussi trouvé ses limites à la fin des années soixante à la suite de la crise du travail et de la fin de l'automatisation. Apparaît alors la nécessité d'une nouvelle stratégie : la stratégie d'enrichissement du travail que nous traiterons dans la section 3.

2.2.5 La stratégie d'amélioration corrective de la pénibilité

Cette dernière stratégie est apparue surtout après la nationalisation de l'entreprise. Elle consiste à améliorer **la pénibilité physique et cognitive au poste de travail** (troisième niveau, premier sous-niveau). L'intervention des différents services sur cette question s'effectue **au niveau de la production**. Les interventions consistent essentiellement en une action au niveau des postes de travail par les agents de maîtrise et ceci après la prescription des Méthodes. Nous détaillons cette stratégie dans la section 2.4 relative à la logique d'intervention.

2.3 Les différents acteurs en charge de la question des conditions de travail

Différents acteurs et services ont traité la question des conditions de travail pendant cette période (1912-1970). Nous dressons une évolution historique des différents services et des responsables qui ont pris cette dimension comme mission ou préoccupation.

Pendant la première guerre mondiale, Renault est devenue tout à la fois la première entreprise au niveau de la production et un baromètre social pour la société (Caron et *alii*, 1997). Par exemple, le ministre socialiste de l'armement Albert Thomas a négocié tout d'abord chez Renault un règlement relatif à l'élection de délégués d'atelier en 1917 avant de le présenter comme modèle à toutes les usines de guerre. La première figure d'acteur est donc celle des **délégués ouvriers**. A la suite des événements de 1936, la direction accepte d'ouvrir les discussions intégrant la reconnaissance des délégués ouvriers, ainsi une convention est signée le 12 juin qui suit la fin de l'occupation des usines. Les événements de 1936 et le Front Populaire permettent la mise en place officielle de délégués du personnel élus (Fombonne, 2001).

Bien que la naissance **d'un service du personnel** intervienne en 1909, ce n'est qu'au début des années vingt que les missions de la fonction personnel commencent à prendre forme. Mais c'est surtout à la suite des événements de 1936 que les missions de la fonction personnel semblent se dessiner et évoluer (Fombonne, 2001). Cette évolution est perceptible dans le discours des dirigeants qui cherchent à intégrer davantage les ouvriers dans la vie de l'entreprise¹¹. Le service du personnel doit alors répondre à deux nécessités : embaucher et gérer les œuvres sociales (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999). Il a surtout une fonction administrative : il dirige les bureaux d'embauche, tient la comptabilité du personnel, et affecte les ouvriers aux divers postes de travail. Mais les avancées réelles sont très timides puisque l'existence d'un système d'autorité du contremaître, intermédiaire entre la hiérarchie et les ouvriers, persiste.

Les évolutions législatives des années quarante ont permis l'instauration **des services responsables des conditions de travail et spécialement de l'hygiène et de la sécurité**. Le livre écrit par les syndicats et la société d'histoire Renault (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999) donne ainsi plusieurs exemples. En 1941, neuf comités de sécurité sont mis en place. Deux ans après, un service dédié à la sécurité du travail est créé et en mars 1944 est instauré un service médico-social. Aussi, la création le 15 mars 1944 du Comité d'Entreprise qui permet de prendre en

¹¹ Ceci se voit aussi par le remplacement du chef de service du personnel qui avait un caractère de commandement par une personne de formation universitaire (crise de l'autorité).

charge les différentes œuvres sociales, avant même que la loi ne soit votée¹². Parallèlement, les six représentants du personnel au conseil d'administration sont depuis le 15 juin 1945 au cœur des grandes décisions stratégiques. La création d'une médecine de travail a eu lieu suite à la loi du 11 octobre 1946. Le Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHS) créé par décret du 1^{er} août 1947, fonctionne comme une commission du comité d'entreprise. Le comité d'hygiène et de sécurité est cependant composé de représentants du personnel, de médecins du travail, du conseiller du travail s'il existe, du chef du service de sécurité du travail, sous la présidence du chef d'entreprise ou de son représentant.

En 1952, à l'occasion du remplacement de la direction du personnel par **une direction des relations sociales**, P. Lefauchaux, P.D.G. de l'entreprise, précise cinq orientations de la nouvelle direction parmi lesquelles : étudier soigneusement l'organisation du travail du point de vue humain (simplification du travail, diminution de la fatigue, etc.) ; étudier les locaux de travail et les installations en tenant compte de leur influence sur le comportement, la santé et la sécurité des travailleurs (Fombonne, 2001). Cette politique affichée par le P.D.G. lui-même souligne l'émergence de nouvelles préoccupations relatives au troisième niveau des conditions de travail. Elle englobe aussi des préoccupations concernant le deuxième niveau.

En 1956 une **fonction "condition de travail"** est créée au sein des Méthodes Centrales. Elle sera transférée en 1976 au sein de la direction du personnel et des relations sociales de la Régie Renault (Perriaux, 1999). Elle regroupe les services 711, prévention des accidents et maladies du travail, et 752, protection incendie. Ce nouveau service "conditions de travail" doté de moyens importants, aborde les problèmes sous l'angle ergonomique et traite des projets d'organisation susceptibles de modifier les conditions de travail (horaires, évolution des techniques des ateliers, monotonie, pénibilité, etc.). C'est ce service qui défend la stratégie d'amélioration corrective de la pénibilité.

Après la deuxième guerre mondiale, les représentants des salariés (délégués du personnel, élus aux Comités d'Etablissement, membres du Comité d'Hygiène et Sécurité) deviennent une composante permanente de la vie de l'entreprise.

2.4 La logique d'intervention

Nous avons mis en avant dans la section précédente, l'émergence de différents acteurs et services en charge de la question des conditions de travail. Or, notre intérêt est davantage orienté sur les logiques d'action. Pour cela, nous étudions comment ces différents acteurs et services agissent au sein de l'entreprise.

L'intervention sur la question des conditions de travail des différents services s'effectue en fait au niveau de la production. Les interventions consistent essentiellement en l'aménagement des postes de travail par les agents de maîtrise et ceci après la prescription des Méthodes. Cette intervention sur le lieu de production se consolide par le développement de différentes études sur les conditions de travail au niveau du service du personnel. Néanmoins, nous notons l'émergence de réflexions au niveau de la conception à partir de la fin des années cinquante.

Nous avons vu que le développement de l'O.S.T. a engendré la recherche de l'adéquation entre la fiche d'aptitude de l'ouvrier et la fiche d'exigence du poste, auxquels s'ajoutent des examens psycho-techniques¹³. En effet, des méthodes d'évaluation des postes et des compétences utilisant la psycho-technique et la psychologie sont établies afin de favoriser la jonction entre les services du personnel et de la production par une meilleure répartition des ouvriers dans les activités

¹² Mais les difficultés apparaissent à partir de 1950 pour le financement de ces œuvres suite à la nationalisation de l'entreprise.

