



GRUPE RENAULT

119, rue du Point du Jour - 92109 BOULOGNE
Tel : 01.76.84.14.33 / 01.76.84.14.34 - Fax : 01.76.84.14.35
www.cgt-renault.com - e-mail : usines@cgt-renault.com
Intranet Renault : cgt.central@renault.com

A Boulogne-Billancourt, le 28 mars 2014

Le potentiel de transformation issu de l'expérience des salariés mis en avant par la CGT Renault, largement confirmé par l'expérimentation du CNAM

1. La Recherche/Action menée avec la CGT RENAULT est à l'origine de la demande d'expérimentation du CNAM à l'usine de Flins et du Technocentre.

- Le 25 novembre 2010, à l'issue d'une rencontre avec la CGT, le Directeur des opérations du groupe, M. Pelata sollicite le CNAM
- Genèse de la Recherche/Action CGT

2. L'expérimentation du CNAM : Les choix imposés de l'usine de Flins et du secteur des portes (PO4)

- L'usine de Flins : Un choix imposé à la CGT
- Le secteur des portes (PO4) : Un niveau de précarité qui vulnérabilise la démarche à moyen et long terme

2. Le déroulé des travaux de terrain du CNAM

- Départ des intérimaires, multiples réorganisations,
- Aucun intérimaire n'a suivi l'expérimentation du CNAM de bout en bout. Seulement une dizaine d'opérateurs présents depuis avril 2012
- A la précarité, s'ajoutent des réorganisations en profondeur et le manque de formation aux postes. Absence de mise à disposition des salariés, travail du samedi, de nombreux véhicules à retoucher
- D'explications en explications. Depuis avril 2012, au moins 250 jours de travail de terrain du CNAM sur le secteur PO4
- Une présence du CNAM qui n'a pas empêché les craintes de manœuvres d'intimidation de hiérarchique

3. Des résultats d'expérimentations du CNAM qui confirment les travaux de la CGT

- Expérimenter une façon de dialoguer sur la qualité du travail
- Un potentiel de transformation à partir de l'expérience des salariés largement confirmé

4. L'expérimentation du CNAM : Un prototype en construction étendu aux 26 UET du montage de l'usine de Flins

- Positionnement CGT et CNAM dans l'expression et dans l'action des salariés
- Une situation qui reste très inquiétante
- Ne pas réduire les problématiques aux seules données techniques
- Conditions sine qua non pour ne pas « Kaizeniser » les suites de l'expérimentation du CNAM

5. Synthèse analyse CGT Renault

- Le caractère très particulier du dispositif mis en place

- Même dans l'expérimentation, les rapports sociaux ne peuvent pas être ignorés
- Bien comprendre la différence avec la recherche action CGT

1. La Recherche/Action menée avec la CGT RENAULT est à l'origine de l'expérimentation du CNAM à l'usine de Flins

- **Rencontre CGT/Direction : Le directeur Général délégué aux opérations sollicite le CNAM**

Le 25 novembre 2010, à l'issue d'une rencontre entre la CGT et la direction, le directeur général aux opérations de Renault, Patrick Pelata, décide de solliciter M. Yves Clot (Professeur, chaire de Psychologie du travail) et son équipe du Conservatoire National des Arts et Métiers pour « *savoir qui dit vrai* » :

- La direction lorsqu'elle affirme que son organisation du travail et son système de production fonctionnent ?

Ou

- La CGT qui, suite à son travail de Recherche/Action, soutient que la standardisation génère de la non-qualité, du gaspillage et des conséquences pathogènes pour les salariés (production, ingénierie et réseau commercial) ?

Après le départ de M. Pelata et lors d'une rencontre direction/syndicats du 11 juillet 2011, la CGT obtient confirmation de son successeur, M. Carlos Tavares, de la concrétisation du travail demandé au Pr Yves Clot et son équipe du CNAM.

Cette demande donne lieu à une convention signée le 18 octobre 2011 entre la Société Renault et le Conservatoire National des Arts et Métiers

Cette convention précise entre autre que, «... *La direction et les syndicats de Renault, à partir d'un constat de désaccords sur la qualité du travail, engagent cette expérience avec l'équipe de clinique de l'activité dirigée par le Pr Y. Clot.*

Il s'agit donc d'expérimenter l'institution de la confrontation sur les critères de la qualité du travail entre professionnels associés, directions et organisations syndicales dans un dispositif d'élaboration collective visant à inaugurer des transformations. Cette expérimentation doit conduire à développer des connaissances sur les relations entre santé, qualité du travail et organisation.

Il est convenu que cette "Expérimentation d'un dialogue sur la qualité du travail dans l'entreprise" porte d'abord sur le Manufacturing puis sur l'Ingénierie/Tertiaire... »

- **Genèse de la Recherche/Action menée avec la CGT chez Renault**

De mai 2008 à janvier 2010, 27 militants CGT de 5 syndicats CGT Renault ont participé à une Recherche/Action menée conjointement avec 3 scientifiques, Karine Chassaing (Ergonome, Enseignant chercheur Université Bordeaux 2), Philippe Davezies (enseignant-chercheur en médecine et santé au travail. Université Claude Bernard Lyon1) et François Daniellou (professeur d'ergonomie à l'École Nationale Supérieure de Cognitique de l'Institut polytechnique de Bordeaux) et des responsables du cabinet Emergences. Cette Recherche/Action financée par l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), avait pour finalité de **co-construire une méthode d'action syndicale afin de « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile »**. Un rapport final a été édité en janvier 2011.

Lors d'une rencontre avec le PDG suivie d'un courrier daté du 10 septembre 2008, la CGT Renault et la FTM CGT ont informé Carlos Ghosn des objectifs et de la mise en œuvre de cette Recherche/Action au sein des établissements du groupe Renault et du réseau commercial.

