

**Y A-T-IL EU ÉVOLUTION
DU « RAPPORT SALARIAL »
À LA RNUR ?
1945-1985**

Michel FREYSSENET
CNRS-CSU

L'année 1978 apparaît dans plusieurs domaines comme une année charnière. Pour la première fois, le pouvoir d'achat des salaires et appointements non seulement ne progresse plus, mais commence à régresser. La baisse de la durée hebdomadaire du travail, initiée en 1968, s'arrête. Le présentisme, qui n'avait cessé de se réduire depuis le début des années 1960, augmente significativement et durablement. Enfin, la direction de l'entreprise semble reprendre en matière sociale l'initiative et se doter d'une stratégie. Y a-t-il rupture, après une longue phase qui aurait été caractérisée par un consensus de fait entre partenaires sociaux sur des règles du jeu, et par un schéma d'accumulation garantissant l'extension du pouvoir d'achat aux salariés et des bénéficiaires à l'entreprise ? Pour contribuer à une réponse argumentée à cette question, plusieurs aspects du « rapport salarial » seront examinés successivement dans ce texte : l'évolution du pouvoir d'achat des salaires, les « glissements hiérarchiques » de la main d'œuvre ouvrière et leurs effets sur les salaires et l'organisation du travail, la part de la masse salariale dans les prix de revient fabrication, l'évolution respective des effectifs et de la production, la mobilité interne au groupe, l'extériorisation et la filialisation de certaines activités et de la main d'œuvre qui leur est liée, le recours à de la main-d'œuvre extérieure, les changements de système de salaire et leurs liens avec les problèmes de l'entreprise, l'évolution du contenu et de l'organisation du travail, la durée du travail et les types d'horaire, les salariés les moins protégés.

1. La régression du pouvoir d'achat des salaires de base compensée par le changement de classification de la quasi-totalité des ouvriers et des ETAM

Non seulement l'indexation des salaires sur les prix mais aussi la garantie de progression du pouvoir d'achat ont constitué un des fondements du « contrat social » que Pierre Dreyfus, deuxième PDG de la RNUR, conclut, dès son arrivée, avec les organisations syndicales dans l'accord d'entreprise du 15 septembre 1955 ¹. Une commission paritaire d'examen du coût de la vie est alors instituée. Elle se réunit tous les mois pour comparer l'évolution des salaires et des prix.

¹ Freyssenet M., « Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre : les cas Renault et Fiat », Paris, CSU, 1979, p. 133.

La progression du pouvoir d'achat sera effective jusqu'en 1977, mis à part l'anicroche de 1963. L'augmentation des « salaires et appointements » a été constamment supérieure à l'indice INSEE des prix à la consommation, généralement de 2 points jusqu'en 1973, à l'exception près de 1968 où l'écart a été de plus 5 points. De 1974 à 1977, la progression du pouvoir d'achat se ralentit sensiblement. L'augmentation des salaires n'est alors que légèrement supérieure à celle des prix.

1978 est l'année d'inflexion à la courbe. La progression des salaires est annuellement inférieure d'un demi-point à celle des prix jusqu'en 1980. Elle devient nettement inférieure (de 1 à 2 points selon les années) de 1981 à 1984. La régression sensible du pouvoir d'achat n'a, à la RNUR, ni attendu le gouvernement de gauche, ni le plan de rigueur du deuxième gouvernement Mauroy. 1981 est l'année où les bénéfices (avant impôts, amortissements et provisions) ne sont plus au rendez-vous soit de l'accroissement de la productivité, soit (ou et) de l'augmentation des ventes. À la moindre progression des « salaires et appointements », se sont ajoutés une progression encore plus faible des « primes hiérarchisées », une diminution en valeur absolue des « primes uniformes » (1990 F par an en 1980, 720 F en 1984), un nombre croissant de jours de « chômage technique », une réduction des heures supplémentaires et un accroissement des prélèvements sociaux.

Cependant, la réalité, en termes de salaire mensuel moyen net à déclarer, pour chaque salarié n'est pas celle qui se dégage des séries statistiques précédentes. En effet, la perte du pouvoir d'achat, nette depuis 1981, a été largement compensée par le changement de coefficient et de classification de la quasi-totalité des ouvriers et des ETAM. En année normale, 7 à 10% des salariés sont promus, c'est-à-dire changent de classification et gagnent de 3 à 5 points de coefficient. En raison d'une modification radicale des règles de promotion (dont on analysera la genèse plus loin), 84,0% des salariés en 1982, 19,4% en 1983, et 19,0% en 1984 passent à la classification supérieure. Or, passer de APC à APQ (c'est-à-dire du coefficient 170 à 175) correspond en 1983 à une augmentation de 273 F du salaire de base, soit +5,5%. D'APQ à P1 (du coefficient 175 au coefficient 180) l'augmentation est de 171 F, soit +3,3%. De P1 à PIC (de 180 à 187), elle est de 300 F, soit +5,6%.

Suivant le point de vue auquel on se place, on peut lire ces résultats comme un rattrapage généralisé (et un peu au-delà) des salaires sur les prix, ou bien comme une « opération blanche » pour l'entreprise. La désindexation des salaires sur le prix, l'abandon du fondement de l'accord salarial des années 1950 sont devenus des réalités. Mais, par d'autres voies, dans les faits, le pouvoir d'achat a été globalement maintenu dans la période 1981-1984. La logique a cependant complètement changé. À la liaison salaire/prix/bénéfice est substituée, comme nous le verrons plus loin, la liaison salaire/présentisme-polyvalence-engagement des machines.

