



**HAL**  
open science

# Renault Flins : usine symbole des transformations d'une industrie, 1980-2010

Vincent Leglaive

► **To cite this version:**

Vincent Leglaive. Renault Flins : usine symbole des transformations d'une industrie, 1980-2010. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04520139

**HAL Id: dumas-04520139**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04520139v1>**

Submitted on 25 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**1980**

**RENAULT FLINS : USINE SYMBOLE  
DES TRANSFORMATIONS  
D'UNE INDUSTRIE - 1980-2010**

Mémoire rédigé par Vincent Leglaive, sous la direction de  
Xavier Vigna, professeur des universités en histoire contemporaine



**2010**

Soutenu le 5 septembre 2023 devant un jury composé de :  
Xavier Vigna, Professeur des universités en histoire contemporaine  
Nicolas Hatzfeld, Professeur des universités en histoire contemporaine

Année universitaire 2022-2023

- EXEMPLAIRE DU MEMOIRE -

Photos de couverture :

Cabine de peinture *ca.* 1980 et *ca.* 2020 - Service communication – Usine de Flins



**UNIVERSITE DE PARIS NANTERRE**  
**UFR de sciences sociales et administratives**

**MEMOIRE DE MASTER 2**  
**Sciences humaines et sociales, mention Histoire**

**RENAULT FLINS : USINE SYMBOLE DES  
TRANSFORMATIONS D'UNE INDUSTRIE - 1980-2010**

MEMOIRE REDIGE PAR VINCENT LEGLAIVE, SOUS LA DIRECTION DE  
XAVIER VIGNA, PROFESSEUR DES UNIVERSITES EN HISTOIRE CONTEMPORAINE

Soutenu le 5 septembre 2023 devant un jury composé de :  
Xavier Vigna, Professeur des universités en histoire contemporaine  
Nicolas Hatzfeld, Professeur des universités en histoire contemporaine

Année universitaire 2022-2023

- EXEMPLAIRE DU MEMOIRE -



## REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je souhaite remercier Monsieur Xavier Vigna qui m'a accompagné tout au long de mon parcours de recherche et qu'un premier mémoire de Master 1, déjà sur le même sujet, n'a pas suffi à décourager. Je le remercie pour sa ténacité à me guider tout au long de ces deux années d'étude sur une usine qui me tient particulièrement à cœur : l'usine de Flins. Je lui dois d'avoir mené à bien ce projet et de m'avoir donné l'envie de poursuivre sur la voie de l'histoire du monde du travail et des entreprises, qui est avant tout l'histoire de femmes et d'hommes souvent laissés dans une certaine pénombre.

Je remercie Monsieur Nicolas Hatzfeld qui, en faisant partie de mon jury de Master 1, a su, comme Xavier Vigna, me faire part de critiques pertinentes, constructives et toujours bienveillantes. J'espère les avoir suivies aussi scrupuleusement que possible pour la rédaction de ce second opus qu'ils auront la patience de lire. Il a lui accepté de faire partie de mon jury de Master 2.

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont apporté leurs précieux témoignages sur l'usine de Flins, à ses grandes heures comme dans ses moments plus difficiles, et dont les noms figurent en annexe. J'espère avoir le plus fidèlement possible retranscrit leur propos sans les dénaturer.

Un grand merci à l'équipe de la dynamique association Renault Histoire et notamment à Joël Hanen, Bruno Hernandez, Bernard Lical et Pierre Parfus, sans oublier son Président, Jean-Pierre Vallau. Ils ont su m'accueillir rue du Point du Jour pour consulter des archives sur Renault. Sans leur aide, je n'aurais pu mener cette recherche.

Je tiens également à remercier deux personnes qui ont, peut-être plus que quiconque, contribué à l'impartialité de ce travail de recherche. En effet, (et sans ordre de préséance autre que la date de naissance) Louis Schweitzer et Daniel Richter, respectivement anciens Président-Directeur Général de Renault et délégué de la Confédération Française et Démocratique du Travail de l'usine de Flins et de Renault, ont permis, par leur disponibilité, leur bienveillance et leur lecture critique de mon mémoire de Master 1, une juste parité entre Direction Générale et Organisations Syndicales. Ils ont naturellement contribué par leur témoignage à alimenter largement ma réflexion.

Merci à quelques-uns de mes chefs, mentors ou passeurs qui m'ont guidé de Boulogne à Flins, et tout particulièrement, par ordre « d'apparition à l'écran » Nadine, Kira, Maryse et Hubert.

Il va sans dire que je remercie ici ma famille, mes parents, mon frère et ma sœur, ainsi que mes enfants, qui m'ont supporté dans ce travail de recherche, par leur patience ou leur relecture.

Je ne peux clore ces remerciements sans une pensée affectueuse, émue et sincère pour toutes les femmes et tous les hommes qui se sont succédé le long des lignes de fabrication de l'usine de Flins, d'aujourd'hui, d'hier et (même si l'on ne peut être sûr de rien...) de demain. Sans leur rencontre, ma vie d'historien, et sans doute ma vie d'homme, n'aurait jamais été celle qu'elle est aujourd'hui. Plus que des remerciements, je souhaite ici leur rendre hommage, à l'heure où les dernières ZOE tomberont de chaîne, au bout d'un six pouces dorénavant éternellement à l'arrêt.