Origine de la Recherche/Action CGT Renault/Chercheurs

Depuis une vingtaine d'années, les salariés et la CGT assistent à une dégradation de la santé des salariés avec notamment le développement des Troubles Musculo-Squelettiques, des accidents du travail, des maladies professionnelles, des maladies cardiovasculaires... Le climat social s'est largement dégradé, les salariés expriment fortement leur souffrance, leur ras-le-bol et leur souhait de quitter l'entreprise au plus tôt. Les suicides de salariés de secteurs de production se sont multipliés et la couverture médiatique qui a suivi ceux du Technocentre à Guyancourt a mis en évidence une souffrance au travail touchant toutes les catégories professionnelles.

Les difficultés rencontrées par les salariés dans la réalisation de leurs tâches, qui donnent lieu à la dégradation de leur santé, se manifestent de plus en plus souvent par des problèmes de production, de qualité, de gestion des ressources humaines.

Parallèlement et depuis la fin des années 1980, de multiples réorganisations du travail ont été entreprises, couplées à une profonde transformation du système de rémunération et à une modification sociologique des effectifs. Auxquelles s'ajoutent le développement de l'intérim et le recours aux prestataires. La ligne hiérarchique a été réduite ainsi que le nombre de salariés par équipe. Chaque équipe devient à la fois la cliente d'une équipe en amont et le fournisseur d'une équipe en aval.

À partir de 1993, les temps de pause ont été fortement réduits et les temps de repas supprimés pour une part importante des ouvriers dans les différents établissements. Les moments conviviaux permettant aux travailleurs de se rencontrer et d'échanger collectivement sans la hiérarchie n'existent quasiment plus. En dehors des chaînes de montage, les installations industrielles ne sont plus arrêtées au même moment. Les ouvriers d'une même installation n'ont donc plus d'occasion d'échanges collectifs.

L'agent de maîtrise est devenu un manager dont le rôle premier consiste à faire adhérer les salariés à la politique de l'entreprise.

Pour chacune des catégories professionnelles, les objectifs sont toujours plus éloignés du réel du travail et viennent bien souvent en contradiction avec ce qui serait nécessaire pour les atteindre.

Les militants syndicaux ne sont pas épargnés par l'impact de ces réorganisations. Il leur est toujours plus difficile de rencontrer les salariés sur le temps de travail et même impossible de discuter avec eux collectivement sans la hiérarchie. S'ajoutent la diminution du nombre d'heures de délégations des mandatés pour évoluer sur le terrain. Si les élus peuvent vivre douloureusement leur propre situation de travail comme les autres salariés, ils souffrent aussi du sentiment d'impuissance à ne pas pouvoir améliorer la situation des travailleurs et de leurs difficultés, voire de leur incapacité à pouvoir les mobiliser. Ce constat génère chez certains le sentiment d'une acceptation et d'une soumission des salariés aux pressions de la hiérarchie.

La question de la défense de l'emploi prend souvent le pas sur la question du contenu du travail et ses conditions de réalisation. Lorsque les élus contestent les réorganisations, ils sont accusés d'être contre toute idée d'efficacité et de qualité et donc contre la sauvegarde de ce qui pourrait être encore sauvegardé !

Il y a d'un côté le syndicat qui dénonce les dégâts (conditions de vie et de travail, salaires, ...) de la stratégie de l'entreprise et, en face, la direction qui, à grand renfort de médias, d'experts, et de tableurs Excel, explique la rationalité et l'efficacité de ses décisions (meilleure qualité, réduction des coûts ...).

Dans les institutions représentatives du personnel (CE, CHSCT, CCE...), les débats sont de plus en plus souvent réduits à de longues présentations d'experts, d'enquêtes dites « scientifiques »... dont la finalité se résume à expliquer que la situation des salariés est plutôt moins pire qu'ailleurs ... et qu'il faut apprendre à détecter les salariés les plus faibles pour les sortir d'un environnement qu'ils ne seraient pas capables de supporter.

La direction de Renault présente le strict respect des standards opératoires couplé à la mise en «*incertitude économique*» des salariés comme les leviers «*d'une plus grande implication des salariés au progrès et à la performance*» (renforcé encore par l'accord «*compétitivité*» du 13 mars 2013). Ces critères sont l'essence d'un management considérant alors les salariés comme des choses, des objets, niant leur intelligence, leur expérience et compétences, en les réduisant à l'exécution passive de procédures qui leur sont imposées initialement.

Mais dans la réalité des situations de travail vécues par les salariés, la «*compétitivité*» est devenue synonyme d'inefficacité, de gaspillage, de non qualité et de souffrance... Ce sont les salariés, qui au détriment de leur santé et au vu des obstacles grandissants, vont tenter de faire au mieux leur travail en mobilisant toujours plus leur intelligence et leur corps. Ils manifestent un potentiel de résistance considérable face aux décisions qui perturbent et dégradent leur activité, en luttant individuellement contre les pressions à la standardisation qui appauvrissent et dégradent le travail.

Le travail syndical mis en œuvre dans le cadre de la Recherche/Action a mis en évidence que ces résistances constituent un formidable potentiel d'actions dès lors où il permet de rendre visible le travail réel des salariés, de diffuser leur parole. Dans la mesure où elle part des plaintes des salariés pour analyser avec eux, non seulement, des dilemmes qu'ils rencontrent dans leur activité, mais aussi les efforts qu'ils déploient pour bien faire leur travail malgré tout. L'élaboration collective permet de faire émerger des revendications gagnables visant à changer positivement leur quotidien dont ils sont les principaux acteurs.

Revendications gagnables pour une meilleure efficacité de la production, pour un meilleur niveau de qualité et pour une réduction des coûts liés à des aspects contre-productifs de la stratégie mise en œuvre par les directions.

Lorsqu'un salarié est en capacité de gagner le contrôle même partiel de sa propre situation de travail en ayant le sentiment d'y être pour quelque chose, ce sont, notamment, les pathologies du stress qui reculent.

Ainsi tout au long de ces 2 années, les militants CGT et les chercheurs ont travaillé avec les salariés sur des situations concrètes de travail (que nous avons appelées chantiers). Individuellement et collectivement, ils ont synthétisé (Diaporama, Tracts...) avec eux l'analyse de leur situation de travail, ce qui les empêche de bien faire leur travail, ce qui serait nécessaire d'apporter ou de modifier pour le faire au mieux dans de meilleures conditions.