¹³ Loubet J-L., *Renault...*, op. cit.

productives. Renault s'intéresse alors à la psycho-technique, dans le sens où elle permet d'identifier et d'éliminer de l'usine, selon les termes de A-S. Perriaux, : "*tous les moments et les ouvriers non productifs*". Ce développement des outils concernant l'homme à son poste montre l'intérêt à l'homme au travail essentiellement dans un souci de productivité. Néanmoins, nous notons aussi des alternatives de traitement concernant la pénibilité au travail, le bruit et la toxicologie... Cette attitude de correction après coup commence à être critiquée à la fin de la période si on reprend le discours de R. Vatier (1962) membre du service d'étude sur les conditions de travail : "*je regrettais qu'on ne traitait pas les questions du personnel avec le minimum de préparation et de rigueur qu'on avait depuis longtemps dépassé dans la gestion technique de la production*"¹⁴.

C'est A. Wisner, médecin ergonomiste au CNAM, recruté en qualité de médecin de travail, avec le concours d'A. Lucas (ergonome) qui tâchera de développer les connaissances au niveau de l'ergonomie au travail (les années cinquante)¹⁵. C'est dans cette phase de production de connaissances qu'un important travail sur ces questions est entamé. Ce développement des connaissances s'effectue à la croisée de deux mondes, celui de la recherche universitaire et celui de l'automobile.

Les recherches développées au sein du service du personnel se rangent au sein de la sociologie, de l'ergonomie et plus tardivement au sein de la psychologie et la physiologie. Il faut lire ainsi la thèse de C. Tarrière¹⁶ sur l'adaptation du travail à l'homme, les travaux d'A. Touraine¹⁷ sur les ouvriers spécialisés, les travaux d'A. Wisner¹⁸ sur l'ouvrier en chaîne. Le travail effectué sur les effets de l'automatisation au niveau de la fatigue nerveuse de l'ouvrier est lui aussi remarquable¹⁹.

Aussi, le service d'étude sur les conditions de travail créé au sein des Méthodes Centrales a pour mission d'effectuer des études concernant essentiellement le contenu du travail (troisième niveau des conditions de travail) : la motivation des ouvriers et les implications au niveau de la qualité du travail²⁰. Ce changement de nature montre le souci croissant de la qualité du travail en atelier. Ce saut en terme d'étude sera repris par les revendications ouvrières surtout à partir des années soixante sur la qualité du travail que nous allons analyser dans la période suivante.

Les différentes interventions et études sur les conditions de travail ont permis d'améliorer profondément les connaissances sur les conditions de travail. Néanmoins ces études réalisées sur les conditions de travail sont limitées et sont davantage liées aux acteurs et services qui les ont initiées. Ces connaissances seront fort utiles pendant la période suivante. A défaut d'une volonté au sein de l'entreprise et d'un désintérêt du personnel des Méthodes d'avancer sur la question des conditions de travail, **l'intervention se limite davantage à un correctif en aval quand un problème de production se pose.**

3. L'ERE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : 1970-2000

¹⁴ Cité dans Perriaux A-S., *Renault ...*, op. cit..

¹⁵ Perriaux A-S., *Renault ...*, op. cit.

¹⁶ Tarrière C., *Un moyen d'étude des accidents inexplicables : l'épreuve de vigilance*, Thèse de doctorat, Faculté de Médecine de Paris, Paris, 1960.

¹⁷ Touraine A., *L'évolution ...*, op. cit.

¹⁸ Wisner A., *Etude comparative d'ouvriers de 40 à 45 ans travaillant en chaîne dans deux ateliers de l'industrie automobile*, Paris, CNAM, 1969.

¹⁹ Lucas A., "L'automatisation à la R.N.U.R. : Conséquences économiques et sociales", *Hommes et Techniques*, 1958.

²⁰ Caron F. et alii, *Histoire ...*, op. cit.

A la suite de la crise du compromis fordien sur la question des conditions de travail au sein de l'entreprise, différentes stratégies ont été développées afin de rétablir un nouvel équilibre social. Ces nouvelles stratégies sont orientées principalement vers l'organisation du travail (organiser autrement le travail) qui est à l'origine de la déstabilisation du compromis précédent.

3.1 Le système de production

L'équilibre de la question des conditions de travail au sein de l'entreprise est fragilisé dès la fin des années soixante alors que les ouvriers contestent durement leur travail et leur condition d'ouvrier spécialisé. Les grèves s'accroissent et s'attaquent au travail répétitif et à la chaîne. Le travail connaît un taux d'absentéisme important, des "freinages" au travail fréquents et une qualité des produits qui diminue. Cette déstabilisation de l'équilibre ne va pas remettre en cause le système de production mais va générer de nouveaux acquis en matière de conditions de travail.

La firme choisit dans une large mesure le système technologique qui contraint (organisationnellement) les comportements des opérateurs. Nous rejoignons ainsi le débat lancé par l'école sociotechnique, qui souligne que le système technologique ne détermine pas l'organisation du travail, mais qu'il fournit des paramètres de choix dont l'organisation dispose au moins partiellement. Le système de production n'a guère changé au cours de cette période. Au contraire, cette période a connu **une accélération du processus de rationalisation du travail et de taylorisation**. Cette accélération va de pair avec une augmentation de la taille de l'entreprise et avec une concentration accrue du capital (Caron et *alii*, 1997). C'est donc le renouvellement des principes établis en matière de temps ouvrier qui guide l'organisation du travail. En effet, malgré la réduction progressive du temps de travail, jamais les ouvriers n'ont autant travaillé que durant cette période (cadence élevée, temps de cycle court, contrainte forte de la chaîne).

Ce système a entraîné la croissance du nombre des ouvriers spécialisés (O.S.) : ils représentent 75% des ouvriers en 1970 (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999). R. Sainsaulieu a étudié avec une équipe de sociologues la situation ouvrière de Renault à Billancourt, de 1984 à 1986, avant la fermeture du site (1992) (Sainsaulieu et Zehraoui, 1995). Sur 11.000 ouvriers, on comptait alors 59% d'étrangers, presque tous O.S., ou officiellement A.P. (Agents de Production)²¹. En fait, les effectifs totaux du site comprenaient 1,5% de cadres, 16,5% d'E.T.A.M. (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise), 20% d'ouvriers professionnels (régleurs, agents techniques), 62% A.P./P1 (correspondant à l'ancienne catégorie O.S.).

Cette organisation productive s'est vue modifiée par **l'introduction des méthodes de travail japonaises**. Le passage de la production de masse à une économie de la variété a nécessité une adaptation des réponses de l'entreprise. La nouvelle organisation inspirée du modèle japonais essaye de réduire toute forme de temps perdu (espace de liberté de l'ouvrier) avec un mot d'ordre : la productivité. Ce nouveau paradigme productif des années quatre vingt la "lean production" permet une meilleure organisation industrielle des usines et des méthodes sociales originales, capables d'une meilleure implication du personnel dans le travail (Durand, 1998). On y parle de flexibilité, de juste-à-temps, des mérites de la responsabilité, du travail en groupe, de l'enrichissement et de la polyvalence des postes et de l'allègement des lignes hiérarchiques. Le contraste entre le salarié de l'équipe japonaise et celui de l'équipe hiérarchique sur une chaîne d'assemblage est à ce titre symptomatique puisque dans le cas japonais le salarié développe une compétence spécifique plus importante alors même que les contraintes techniques sont les mêmes. En outre, il sera consulté et aura un pouvoir de proposition beaucoup plus important, même si ce pouvoir peut être très contraint (Chabaud, 1998).