**TABLE DES MATIERES DU 1<sup>ER</sup> VOLUME**

- MEMOIRE -

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>A</b>
<b>NOMENCLATURE DES RENVOIS AUX ANNEXES .....</b>	<b>F</b>
<b>Liste des abreviations utilisees .....</b>	<b>H</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>UN SITE INDUSTRIEL D'EUROPE DE L'OUEST .....</b>	<b>25</b>
1.1. L'entrée dans une économie de crise .....	26
1.1.1. Une activité qui marque un sérieux ralentissement .....	26
1.1.2. Un plein emploi à la peine .....	28
1.1.3. La crise revenue, des revenus en crise ?.....	30
1.1.4. Une désindustrialisation en marche... lente .....	32
1.2. Un secteur qui change... pied au plancher.....	35
1.2.1. Saturation des marchés matures .....	35
1.2.2. Big Crunch des constructeurs et big bang des marchés .....	37
1.2.3. L'émergence de nouveaux acteurs venus d'Asie... et d'ailleurs .....	38
1.2.4. Make or buy, that is the question!.....	40
1.2.5. Une industrie automobile qui s'automatise .....	42
1.3. Un paysage politique aux couleurs changeantes.....	45
1.3.1. Du libéralisme au néolibéralisme : un virage politique ?.....	45
1.3.2. L'Etat à la manœuvre : les lois Auroux .....	47
1.3.3. Des politiques au service de l'industrie .....	49
1.3.4. Nouvelles questions de société.....	51
1.4. La crise de 2008 : coup de frein pour l'automobile ou coup d'accélérateur pour l'usine ? .....	54
1.4.1. Crise conjoncturelle, crise structurelle.....	54
1.4.2. Une crise du modèle automobile.....	55
1.4.3. Renault réagit, l'usine s'adapte .....	57
1.4.4. La crise : brusque coup de frein ou accélérateur de la transformation ?.....	59
<b>UNE USINE DE VEHICULES DU GROUPE RENAULT .....</b>	<b>62</b>
2.1. De la RNUR à Renault sas : 30 ans qui changent tout ! .....	63
2.1.1. A la recherche de la rentabilité perdue.....	64
2.1.2. Une inexorable course aux volumes... à l'international ! .....	66
2.1.3. Les effets de l'international sur l'effectif national .....	68
2.1.4. Nationalisé à la Libération, libéré par la privatisation .....	70
2.1.5. Le 2 <sup>ème</sup> siècle de Renault : mariage raté et Alliance réussie.....	73

2.2. Chère, très chère Renault Clio...	76
2.2.1. De la diversité à la spécialisation.....	76
2.2.2. Un tournant qualité.....	78
2.2.3. Croissance et décroissance.....	80
2.2.4. Concurrence interne et échappée électrique.....	82
2.3. Optimisation des moyens, par tous les moyens .....	85
2.3.1. Des activités qui sortent ... ..	85
2.3.2. ...et d'autres qui arrivent.....	88
2.3.3. Passer d'une boîte manuelle à une boîte automatisée .....	90
2.3.4. Des travaux d'arrêt pour ne pas avoir à ... s'arrêter !.....	93
2.3.5. Des investissements sans annonce à des annonces sans investissement .....	96
2.4. Miroir de l'usine du XXI <sup>e</sup> siècle ? .....	98
2.4.1. L'inflation de la mesure de la performance .....	99
2.4.2. Vers un permis de produire ?.....	101
2.4.3. Résoudre l'équation de la performance.....	104
2.4.4. Plus jamais mauvais grâce aux systèmes nippons .....	106
2.5. Changement inévitable de paradigme industriel .....	110
2.5.1. Vitrine technique, vitrine des savoir-faire .....	110
2.5.2. Jouer les uns avec les autres ... ..	112
2.5.3. ...ou jouer les uns contre les autres ?.....	115
2.5.4. En 2007, on a (déjà) fermé une usine à Flins .....	117
2.5.5. D'un Président l'autre .....	120
<b>UN ACTEUR HISTORIQUE AU CŒUR DE SON TERRITOIRE.....</b>	<b>125</b>
3.1. Billancourt : un héritage ?.....	126
3.1.1. De l'usine de la première moitié du siècle à l'usine de la seconde .....	127
3.1.2. Transfert d'activités.....	129
3.1.3. Gestion ouvrière : similitudes ou différences ?.....	131
3.1.4. S'affranchir de Billancourt .....	133
3.2. Revue de presse... ou presque .....	136
3.2.1. Renault et Flins : des rapports de moins en moins annuels.....	136
3.2.2. Des médias internes Avec un regard plus Global.....	138
3.2.3. La presse locale, miroir grossissant des problématiques qui traversent l'usine .....	141
3.2.4. De l'industrie qui s'enrhume à Flins qui éternue .....	144
3.2.5. Une usine objet d'étude .....	146
3.3. Une usine très politique.....	148
3.3.1. De la vitrine du savoir-faire national .....	148
3.3.2. ...au passage obligé pour le personnel politique français.....	149
3.3.3. Flins : nouvelle préoccupation ministérielle.....	152
3.3.4. Deux visites, deux postures .....	155
3.4. De la pression de l'environnement sur l'usine .....	159
3.4.1. Une lame de fond sociétale et institutionnelle .....	159
3.4.2. Des difficultés de voisinage .....	161
3.4.3. Une mobilisation pour l'environnement .....	163
3.4.4. Inévitable poids des ans.....	165
3.5. ...à la dépression de l'usine sur son environnement.....	167
3.5.1. Entre les Mureaux et Mantes-la-Jolie.....	167
3.5.2. Augmentation du solaire à Flins !.....	170
3.5.3. Save conduit pour l'électrique .....	172
3.5.4. F1 à Flins.....	173