C'est ce travail syndical qui a construit l'intervention des militants syndicaux dans les différentes Institutions Représentatives du Personnel (CHSCT, DP, CE ou pour les Délégués Syndicaux Centraux).

C'est cette activité syndicale ancrée dans le réel de celle des salariés, qui a donné du poids à l'intervention syndicale tant au niveau local que central.

C'est par cette action syndicale que des nettes améliorations ont été obtenues, perçues comme telles par les travailleurs eux-mêmes.

Par ce travail syndical, les directions locales et centrale de l'entreprise n'ont pas pu balayer les descriptions précises et les revendications formulées avec les mots des salariés, comme elles balayaient auparavant des revendications moins instruites dans le réel et plus globales portées par les militants.

Au niveau central, ce fut le cas le 24 juin 2010 lors de la 2ème réunion du groupe paritaire portant sur les «*Conditions de travail*», lorsque les Délégués Syndicaux Centraux CGT ont présenté un diaporama retraçant des situations concrètes de travail et proposant des pistes d'amélioration. Réunion qui s'est terminée à la suite de l'intervention CGT et qui n'a pas eu de suite depuis.

Ce fut le cas le 25 novembre 2010 lors de la rencontre CGT/Directeur Général délégué aux opérations où M. Pelata a été contraint de chercher un arbitrage et de solliciter le Pr Yves Clot et son équipe du CNAM.

2. L'expérimentation du CNAM : les choix imposés de l'usine de Flins et du secteur des portes (PO4)

- **L'usine de Flins, un choix imposé à la CGT**

Les choix de l'usine de Flins et du secteur des portes (PO4) n'ont pas donné lieu à discussion et les arguments CGT n'ont pas été entendus. La CGT avait proposé le choix d'un établissement dans lequel les militants CGT avaient participé au travail syndical lié à la Recherche/Action, comme par exemple le Mans, Sandouville ou Cléon.

La posture de la direction ne relève sans doute pas du hasard au vu des caractéristiques que représentent l'usine de Flins et le secteur des portes.

Le rapport final de la Recherche/Action a été publié et rendu public en janvier 2011. La direction avait donc connaissance des équipes CGT de Renault qui avaient participé de bout en bout au travail syndical dans le cadre de la Recherche/Action et savait donc que tel n'était pas le cas de Flins.

Par ailleurs, il n'était un secret pour personne que, globalement le syndicat CGT de Renault Flins ne partageait pas l'approche syndicale qui fait le choix de s'intéresser dans le détail au travail réel des salariés.

- **Le secteur des portes (PO4): un niveau de précarité qui vulnérabilise la démarche et qui plus est, à moyen et long terme**

Le secteur des portes et plus globalement du département montage, est un des secteurs où les conditions de travail sont dans les plus dures. Dans une équipe de 37 salariés, hors agents de maîtrise, 8 sont en CDI, 27 sont intérimaires (73%) et 2 en insertion. Dans la 2^{ème} équipe, 9 salariés sont en CDI.

Lors de la rencontre CNAM/Syndicats du 27 juin 2013 en vue de la préparation du comité local de Flins du 6 juin, le CNAM nous a fait savoir qu'en un an, 167 salariés différents (intérimaires et CDI) étaient passés au secteur montage portes PO4. Selon le Système de Production Renault, 3 salariés devaient être affectés par poste contre 1 seul intérimaire dans les faits. Le CNAM a d'ailleurs pu constater une absence de polyvalence.

Le constat est clair : au grè de la durée des contrats et des délais de carence des intérimaires, les salariés d'un ou plusieurs postes ne sont jamais les mêmes. L'effet mémoire, l'implication à long terme et l'apprentissage aux capacités d'intervention des salariés dans le processus engagé sont alors régulièrement remis en cause.

On sait que les rapports entre la hiérarchie et les intérimaires sont naturellement différents de ceux entretenus avec le noyau stable des équipes, qui lui-même est amené à bouger.

Chacun sait que le statut précaire des intérimaires est de nature à empêcher la parole des salariés en raison du risque de ne pas être repris à l'issue d'une mission.

« La crainte de parler », c'est ce que les salariés ont souligné le samedi 6 juillet 2013 à Flins, lorsque dans le cadre du comité local, le CNAM a réuni les salariés, la maîtrise, les syndicats (locaux et centraux), des représentants de la direction locale et le DRH central.

Lors de cette même réunion, certains salariés ont évoqué le fait que leurs collègues arrivaient bien avant l'heure d'embauche (à 5h10 au lieu de 5h35) en équipe du matin pour préparer le travail pour gagner du temps afin de ne pas « couler » ensuite. Et d'autres, parfois les mêmes, ne vont pas jusqu'au bout de leur temps de pause pour les mêmes raisons.

Le CNAM a aussi fait état des 20 salariés titulaires d'un Bac Pro (sur 49 embauches) qui ont quitté l'usine avant l'expiration de la période d'essai, au vu des 5 années minimums qu'ils devaient faire au secteur montage avant d'espérer être affectés à d'autres postes.

Difficultés posées dès le départ par la direction et qui n'étaient pas sans compliquer la mise en œuvre de l'expérimentation du CNAM, comme nous le verrons dans le déroulé des travaux.

1. Le déroulé des travaux du CNAM

- **Départ des intérimaires, multiples réorganisations,**

L'équipe du CNAM a commencé ses travaux dans le secteur des portes (PO4) en avril 2012.

En juillet 2012, la direction locale procédait à une réorganisation de ce tronçon de chaîne et notamment de la partie approvisionnement. Fin juillet 2012, la quasi-totalité des intérimaires arrivant en fin de contrat ont quitté l'établissement de Flins pour être remplacés par d'autres intérimaires à la reprise de l'activité début septembre.