2. La progression rapide des frais de personnel et leur baisse relative dans le prix de revient-fabrication

Les frais de personnel aurait dû logiquement progresser, compte tenu de ce que nous venons de voir, au rythme de l'inflation, et même moins vite puisque de 1978 à 1984 l'effectif diminue. Or, c'est l'inverse qui se produit : 1 point de plus que l'inflation en 1978, +0,5 point en 1979, +4 points en 1980, -5,5 en 1981, +10 en 1982, -2,2 en 1983. Au « glissement hiérarchique » ci-dessus, à l'augmentation des « charges sociales »

s'est ajoutée la croissance (relative et absolue) du nombre des cadres et des ETAM qui tendent à prendre une part très importante de la masse salariale. La réduction d'effectif a été annulée, en termes de coûts salariaux, par la modification de la composition du personnel. La part des frais de personnel dans le prix de revient-fabrication n'en diminue pas moins régulièrement. Cela signifie que le coût des fournitures et des investissements est encore moins maîtrisé que celui du personnel. Dès lors les bénéficiaires ne sont plus logiquement au rendez-vous. Et pourtant la productivité « physique » n'a jamais autant progressé que depuis 1978. Elle était de 3,3 véhicules/salarié-an en 1977, comme en 1970, selon les données de la Direction. Elle saute en revanche à 4,3 en 1982¹. Si l'on rapporte simplement la production (VP + VU complets et CKD) en France à l'effectif France au 31.12 de l'année considérée, on aboutit à un constat semblable: 10,69 véh./sal. an en 1970 ; 12,66 en 1978 ; 17,97 en 1983.

3. Le découplage effectif/production et l'absence de « marché interne »

De l'après-guerre à 1970, les effectifs de la RNUR fluctuent avec la production : ils augmentent quand celle-ci progresse ; ils diminuent quand elle régresse ; ils stagnent quand elle fait de même. Toutefois, effectifs et production, s'ils varient dans le même sens, ne varient pas avec la même amplitude : les premiers ayant une amplitude plus faible que le nombre de véhicules produits, que la tendance soit à la hausse ou à la baisse.

À partir de 1970, il n'en est plus de même. Alors que la production France augmente, de 1970 à 1974, de 252 000 véhicules, soit +24,2%, l'effectif « inscrit » ne s'accroît que légèrement (+3,3%). Cette quasi-stagnation recouvre une diminution du nombre d'ouvriers de fabrication (AP + P1 A) de 4,4%, une forte progression des professionnels et agents techniques d'entretien (+15,4%) et surtout des collaborateurs et cadres (24,6%). Des gains de productivité « physique » importants sont donc faits en fabrication, mais ils sont annulés par l'augmentation des autres catégories de personnel.

La courte période 1975-1977 est intéressante par les phénomènes qui s'y produisent. La production France chute, en 1975, de 163.224 véhicules. Les effectifs cependant augmentent autant que durant la période précédente (+3.100). La Direction a eu recours massivement au chômage technique et n'a pas arrêté ou ralenti les extensions de capacité décidées antérieurement : Douai, Grand-Couronne et Sandouville. La reprise se produit effectivement dès fin 1975 (+100.000 véhicules en 1976 par rapport au maxi de 1974) et le nombre de salariés continue de progresser, pour atteindre en 1977 le maximum historique de 110.485 inscrits. La création de nouvelles capacités expliquent que le nombre d'ouvriers de fabrication augmente à nouveau après avoir diminué. Mais à l'inverse elle n'explique que le 1/8ème de la croissance des collaborateurs et cadres. Ces derniers augmentent moins à Rueil (bureau d'études), +100, qu'au siège social, +520. Bref, la croissance rapide de ces catégories ne correspond pas à un renforcement technique de l'entreprise, mais à une extension des services.

¹ Il semble que les constructeurs se soient mis d'accord sur une façon de calculer leur productivité respective. Elle est mesurée en rapportant la production mondiale de chaque firme à son effectif mondial moyen de l'année considérée, pondérée par l'effet de gamme et le taux d'intégration. Source : Renault-Inter.

La période 1978-1983 présente une grande homogénéité en matière d'effectif. Que la production France augmente ou diminue (et tendanciellement, elle est passée de 1.398.550 à 1.842.801, maximum historique) l'effectif total se réduit de 1.500 à 2.000 personnes, chaque année à l'exception de l'année 1982 durant laquelle a été signé et appliqué le « contrat de solidarité ».

Les ouvriers de fabrication supportent non seulement la totalité de cette réduction, mais de plus ils compensent par leur sur-diminution la croissance des collaborateurs et cadres, qui ne se dément pas et qui se fait comme auparavant et pour l'essentiel dans les services, la DRDA (Rueil) restant le parent pauvre.

La baisse du nombre des ouvriers de fabrication n'affecte pas toutes les usines. Sont concernées : Billancourt, Sandouville, Flins et le Mans. Les autres usines sont stables (Choisy, Orléans...) ou progressent (Cléon, Dreux, Douai). La réduction de l'importance de Billancourt est un vieil objectif, clairement formulé dès 1945. À peine énoncé, il doit être abandonné en raison de l'insuffisance des capitaux. Il connaîtra un début d'application de 1951 à 1955. Mais la réduction réalisée sera annulée de 1956 à 1959 par la brusque croissance des commandes. De 1960 à 1967, la Direction parvient à faire tomber l'effectif à 30.699 personnes. Mais à nouveau la flambée de la demande, le manque de capitaux, les compensations à trouver aux concessions salariales conduisent au passage en 2x8 et à l'augmentation brutale du personnel. Tout est à refaire pour la Direction. En revanche depuis 1970, l'effectif total de Billancourt (siège social compris, dont le personnel augmente) n'a cessé de diminuer, pour parvenir, au 31.12.1983, à 25.928 salariés. Le point de non-retour semble atteint, bien que les difficultés de financement actuelles soient susceptibles d'arrêter l'hémorragie (si les ventes ne s'effondrent pas). La diminution régulière et systématique de Flins est un fait plus nouveau, puisqu'elle date de 1976, et semble liée à la conviction que les usines de plus de 10.000 sont devenues structurellement ingérables.