<b>UN ESPACE DE MUTATION DU TRAVAIL .....</b>	<b>178</b>
4.1. Une population ouvrière qui fait sa mue .....	179
4.1.1. <i>Vieillesse, renouvellement et tertiarisation</i> .....	180
4.1.2. <i>Moins de monde dans « l'usine monde »</i> .....	182
4.1.3. <i>Du temporaire amené à devenir... permanent</i> .....	185
4.1.4. <i>Former pour insérer, insérer pour former</i> .....	188
4.2. Hiérarchie : vers la ligne claire .....	192
4.2.1. <i>Un changement global : les Accords à vivre</i> .....	193
4.2.2. <i>Un changement local : des demi-dieux devenus simples mortels</i> .....	195
4.2.3. <i>Des équipes autonomes aux UET</i> .....	198
4.2.4. <i>Heureux qui communique !</i> .....	200
4.2.5. <i>Vers un management 4.0</i> .....	204
4.3. Vie d'usine, vies à l'usine .....	207
4.3.1. <i>Atmosphère, atmosphère !</i> .....	208
4.3.2. <i>Une convivialité de moins en moins arrosée</i> .....	211
4.3.3. <i>L'art de la débrouille</i> .....	213
4.3.4. <i>Attention : peintures fraîches !</i> .....	216
4.3.5. <i>Prières à la chaîne</i> .....	218
4.3.6. <i>Fin des luttes plutôt que lutte finale</i> .....	222
4.4. Un changement qui passe par le dialogue .....	223
4.4.1. <i>Le dialogue, une question de... langues</i> .....	224
4.4.2. <i>Changement de couleurs syndical : du rouge au bleu</i> .....	226
4.4.3. <i>Faire bouger les lignes pour les temps d'ouverture</i> .....	228
4.4.4. <i>La 3<sup>ème</sup> équipe : une première épique !</i> .....	231
4.4.5. <i>L'activité : une variable d'ajustement</i> .....	234
4.5. Du travail sans condition aux conditions de travail .....	236
4.5.1. <i>Une priorité : la sécurité</i> .....	237
4.5.2. <i>Un absentéisme manifeste qui pallie l'absence de manifestation</i> .....	240
4.5.3. <i>Des maladies professionnelles qui font de plus en plus de bruit</i> .....	242
4.5.4. <i>Travailler les conditions de travail</i> .....	244
4.5.5. <i>Automatiser les opérations pour ne plus automatiser les opérateurs</i> .....	247
4.6. Mains d'œuvre en péril ? .....	249
4.6.1. <i>Conditions de Travail, condition de la performance</i> .....	250
4.6.2. <i>Des équipes autonomes à l'intelligence collective</i> .....	254
4.6.3. <i>L'injonction à l'implication</i> .....	257
4.6.4. <i>Arrêter la chaîne pour ne pas arrêter l'usine</i> .....	260
4.6.5. <i>Le taylorisme est mort, vive le taylorisme !</i> .....	263
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>268</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>1</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>11</b>

**La bibliographie et les annexes sont dans les volumes deux et trois**

## NOMENCLATURE DES RENVOIS AUX ANNEXES

Afin de permettre à notre lecteur de se référer aisément aux différentes annexes que nous lui proposons dans les volumes II et III, nous indiquons ci-dessous la nomenclature adoptée dans ce mémoire selon l'ordre suivant :

N° volume	N° annexe	N° document	[N° lignes]
<i>I ou II</i>	<i>A à O</i>	<i>1 à XX</i>	<i>Entretiens uniquement</i>

Exemples :

- *Annexe B, Graphique 34 (dans le vol. II) : **II B 34***
- *Annexe O, Entretien 4, ligne 345 (dans le vol. III) : **III O 4 345***
- *Annexe O, Entretien 7, lignes 216 et 217 (dans le vol. III) :  
**III O 7 216-217***
- *Annexe O, Entretien 12, lignes 198 et suivantes (dans le vol. III) :  
**III O 12 198 sq.***

*Usage de l'Ibidem : lorsque les annexes viennent d'être citées dans la note précédente, nous procédons avec la mention Ibid. suivie du numéro de document et des éventuelles références complémentaires (ne sont donc pas repris ni le numéro de volume ni celui de l'annexe).*

*Concernant les reprises des citations issues des entretiens oraux que nous avons réalisés, nous avons veillé à renvoyer de manière précise à la ligne de la retranscription correspondant au sujet dont il est question dans notre texte. Toutefois, il n'est pas impossible que quelques erreurs de numéro de ligne se soient glissées dans ces renvois. Nous nous en excusons par avance auprès de notre lecteur.*

**Nous espérons que ces modalités contribueront au confort de lecture.**

**RENAULT FLINS : USINE SYMBOLE DES  
TRANSFORMATIONS D'UNE INDUSTRIE - 1980-2010**

*A mes parents,  
qui m'ont donné le goût de la lecture et  
des choses anciennes, ce qui me permet  
aujourd'hui de mieux apprécier le présent.*

## LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES

*NB : Nous n'avons fait figurer dans cette liste que les abréviations relatives au monde industriel, à Renault ou à l'usine, à l'exception des abréviations courantes (explicitées dans le texte lorsque cela est nécessaire)*

**5S** : *Seiri* (ranger), *Seiton* (ordre), *Seiso* (nettoyage), *Seiketsu* (propre), *Shitsuke* (éducation), méthode japonaise d'optimisation des postes de travail

**AGV** : *Auto Guided Vehicle*, robot d'approvisionnement logistique

**AMC** : *American Motors Corporation*

**APW** : *Alliance Production Way*

**APR** : Agent Productif Renault, opérateur de production sur chaîne

**AQP** : Action Qualité Projet

**AQR** : Action Qualité Renault

**AVES** : *Alliance Vehicle Evaluation Standard*

**CE** : Comité d'Etablissement

**CFDT** : Confédération Française et Démocratique du Travail

**CFE-CGC** : Confédération Française des Employés-Confédération Générale des Cadres

**CFTC** : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

**CGT** : Confédération Générale du Travail

**CHSCT** : Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

**CKD** : *Completely Knock Down*, véhicules exportés en pièces détachées et remontés localement

**DQT** : Dialogue pour la Qualité du Travail

**EPI** : Equipment de Protection Individuelle, chaussures de sécurité, lunettes, etc.

**Etam** : Employé, Technicien et Agent de Maîtrise

**FNE** : Fond National pour l'Emploi

**FO** : Force Ouvrière

**FOP** : Feuille d'Opération Process, document émis par l'ingénierie pour expliquer l'opération à réaliser

**FOS** : Feuille d'Opération Standard (émise par la fabrication sur la base des FOP)

**Gerpisa** : Groupe d'Etudes et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile

**GMC** : *General Motors Corporation*

**GTC** : *Global Technical Center*, centre de formation aux métiers de l'automobile pour Renault

**IMVP** : *International Motor Vehicle Program*, dispositif de mesures de la productivité commun à tous les constructeurs automobiles