²¹ Le terme O.S. ayant disparu en 1975.

L'évolution actuelle suite au rapprochement avec Nissan (1998) a induit une déstabilisation du processus de conception chez Renault. En effet, l'intégration du "Nissan Production Way" comme référence de l'ingénierie en matière de conception du produit et du process implique une remise en cause des logiques d'intervention des différents métiers de l'ingénierie. L'adoption du système de production Nissan est liée à sa performance. L'indicateur IMVP chez Nissan est de 19,2 heures par véhicule comparé à 25,9 heures par véhicule chez Renault. La place prise par le travail comme centre de la performance industrielle, place les enjeux de performance davantage en aval dans la fabrication (Garrahan et Sewart, 1992). Les savoirs du bureau d'étude et des Méthodes sont de plus en plus relativisés en laissant davantage au chef d'unité de fabrication le soin de finir la conception (Sadas, 1997 ; Midler, 1997).

3.2 La prise en compte de la question des conditions de travail

La crise de la régulation laisse la place et la souplesse à l'entreprise dans sa politique en matière de conditions de travail. Ceci est accentué davantage avec la faiblesse des syndicats. Ainsi, l'initiative sociale échappe de plus en plus aux syndicats et se retrouve entre les mains de la direction ou plutôt du management. C'est dans cette lignée que nous constatons l'avènement d'une nouvelle politique en matière de conditions de travail caractérisée par la stratégie d'amélioration du contenu du travail. Cette nouvelle stratégie vise une dynamique de progrès social.

En fait, différentes stratégies ont été employées afin de traiter la question des conditions de travail et de calmer le mouvement revendicatif de la fin des années soixante et des années soixante dix. Nous en avons relevé cinq déployées par Renault : une stratégie de compensation, une stratégie d'évitement, une stratégie d'amélioration correctrice de la pénibilité, une stratégie d'enrichissement du travail et une stratégie d'externalisation.

3.2.1 La stratégie de compensation

Cette stratégie largement utilisée dans le compromis fordien s'est affaiblie au cours de cette période, alors qu'on note plusieurs évolutions du système de rémunération. Cette stratégie est employée par la direction **pour compenser les "mauvaises" conditions de travail des ouvriers** avec l'instauration d'un nouveau système de rémunération et aussi des primes diverses (prime peinture, prime fourgonnette, prime "vie chère"...). C'est la réponse relative au premier niveau des conditions de travail. Elle est le prolongement de ce qui était déjà fait à partir des années trente en réponse à la critique sociale (revendications "quantitatives"). Cette stratégie est celle qui est défendue par les syndicats, soucieux d'obtenir des résultats tangibles et matériels.

La re-fondation du système de rémunération des ouvriers était une réponse aux grèves des ouvriers spécialisés (CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, 1999) :

- en terme de politique salariale, elles ont permis l'introduction d'une partie uniforme du salaire avec trois étapes importantes en 1975, 1981 et 1983 ;
- en terme de grilles de classification, elles ont réduit le nombre de classes et de taux qui est passé, du manœuvre au P1, de 56 en 1968 à 10 en 1975 ;
- en termes d'augmentation de la valeur des coefficients et d'ouverture au niveau de l'évolution professionnelle vers la qualification d'agents de production.

Nous pouvons citer quelques exemples d'évolution du système de rémunération. En 1979-1980, puis en 1984, la direction de Renault tente de trouver des systèmes qui permettent l'évolution à l'ancienneté et la tenue de plusieurs postes de travail. Ils ne vont pas sans entraîner à chaque fois de nouvelles contradictions. Aussi, les grèves qui ont eu lieu pendant les périodes de crise (1984-1985) et de redressement de l'entreprise (1985-1990) ont obtenu gain de cause avec une amélioration progressive des salaires et des primes et aussi de l'évolution professionnelle. La direction cède ainsi dans toutes les usines aux revendications tout en remplaçant les augmentations générales par des

revalorisations de l'intéressement. Après avoir signé l'accord sur la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise en juin 1978, l'accord d'entreprise relatif à l'intéressement des salariés de l'entreprise est paraphé en juin 1987.

Dans la même logique, différents accords ont été signés entre la direction et les usines au printemps 1995 sur les conditions de travail des ouvriers en terme quantitatif : les mesures sociales d'accompagnement, la réduction du temps de travail...

3.2.2 La stratégie d'évitement et/ou d'amélioration

Cette stratégie mise en place suite à la nationalisation de l'entreprise avec l'automatisation se développe davantage dans cette période avec la généralisation de l'automatisation et de la robotisation (1977-1990). Il faudra attendre le premier choc pétrolier pour assister, dans l'industrie automobile, à un début réel d'introduction de machine-outil à commande numérique. Précédemment, il s'agissait surtout d'une mécanisation généralisée des postes de travail. Avec l'automatisation de certains secteurs, le travail sur machine-transfert semi-automatique sinon automatique remplace peu à peu les tâches effectuées sur des machines universelles nécessitant une forte intervention humaine. La contrainte de la chaîne tend à s'estomper pour laisser place à des tâches plus cognitives telles que celles liées au contrôle et à la régulation. La pénibilité, la salissure et les risques d'accidents corporels diminuent sensiblement (deuxième et troisième niveau des conditions de travail). Ceci tient également à la réduction des effectifs dorénavant nécessaires.

Après l'expérience de General Motors et de sa première ligne de robots soudure en 1970, Renault lui a emboîté le pas avec une ligne automatique de soudure pour l'assemblage des carrosseries de R18 à Flins en 1977. L'introduction de la robotisation, des lignes intégrées à commandes numériques, des ateliers flexibles permettent d'éviter une "confrontation" sur les conditions de travail car l'ouvrier n'est plus directement lié aux quantités produites. A partir des années quatre vingt la Régie Renault a introduit massivement différents robots dans les usines (Decoster et Freyssenet, 1997). Cette introduction permet à la fois de supprimer les postes avec des mauvaises conditions de travail et d'améliorer la productivité et la qualité des produits²². Ainsi, cette robotisation croissante a induit une profonde mutation au cours des années quatre vingt au sein de l'industrie automobile. Elle entraîne entre autre la mise en cause des qualifications des ouvriers spécialisés. Le problème de la reconversion des travailleurs immigrés est de ce fait particulièrement difficile.

Cette stratégie permet une réduction importante de l'absentéisme, du freinage au travail et une amélioration des conditions de travail. Ainsi, nous sommes dans le cas **d'une amélioration si la robotisation permet d'éliminer une mauvaise condition de travail**. Mais nous sommes dans le cas d'un **évitement des conditions de travail si cette robotisation en crée d'autres et peut être sous d'autres formes** (passer d'une pénibilité d'effort à une génération du bruit par exemple).