1984 marque une rupture. À la chute brutale du nombre de véhicules produits en France (-249.663), la plus forte qu'est connue la Régie depuis 1945 (-13,5%), correspond un changement de cap. La réduction annuelle de l'effectif passe de 2.000 à 4.000. Pour la première fois le nombre d'employés (après avoir décompté les promotions) diminue et les autres catégories restent stables. Tous les établissements sont touchés, Billancourt et Flins supportant l'essentiel.

Pour la Direction, les difficultés pour réduire le personnel avant 1984 ont été accentuées par la faiblesse traditionnelle de la mobilité inter-établissements à la Régie. Les usines embauchent et débauchent à contretemps, chacune cherchant à obtenir les transferts de fabrication et le plan de charge qui lui éviteront des compressions de personnel toujours délicates, même si elles se sont faites jusqu'à présent sans licenciement et parfois facilement dans le cas des départs en FNE.

4. Les compressions d'effectifs sont-elles accentuées par l' « extériorisation croissante » de la production et de la main-d'œuvre ?

4.1. Fournisseurs et sous-traitants

La politique de sous-traitance est initiée par le premier PDG de la RNUR : Pierre Lefauchaux, en 1950. Outre la nécessité de dégager alors de la place à Billancourt, il s'agissait d'accroître la production sans augmenter les investissements et de faire

comme les grands concurrents étrangers qui semblaient en tirer profit. En 1969, la part des « prix de revient-fabrication », tous véhicules confondus, correspondant à du travail et des fournitures Renault, est de 53,9% ¹. Elle montera à 54,4% en 1975 et diminuera avec quelques légers soubresauts jusqu'à 51,5% en 1982. Cette diminution, faible, se fait au bénéfice des filiales Renault, dont la part dans le prix de revient-fabrication croît sensiblement, au détriment surtout des fournisseurs et sous-traitants extérieurs. Cette dernière passe entre 1969 et 1982 de 4,6% à 17,6% (filiales Renault et filiales Renault-Peugeot) alors que celle de l'extérieur tombe de 41,2% à 30,9%.

4. 2. Filialisation et création de petites unités spécialisées

La politique de filialisation de la RNUR, embryonnaire jusqu'alors, a été clairement énoncée et mise en pratique par Pierre Lefaucheur, dès 1955 (quelques mois avant sa mort accidentelle) : création de filiales pour toutes les productions autres que le véhicule particulier, et pour les fabrications de composants qui peuvent avoir d'autres clients que la Régie ou bien qui peuvent bénéficier des savoir-faire d'entreprises dont la participation au capital de la filiale considérée serait proposée. Cette politique, qui a une logique industrielle et financière, ne s'est pas démentie jusqu'à la fin des années 1970 ². C'est à cette période que sont créées des filiales qui ne répondent pas toutes aux critères précédents. Il s'agit des filiales à 100% RNUR fabriquant des pièces à usage exclusif de la Régie. C'est notamment le cas de la Société Mosellane de Mécanique (SMM) créée en 1979 qui usine des pistons et, sauf erreur, de la SOTEXO (Somain-Aniche), qui produit des pièces pour siège, et des Fonderies du Poitou (Ingrandes), acquises en 1980. Dans tous les cas, ce sont de petites unités de 250 à 750 salariés, en doublure avec des ateliers de la Régie, mais ayant une complète autonomie en matière de politique de main-d'oeuvre.

La logique n'est plus la même. Il s'agit clairement de contourner certaines « rigidités » des usines de la RNUR. Les difficultés financières des années 1980 ont mis un terme à toute création d'unités de productions nouvelles et les cas cités restent à ce jour isolés. Elles sont même à l'origine du désengagement probable et prochain de Renault de certaines de ses filiales y compris récentes. Déjà, mais pour d'autres raisons, la Régie a abandonné la SAFE (Hagondange), rattachée à Sacilor en 1982, Renault-Marine et la CEMET en 1983, et la SNAV en 1978, en raison de leurs mauvais résultats et de leur manque de perspectives. Il reste, il est vrai, que Renault Véhicules Industriels mis à part, l'emploi a mieux résisté globalement dans les filiales qu'à la Régie : 24.193 en 1973 ; 28.440 en 1978 ; 29.936 en 1983 ; soit respectivement : 19,3% ; 20,7% et 23,3% de l'effectif total du groupe en France.

4. 3. La main-d'oeuvre « extérieure »

On connaît les thèses sur la précarisation de la main-d'oeuvre et son « extériorisation ». Si des tendances manifestes ont existé dans ce sens à la Régie, elles ont été contrecarrées et n'ont pas affecté pour l'instant la structure de l'emploi. De tout temps, la RNUR a utilisé des stagiaires « vacances » pendant les mois d'été, généralement des étudiants, pour combler les absences : 2 à 3.000. Par définition, ils n'apparaissent pas

¹ Renault-Inter.