**IPI** : Indice de Productivité Industrielle

**KPI** : *Key Performance Indicators*, Indicateurs clé de performance

**MADC** : Mise A Disposition Commerciale, point ultime en bout de chaîne de fabrication où le véhicule passe de la responsabilité usine à la responsabilité du réseau commercial

**Mides** : Mutations Industrielles et Dynamique Economique et Sociale, groupes de réflexion mis en place par Renault dans les années 1980

**MOD** : Main d'Œuvre Directe, salariés qui participent à la fabrication des véhicules sur la chaîne

**MOS** : Main d'Œuvre de Structure, salariés des fonctions supports

**MSP** : Maîtrise Statistiques du Processus

**PAP** : Plan d'Accélération du Progrès

**PQSR** : Pas de Question sans Réponse

**QCDRhe** : Qualité, Coût, Délais, Ressources Humaines, Environnement, ce sont les cinq familles d'indicateurs majeurs de l'usine

**QCTP** : Qualité Coût Temps Productivité, indice de performance des usines de véhicules

**QVT** : Qualité de Vie au Travail

**RHP** : Risques Hautement Protégés

**RNUR** : Régie Nationale des Usines Renault

**RPS** : Risques Psycho-Sociaux

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**RVI** : Renault Véhicule Industriel

**SMR** : Systèmes de Management Renault

**SPR** : Système de Production Renault

**TCM** : Tombée de Chaîne Mécanique, extrémité de la ligne de montage véhicule où sont effectués les derniers contrôles avant la MADC (cf. *supra*)

**TMA** : Tronçon Mécanique Automatisé, installation qui fixe la partie moteur et train à la carrosserie.

**TMS** : Trouble MusculoSquelettiques

**TPM** : *Total Productive Maintenance*

**UET** : Unité Élémentaire de Travail

**UTAC** : Union Technique de l'Automobile, du motorcycle et du Cycle

**VIM** : Vêtement Image de Marque

**VSD** : Vendredi Samedi Dimanche, équipe de travail spécifique aux week-ends

**VT** : Valeur de Transformation, valeur liée aux opérations de montage, hors pièces, matières, etc.

**VT** : Valeur de Transformation, coût de fabrication des véhicules liés aux opérations réalisées dans l'usine

**VU** : Véhicule Utilitaire



## INTRODUCTION

*Les deux choses les plus importantes  
n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise :  
sa réputation et ses hommes*

Henri FORD

« Renault : l'usine de Flins arrêtera de produire sa voiture électrique ZOE fin mars 2024 » pouvait-on lire sous la plume de Marius Bocquet le 21 juillet 2023<sup>1</sup>. On connaît donc désormais la date précise du décès annoncé<sup>2</sup> de ce qui fut, depuis 1952, l'un des fleurons de l'industrie automobile français. Les Cassandre qui durant des décennies prédisaient pour l'année suivante<sup>3</sup> la fin de l'activité auront finalement eu raison de Flins.

L'usine aura ainsi traversé les épisodes de mai-68, où elle a eu à connaître de bien tristes moments<sup>4</sup>, les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, la crise des années 1980 et son cortège (ou plutôt ses cortèges) de mouvements sociaux<sup>5</sup>. C'est aussi du Groupe Renault que viennent d'importantes transformations au tournant de la décennie 1990 avec la privatisation de la Régie, les alliances stratégiques nouées avec plus ou moins de bonheur pour finalement aboutir à la conclusion de l'Alliance Renault-Nissan en 1999, au sein de laquelle l'usine de Flins jouera un rôle majeur et inédit avec la production de Nissan Micra à partir de 2016. Ensuite, au cours des années 2000, elle doit faire face à une concurrence sévère d'usines plus jeunes, plus modernes, plus performantes, tant sur ses marchés en Europe, qu'au sein même du Groupe Renault, bien

---

<sup>1</sup> « Renault: l'usine de Flins arrêtera de produire sa voiture électrique Zoé fin mars 2024 », *bfmtv.com*, 21 juillet 2023, [[https://www.bfmtv.com/auto/renault-l-usine-de-flins-arretera-de-produire-sa-voiture-electrique-zoe-fin-mars-2024\\_AV-202307210573.html](https://www.bfmtv.com/auto/renault-l-usine-de-flins-arretera-de-produire-sa-voiture-electrique-zoe-fin-mars-2024_AV-202307210573.html)]

<sup>2</sup> « Renault ferme sa chaîne de Flins pour consacrer son usine à l'économie circulaire », *Le Monde.fr*, 25 novembre 2020 [[Renault ferme sa chaîne de Flins pour consacrer son usine à l'économie circulaire \(lemonde.fr\)](https://www.lemonde.fr)].