3.2.3 La stratégie d'amélioration correctrice de la pénibilité

Cette stratégie s'est installée dans la période précédente surtout après la nationalisation de l'entreprise. Elle continue à opérer pendant cette période en agissant sur la pénibilité au niveau du poste de travail. La stratégie consiste en une action correctrice après coup au sein de la production. Nous analysons davantage cette stratégie dans la section 3.3.1.

3.2.4 La stratégie d'enrichissement du travail

²² Cette stratégie a donné ses fruits dans les différents compartiments de production mais reste limitée au niveau du montage final.

Selon L. Boltanski et E. Chiapello (1999), la révolte ouvrière de la fin des années soixante n'est pas pour une demande d'élever le prix de la paix sociale mais plutôt pour une amélioration du contenu et de l'organisation du travail et particulièrement contre le taylorisme. Comme nous l'avons déjà écrit précédemment, les mauvaises conditions de travail générées par l'organisation scientifique du travail ont induit des manifestations importantes au sein des usines : elles portent sur l'amélioration du travail des O.S. Cet intérêt répond également à la limite de la première stratégie basée sur l'achat de la paix sociale. Cette nouvelle stratégie (1970-1990) qui se met en place concerne **l'organisation du travail** (troisième niveau des conditions de travail, deuxième sous-niveau). Cette stratégie opère en parallèle avec la stratégie d'amélioration correctrice de la pénibilité qui a démarré pendant la période précédente. Elle constitue la première stratégie qui s'attaque au travail. Elle signe un changement dans la logique de traitement des conditions de travail²³.

La crise des stratégies précédentes, qui fait suite à la crise du travail, a obligé l'entreprise à réfléchir sur une nouvelle stratégie. C'est pourquoi entre les réflexions de l'école sociotechnique et l'application chez Renault de cette nouvelle stratégie nous comptons quarante ans : serait-ce le temps de maturation ? Sans répondre positivement à cette interrogation, nous identifions deux raisons :

- quand les acteurs ont "épuisé" les stratégies précédentes, ils se sont rendus compte de l'obligation de cette stratégie,
- et les exigences économiques nécessitent une polyvalence et une autonomie croissante au niveau du travail (l'importance de la logique économique qui est dans la lignée de la logique taylorienne).

Ainsi, les réflexions sur l'enrichissement viennent de l'adéquation entre cette démarche et les enjeux économiques actuels. Cette nouvelle stratégie d'enrichissement du travail prend effet avec l'instauration de nouvelles méthodes de travail et surtout la mise en place des U.E.T. (Unités Élémentaires de Travail)²⁴.

L'enrichissement du travail comporte trois variantes (Martin, 1994) :

- le travail élargi : intégration horizontale des tâches (alternance des opérateurs sur les différents postes de la chaîne, ralentissement de la vitesse du convoyeur, chaîne élargie...),
- le travail enrichi : intégration verticale des tâches (rôles dans les tâches annexes du process et dans le pilotage et le contrôle),
- le travail enrichi et élargi : on est dans le cas des groupes semi-autonomes avec une responsabilité collective d'une production.

Cette stratégie basée essentiellement sur l'enrichissement du travail au poste a permis des transformations au niveau du travail. Elle s'inspire du courant de démocratie industrielle et surtout des pratiques japonaises. Le changement de l'organisation du travail (une re-conception du travail) n'est cependant pas la préoccupation majeure de Renault, ni même des syndicats, qui restent rivaux aux questions salariales (Boltanski et Chiapello, 1999). On ne cherche pas d'alternatives, d'autant que les services des Méthodes, grâce à une accélération de l'automatisation (stratégie d'évitement et/ou d'amélioration), estiment être en mesure de régler la crise du travail. La machine doit supprimer les travaux pénibles et répétitifs et dégager de nouvelles fonctions d'entretien ou de contrôle, logiquement plus intéressantes et plus qualifiantes (Perriaux, 1999).

Parmi les restructurations réalisées avec cette stratégie d'enrichissement, nous relevons : celles qui concernent l'introduction de la gestion à la japonaise, la transformation des métiers, le changement du contenu du travail en associant les progrès techniques aux nouvelles organisations industrielles,

²³ Elle signe selon C. Dejours, un passage d'une logique de traitement de l'humain par la défaillance à une logique de ressource. Cf. Dejours (1995).

²⁴ Ce mouvement d'enrichissement du travail a impulsé l'intégration de la logique de la fonction personnel dans la stratégie de l'entreprise.

conjuguant l'automatisation à la polyvalence des ouvriers. Aussi, il y a un développement de la mensuralisation des salaires, un abandon de la cotation par poste et, au début des années soixante dix, une modification des systèmes de classification qui ne revient toutefois pas sur les fondements du fordisme (Perriaux, 1999). Selon la direction, ces transformations caractérisent une véritable "révolution du travail" et permet de fabriquer mieux, de produire plus vite et logiquement moins cher (Loubet, 1999). L'innovation principale selon L. Boltanski et E. Chiapello (1999) est **l'autonomie procurée à l'ouvrier**, elle fut échangée principalement contre la sécurité de l'emploi. Le développement de l'autonomie vise autant à changer les représentations qu'à faciliter l'intégration des situations professionnelles et la flexibilité. Selon une analyse plus générale, inspirée de M. Crozier et E. Friedberg (1977), un changement de vision s'instaure au niveau de l'évaluation du contenu et des conditions de travail par l'incorporation de variables sociales et culturelles en plus de celles économiques.

Différentes opérations de sensibilisation concernant l'enrichissement du travail voient le jour selon le livre rédigé par les syndicats et la société d'histoire des usines Renault (1999). Un premier exemple d'opérations porte sur la fréquence des accidents du travail. En effet, pour sensibiliser à toutes les normes de sécurité, une opération baptisée "sécurité 77" est organisée en interne en 1977. Aussi, le projet PARTAGE (1978) (Participation à la Revalorisation du Travail d'Atelier dans la Gestion des Entreprises) initié par C. Beullac, ministre du travail et ancien directeur général adjoint de Renault, vise à se saisir de l'amélioration des conditions de travail comme support au développement de la participation des travailleurs à la résolution des problèmes de leur atelier. En 1983-1984, le dialogue social prend la forme d'un immense colloque sous le label "Mutations Industrielles et Dynamiques Sociales". Les différents employés et intervenants extérieurs débattent de tous les sujets pour construire l'entreprise de demain et formulent des propositions.

Dans la même logique, "l'Accord à Vivre" qui voit le jour le 31 décembre 1989 aspire à progresser en matière d'anticipation, d'évolution professionnelle, de formation, d'organisation du travail et du temps de travail : c'est la base d'un nouveau "compromis social" selon la direction²⁵. En échange de l'implication du personnel dans l'amélioration des performances, la direction s'engage sur un enrichissement du travail, une mise en place d'une gestion des carrières, un partage des profits et une participation du personnel. Cet "Accord à Vivre" contient un volet relatif à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans son article 22. Il stipule : "*L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail des membres du personnel constitue pour Renault un objectif prioritaire car elle a conjointement pour effet d'accroître la qualité de vie des salariés dans l'entreprise et la performance globale de celle-ci*"²⁶. Mais cet "Accord à Vivre" n'empêche pas pour autant des tensions : les grèves qui éclatent à l'automne 1991 montrent autant la difficulté à faire accepter de profondes réformes que l'appauvrissement général du dialogue social.