² Freyssenet M., *op. cit.*, p. 101 et suivantes

aux effectifs du 31.12¹ de chaque année. Les contrats à durée déterminée se sont développés dans un premier temps, passant de 280 en 1978 à 1.828 en 1981, pour pratiquement disparaître (94 en 1983), suite aux restrictions législatives apportées à ce mode d'emploi. De même, le nombre moyen mensuel de travailleurs extérieurs temporaires qui était de 4.403 en 1980, avec une durée moyenne d'emploi de 38 jours est redescendu à 2.384 en 1983 (soit 2,3% de l'effectif total mensuel moyen) et 25 jours de durée moyenne des contrats.

Qui sont ces travailleurs extérieurs ? Pour une bonne part, ce sont des ouvriers d'entretien. Prenons l'exemple d'une société de service qui intervient notamment à Cléon et Douai. Sommes-nous face à un de ces cas de précarisation et d'extériorisation d'une partie de la force de travail, dont on a beaucoup parlé ces dernières années, et qui serait une des caractéristiques majeures du nouveau rapport salarial ? Si l'objectif pour la Régie est bien, dans le cas précis, de surmonter la résistance des ouvriers d'entretien de l'usine, de flexibiliser l'organisation du travail ancienne et d'instaurer la nouvelle norme de dépannage rapide, cette forme de sous-traitance n'engendre pas pour autant la précarisation des salariés de la société de service. Celle-ci, au contraire, multiplie les moyens, les garanties et les avantages pour s'attacher cette main-d'oeuvre. Que se passe-t-il en effet ? Cette société obtient pour une période pouvant aller de 6 mois à 2 ans, voire 3 ans, des contrats de maintenance, à accomplir dans des ateliers ou des usines. Le personnel se déplace donc périodiquement, et accepte l'esprit et la vie de chantier, avec ce qu'elle implique de disponibilité et de dépassement des heures normales de travail, de travail de nuit et le samedi-dimanche. Est-ce le chômage qui pousse des professionnels d'entretien vers cette vie errante et inconfortable ? Nullement. Outre des salaires nettement plus élevés, ils acquièrent en quelques années une expérience professionnelle considérable dans le domaine nouveau des automatismes en raison de la multiplicité des cas et des matériels qu'ils ont à traiter. Ils deviennent notamment très performants dans les modifications des programmes de commande. Aussi sont-ils très recherchés sur le marché du travail. Un jeune se trouve en quelques années dans la situation de pouvoir choisir l'usine et le lieu où il a envie de se fixer, en étant embauché à un niveau hiérarchique qu'il n'aurait jamais pu atteindre autrement. Souvent même, ils sont recrutés en raison de l'expérience qu'ils ont acquise en matière d'organisation du travail d'entretien. Ainsi, récemment, 12 d'entre eux ont été embauchés d'un coup par ACMA-Cribier, une filiale de Renault fabriquant des robots. Le passage par une société de service de ce type relève de leur part, et dans ce cas, d'une véritable stratégie professionnelle.

Si leurs relations sont généralement bonnes avec les ouvriers et la hiérarchie de fabrication, elles sont souvent exécrables avec les ouvriers et la hiérarchie de l'entretien. En l'occurrence, ces derniers, bien que titulaires de leur poste, se sentent en fait déstabilisés dans leur avenir professionnel et dans leur norme de travail. Les précaires ne sont pas nécessairement ceux que l'on croit. Par ailleurs les organisations syndicales n'apprécient guère la présence de ces sociétés de service. Les directions d'usines parviennent cependant à les faire admettre en invoquant le fait que leurs salariés assurent notamment l'entretien de nuit et du samedi-dimanche, et acceptent les heures supplémentaires avec compensation, ce à quoi se refusent les ouvriers d'entretien.

¹ Ils figurent parfois dans les embauches et les départs. Ils en sont exclus dans les bilans sociaux.

5. Formes de salaires et pratiques de travail : le changement de sens des « glissements hiérarchiques »

L'analyse des formes de salaires en général et des formes de salaires liées à des pratiques de travail et des conditions de production particulières est un domaine délaissé depuis l'ouvrage de référence de B. Mottez ¹. Le remarquable mémoire de maîtrise en sciences économiques ² de R. Foot, présenté en 1984, permet de réinvestir ce champ et d'en vérifier la fécondité. Tant sur l'information très précise que sur l'interprétation très convaincante, il n'y a rien à rajouter pour l'instant, et il convient, à mon avis, de s'y référer dorénavant. Il suffit ici d'en dégager les principales lignes.

Contre l'individualisation extrême du salaire, au point de le faire varier en fonction du rendement individuel et surtout du poste de travail tenu (la cotation par poste) au gré des affectations quotidiennes, entraînant intensification du travail et division entre travailleurs, les OS des ateliers de mécanique, comme ceux des lignes de presse ou des chaînes de montage, aussi bien français qu'immigrés, sont parvenus de 1968 à 1975, grâce à des pratiques collectives de « coulage » empêchant toute attribution individuelle de responsabilité, et à des luttes efficaces, à faire prévaloir le principe « à travail égal-salaire égal » et le droit à la formation.

Leur cohésion a permis, au-delà des multiples péripéties et compromis, tant avec la Direction qu'avec les organisations syndicales, un « glissement hiérarchique » considérable, puisque entre le 1.1.1972 et le 31.12.1975, 15.000 OS sont devenus des P1 (gagnant 5 points de coefficient), soit 26,0% des AP + P1 (fabrication) en 1975. Surtout les critères d'attribution des P1, que voulait imposer la Direction, n'ont pas été appliqués, notamment les critères liant le P1 à une complexité plus grande de travail, à une responsabilité à l'égard des personnes et du matériel, et à un examen pratique portant sur les connaissances professionnelles acquises sur le tas. À la progression individuelle se substitue une progression collective, au salaire selon le poste occupé chaque jour se substitue le salaire selon l'emploi, garantissant l'unité ouvrière.