<sup>3</sup> Parmi les personnes que nous avons interrogées ce sont essentiellement les salariés opérationnels qui nous ont souligné cette menace latente de fermeture : III O 5 245 *sq.*, 298 *sq.* ; 8 133 *sq.* En revanche, au plus haut niveau de l'entreprise, il semble que cette option n'ait jamais été envisagée : *Ibid.* 10 302 *sq.*

<sup>4</sup> *Le Parisien*, [<https://www.leparisien.fr/yvelines-78/flins-sur-seine-16-mai-1968-la-contestation-gagne-l-usine-renault-15-05-2018-7717659.php>]

<sup>5</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *L'Envers de Flins : une féministe révolutionnaire à l'atelier*, Paris, Éditions Syllepse, coll. « Des paroles en actes », 2018. Voir entre autres le chapitre 12 « Grèves à gogo » et CFDT RENAULT-FLINS, *La révolte des ouvriers de l'automobile*, Flins, CFDT, 1986, 2 volumes

au-delà des frontières de l'hexagone<sup>6</sup>, avec une recherche de compétitivité dans tous les domaines et cela dans un contexte de mondialisation de plus en plus âpre. Puis s'ouvre une décennie faite de contrastes puisque faste sur le front de l'innovation avec le lancement du véhicule électrique Renault ZOE<sup>7</sup>, mais aussi marquée par l'échec cuisant de la Nissan Micra<sup>8</sup>, véhicule thermique qui vient mordre sur le terrain de jeu de Clio IV. Lancée en 1990, la famille Clio a soutenu l'usine jusqu'à la quatrième génération, que Flins produira en volumes de plus en plus limités jusqu'en 2019, pour en perdre définitivement la production avec le lancement de la cinquième du nom<sup>9</sup>. Renault ZOE et Nissan Micra entonneront ainsi le chant du cygne de la production de véhicules neufs à Flins, puisque ce site historique s'engagera dans une activité plus éco-responsable pour se transformer en *Re-factory* : « première usine européenne d'économie circulaire consacrée à la mobilité [, u]n écosystème industriel et commercial [...] ouvert aux *start-up* et aux partenariats »<sup>10</sup>. Sans donner totalement raison aux Cassandres citées plus haut, en s'engageant sur une nouvelle voie qui reste à explorer et à l'heure où la production des derniers véhicules se fait difficilement<sup>11</sup>, l'usine clôt plus qu'un chapitre de son histoire et de celle du Groupe Renault : elle semble également sonner le glas d'un modèle industriel d'Europe de l'Ouest d'un autre âge.

Premier site industriel de la toute récente Régie à sortir de sa terre nationale, depuis l'usine de Boulogne-Billancourt, c'est une usine résolument moderne dont la conception a été confiée à un grand nom de l'architecture : Bernard Zehrfuss<sup>12</sup>. Celle qui deviendra rapidement l'usine

---

<sup>6</sup> C'est le cas de l'usine de Bursa en Turquie, ouverte en 1971, concurrente directe de l'usine de Flins, puisque l'usine turque produit la Clio depuis 2006 - *RENAULT HISTOIRE - Turquie: Bursa (Oyak-Renault)*, [<https://sites.google.com/view/associationrenaulthistoire/un-peu-d-histoire/histoire-des-sites-renault/turquie-bursa>]. Lors de l'affectation de la Clio IV il avait d'ailleurs été envisagé par la Direction Générale du Groupe de ne la produire qu'à Bursa, ce qui avait valu à Carlos Ghosn, alors Président-Directeur Général (PDG) de Renault une convocation à l'Élysée en, 2010. « Polémique sur la délocalisation de la Clio : M. Sarkozy convoque M. Ghosn » - *Le Monde.fr*, [[https://www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/13/m-sarkozy-convoque-le-pdg-de-renault\\_1290988\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2010/01/13/m-sarkozy-convoque-le-pdg-de-renault_1290988_3234.html)]

<sup>7</sup> Voir l'annexe 1 sur les véhicules fabriqués à Flins. On peut voir que, entre ZOE et Nouvelle ZOE, d'une part et Nissan Micra d'autres part, les volumes moyens annuels sont quasi identiques, avec 53 000 unités par an. Lorsque l'on sait que les premières années de ZOE ont été marquées par des volumes inférieurs à 20 000 exemplaires et que les années les plus récentes ont approché les 80 000 unités par an, on comprend mieux l'échec que représente le lancement de la Nissan Micra, loin des 132 000 véhicules initialement prévus...

<sup>8</sup> *Renault Flins va produire 82 000 Nissan Micra par an à partir de 2016 – L'Usine Nouvelle* [<https://www.usinenouvelle.com/article/renault-flins-va-produire-82-000-nissan-micra-par-an-a-partir-de-2016.N196034>], *Renault revoit à la hausse le nombre de Nissan qu'il produira en France – L'Usine Nouvelle* [<https://www.usinenouvelle.com/article/renault-revoit-a-la-hausse-le-nombre-de-nissan-qu-il-produira-en-france.N236792>].

<sup>9</sup> *A Flins, les salariés de Renault s'inquiètent de la délocalisation de la Clio*, [<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/a-flins-les-salaries-de-renault-sinquietent-de-la-delocalisation-de-la-clio-1122465>]

<sup>10</sup> *Re-Factory: le site de Flins entre dans le cercle de l'économie circulaire - Renault Group*, [<https://www.renault-group.com/news-onair/actualites/re-factory-le-site-de-flins-entre-dans-le-cercle-de-leconomie-circulaire/>]

<sup>11</sup> *Renault : la production de Zoé à l'usine de Flins suspendue à cause d'une pénurie de composants électroniques*, [<https://www.lefigaro.fr/societes/renault-la-production-de-zoe-a-l-usine-de-flins-suspendue-a-cause-d-une-penurie-de-composants-electroniques-20230605>]

<sup>12</sup> Bernard Zehrfuss (1911-1996) est architecte d'origine suisse et auteur ou coauteur de quelques-uns des bâtiments les plus marquants de l'après-guerre : l'imprimerie Mame à Tours, l'usine Renault de Flins, le siège de l'Unesco à Paris, le CNIT à La Défense ou le musée de la Civilisation gallo-romaine à Lyon. *Bernard Zehrfuss (1911-1996)*, [<http://www.citedelarchitecture.fr/fr/bernard-zehrfuss-1911-1996>].