La stratégie d'enrichissement est mise en place chez Renault pour répondre à la crise du travail des O.S. **Cette stratégie a connu une réussite mitigée** dans les années soixante dix et surtout quatre vingt. Elle a permis de calmer les ardeurs des revendications avec de nouvelles mesures d'enrichissement, de polyvalence et de travail en groupe. Les jeunes agents de production (anciens O.S.) se montrent relativement séduits par certains aspects des nouveaux dispositifs d'autonomie, ce qui induit un conflit de génération au sein des usines et une baisse des revendications.

Après avoir présenté les mérites de ces dispositifs, nous dressons maintenant une analyse critique de ces derniers. La critique adressée à ces nouveaux dispositifs d'enrichissement du travail est leur position ambiguë : la taylorisation du travail a sans doute traité les hommes comme des "machines", mais elle ne permettait pas de mettre directement au service de la recherche du profit les propriétés les plus spécifiques des êtres humains ; leurs affects, leur sens moral, leur honneur... En effet, l'engagement du personnel n'est réalisable que par une reconnaissance de l'individu à son travail

²⁵ L'"Accord à Vivre" était refusé par les syndicats majoritaires.

²⁶ Accord à Vivre, *Document DPAS*, Renault, 1989.

dans une optique de mobilisation de sa subjectivité au bénéfice de l'entreprise (Dejours, 1995). On parle même de néo-taylorisme. Selon L. Boltanski et E. Chiapello (1999), : "*les nouveaux dispositifs d'entreprise, qui réclament un engagement plus complet et qui prennent appui sur une ergonomie plus sophistiquée, intégrant les apports de la psychologie post-béhavioriste et des sciences cognitives pénètrent aussi plus profondément dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles "se donnent" à leur travail et rendent possible une "instrumentalisation" et une "marchandisation" des hommes dont ce qu'ils ont de proprement humain*". En effet, les ouvriers soulèvent les difficultés de la charge mentale qu'implique un travail élargi ou enrichi, particulièrement pour des ouvriers ayant auparavant effectué des tâches parcellisées. En prenant l'exemple de la polyvalence, selon N. Hatzfeld (2000), : "*la polyvalence est pour l'opérateur nettement plus exigeante que la tenue d'un poste, en ce sens qu'elle remet fréquemment en jeu l'acquis d'aplanissement et d'assimilation du poste par le monteur qui l'occupe après l'avoir, en quelque sorte, amadoué*". D'un autre côté, les conditions d'exercice de l'activité sont restées identiques à celles qui prévalaient antérieurement : travail à la chaîne, permanence des équipements et des modèles d'organisation. La baisse des revendications ouvrières s'explique selon ces critiques par un contexte économique défavorable et un retour à des formes de chantage à l'emploi.

3.2.6 La stratégie d'externalisation

Cette stratégie est qualifiée chez Renault comme celle de "l'ajustement en permanence des effectifs". Cette stratégie consiste en **une désintégration croissante de l'entreprise** en faisant appel à la sous-traitance dans la production des éléments du véhicule. Cette stratégie a vu le jour à partir de la fin des années quatre vingt après le changement de statut de l'entreprise (1990) (devenue S. A.) et s'est accentuée surtout avec le P.D.G. actuel de l'entreprise, L. Schweitzer (1992-2005)²⁷. Cette stratégie d'externalisation consiste à centrer l'entreprise sur son métier principal, celui d'"architecte automobile" selon les termes du P.D.G. lui même²⁸. En effet, le constructeur procède à des cessions pures et simples, comme dans le cas des activités de fonderie et de machines-outils. Il s'agit aussi de se désengager en signant des accords de partenariat avec des équipementiers. C'est le cas par exemple au Mans avec un joint-venture avec le japonais NTN dans l'activité de transmission. Ceci implique que 800 ouvriers de chez Renault d'un site qualifié de "chaud"²⁹ changent d'employeur. Cette stratégie permet ainsi d'"exporter" la question des conditions de travail vers les équipementiers et les sous-traitants.

La forme d'organisation d'entreprise substituant au contrat de travail un contrat commercial avec un sous-traitant a pour conséquence de permettre, dans une large mesure, d'écarter les contraintes du droit du travail. Le personnel de l'entreprise sous-traitante se voit alors désavantagé par rapport aux conditions négociées chez Renault. Ce déplacement de la question des conditions de travail implique une évolution plus favorable des risques et des pénibilités chez Renault et une dégradation de la situation chez ses fournisseurs et sous-traitants. D'une manière générale, l'externalisation permet d'accroître l'intensité du travail en utilisant la pression du marché.

Cette stratégie d'externalisation a été relayée par une politique de fermeture d'usines qualifiées de non rentables. Ces fermetures permettent de diviser la cohésion des mouvements ouvriers et aussi d'utiliser le chantage à l'emploi comme moyen de dissuasion dans les autres usines. Depuis 1989, les fermetures de sites se succèdent : Billancourt pour commencer, puis Creil, Setubal au Portugal, et enfin Vilvorde en Belgique. En parallèle, on remarque de nouvelles implantations surtout dans les pays émergents où les gens "acceptent" les mauvaises conditions de travail. La filiale roumaine Dacia en est l'exemple.

²⁷ Notons la privatisation de l'entreprise en 1996.

²⁸ Entretien avec L. Schweizer, *Liaisons Sociales*, Paris, Décembre 1999.

²⁹ Cette qualification du site vient du fait que l'usine de Mans était le fief historique de la C.G.T.

Nous pouvons résumer les différentes stratégies déployées dans le temps chez Renault par le schéma suivant :