Bousculée, désorientée, la DCPRS (Direction Centrale du Personnel et des Relations Sociales) a mis du temps avant de pouvoir reprendre l'initiative et ré-individualiser le salaire. Elle y est parvenue en 1978 ³, en instaurant le système complexe des Unités Pratiques d'Ateliers (UPA), du Complément Pratiques d'Ateliers (CPA) et des Dotations pour Pratiques d'Ateliers (DPA), correspondant à un nombre déterminé de journées effectivement travaillées (donc non compris les absences pour maladies, accidents et autres motifs) et donnant droit à un complément de salaires. Bref, il s'agissait de moduler les salaires en fonction du présentisme individuel.

Le système est complété et complexifié encore en 1980. Les UPA sont utilisées pour calculer le déroulement de carrière : tous les 5 UPA (soit *grosso-modo* 5 années sans absence notable) AP et P1 gagnent 2 points de coefficient qui leur sont définitivement acquis.

¹ Mottez B. *Systèmes de salaire et politiques patronales : essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, Editions du CNRS, 1966, 266 p.

² Foot R., « L'homme grillé. Valeur du travail, procès de travail et conflits sociaux. Le cas de la Régie Renault de 1945 à 1983 », *Maîtrise de sciences économiques*, Université de Paris VIII, 1984, 141 p.

³ Foot R., op. cit., p. 117.

L'objectif a-t-il été atteint ? Il faut bien reconnaître que le taux d'absentéisme¹ des APR en « activité » décroît significativement à partir de 1978. Il faut cependant ajouter immédiatement que la décade commence en 1977 (même si elle est légère cette année-là), et surtout se poursuit régulièrement au-delà de l'abandon, fin 1981, du système liant UPA et présentéisme. Le taux d'absentéisme ci-dessus est passé de 12,1% en 1977 à 8,0% en 1984. Si l'on considère un autre indicateur : le nombre de jours d'arrêt pour maladie ou accident du personnel « inscrit »², on constate qu'il est tombé de 2.359.283 jours à 1.620.517, soit près de 630.000 jours de présentéisme supplémentaires, soit l'équivalent d'un effectif de 2.739 personnes travaillant sans absence (à relativiser en raison de la diminution des effectifs inscrits).

Différents conflits et le changement de majorité politique ont contribué à l'abandon du système précédent et à son remplacement en décembre 1981 par une nouvelle règle liant le passage tous les 5 ans de classification supérieure (+ 5 points de coefficient), pour les AP et P1, à la tenue effective pendant cette période de tous les types de postes de travail relevant de leur catégorie respective, ou bien à l'acquisition d'une formation reconnue correspondante.

Ce nouveau système conditionne la progression salariale et la carrière à l'acceptation de la mobilité entre les postes de travail. Il réofficialise le lien, refusé dans la période précédente, entre complexité du travail et classification. Il réintroduit la progression individuelle et remet en cause l'unité ouvrière construite entre 1968 et 1978. Il est aussi à l'origine d'un deuxième « glissement hiérarchique » d'une grande ampleur, puisque la comptabilisation des UPA des AP, des professionnels et ETAM entraîne en 1982 le changement de classification de 57.763 salariés de Renault auxquels s'ajoutent 12.747 autres en 1983.

6. L'évolution du contenu et de l'organisation du travail : ni l'importance, ni le sens qu'on lui donne

La réalité du travail change beaucoup moins vite que les discours tenus sur ce sujet. Entre 1978³ et 1983, le nombre de salariés « utilisés à des tâches répétitives, au sens de la définition du travail à la chaîne contenu dans le décret du 10 mai 1976 », est passé de 22.834 à 19.843 soit une diminution de 3.000 personnes en 6 ans. Mais, comme le nombre d'AP et de P1 (c'est-à-dire pour l'essentiel la main-d'oeuvre « directe ») a diminué dans le même temps de 8.000, la proportion d'ouvriers de fabrication « enchaînés » est restée la même : 40,4% en 1978 40,82% en 1983. Ce résultat montre combien il faut relativiser les transformations dans la répartition de la main-d'oeuvre entre les classifications et ne pas leur donner un sens qu'elles n'ont pas.

¹ Il s'agit du taux des AP et des professionnels « en activité » (c'est-à-dire l'exclusion de ceux qui sont en détachement dans une filiale au service national, en congés sans solde pour maternité ou convenance personnelle, en préavis non travaillé, ou en maintien aux effectifs au-delà de la période réglementaire) calculé en rapportant le nombre de jours d'arrêt pour maladie, accident, « sans motif », « sans solde », ou « délai de route », au nombre de jours théoriques de travail. Source : Bilan du personnel (DCPRS) et « la Régie en... » (CCE).

² Le personnel « inscrit » est composé du personnel « en activité » et « hors activité ». Source : Bilan social de la RNUR de 1978 à 1983.

³ Date à laquelle on dispose pour la première fois de données chiffrées sur le travail à la chaîne, grâce à l'institution du bilan social par entreprise et établissement.

De plus, s'il est légitime et nécessaire de s'intéresser et d'analyser les opérations de réorganisation du travail, particulièrement lors de la mise en place d'unités automatisées, dans la mesure où elles préfigurent des compositions de main-d'oeuvre possibles à l'avenir et où leur variété permet d'identifier les enjeux entre les forces en présence, il faut dans le même temps se rappeler que ces opérations ont pour l'instant un impact très limité sur la réalité du travail pour le plus grand nombre et sur la vie sociale dans l'entreprise ¹.