de Flins<sup>13</sup>, après avoir abandonné progressivement le nom d'« Usine Pierre Lefauchaux »<sup>14</sup>, devient en 1992 le plus ancien site de production de véhicules du Groupe Renault depuis la fermeture de l'Ile-Seguin et de l'usine de Boulogne-Billancourt. Elle fait donc, en quelque sorte, figure de site emblématique de la marque au losange. Mais aussi parce qu'elle concentre en ses murs la plupart des transformations majeures qui vont impactées l'industrie automobile, depuis les évolutions socio-économiques qui ont touché les pays occidentaux jusqu'à la transformation profonde des usines d'Europe de l'Ouest plus fortement automatisées, de l'émergence de nouvelles problématiques de consommation jusqu'à la prise de conscience climatique qui influent sur les mobilités. Au-delà de ces éléments de contexte et s'il était besoin encore de souligner l'importance de l'usine dans le paysage économique, social et industriel du Groupe Renault mais aussi de la France, on peut également souligner le volume de production considérable de véhicules sortis de ses lignes depuis son origine, avec plus de 18 millions d'unités fabriquées, et le nombre tout aussi notable de modèles iconiques de la marque au losange, qui ont marqué des générations de conducteurs (ou de passagers), depuis les baby-boomers de l'après-guerre jusqu'au Milléniaux de la fin du siècle dernier : 4CV, Dauphine, Renault 4, Renault 12, Renault 5, SuperCinq, Twingo, famille Clio, etc.<sup>15</sup> Ce sont en effet quelques vingt modèles différents qui seront passés sur les lignes d'assemblage du site au cours de son histoire et pour certains sur des périodes d'une longueur inédite et avec des volumes records<sup>16</sup>. Au vu de ces éléments, force est de constater une nouvelle fois la place à part de l'usine yvelinoise : aucun autre site du Groupe n'a en effet à ce jour connu une telle diversité de modèles et un tel cumul de productions<sup>17</sup>.

L'usine de Flins est donc bien un site à part au sein du paysage industriel français. Construite pour la consommation de masse et dans une logique d'un plein emploi peu coûteux qui caractérisaient les fameuses « Trente glorieuses », pour user d'une expression entrée dans les mœurs, elle a fait sienne les crises du Groupe mais également a cherché de plus en plus à limiter l'impact des années sur sa performance. Car indépendamment de toute activité de production, et comme une sorte d'héritage du fameux laboratoire social qu'était pour la France la Régie Nationale des Usines Renault au cours des années de reconstruction d'après-guerre jusqu'à la fin des années

---

<sup>13</sup> A tort d'ailleurs puisqu'elle est située essentiellement sur la commune d'Aubergenville

<sup>14</sup> Ce nom lui sera donné en souvenir du premier Président de la Régie, décédé d'un accident de voiture le 11 février 1955. Si l'usine ne porte officiellement plus le nom de Pierre Le Fauchaux, il reste encore un monument commémoratif à l'entrée du site : II H 10

<sup>15</sup> On trouvera la liste complète des modèles, accompagnés de leur date de début et de fin de production ainsi que leurs volumes totaux annuels à fin 2019, II 1

<sup>16</sup> Que l'on pense ici à la Renault 5, produite pendant quelques 12 années et plus de 3 000 000 d'exemplaires !

<sup>17</sup> Pour le détail par site, voir le site de Renault Histoire qui fait une synthèse complète de l'historique de chaque site de production [<https://sites.google.com/view/associationrenaulthistoire/un-peu-d-histoire/histoire-des-sites-renault>].

1970, on peut également souligner son rôle récurrent de site pilote pour la mise en œuvre de démarches amenées à se déployer plus largement dans les autres sites. Dernier avatar en date de ce rôle particulier, signalons la mise en œuvre de la démarche DQT, conçue en partenariat avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) à la demande de la Direction Générale du Groupe au début des années 2010<sup>18</sup>. Enfin, le tout dernier point qui nous permet de souligner la situation centrale si particulière de ce site septuagénaire dans le paysage industriel français tient justement à ... sa situation réelle et physique dans le paysage, au sens littéral du terme ! En effet, il est évident que son implantation géographique en proche périphérie de la capitale et à moins de trente minutes du Siège Social de Renault à Boulogne-Billancourt ou du Technocentre de Guyancourt<sup>19</sup> fait d'elle autant la vitrine industrielle du Groupe Renault qu'une usine symbole pour l'Etat jacobin. Cela la positionne assez naturellement au premier rang d'une visibilité médiatique toujours plus prégnante, à l'heure des chaînes d'informations en continu, de la toute-puissance des réseaux sociaux et de l'immédiateté de l'actualité consubstantielle aux nouveaux médias numériques. En quelque sorte, quand Renault s'enrhume, quand la France éternue, quand la pandémie de Covid-19 met l'économie à l'arrêt<sup>20</sup>, c'est très souvent à Flins que l'on vient prendre la température du corps social usinier. Il n'est ainsi pas de mouvement social, national ou transversal au Groupe Renault, qui ne voit se précipiter une cohorte de journalistes de la presse française voire internationale aux portes de l'usine<sup>21</sup>. En cela aussi, l'usine Renault de Flins, plus que toute autre usine peut-être, se fait malgré elle le porte-drapeau des diverses forces qui ont fait bouger le monde industriel et ouvrier au tournant du XX<sup>e</sup> siècle.

Si toutes ces raisons semblent à elles-seules expliquer objectivement l'intérêt que l'on peut légitimement porter à l'usine Renault de Flins dans le cadre d'une recherche en histoire contemporaine consacrée au monde du travail en France et qui justifieraient sans autre débat une étude approfondie, il nous semble néanmoins nécessaire de donner ici quelques éclairages sur les motivations de l'auteur de ces lignes, et cela afin de permettre une lecture de ce travail de recherche en toute connaissance de cause. En effet, il nous paraît important de souligner les liens, tant professionnels que personnels, qui nous ont unis, un temps, à ce site industriel et qui nous ont conduits assez naturellement aux choix de ce sujet<sup>22</sup>. Il convient alors de rassurer notre

---

<sup>18</sup> BONNEFOND Jean-Yves, *Agir sur la qualité du travail : l'expérience de Renault Flins*, Erès, Toulouse, 2019.