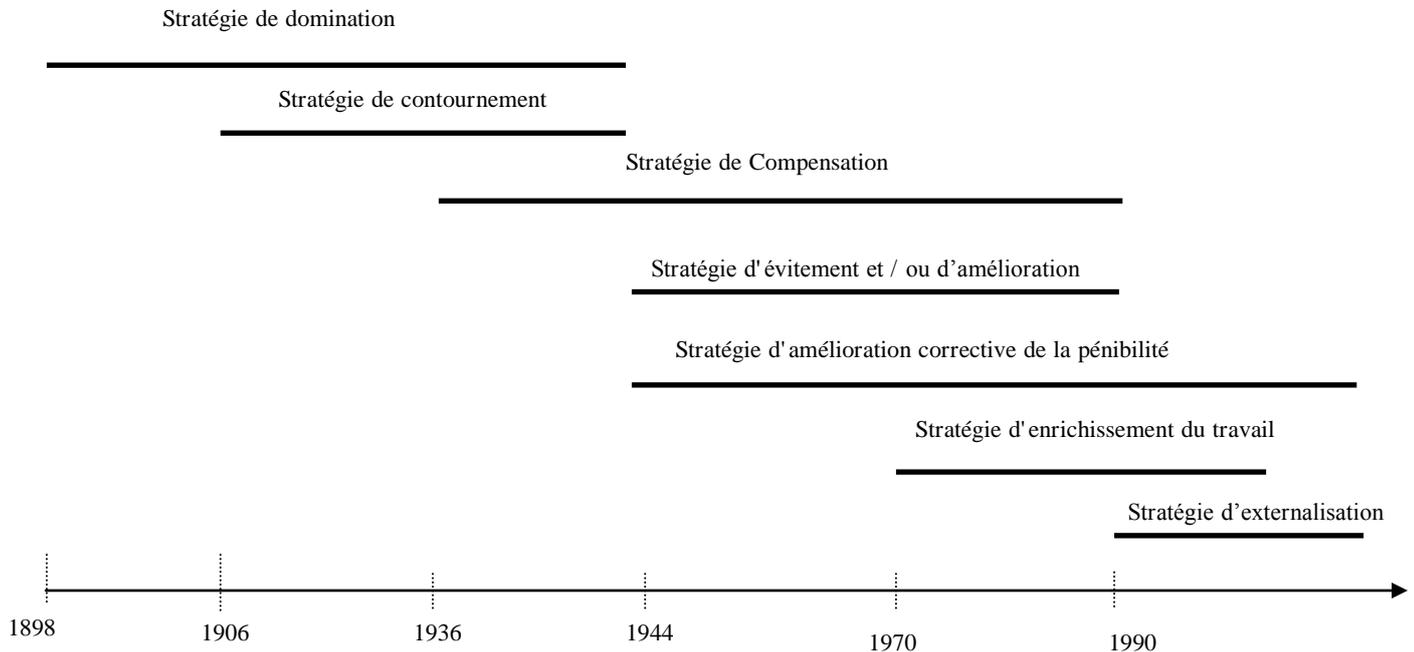


Figure 1 : Les différentes stratégies de traitement des conditions de travail chez Renault

3.3 La prise en compte des conditions de travail

Nous nous focalisons, dans cette section, tout d'abord sur les différents acteurs qui s'intéressaient et qui s'intéressent à la question des conditions de travail, puis sur les logiques de traitement de cette question.

En continuité, par rapport aux réalisations faites dans la période précédente, André Lucas, chef du service central des conditions de travail au sein de la Direction Centrale du Personnel et des Relations Sociales (DCPRS) obtient que soient institués dans chaque établissement des "ingénieurs conditions de travail" au début des années soixante dix. Ces derniers, rattachés au directeur du personnel de l'usine, sont chargés d'assurer les liaisons entre le terrain et le service central et l'appliquer les prescriptions de la direction centrale en matière de politique sociale (Perriaux, 1999). Cet acteur censé se préoccuper de la question des conditions de travail n'a pas eu une influence importante étant donné son rattachement au directeur du personnel. Il s'inscrivait dans une logique d'opposition et de contre-pouvoir aux Méthodes de l'usine.

En 1970, dans la nouvelle direction de l'informatique et de la planification (DIP), est créé, par R. Ribette, un service d'administration et de développement du personnel qui reçoit une relative délégation pour élaborer un modèle de gestion prévisionnelle des compétences nécessaires pour l'entreprise.

Nous notons aussi, la constitution au début des années soixante dix, dans le service conditions de travail d'une entité "structuration du travail" qui s'intéresse à des réflexions en terme d'organisation du travail (enrichissement du travail). Un service d'études et prospectives sociales est aussi créé au milieu des années soixante dix : il s'ajoute au service conditions de travail qui développe des recherches davantage ergonomiques et aussi au service organisation du travail. La création de la

DPAS (Direction du Personnel et des Affaires Sociales) en 1984 a permis de redynamiser les études sur la place du social au sein de l'organisation comme prescripteur en matière de politique sociale, d'après A-S. Perriaux (1999).

Lorsque, au début des années soixante dix, le législateur impose des commissions d'amélioration des conditions de travail, il devient vite évident que leur champ d'intervention recouvrait une partie de celui des comités d'hygiène et de sécurité. Le législateur met fin à ce double emploi en 1982 en réunissant ces deux instances en une seule : le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Le CHSCT chez Renault voit ainsi se consolider sa fonction de lieu de coopération sur les questions relatives au travail et d'échange sur la vie d'usine.

Tous ces services sont créés dans le but d'avancer sur les questions sociales au sein de l'entreprise malgré la tradition technicienne de la Régie Renault. Un nouvel acteur est créé en 1989 qui prend en compte les conditions de travail dans les projets véhicules est l'ingénieur sociotechnique sous l'appellation de chef de projet de ressources humaines³⁰.

Nous remarquons alors deux logiques d'intervention différentes au niveau des conditions de travail : la première, antérieure à la gestion par projet, et la seconde, propre aux projets.

3.3.1 La question des conditions de travail avant les projets

Pendant cette période (1970-1989), la logique d'intervention consiste davantage à la **"correction après coup"**. En effet, les différents métiers et services en charge des conditions de travail sont institutionnalisés dans les sites de production. Le cas échéant, ils sont rattachés à la fonction personnel suivant **une logique de contre pouvoir des Méthodes** sur la question des conditions de travail. Cette période est le signe de **la prégnance d'une logique économique dans les choix en terme de conditions de travail** même si la création d'un secteur programme socio-économique vise l'objectif de joindre le social et l'économique. D'après A-S. Perriaux (1999), ce programme est créé dans l'objectif d'un changement de vision d'une dimension orientée coût des conditions de travail à une vision en terme de performance.

Le service d'étude sur les conditions de travail, créé dans la période précédente au sein des Méthodes Centrales, a initié différentes études concernant les conditions de travail. Elles concernent l'ambiance et l'environnement de travail (aménagement des espaces, aménagement des machines...) et aussi tout le travail sur l'ergonomie du poste (la pénibilité au poste, la relation de l'homme à la machine...) ³¹. Ces études et pratiques ne trouvent pas souvent l'écoute du personnel des Méthodes, ce qui explique le basculement du service conditions de travail au milieu des années soixante dix dans le service du personnel. Les relations "conflictuelles" qu'entretiennent le service personnel et les Méthodes ne permettent pas un développement des outils d'aide aux concepteurs du système de production. Néanmoins, on note l'élaboration en 1976 d'un système d'aide à la conception des postes de travail qui n'a pas fait l'objet de réelle application par le personnel des Méthodes.

Aussi l'institution dans les années soixante dix de nouveaux services comme celui de "l'identification des problèmes de conditions de travail" et celui de la "structuration de travail" ont-ils permis de travailler davantage sur de nouvelles idées orientées essentiellement sur les réflexions concernant l'organisation du travail. Ces études mobilisent les connaissances acquises pendant la période précédente ainsi que toutes les études sur l'enrichissement de travail du Tavistock Institute, le tout dans un souci de "recherche de solution" (Perriaux, 1999).

³⁰ L'appellation ingénieur sociotechnique arrive deux ans plus tard quand cet acteur est rattaché à la direction de la technique de production.

³¹ Documents techniques, DPAS, 1997.