Depuis avril dernier, des salariés en CDI ont aussi été remplacés et le turn-over a aussi touché les agents de maîtrise. Selon le CNAM, l'affectation des Chefs d'Unité Élémentaire de Travail (CUET) dans ce secteur est vécue par eux comme une punition.

- **Aucun intérimaire n'a suivi l'expérimentation du CNAM de bout en bout. Seulement une dizaine d'opérateurs CDI présents depuis avril 2012**

Depuis le début de l'expérimentation en avril 2012 et aujourd'hui, seulement une dizaine de salariés en CDI sont restés en poste. Aucun intérimaire n'a suivi l'expérimentation de bout en bout. Quelques-uns, pas plus de 4 ou 5, ont participé à son démarrage puis l'ont rejointe après une absence de plusieurs mois.

- **A la précarité, s'ajoutent les effets des réorganisations et le manque de formation aux postes. Malgré le recours au travail de nuit et du samedi, de nombreux véhicules doivent être retouchés sur d'autres sites.**

A la reprise de l'activité en septembre 2012, l'usine est en phase de démarrage de 2 nouveaux véhicules, la Clio 4 et le véhicule électrique Zoé. Véhicules qui s'ajoutent au montage de la CLIO 3 et qui tous trois, sont désormais montés sur un même flux de production.

Les intérimaires nouvellement arrivés ne connaissent pas les postes et, au vu des cadences, se heurtent à des difficultés de montage de tous ordres (techniques, conceptions...). Il est fait abstraction des temps de formation au poste dont les intérimaires devaient bénéficier.

Entre septembre et décembre 2012, plus 4 000 Clio 4 sont sur le parc (voir Tract central CGT du 27 novembre 2011) en attente de retouches et des véhicules sont transportés par camion à Sandouville et Dieppe pour être repris. A Flins, des séances de travail de nuit et du samedi sont organisées régulièrement depuis cette date. En équipe du matin, le personnel travaille régulièrement 6 jours par semaine.

- **D'explications en explications. Depuis avril 2012, au moins 250 jours de travail de terrain du CNAM sur le secteur PO4**

Depuis avril 2012, le turn-over auquel l'équipe du CNAM a été confrontée l'a conduite à passer beaucoup de temps à réexpliquer la démarche engagée auprès des nouveaux venus, intérimaires comme agents de maîtrise. Compte tenu de l'absence de mise à disposition des salariés, (CDI et intérimaires) la direction a consenti au recrutement de quatre intérimaires pendant un an (2 par équipe) pour permettre les sorties de chaîne et les auto-confrontations croisées avec le CNAM. Néanmoins, l'équipe a été contrainte à travailler aussi en débordement d'équipe, le samedi, y compris après-midi, avec ceux qui étaient volontaires pour le faire (payés en heures supplémentaires).

Entre avril 2012 et aujourd'hui, l'équipe du CNAM est quasiment présente tous les jours. Elle a consacré plus de 250 jours au travail de terrain (deux personnes), auxquels s'ajoutent le temps de travail passé en laboratoire au CNAM, sa participation aux différents comités (local et national), aux rencontres avec les organisations syndicales et ses échanges avec leurs 3 autres collègues du CNAM, dont le Pr Yves Clot, à raison de 3 heures par mois.

Dans l'état actuel des choses, il est probable que l'usine subisse une nouvelle organisation du travail avec notamment, le passage en 1 seule équipe à 63 véhicules/heure (contre 45 véh/heure par équipe) pour le mois septembre 2014 (information donnée comme possible par la direction si le

volume des ventes devait baisser). Dans cette hypothèse, une très grande partie des intérimaires de l'usine (plus de 800 actuellement) serait alors renvoyée.

- **Une présence du CNAM qui n'a pas empêché les craintes de manœuvre d'intimidation de hiérarchiques**

Lors de la rencontre entre le CNAM et les organisations syndicales le 3 février 2014, l'équipe du CNAM a explicité les problèmes que peuvent poser les liens de subordination, qui ont généré des craintes d'intimidation y compris pour les salariés sous statut CDI. Un référent s'est syndiqué et assume désormais une responsabilité au sein du CHSCT.

2. Des résultats d'expérimentations du CNAM qui confirment les travaux de la CGT

- **Expérimenter une façon de dialoguer sur la qualité du travail**

Comme l'a rappelé l'équipe du CNAM lors d'une présentation faite au Comité de Direction de l'usine de Flins, le 13 septembre 2013, l'intervention de l'équipe psychologie du travail du CNAM est partie d'un désaccord entre direction de Renault et les syndicats (la CGT) sur l'appréciation des situations de travail en usine (qualité et santé). Elle a pour but d'expérimenter avec la direction et les syndicats une façon de dialoguer sur la qualité du travail dans l'entreprise afin de construire des transformations plus favorables à l'efficacité et à la santé.

Ces dialogues sur le travail se réalisent au moyen des analyses des opérateurs eux-mêmes et aussi avec eux (méthode d'analyse de l'activité filmée du CNAM). Une vingtaine d'intérimaires et de « Renault » se sont engagés dans ce dispositif et 10 postes ont été analysés. Les problèmes de performance aux postes, la capacité de diagnostic des opérateurs, le problème de « parole inutile », de performance au détriment de la santé, la crainte de parler, le nombre d'intérimaires, le turn-over, la non polyvalence, sont autant d'éléments des dialogues qui ont été menés par le CNAM.

Entre eux, les opérateurs ont analysé en détail les obstacles à la performance et à la santé ainsi que les ressources pour y faire face. Ils ont pu confronter leurs points de vue pour trouver des solutions partagées possibles. A partir de ces confrontations, les gestes et les techniques de chacun ont été enrichis. Cet exercice a permis la transmission de l'expérience et de l'expertise de chacun, et le développement du pouvoir d'exprimer, de penser et d'agir sur les problèmes.

Dans ce cadre, des opérateurs Renault et Intérimaires sont devenus « référents » au titre de l'expérimentation.

L'encadrement a pu expliquer ses choix, ses contraintes, ses efforts, l'avancement des questions du travail.