<sup>19</sup> Voir son implantation dans les Yvelines, II C 3

<sup>20</sup> *Coronavirus : chez Renault à Flins, la production remonte progressivement en cadence – Le Monde* [[https://www.le-monde.fr/economie/article/2020/05/06/coronavirus-chez-renault-a-flins-la-production-remonte-progressivement-en-cadence\\_6038876\\_3234.html](https://www.le-monde.fr/economie/article/2020/05/06/coronavirus-chez-renault-a-flins-la-production-remonte-progressivement-en-cadence_6038876_3234.html)]

<sup>21</sup> *20 heures France 2 : émission du 23 janvier 2013 | INA* [<https://www.ina.fr/ina-eclairage-actu/video/4882677001/20-heures-emission-du-23-janvier-2013>]

<sup>22</sup> Entré chez Renault en 1999 à la direction de la communication du Groupe, j'ai notamment occupé pendant dix ans la fonction de Directeur de la Communication de l'usine de Flins.

lecteur : si une certaine subjectivité dans notre regard pourrait être légitimement à craindre, faisant ainsi planer l'ombre d'un doute sur le caractère scientifique de notre travail, notre départ de l'entreprise en 2022 nous a définitivement libéré (du moins espérons-le) de toute risque de procès en hagiographie ou, pire encore, en marketing institutionnel, en relai d'un discours *corporate* calibré ou au service de la communication de l'usine<sup>23</sup> et de l'image du Groupe Renault. Ce travail s'inscrit donc véritablement comme une recherche scientifique qui se veut la plus impartiale possible.

Mais entrons dès à présent dans l'usine. Dès le premier contact physique avec le site, on ne peut qu'être profondément marqué par son architecture si caractéristique<sup>24</sup>. L'implantation et l'organisation physique de l'usine, qui s'étend sur quelques 232 hectares de terrain et 65 hectares de bâtis<sup>25</sup>, est en effet impressionnante pour qui n'est pas familier avec le monde industriel issu de l'après-guerre. Toutefois, au XXI<sup>e</sup> siècle, cette architecture fait désormais figure de vêtement bien trop ample pour l'activité d'une usine automobile, même si aucune surface ne reste aujourd'hui inexploitée<sup>26</sup>. Toutefois, sa taille démesurée, ses constants flux de personnes comme de pièces ou de véhicules, la complexité d'une organisation flexible pour s'adapter au plus juste aux aléas de fabrication autant qu'à la demande commerciale, le bruit lourd des presses qui font trembler le sol en emboutissage, le permanent balai de robots crachant leurs gerbes de soudure en tôlerie, la chaleur moite de la peinture ou encore le son strident des alertes opérateurs qui signalent tout défaut ou manque pièce au montage, dont sort une voiture toutes les minutes, n'a pu laisser indifférent quiconque a fait la traversée de ses ateliers<sup>27</sup>. Bref, nous avons rapidement ressenti à notre arrivée, en 2013, le même sentiment que celui rapporté par un salarié lors de sa découverte du site en 1998, celui d'« un fourmillement absolu »<sup>28</sup>.

<sup>23</sup> Il n'y a évidemment aucun lien de dépendance entre l'usine et Renault d'une part et ce mémoire d'autre part, tout comme il ne faut voir qu'une simple coïncidence entre ce travail de recherche commis et le fait que l'usine a soufflé ses 70 bougies en 2022.

<sup>24</sup> Hormis la distribution des différents ateliers de fabrication, deux points majeurs architecturaux majeurs semblent caractériser l'usine : d'une part, la construction d'un grand nombre bâtiments sur pilotis (c'est le cas des différents bâtiments en façade usine : barre des vestiaires et bâtiments des activités tertiaires) et l'usage de techniques particulières du béton comme le plafond en « voile béton » du bâtiment X2 (Hall Georges Besse), sur le modèle de ce que l'architecte de l'usine a réalisé pour le CNIT à la Défense, voir la note 12. Bien que hors de notre période d'étude, nous avons mis quelques photos qui illustrent cette architecture dans l'annexe n° 8, notamment les illustrations n° 1 à 4.

<sup>25</sup> *Usine Renault de Flins (France) - Re-Factory* - [renaultgroup.com](https://www.renaultgroup.com), [<https://www.renaultgroup.com/groupe/implantations/usine-flins/>]

<sup>26</sup> A l'heure où nous écrivons ces lignes, la question de la vente de bâtiments de l'usine peut légitimement se poser avec l'arrêt prochaine de la production de véhicules neufs et la montée en puissance de la Re-factory qui, de toute évidence, aura besoin de bien moins de surfaces pour ses activités. Cette démarche de cession est d'ailleurs déjà engagée pour deux bâtiments historiques puisqu'il s'agit de ceux qui abritèrent, jusqu'en 2013, la Direction de l'usine : *Yvelines : deux bâtiments du site de Renault à Flins trouvent preneurs*, [<https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/yvelines-deux-batiments-du-site-de-renault-a-flins-trouvent-preneurs-1910427>].

<sup>27</sup> Pour mettre les mots de témoins sur les différentes images évoquées, nous renvoyons à l'annexe 15 qui regroupe 18 retranscriptions d'enregistrements réalisés au cours d'entretiens et lors desquels nous avons systématiquement demandé aux personnes interrogées quelles avaient été leurs premières impressions de leur découverte de l'usine.