On ne possède aucune évaluation globale pour la RNUR du nombre de salariés concernés par des opérations d'« enrichissement du travail ». On peut considérer qu'en la matière il y a eu trois périodes. Les années 1970-1976 durant lesquelles il s'agit d'expériences extrêmement limitées, qui concernent une partie de l'atelier GG de montage des trains AV et AR au Mans, et de l'atelier d'échanges standard de moteurs à Choisy. À l'initiative de chefs de département (Le Mans) ou de francs-tireurs de la DCPRS (Choisy), ces expériences ne reçoivent pas l'appui unanime de la Direction Générale. Pierre Dreyfus déclare, à plusieurs reprises et encore en 1975 et sans ambages, qu'il ne voit pas là la solution à la « condition ouvrière » ² et qu'il est « utopique, au mauvais sens du terme, de croire qu'on puisse revenir en arrière et reconstituer une sorte d'artisanat en usine » ³. À l'inverse, Christian Beullac invite les directions d'usine dans une directive envoyée au nom de la Direction Générale (début 1973) à développer les expériences, et à en faire minutieusement le bilan « économique » ⁴. Cette directive semble ne pas avoir eu d'effet multiplicateur. La deuxième période va de 1977 à 1980, où les expériences antérieures parvenues à un point où travailleurs et directions y trouvent chacun leur compte (les premiers, une plus grande maîtrise de leur rythme et de leur temps de travail, les seconds, une élévation de la productivité et une baisse de la conflictualité quotidienne), se transforment en organisation durable sans pour autant connaître une extension importante.

C'est même ce fait-là qui est frappant. Il semble que des opérations sont lancées seulement là où le climat social est devenu tel, qu'il faut faire quelque chose. Sous réserve d'un inventaire plus exhaustif que ne le permet à l'heure actuelle la documentation disponible, les opérations nouvelles sont : les postes autonomes de montage de boîte de vitesse et d'essieux avant des tracteurs au Mans, les postes fixes de l'atelier d'étanchéité des carrosseries de Billancourt, l'élargissement des tâches de démontage des moteurs à Choisy, les modules de préparation et de montage des sièges à Flins, les postes fixes de l'atelier de « préimprégnés » de Dreux, l'accroissement du nombre d'opérateurs (sur machines spéciales ou transfert) « auto-régulateurs », c'est-à-dire assurant une partie du travail du régleur (le pré-réglage des outils). C'est en fait l'arrivée des moyens automatisés qui a contraint à une réflexion généralisée dans les usines et à des expériences plus nombreuses et plus significatives pour l'avenir.

¹ Cela peut expliquer la difficulté pour de nombreux syndicalistes en ateliers de parler (et même d'y accorder de l'importance) de l'évolution du contenu du travail et de l'automatisation, absorbés qu'ils sont par les problèmes bien classiques de l'entreprise.

² Freyssenet M., *op. cit.*, pp. 226-227.

³ Dreyfus P., *La liberté de réussir*, J.C. Simoën, 1977, 211 p.

⁴ Freyssenet M., *op. cit.*, pp. 165-167.

Inutile de réécrire ici longuement ce que j'ai écrit ailleurs ¹. En résumé : la forme sociale actuelle d'automatisation (exclusion de l'opérateur du fonctionnement du système, tentative d'anticipation intégrale du procès du travail par les concepteurs), déqualifierait le travail des AP, des opérateurs P1, des régleurs et des contrôleurs si l'ancienne organisation du travail était maintenue comme on peut le vérifier dans les quelques cas où elle l'est effectivement. Elle modifie l'enjeu du contrôle du travail, qui passe de la production journalière à faire à l'engagement maximum des machines. Elle rend impératif, pour accroître la productivité sur la nouvelle base technique qu'elle constitue, de rationaliser, d'écourter et de simplifier les tâches de dépannage et d'entretien, dont la durée conditionne dorénavant la quantité journalière produite, alors que jusqu'à présent elles relevaient dans leur conception et leur organisation d'une norme plus ouvrière que patronale. La grande variété d'expériences en cours, ou d'organisations du travail déjà relativement stabilisées, conçues par les directions locales, et le plus souvent par des chefs de département, sont autant de tentatives pour résoudre, en fonction des caractéristiques, des contraintes et de l'histoire sociale de chaque établissement, les trois problèmes énoncés ci-dessus. Elles aboutissent généralement à une disparition des régleurs, des contrôleurs et des retoucheurs, à la constitution d'équipes de conducteurs, s'engageant à faire fonctionner en continu les installations (du début à la fin du service et malgré les absences) à une requalification réelle, mais relative et temporaire, de ces conducteurs en leur attribuant ce qui reste après automatisation (dans sa forme sociale actuelle) des tâches de conduite, de réglage, de contrôle et de petit dépannage, enfin et peut être surtout à une amorce de spécialisation et de simplification de l'essentiel des tâches d'entretien et de programmation, que ne compense ni en temps ni en complexité, l'apparition d'un entretien dit de 3ème niveau (dépannage des automates programmables). Légitimée socialement puisque répondant à une demande très généralisée, la requalification des opérateurs (dans sa forme actuelle) se révèle être le moyen de contourner et de réduire les ouvriers professionnels des secteurs d'entretien, et d'imposer la nouvelle norme de production (l'engagement maximum des machines).