Cette expérience a montré le développement possible dès lors que l'on supporte de parler des problèmes du travail sans les évacuer. Des problèmes simples ont pu se discuter et trouver des solutions (Aménagement de poste, modification d'une opération, problème d'outillage, d'installation...). Des problèmes restés non traités sont remis à l'ordre du jour. Ceux restés sans solution au niveau de l'atelier (produit, RH) doivent désormais prendre du poids pour remonter, au risque pour l'encadrement de se sentir démuni.

- **Une expérimentation positive pour les salariés**

Au vu des verbatims du Comité de Suivi du 6 juillet 2013, l'expérience est plutôt positive pour les salariés :

- « *Il faut savoir qu'au départ on n'a pas super bien accueillis la nouvelle, pour nous on se disait que Renault se donnait bonne conscience, on voulait bien jouer le jeu, mais on n'était pas sûr du résultat, aujourd'hui c'est positif, on espère que ça va continuer, ...on a résolu quand même pas mal de problèmes rien qu'en ayant des réunions* »
 - « *Par rapport à mon poste, 60 % des choses ont été changées, par rapport aux déplacements, je ne mets plus les coulisses sur les poubelles, le travail est moins dur* »
 - « *Depuis qu'on fait les réunions ça se passe beaucoup mieux, on arrive à dire certains trucs qu'on n'arrivait pas à dire pendant le temps de travail, ..., le fait de partager, de trouver des solutions, on essaye d'avancer*»
- **Un potentiel de transformation à partir de l'expérience des salariés largement confirmé**

Aucune équivoque n'est ici possible : l'expérimentation du CNAM confirme ce que le travail réalisé par la CGT dans le cadre de la Recherche/Action avait déjà mis en évidence.

- La standardisation mise en œuvre par le Système de Production Renault ne fonctionne pas, elle dégrade la qualité, la santé des salariés (maîtrise comprise) et génère des gaspillages considérables.

Les séances et les dialogues organisés par le CNAM entre opérateurs et entre opérateurs et maîtrise, montrent un grand écart entre la prescription des postes (Fiche Opération Standard) et la réalité de ce que les salariés sont amenés à faire pour malgré tout faire au mieux leur travail.

Ce sont les salariés qui, au détriment de leur santé se débrouillent pour faire au mieux leur travail en mobilisant toujours plus leur intelligence et leur corps.

Les problèmes de montage des lécheurs mis en avant par les opérateurs sont une illustration. Si la FOS prévoit le montage du lécheur avec les doigts, il faut en réalité 20 kg de poussée avec la paume de la main pour y parvenir, avec les conséquences pour la santé des opérateurs, mais aussi sur la qualité.

De même, si la formation et la polyvalence sont inscrites au fronton des descriptions de postes, la réalité mise en discussion par les salariés montre qu'elles n'existent pas ou au mieux à minima.

L'inefficacité des organisations est clairement mise à jour.

La précarité à haut niveau, la multiplication des réorganisations, le turn-over fragilisent les organisations. Le transfert des savoirs, des compétences et des expériences n'existe qu'à minima et les conséquences désastreuses en termes de qualité et de santé lors du démarrage du montage de la CLIO 4 en mono flux sont aussi démonstratives de ce point de vue.

Comme l'ont exprimé des agents de maîtrise, « *la gestion des intérimaires relève de la gymnastique pour organiser la mise en place des postes le matin et l'après-midi, à laquelle s'ajoutent l'absentéisme (le plus important à Flins) et tout le bazar.... Au-delà des coûts liés à l'intérim, combien de salariés Renault sont-ils payés à la gestion d'effectifs intérimaires... ?* »

L'expérimentation du CNAM confirme que les salariés ne sont pas passifs face aux injonctions (contradictoires) auxquelles ils sont confrontés ; ils développent des potentiels de résistance et d'actions pour contourner les obstacles, sans lesquels aucune fabrication ne sortirait de chaîne.

Cette expérimentation met aussi en évidence que, dès lors où les salariés ont la possibilité de parler librement et d'échanger avec leurs collègues sur le réel de leur travail dans ce qu'il revêt en termes de plaintes, de dilemmes qu'ils rencontrent, les tentatives qu'ils déploient pour « bien faire » leur travail, ils sont en capacité d'élaborer collectivement des solutions ou à défaut, de mettre en évidence y compris des problèmes de conception, comme ce fut le cas sur le lécheur.

L'expérimentation du CNAM prouve qu'avant son intervention, les problèmes soulevés étaient ignorés, minorés ou relégués à la faute des opérateurs qui n'auraient pas respecté les FOS. Posture de la direction au début du travail du CNAM, qui soutenait qu'en Turquie, il n'y avait pas de problème pour le montage des lécheurs.

Au vu des échanges avec le CNAM et les salariés, les verbatims de ces rencontres confirment que lorsqu'un salarié est en capacité de gagner le contrôle même partiel de sa propre situation de travail en ayant le sentiment d'y être pour quelque chose, ce sont, entre autres, les pathologies du stress qui reculent.

Enfin, l'expérimentation du CNAM confirme que l'efficacité des organisations dépend de leur capacité à se reposer sur l'intelligence, les compétences, les savoir-faire et les qualifications des salariés.

Elle démontre également que le travail, les temps d'échanges collectifs hors hiérarchie, les temps de respiration et un temps travail adapté aux rythmes biologiques des salariés ne sont pas des coûts, mais la condition de l'efficacité des organisations dès lors où elles entendent répondre aux biens communs.

3. L'expérimentation du CNAM : Un prototype en construction étendu aux 26 UET du montage de l'usine de Flins

- **Positionnement CGT et CNAM dans l'expression et dans l'action des salariés**

Il faut d'abord rappeler que dans le cadre de la Recherche/Action menée conjointement entre la CGT et les chercheurs, l'objectif était de co-construire une méthodologie syndicale dans laquelle les élus syndicaux sont au premier plan de la collecte des difficultés rencontrées, de la confrontation des points de vue et de la construction, avec les salariés, des solutions appropriées.