On voit que cette logique d'intervention **reste timide au niveau de la conception** et se centre davantage sur des prérogatives correctives en aval, sur une pratique essentiellement de mise en conformité par rapport aux réglementations d'hygiène et de sécurité même si la loi du 6 décembre 1976 oblige à prendre en compte les questions de sécurité dès la conception des machines. Nous pensons que ces études n'ont pas eu d'écho au niveau des Méthodes à cause de leurs logiques purement sociales³². Avec une entreprise de tradition taylorienne, ce genre d'études n'était pas efficaces. En effet, le service des Méthodes Centrales, fondant sa gestion sur les temps-gamme, voit ses critères remis en cause par les nouvelles formes d'organisation plus complexes et plus souples.

Pour conclure, nous disons que la stratégie employée par la direction du personnel pour faire passer le message concernant les conditions de travail est davantage externe, avec une revendication sur l'importance du social. Pour répondre aux revendications, la direction générale de l'entreprise est amenée à hésiter et à user avec modération du levier des discours politiques, préférant soutenir des expériences ponctuelles ou des résultats d'études externes que d'afficher une politique globale sur les conditions de travail (Midler, 1980). Ceci reste le cas jusqu'à l'avènement des projets.

3.3.2 La question des conditions de travail à l'ère des projets

Le basculement **d'une logique "sociale" à une logique socio-économique** a permis d'effectuer différentes études avec des appellations sociotechniques, socio-économiques voire socio-organisationnelles qui tendaient à se substituer aux recherches "sociales". R. Tijou responsable du service conditions de travail en 1984 l'évoque ainsi : "*le système industriel devait désormais être conçu dans une perspective socio-économique pour une performance économique. Il était clair que la période sociale était terminée*" (Perriaux, 1999). Ainsi, une première étude est réalisée sur les relations homme-machine dans les systèmes automatisés par l'ergonome Frédéric Decoster en 1982. Elle vise à analyser la question de l'intégration de l'ergonomie dans la conception de nouvelles installations. Une autre recherche très importante est initiée en 1985 par J. M. Aimé sur le bloc avant et a pour objectif de prendre en compte les conditions de travail en amont. Cette recherche permet ainsi d'introduire les conditions de travail comme une dimension importante au sein de l'univers de conception. Elle était l'occasion de mettre en place une démarche sociotechnique dans les projets. Cette démarche est ainsi née quatre ans avant l'institution de la fonction sociotechnique.

On remarque au cours des années quatre vingt que des efforts sont effectués et des expertises sont créés pour prendre en compte les conditions de travail de production au sein de l'activité des Méthodes. Cette évolution est marquée essentiellement par le rattachement du service conditions de travail aux Méthodes en 1986. Les arguments du service conditions de travail changent afin de convaincre la direction. En utilisant davantage des justifications économiques, l'accent est mis dans les études sur la motivation, l'implication du personnel en regardant l'impact au niveau de l'amélioration de la productivité. L'absentéisme, la mauvaise qualité, le freinage sont autant d'éléments qui engendrent des coûts pour l'entreprise. Ce changement de logique d'intervention et l'insuffisance pragmatique des anciennes théories concernant l'organisation du travail ouvrier sont à l'origine de l'approche du courant socio-économique d'H. Savall (1997) qui met en avant l'importance du critère économique comme critère de décision socialement dominant dans l'organisation. Ainsi, le critère économique est le critère ultime qui permet de figer les décisions concernant l'organisation du travail.

D'une logique d'opposition aux Méthodes dans les années soixante dix, la DPAS (anciennement DCPRS) change de stratégie avec **une démarche de coopération sur la question des conditions de**

³² Le même constat est élaboré par N. Hatzfeld dans son travail concernant l'histoire de l'usine de Carrosserie de Sochaux : "*il n'est pas évident que la structure ACT existant au niveau du Centre puisse avoir une influence sur les concepteurs. Pour une prise en compte à ce niveau, les concepteurs doivent mettre en place leur propre structure*". Cf. Hatzfeld (2000).

travail. A la fin des années quatre vingt, chaque projet de nouveau véhicule est suivi par un cadre de la DPAS qui veille à la prise en compte des aspects sociaux dans l'organisation. Ceci fait suite à l'étude réalisée à Douai de 1986 à 1988 sur le jalonnement socio-organisationnel des projets industriels (Perriaux, 1999). Cette étude est à l'origine de la naissance d'un nouvel acteur en charge des conditions de travail au sein des projets : le chef de projet ressources humaines de la DPAS. Ce nouvel acteur prendra l'appellation d'ingénieur sociotechnique en 1991 et sera rattaché à la DTP (Direction des Techniques de Production anciennement Méthodes Centrales).

La fonction sociotechnique s'appuie sur une démarche qui est le résultat des pratiques internes en terme d'ergonomie et de structuration en équipe projet. La démarche sociotechnique s'est structurée en une dizaine d'années, avec pour enjeu la prise en compte des ressources humaines de fabrication dans les projets de nouveaux véhicules. Cette démarche est au croisement :

- 1- des exigences de performance industrielle et de pilotages des projets, et
- 2- d'une tradition Renault incarnée dans ses orientations sociales ("Accord à Vivre").

L'intervention de la fonction sociotechnique dans les projets a engendré des résultats non négligeables en terme d'amélioration des conditions de travail (bilan projet X65 : amélioration de la pénibilité, phase de démarrage plus courte...). Ces résultats n'ont pas empêché la crise de cette fonction en 1998. Cette crise se manifeste par une légitimité de plus en plus menacée dans les projets et par une marginalisation croissante, qui se traduit par la réduction de l'intervention des ingénieurs sociotechniques à une simple fonction de validation des postes de travail conçus par les Méthodes.

CONCLUSION

LA PRISE EN COMPTE DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE : UNE REMISE EN CAUSE SOUS LE POIDS DU CONTEXTE

La question des conditions de travail relance sans cesse le débat sur la transformation de l'entreprise, depuis sa conception taylorienne avec ensuite l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation avec un partage du pouvoir de décision. A l'épreuve des réalisations faites, elle montre l'illusion d'un changement radical et l'enracinement dans un néo-taylorisme avec depuis une dizaine d'année une certaine dégradation des conditions de travail (troisième niveau, deuxième sous-niveau). Pour expliquer ce constat, nous allons faire un détour par le constructeur Renault avant de présenter l'évolution de la question des conditions de travail au niveau national.

Le parcours de l'histoire de la question des conditions de travail chez Renault est révélateur à plusieurs titres. Le système de production apparaît comme le moteur des différentes transformations concernant les conditions de travail. Mais il n'est pas le seul. N'oublions pas l'influence de la critique sociale (manifestations ouvrières) et de la critique intellectuelle (doctrine libérale dans la première période et en mai 68). Aussi, il faudrait rajouter l'influence de l'emploi à partir des années quatre vingt. La périodisation est alors construite pour mettre en évidence l'émergence et l'évolution de la question des conditions de travail au cours d'un siècle d'histoire de l'entreprise. Cette lecture historique interroge l'articulation entre le niveau national et celui de l'entreprise. Nous constatons une dépendance croissante du compromis interne à l'entreprise par rapport au compromis social après la nationalisation de l'entreprise (1945). Cette dépendance sera affaiblie dans la troisième période qui est caractérisée par une crise de la régulation. La prise en compte de la question des conditions de travail au sein de l'entreprise a été analysée par différentes stratégies mises en place par le constructeur automobile. Nous en avons relevé cinq : compensation, contournement, évitement, amélioration et externalisation. Cette démarche historique ne peut épargner une histoire des acteurs qui sont nés et qui prennent en compte cette dimension du travail : délégués ouvriers, service conditions de travail, ingénieur sociotechnique... Cette histoire des acteurs a été analysée selon deux niveaux : avant les projets et à l'époque des projets.