7. Durée du travail et types d'horaires : une journée de travail en moins par semaine, en dix ans d'évolution du temps de travail pour les ouvriers en « équipe »

On sait que la durée hebdomadaire du travail n'a cessé de croître jusqu'au milieu des années 50 et qu'elle est restée à un niveau élevé jusqu'en 1968 ² : 48 heures par semaine pour les ouvriers en « normale », 47 h 30 pour les ouvriers en équipe, 45 heures pour les bureaux. Seule la durée annuelle du travail a connu avant 1968 une légère réduction avec la troisième semaine de congés payés attribuée en 1955, et l'instauration de différents repos compensateurs.

¹ Freyssenet M., « Évolution du contenu et de l'organisation du travail d'usinage ».- CSU, 1985. « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle de l'automatisation », *Sociologie du Travail*, 4, 1984. « Formes d'automatisation et d'organisation du travail et évolution de la composition de la main-d'œuvre », in Charon E., Freyssenet M., Mahieu Ch., « Division spatiale du travail et automatisation », CSU, 1984, 171 p.

² À l'exception de courtes périodes où les horaires ont été réduits en raison d'une baisse brutale et momentanée des commandes : 2e semestre 1960 (45 h) et fin 64 (44 h).

En revanche de 1968 à 1977, la durée hebdomadaire du travail connaît une diminution très importante : de 30 minutes à une heure par année, pour parvenir à 41 h 20 pour les services et les ouvriers en « normale », et 39 h 10 pour le personnel en « équipe ». Le gain en 10 ans a été de 8 h 20 pour les travailleurs en « équipe »¹, 6 h 20 pour la « normale » et 3 h 40 pour les services, sans perte de salaire, auquel s'est ajoutée la quatrième semaine de congés payés². C'est vraisemblablement là une des évolutions majeures de la période 1968-78.

Depuis 1978 la durée de travail hebdomadaire et annuelle serait restée probablement stable, malgré les pressions de quelques syndicats « pour le partage du travail », si n'était intervenues par voie législative la semaine de 39 heures et la 5^e semaine de congés payés. En 1984, l'horaire est de 38 h 10 pour les salariés en équipe et de 39 h 50 pour les services et la « normale ».

Le pourcentage de salariés travaillant en « équipes » a légèrement baissé et se situe à 49,8% de l'effectif inscrit en 1983. Mais si l'on rapporte leur nombre au seul personnel ouvrier + ATP véritablement concerné, leur pourcentage passe de 70,9% à 73,8%. Il y a donc accentuation du travail en « équipe ». Il est probable qu'elle se poursuivra à l'avenir, en raison de la mise en « équipe » progressive des agents d'entretien. Mais l'évolution majeure peut être le passage en 3 x 8 ou 4 x 8 d'un nombre croissant d'ouvriers au fur et à mesure que s'accroît le nombre d'unités automatisées.

Les bilans sociaux, de même que les autres documents de la RNUR, ne fournissent pas d'indications sur les « horaires variables ». Par contre, le nombre de salariés à temps partiels est connu. S'il a augmenté, il reste marginal : 710 en 1983, dont 367 pour raisons médicales.

8. Les travailleurs moins « protégés » font-ils les frais de la réduction des effectifs, des changements de règles de promotion et de la réorganisation du travail ?

De 1976 à 1982, le nombre de *femmes* salariées à la Régie est resté sur la crête des 10.000, pour baisser ensuite à 9.500 en 1984. Mais compte tenu de la réduction des effectifs, le pourcentage de femmes est resté stable. Cette stabilité recouvre-t-elle des variations de sens opposées ? Les femmes³ sont depuis longtemps quasiment absentes des usines de mécanique : Le Mans, Orléans, Cléon. Leur pourcentage (en légère diminution) varie de 10 à 13% dans les usines de carrosserie-montage. Les plus fortes concentrations se trouvent à l'usine de câblage de Dreux (40,0%), de CKD à Grand-Couronne (30,0%), au siège social (24,0%), au Magasin de pièces de rechanges de Cergy-Pontoise (17,8%) et dans le « réseau » (13,8%). Ni géographiquement, ni par type d'usine, il n'y a eu de variations significatives. Par contre, on observe un accroissement net du pourcentage de femmes dans les deux catégories professionnelles

¹ qui représentent en 1978 50,2% de l'effectif « inscrit » total. Ils ont été les grands bénéficiaires de cette évolution.

² La conviction de Pierre Dreyfus, maintes fois affirmée, est que la solution du problème de la « condition ouvrière » est dans la réduction du temps de travail et le développement de loisirs « riches ».

³ En 1976 les ouvrières sont au tiers d'entre elles des « monteuses », à 17,0% des « mécaniciennes machine à coudre », à 6,3% des « conditionneuses »... Les employées sont pour le 1/4 d'entre elles des employées administratives, pour 15,4% des dactylos, 20,0% des secrétaires.

extrêmes, entre 1976 et 1984 : de 8,0 à 12,0% parmi les A.P., de 2,5% à 5,9% parmi les cadres. Cela ne veut pas dire que les femmes AP n'ont pas été promues en grand nombre P1. Les femmes P1 sont passées en effet de 8,5% à 19,1% du total des femmes. Mais cela veut dire que proportionnellement moins de femmes que d'hommes sont devenues P1 en raison des nouvelles règles instituées pour les promotions, fondées sur le nombre d'années de « pratiques d'atelier ». Au lieu d'être une occasion d'égalisation, le nouveau système a accentué les inégalités de classification. Y a-t-il là un élément significatif d'une nouvelle politique, ou bien l'effet pervers de mesures mal maîtrisées, tant par la direction que par les syndicats ?