C'est explicitement leur fonction et c'est à partir de cette activité syndicale que les élus interviennent en CHSCT, en DP ou en CE.

Dans ce cadre, la demande collective des salariés a renforcé leur pouvoir et celui de leurs élus face aux injonctions de la direction et c'est bien cette architecture qui a permis la prise en compte des demandes des salariés portées par leurs élus. Néanmoins, la faiblesse des moyens syndicaux en termes de disponibilité à travailler ces questions sur le terrain, la précarité, les organisations et réorganisations incessantes du travail qui empêchent ou limitent considérablement la capacité des salariés et des organisations syndicales à aborder collectivement les situations concrètes de travail, constituent un puissant frein à l'élargissement de cette pratique syndicale visant au développement du pouvoir d'agir des salariés. Et ce n'est évidemment pas le fait du hasard, mais bien le résultat d'une construction mûrement réfléchie côté direction générale.

L'intervention de l'équipe du CNAM a permis de créer une «situation sociale d'exception», en ce sens où elle a permis aux salariés d'entrer dans une phase d'apprentissage d'expression, de confrontation et de construction avec les autres opérateurs et agents de maîtrise, sans les contraintes et pressions de la hiérarchie, sans les contradictions qui demeurent entre les objectifs de la direction et leurs intérêts immédiats à long et moyen terme.

Les organisations syndicales en tant que telles, ont été placées en dehors du processus même si elles ont été informées et ont pu converser avec les opérateurs et agents de maîtrise le 6 juillet 2013 et plus récemment, le 17 mars 2014.

L'élargissement de l'expérimentation du CNAM aux 26 UET du secteur montage sans l'équipe du CNAM, fera ressurgir nécessairement la confrontation aux dimensions d'exploitation, de domination et d'aliénation qui caractérisent les rapports sociaux.

Et la question de la place et des moyens attribués aux référents pour faire face à ce défi est clairement posée bien au-delà des caractéristiques personnelles (capacité à parler, ancienneté dans le poste...) d'autant plus, compte tenu du niveau de précarité et du turn-over.

- **Une situation qui reste très inquiétante**

Les objectifs de la direction sont clairement explicites et précisés dans l'accord « compétitivité » du 13 mars 2013, dans le dossier présenté au Comité Central d'Entreprise du 13 mars 2014 relatif à la « mise en place d'un management commun avec Nissan des domaines de convergences identifiés au sein des fonctions Ingénierie ». Ils le sont également dans le communiqué de presse de Renault Nissan du 17 mars 2014 et lors de l'inauguration du 19 mars 2014 d'une école du Lean Manufacturing à l'usine de Flins.

L'accord « compétitivité » du 13 mars 2013 prévoit entre autre :

- (article 2.1) Fabrication-affectations : « ... Renault s'engage jusqu'à la fin 2016 à ce que les sociétés comprises dans le champ d'application du présent accord ne ferment aucun des sites industriels français en activité à la date de la signature du présent accord. »
- (article 8.1) Politique d'emploi : « environ 8260 départs naturels... ce qui permet, sans recours, jusqu'au 31 décembre 2016, ni à un PSE, ni à un Plan de Départ au Voluntariat, d'atteindre une réduction d'effectif de 7 500 personnes, indispensables pour l'équilibre économique... »
- (article 9.1) Rémunération : «... la situation économique de la branche automobile et à ses performances... conduit à une nécessaire limitation de la progression de la masse salariale dans une approche de modération salariale... »

Dans le dossier présenté au Comité Central d'Entreprise le 13 mars 2014, il est précisé :

- (Article 1.1.3) : « ...Même si son niveau de profitabilité a augmenté (3.8%), Renault, y compris avec Nissan, reste en deçà des meilleurs mondiaux qui ont sensiblement progressés... Il est donc essentiel pour Renault d'accélérer et développer les synergies avec Nissan en s'appuyant sur l'Alliance qui constitue un atout unique... »
- (Article 1.2) Les enjeux : «...Réduire les coûts... »

Dans le communiqué de presse Renault/Nissan du 17 mars 2014 où Carlos Ghosn affirme :

- « Une plus grande intégration au sein de ces quatre fonctions (Ingénierie, Fabrication et logistique, Achats-RNPO, Ressources Humaines) clés se traduira immédiatement par une amélioration de l'efficacité et de la compétitivité de l'organisation avec une taille critique qui nous permettra de bénéficier d'économies d'échelle supplémentaires »

Par communiqué du 20 mars 2014, la direction fait état de l'inauguration du 19 mars 2014 d'une école du Lean Manufacturing à l'usine de Flins où elle précise :

- Cette école « ... a pour finalité de former au Lean Manufacturing, c'est à dire apprendre à produire sans gaspillage en réduisant les encours et les activités inutiles, tout en améliorant l'ergonomie au poste de travail. »
- « Pour Jose-Vicente de Los Mozos, Directeur des fabrications et de la logistique du Groupe Renault : « L'ouverture d'une école du Lean Manufacturing, la première du Groupe Renault marque une étape dans notre maîtrise du système de production : la capacité à transmettre un savoir-faire d'excellence en dehors du Groupe. Elle illustre également notre ambition interne de pérenniser ce savoir-faire, de le maintenir en mouvement pour tirer la performance des usines vers le haut ».

La direction persiste donc à ignorer le travail réel à développer la standardisation, les comparaisons entre les sites de fabrication de Renault/Nissan à travers le monde à partir d'indicateurs par ailleurs remis en cause par les travaux de la CGT et du CNAM.

La mise en « incertitude économique » des salariés est amplifiée avec son lot de précarité étendue aux salariés en CDI.

Dans l'état actuel des choses et pour le moins, les dirigeants de l'entreprise ne montrent aucun signe de prise en compte des travaux du CNAM.

Le directeur des fabrications et logistique Europe, M. Jérôme Olive (dont dépend l'usine de Flins), rencontré par la CGT le 21 janvier 2014 n'était même pas informé de l'expérimentation du CNAM à l'usine de Flins et s'est arc-bouté sur la posture habituelle de la direction générale affirmant que le Système de Production Renault fonctionnait à merveille.