Le tableau suivant résume ces différents résultats :

Périodes	Stratégies adoptées par la direction (prise en compte du compromis social)	Acteurs
Première période : l'ère du travail artisanal : 1898-1912	Stratégie de domination Stratégie de contournement : les œuvres sociales	Louis Renault (1898-1940) Les délégués ouvriers
Deuxième période : l'ère de l'organisation scientifique du travail : 1912-1970	Stratégie de renforcement de la domination Stratégie de compensation : améliorations quantitatives : salaire, primes, temps de travail Stratégie de contournement : œuvres sociales Stratégie d'évitement : embauche des immigrés, automatisation. Stratégie d'amélioration corrective de la pénibilité	Les délégués ouvriers, Le service du personnel, Les comités de sécurité, Le service conditions de travail, Le comité d'entreprise, Le service médico-social, Le médecin du travail, Le Comité d'hygiène et de sécurité, La direction des relations sociales,
Troisième période : la période de l'organisation du travail et la mise en œuvre de la fonction sociotechnique : 1970-2000	Stratégie de compensation : améliorations quantitatives, Stratégie d'évitement / amélioration : robotisation Stratégie d'amélioration via l'enrichissement du travail (autonomie, polyvalence, flexibilité, les U.E.T.) ; Stratégie d'amélioration via la re-conception de l'organisation du travail : stratégie timide chez Renault; Stratégie d'éternalisation : "ajustement en permanence des effectifs".	La direction du personnel et des affaires sociales (DPAS) Les ingénieurs conditions de travail, Le service d'administration et de développement du personnel, Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), Le service d'études et perspectives sociales un service organisation du travail Le service sociotechnique

Tableau 4 : La question des conditions de travail chez Renault

Renault, longtemps considérée comme vitrine sociale, constitue un pionnier dans l'industrie en matière de prise en compte de la question des conditions de travail. Malgré cette position, la démarche sociotechnique chez ce constructeur a connu une crise (1998). Les enjeux actuels de la démarche se limitent à l'acceptabilité sociale des dispositifs de production en usine en matière de conditions de travail. Cette acceptabilité est surtout nécessaire au moment des démarrages de la production. La crise de cette démarche chez Renault remet-elle en cause les efforts déployés pour prendre en compte la question des conditions de travail dans l'industrie en France³³ ? L'intervention de la fonction sociotechnique a permis un progrès en terme de performance et d'amélioration des conditions de travail dans plusieurs projets véhicules (Twingo, Clio, Mégane...). Ce progrès n'a pas empêché des difficultés d'existence de la démarche étant donné le contexte de la fin des années quatre vingt dix. La fonction sociotechnique est alors davantage confinée dans un rôle d'adaptation de la rationalité taylorienne aujourd'hui. Même si l'appellation renvoie à l'école sociotechnique, les missions de l'ingénieur sociotechnique ne sont en aucune manière de re-concevoir l'organisation du travail.

BIBLIOGRAPHIE

Boltanski L. et Chiapello E., Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999.

³³ La démarche sociotechnique constitue l'aboutissement des recherches et des pratiques sur la question des conditions de travail chez Renault de 1970 à 1990.

Bouvier-Ajam M., Histoire du travail en France depuis la Révolution, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1969.

Caron F. et alii, Histoire Générale du Travail, t4, Nouvelle Librairie de France, 1997.

CCE-CGF-CGE-Société d'histoire des Usines Renault, Renault, 100 ans d'histoire sociale, Société d'histoire des Usines Renault, 1999.

Chabaud D. Equipes et coût de transaction : une analyse néo-institutionnelle de l'organisation du travail dans l'industrie automobile, Thèse de doctorat, Université Paris I, 1998.

Crozier M. et Friedberg E., L'acteur et le système, Edition du Seuil, Paris, 1977.

Decoster F. & Freyssenet M., "Automation at Renault: Strategy and Form" in, Fujimoto T., Jürgens U. and Shimokawa K. (eds), Transforming Automobile Assembly, Springer, 1997.

Dejours C., "Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ?", Le Travail humain, n° 58-1, 1995.

Dejours C., Le facteur humain, PUF, Paris, 1995.

Durand J-P., "Les modèles de la relation salariale" in Durand J-P., Stewart P. et Castillo J. (sous la direction), L'avenir du travail à la chaîne, La découverte, 1998.

Fombonne J., Personnel et DRH: l'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990), Vuibert, 2001.

Fridenson P., Histoire des usines Renault : Naissance de la grande entreprise : 1898-1939, Edition Seuil, Paris, 1998.

Garrahan P. & Stewart P., The Nissan Enigma : flexibility at work in a local economy, London, Nansell, 1992.

Hatchuel A., "Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels", in Damien R. et Tosel A. (sous la dir.), L'action collective : coordination, conseil, planification., Annales Littéraires de l'Université de Franche-Comté, Besançon, 1997.

Hatzfeld N., Organiser, produire, éprouver. Histoire et présent de l'usine de carrosserie de Peugeot à Sochaux, 1948-1996, thèse de Doctorat, EHESS, Paris, 2000.

Loubet J-L., Citroën, Peugeot, Renault et les autres : Histoire de stratégies d'entreprises, ETAI, Paris, 1999.

Loubet J-L., Renault : Histoire d'une entreprise, ETAI, Paris, 2000.

Lucas A., "L'automatisation à la R.N.U.R. : Conséquences économiques et sociales", Hommes et Techniques, 1958.

Martin D., Démocratie industrielle, PUF, Paris, 1994.

Midler C. L'organisation du travail et ses déterminants, thèse de doctorat, Ecole Polytechnique, 1980.

Midler C., "Evolution des modèles d'organisation et régulation économique de la conception", Annales des Mines, Série Réalités industrielles, février 1997.

Perriaux A-S., Renault et les sciences sociales, Seli Arslan, 1999.

Sainsaulieu R. et Zehraoui A. (sous la direction), Ouvriers spécialisés à Billancourt : Les derniers témoins, L'Harmattan, Paris, 1995.

Sardas J-C., "Ingénierie intégrée et mutation des métiers de la conception", Annales des Mines, Série Réalités industrielles, février 1997.

Savall H., Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations, in Simon Y. & Joffre P. (dir.), Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris, 1997.

Tarrière C., Un moyen d'étude des accidents inexplicables : l'épreuve de vigilance, Thèse de doctorat, Faculté de Médecine de Paris, Paris, 1960.

Wisner A., Etude comparative d'ouvriers de 40 à 45 ans travaillant en chaîne dans deux ateliers de l'industrie automobile, Paris, CNAM, 1969.