La grande vague de recrutement de *travailleurs étrangers* a eu lieu entre 1968 et 1971, puisque leur nombre est passé à l'effectif de 8.818 au 31.12.67 à 21.326 au 31.12.71. Il restera pratiquement jusqu'en 1977, à ce niveau-là, en valeur absolue (22.205) et aux environs de 20% en pourcentage. Les années suivantes, il régresse continûment jusqu'à aujourd'hui, puisque l'on compte au 31.10.84, 16.355 immigrés, représentant 16,6% de l'effectif. La diminution a été donc plus forte que celle des nationaux. Elle ne résulte pas d'une politique particulière à leur endroit (les mesures d'incitation au départ relativement récentes n'ayant pas encore, fin 1984, eu d'effets), ou de départs volontaires plus fréquents, mais de la politique bien affirmée de réduction des effectifs de Billancourt et de Flins, où ils sont pratiquement tous concentrés. Cette politique les a affectés ni plus ni moins que les ouvriers français. Leur pourcentage y reste en effet constant dans l'effectif ouvrier (APR + ATP) de ces usines.

Par contre, à la différence des femmes, leur ancienneté moyenne étant plus élevée que celle des hommes français de même classification, ils ont incontestablement bénéficié des nouvelles règles de promotion puisque, entre 1977 et 1984 leur pourcentage parmi les P1 est passé de 21,0% à 30,1% et leur pourcentage parmi les AP a diminué de 38,1 à 31,2%. En revanche, leur pourcentage reste constant et tout aussi bas parmi les P2 et P3 (7,0%), les régisseurs (6,6%) et la Maîtrise (1,1%).

Ce sont les *jeunes* (les moins de 25 ans) qui font les frais de la réduction des effectifs : tant en nombre qu'en types d'emplois offerts. Finalement le contrat de solidarité de 1982 ¹ n'aura été qu'une péripétie dans la « fonte » des effectifs des moins de 25 ans (17.187 en 1973, 11.031 en 1978, 6.810 en 1984). Quant aux emplois offerts, même à ceux disant d'un CAP, ce sont des emplois d'AP.

Il est par contre des catégories de salariés dont on ne tient généralement pas compte dans les analyses sur la main-d'oeuvre et sa gestion et qui pourtant créent des « rigidités » ou des « souplesses » suivant le point de vue auquel on se place. Il s'agit notamment des handicapés ² dont le nombre était de 11.544 en 1981, soit 11,1% de l'effectif inscrit total et 16,3% de l'effectif APR + ATP, ce qui est considérable. Ils constituent une « rigidité », car il faut leur trouver des postes de travail adaptés, mais aussi souvent ils sont une « souplesse », car la perception sociale de leur handicap amène souvent à leur confier des tâches extrêmement parcellisées.

¹ permettant des départs en préretraite pour autant qu'ils soient compensés par l'embauche d'un nombre équivalent de jeunes.

² Il s'agit des handicapés « déclarés » (non compris les handicapés accidentés hors entreprise), inscrits à l'effectif (c'est-à-dire non compris les intérimaires et les apprentis), dont le nombre est calculé sur la base des comptes en unités déclarées à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi.

Conclusion

De l'examen de huit aspects du « rapport salarial » chez Renault, il ressort tout d'abord que le pouvoir d'achat des salaires a été jusqu'à ce jour maintenu, malgré la désindexation officielle des rémunérations par rapport au coût de la vie, grâce à deux « glissements hiérarchiques » qui a concerné l'ensemble du personnel ouvrier. Ces opérations réalisées, la direction est toutefois parvenue à ce que le salaire et la carrière soient dorénavant liés au degré de polyvalence du salarié. À partir de 1978, l'effectif est régulièrement réduit, que la production augmente ou baisse, soit par non-renouvellement d'une partie des départs, soit par extériorisation et filialisation de certaines activités. Si la productivité « physique » augmente en conséquence, paradoxalement la masse salariale aussi. La diminution du nombre de salariés est plus que compensée par les « glissements hiérarchiques » et l'augmentation sensible du nombre de cadres et de techniciens. Pour l'instant, le recours à de la main d'œuvre extérieure se limite à des travaux de maintenance très spécialisés et reste marginal. Les initiatives prises pour « enrichir » le travail n'ont pas diffusé dans l'entreprise. Par ailleurs, la réduction des effectifs ouvriers concerne essentiellement des postes de travail hors chaîne. Il en résulte que la proportion d'ouvriers travaillant à la chaîne ne cesse de croître. La constitution d'équipes de travail dans les ateliers automatisés prépare, sous couvert de requalification des opérateurs, la division du travail de maintenance, jusque-là épargnée. Après avoir baissé continûment pendant près de 10 ans, la durée du travail a été stabilisée depuis 1978. Le pourcentage d'ouvriers travaillant en 2x8 ou 3x8 progresse légèrement. Les transformations du rapport salarial n'ont pas pénalisé les travailleurs immigrés plus que les autres dans les usines où ils sont concentrés : Billancourt et Flins, tant en termes d'effectif que de promotion. En revanche, le système de classification fondé sur le nombre d'année de « pratique d'atelier » est plutôt défavorable aux ouvrières. En revanche, deux autres catégories subissent directement les effets des nouvelles orientations : les jeunes qui ne sont plus embauchés en même proportion qu'avant et les très nombreux handicapés du travail qui sont affectés aux tâches les plus parcellisées, en raison de la perception sociale de leur handicap.

Le rapport salarial est en cours de transformation chez Renault, mais il n'évoluera pas nécessairement dans le sens habituellement décrit.