- **Ne pas réduire les problématiques aux seules données techniques**

Dans ces conditions et une fois l'équipe du CNAM partie, il est indéniable que la direction générale tentera de réduire les suites du travail du CNAM aux seules données techniques, celles qui ne fâchent pas, celles qui ne sont pas de nature à remettre en cause les objectifs de rentabilité qu'elle s'est fixée par ailleurs. Ainsi, lorsque les salariés évoquent la nécessité « *de pouvoir contrôler la vitesse de chaîne, lorsqu'ils démontrent que les postes sont saturés, qu'il manque de personnel, que les formations ne sont pas réalisées pour les mêmes raisons ou que l'engagement ne prévoit pas les montées en cadences des X85* », la question cruciale est de savoir si la direction va répondre ou non à ces demandes.

- **Conditions sine qua non pour ne pas « Kaizeniser » les suites de l'expérimentation du CNAM**

Sans le CNAM et sans les organisations syndicales, il est clair que la direction aura toutes latitudes pour instrumentaliser à son compte l'expérimentation conduite par l'équipe du CNAM et d'en faire une reproduction des chantiers Kaizen.

Aussi, la CGT revendique à minima, les dispositions suivantes :

1) Position de la direction générale sur ce qu'elle entend prendre en compte :

- La direction générale doit s'engager clairement en termes de demandes d'embauches, de modifications organisationnelles.
L'élargissement de l'expérimentation du CNAM aux 26 UET du montage, sans le CNAM, doit se concrétiser par un contrat suffisamment explicite sur ce qu'en attend chacune des parties. Et notamment, l'engagement par la direction de prendre en compte les demandes des salariés, y compris lorsque la question de l'embauche est posée.
Et tout au long du déploiement, chacun pouvant vérifier, constater le respect des engagements respectifs.

2) Embauches des intérimaires :

- Au vu de l'évolution des effectifs intérimaires au secteur PO4, démonstration est faite que la direction a recours à l'intérim de manière illégale. Il faut qu'elle se mette en conformité avec la loi et les embaucher.
- La permanence des équipes est un axe majeur, pour assurer le maintien des compétences et des savoir-faire. Permettre aux référents de se former et de transmettre l'expérience et l'expertise. Aucun intérimaire n'a pu suivre de bout en bout l'expérimentation et seulement 5 maxi, ont connu le début de l'expérimentation pour la réintégrer après plusieurs mois d'absence.

3) Un véritable statut des référents :

- Assurant un mode de désignation des référents dans un cadre électoral laissé à la seule responsabilité et au seul contrôle des membres de l'UET ;
- Permettant un minimum de protection leur assurant de ne pas être inquiétés vis-à-vis de ce qu'ils pourraient dire, proposer ou faire dans l'exercice de cette activité de référent ;
- Assurant une réelle prise en compte de leur qualification acquise en tant que référent ;

- Garantissant suffisamment de latitude (en heure) pour discuter librement (sans être inquiétés par la hiérarchie) avec les salariés lors de la collecte des problèmes auprès des salariés de l'équipe ;
- Permettant de disposer des moyens matériels suffisants (rédactionnel, d'enregistrement...) avec un local permettant de se poser et de discuter avec les membres de l'UET. ;
- Garantissant du temps pour l'équipe, pour que les référents puissent soumettre aux autres salariés de l'équipe et mettre en débat la liste des problématiques soulevées. La capacité d'un salarié à exprimer l'étendu de ce qu'il fait, des problèmes qu'ils rencontrent et de ce qui est nécessaire de modifier, repose sur sa capacité à l'exprimer et de le confronter avec les autres ;
- Assurant d'être remplacé pendant les RDV de collectage, intra-équipe, inter-équipes et avec les CUET et pendant les QRQC, pour ne pas pénaliser les autres salariés ;
- Permettant d'organiser au maximum ce temps sur temps de travail, comme par exemple la mise en commun des référents d'une même équipe ;
- N'excluant pas les représentants du personnel élus de pouvoir être élus « référents » par leurs collègues.

4) **Place des organisations syndicales**

- Émanation du personnel, elles doivent être imbriquées dans le processus au-delà d'une simple information du contenu des LUP
- Elles doivent pouvoir rencontrer les référents pour discuter avec eux, mais aussi avec les salariés plus globalement pour confronter leur vision des choses respectives.
- La question des moyens syndicaux est donc posée et doit donc déboucher sur une augmentation du nombre des heures de délégation, et d'un temps mensuel suffisamment long des salariés, pour engager ces rencontres.

6. Synthèse analyse CGT Renault

• **Le caractère très particulier du dispositif expérimental mis en place**

Nous avons souligné l'intérêt du travail réalisé par le CNAM mais, au moment où se discute la question de la généralisation, il ne faut pas perdre de vue les conditions très particulières de cette expérimentation :

- le choix d'un site qui permettait de contourner la discussion avec les organisations syndicales et en particulier avec la CGT ;
- le choix d'un secteur à forte densité d'intérimaires et comportant, de ce fait, un faible risque social pour la direction ;
- une expérimentation à la demande de la direction générale qui ouvrait, de ce fait, un espace particulier pour l'encadrement de terrain. En effet, dans le fonctionnement courant, ce dernier a peu intérêt à prêter l'oreille aux demandes et revendications des salariés dans la mesure où il ne parvient déjà pas à faire entendre ses propres difficultés aux directions. Dans le cas présent, le fait que l'expérimentation soit soutenue par la haute direction réduisait le risque pour la hiérarchie de se retrouver en porte-à-faux, avec sur les bras des problèmes qu'elle aurait fait surgir et qu'elle ne serait pas en mesure de gérer ;
- un mode de production des points de vue sur le travail (faible ancienneté du personnel, utilisation du film comme support) qui favorisait la focalisation sur les dimensions objectives, instrumentales de l'activité ;
- un investissement très lourd de l'équipe de recherche rendu nécessaire par les difficultés et obstacles rencontrés.

Tous ces éléments dessinent les conditions qui, pour la direction, permettent d'ouvrir la discussion sur le travail avec les salariés. Ils constituent un dispositif qui contourne les formes légales de représentation du personnel et l'obligation faite aux directions de négocier, avec les organisations syndicales, les modalités de l'expression des salariés sur les conditions et l'organisation du travail. L'objectif essentiel est de développer un processus de discussions à l'abri des rapports sociaux. C'est ce qui permet à certains membres de la hiérarchie de s'enthousiasmer et d'affirmer : « *C'est ça le véritable SPR !* ».

- **Même dans l'expérimentation, les rapports sociaux ne peuvent pas être ignorés**

Le dispositif du CNAM met l'accent sur ce qu'il peut y avoir, dans le travail, d'objectifs partagés entre direction et salariés. Il permet, de cette façon, de démontrer que la direction a intérêt à écouter les salariés. Mais, ce faisant, il laisse de côté le fait qu'il existe aussi des intérêts contradictoires. Dire qu'il y a des rapports sociaux, c'est simplement affirmer qu'à côté des éléments de communauté, la situation est structurée par des conflits autour d'intérêts divergents. Ces conflits se nouent autour des questions d'exploitation (enjeux économiques), d'aliénation (enjeux identitaires liés à la dévalorisation des individus) et d'oppression (violences subies).

Ces antagonismes se manifestent de différentes façons dans le cadre du dispositif du CNAM. L'expérimentation a mis en évidence la charge que représente, pour le salarié référent, le fait de devoir porter les élaborations de l'équipe dans les réunions avec la hiérarchie, alors même que la présence des chercheurs et le travail préalable réalisé avec eux créent des conditions plus favorables que dans le fonctionnement quotidien.

Ainsi, malgré le contexte privilégié, un référent a éprouvé le besoin de se syndiquer. Il a donc réintroduit dans le jeu les formes institutionnelles qui visent à compenser partiellement le différentiel de pouvoir inhérent au rapport salarial.

Surtout, les rapports sociaux se manifestent particulièrement dans la façon dont la direction a traité la mobilisation des salariés dans cette expérimentation.

Dans un processus de ce type, les salariés ne se contentent pas de verser au pot commun le fruit de leur expérience, ils développent leurs compétences. Du simple point de vue de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), il importe de reconnaître et de sanctionner positivement ce développement.

Le dynamisme de l'organisation du travail et la créativité en son sein sont à ce prix. Dans le cas présent, les intérimaires ont été conviés à mobiliser leur intelligence au profit de l'entreprise, puis ont été ou seront remerciés à l'issue de leur mission d'intérim.

La direction se conduit de la façon la plus cynique : exploitant la mobilisation de ces salariés mais leur déniaient tout droit sur les situations qu'ils ont contribué à améliorer.

- **Bien comprendre la différence avec la recherche action CGT**

Avec des moyens bien plus modestes, la CGT a montré qu'il était possible de soutenir la réflexion et l'expression des salariés, mais dans un processus où l'amélioration des conditions et de la qualité de la production était étroitement liée à l'affirmation collective de l'autorité que confère aux salariés leur expérience du travail dès lors qu'ils disposent des espaces pour en discuter.

Ce renforcement de la capacité à élaborer et à soutenir, en lien avec le syndicat, un point de vue collectif nourri de l'expérience de l'activité change la nature des relations sociales.

Le dispositif ne produit pas simplement de l'information sur les ajustements nécessaires de l'organisation du travail, il produit de la puissance sociale, et c'est un aspect décisif pour le contrôle des décisions qui s'en suivront.

En effet, l'expérience dans la longue durée montre que les améliorations proposées par les salariés sont, d'une façon générale, utilisées par les directions pour intensifier le travail. Comme le disait un

syndicaliste de Peugeot engagé dans les groupes d'amélioration des conditions de travail : « *Plus on améliore, plus c'est fatigant* ».

La question des rapports sociaux, des différences d'intérêts se manifestent donc à cet endroit : à qui et dans quelle proportion doivent bénéficier des améliorations proposées par les salariés ?

Dans le cadre de l'expérimentation actuelle, ce ne sont manifestement pas les intérimaires, c'est la direction qui est en position de tirer les marrons du feu.

La recherche/action de la CGT ne visait donc pas simplement à proposer des améliorations, mais à construire les conditions sociales - les rapports de forces - nécessaires à des évolutions positives à la fois de la qualité de la production et de la position des salariés.

Cela permet de pointer une autre différence majeure : alors que le dispositif expérimental contourne les formes légales de représentation des salariés, la recherche/action visait à mettre les représentants du personnel en position de remplir dans le quotidien (c'est-à-dire de façon moins spectaculaire que l'expérimentation des chercheurs du CNAM, mais dans la longue durée) la fonction d'enquête et d'aide à l'élaboration dévolue au salarié référent. Il s'agit de promouvoir des capacités d'enquête syndicale qui permettent non seulement de produire de l'information sur le travail réel, mais, dans le même temps, de développer la capacité des salariés à défendre leurs intérêts propres.

Ces éléments sont particulièrement importants si on les met en regard des objectifs de la direction clairement explicités et précisés dans l'accord « compétitivité » (Cf. paragraphe 5 développé dans le texte).

Ces éléments de contexte et d'analyse permettent de prévoir que l'extension du dispositif ne se fera pas sans heurts.

Cela est d'autant plus prévisible que beaucoup des éléments énumérés plus haut, qui ont permis la réussite de l'expérience conduite par l'équipe du CNAM, disparaîtront lorsqu'il faudra passer à la généralisation.

On ne sera plus dans une expérience hors-sol, mais immergée dans la longue durée au sein des rapports sociaux de travail, avec une situation moins déséquilibrée pour le personnel.

A ce moment, l'expérience acquise lors de la recherche/action conduite par la CGT pourrait prendre toute son importance et permettre à la CGT de saisir l'occasion de sa généralisation pour renforcer ses liens avec les salariés.