<sup>28</sup> III O 18 404

Les nombreuses opérations patrimoniales, expositions de véhicules anciens fabriqués à l'usine, parutions à l'occasion des anniversaires du site, événements pour l'atteinte de chiffres de production symboliques tels que les 5 000 000 d'exemplaires de Clio fabriquées<sup>29</sup>, Journées Portes Ouvertes pour le grand public<sup>30</sup>, etc. témoignent, année après année, à quel point le site s'inscrit dans une histoire en devenir sur son territoire, au sein du Groupe Renault et, plus globalement même, dans l'histoire industrielle de la France. Mais ces opérations ponctuelles, si importantes soient-elles, ne sont finalement que la partie émergée de ce qui a suscité notre intérêt et notre curiosité pour le site et son histoire. En effet, à nos yeux, sa dimension historique ne serait rien sans les très nombreux échanges avec des « anciens » du site que nous avons pu avoir au fil des quelques dix ans où nous avons officié dans l'usine, à arpenter les lignes de fabrications, en équipe de jour comme de nuit<sup>31</sup>, soient autant d'occasions de toucher véritablement à ce qui aujourd'hui nous semble être le cœur vivant de l'usine de Flins : les femmes et les hommes qui s'y sont succédé, parfois sur plusieurs générations d'une même famille, dans ses ateliers de fabrication. C'est cette histoire du quotidien de celles et ceux qui ont accompagné la transformation du site, histoire (improprement appelé) « par le bas », qui nous a conduits à engager ce travail de recherche.

Enfin, pour conclure sur les motivations de l'auteur et comme pour réunir dans un seul et même cercle à la fois le terrain le plus opérationnel de l'atelier et une dynamique historienne ancrée dans les gènes-mêmes du Groupe, nous soulignerons l'importance de l'Association Renault Histoire qui réalise un travail de mémoire, en toute indépendance du Groupe mais toujours avec le plein et entier soutien d'une Direction Générale engagée pour l'histoire de l'entreprise comme on peut le lire dans la *Gazette* de l'association<sup>32</sup>, à l'image de Louis Schweitzer qui déclare que

*sans connaissance de l'histoire de son entreprise, que ce soit pour assurer la continuité ou construire le changement, on va dans le mur !*<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Renault Flins fête ses cinq millions de Clio – *Le Parisien*, [<https://www.leparisien.fr/yvelines-78/flins-sur-seine-78410/re-nault-flins-fete-ses-cinq-millions-de-clio-07-06-2016-5863861.php>]

<sup>30</sup> Yvelines : énorme succès de l'opération portes ouvertes à l'usine Renault de Flins - *Le Parisien*, [<https://www.leparisien.fr/info-paris-ile-de-france-oise/yvelines-enerme-succes-de-l-operation-portes-ouvertes-a-l-usine-renault-de-flins-28-09-2019-8161947.php>]

<sup>31</sup> Selon la demande commerciale, l'organisation peut fluctuer entre plusieurs horaires d'équipes : 5h25-13h05 pour celle du matin, 13h05-20h45 pour l'après-midi et (en place à minima dans quelques secteurs si ce n'est sur l'ensemble du flux à certaines périodes), 20h45-4h25 pour la nuit. A ces horaires de semaine peuvent s'ajouter des horaires de week-end très spécifiques.

<sup>32</sup> « Trois questions à Jean-Dominique Sénard, Président du Conseil d'Administration de Renault », *La Gazette*, Association Renault Histoire, 12/2020 p. 1 ; « Trois questions à Luca de Meo, Directeur Général de Renault », *Ibid.*, p. 1 ; « Trois questions à Jose Vicente de los Mozos, Directeur Général Fabrications », *Ibid.*, 12/2017 p. 1. On notera au passage l'absence de Carlos Ghosn de cette publication.

<sup>33</sup> « Trois questions à Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005 », *Ibid.*, 06/2018 p. 1

Outre cette publication assez légère sur le plan historique, l'association fondée par Gilbert Hatry<sup>34</sup> le 2 avril 1970, se distingue surtout par son impressionnant fonds d'archives<sup>35</sup> et sa revue, *Renault Histoire*, qui nous a conduit à découvrir la riche historiographie, tant concernant le Groupe évidemment mais également l'usine de Flins.

#### SYNTHESE BIBLIOGRAPHIQUE

Des ouvrages génériques sur l'histoire de l'automobile en France aux différentes monographies consacrées aux marques, à leurs fondateurs ou aux implantations industrielles majeures, que ce soit dans le cadre de recherches universitaires, de témoignages d'anciens salariés ou d'ouvrages commémoratifs à l'occasion de tel ou tel anniversaire, les publications ne manquent pas. Concernant notre sujet, nous renvoyons notre lecteur à notre bibliographie que nous avons tentée de rendre aussi complète que possible tout en essayant de ne garder que l'essentiel<sup>36</sup>. On peut en premier lieu souligner l'apport essentiel de l'association Renault Histoire qui, au travers notamment de ses publications et du travail de ses bénévoles, permet de se plonger au cœur de l'histoire du losange. Toutefois, on est en droit de se demander, à la lecture des nombreux articles publiés dans les colonnes des revues de *De Renault Frères, constructeur d'automobiles*, à *Renault Régie Nationale*<sup>37</sup> et plus récemment de *Renault Histoire*<sup>38</sup>, s'il s'agit-là de revues historiennes à part entière ou bien plutôt de témoignages, certes fort bien documentés et toujours d'une grande pertinence, mais finalement plus à valeur de sources, tant la majorité des signatures que l'on trouve apposées au bas de la plupart des articles publiés sont intimement liées au Groupe Renault : anciens cadres dirigeants ou collaborateurs, encore en activité ou retraités, et dont la formation historique est bien évidemment loin d'être démontrée<sup>39</sup>. Il n'en reste pas moins que le contenu de ces publications est riche d'intérêt pour qui veut étudier des points précis de l'histoire en devenir du Groupe Renault, de ses produits, de ses marchés, de ses hommes ou naturellement de ses sites de production. A ce titre, et pour nous faire mentir

<sup>34</sup> Gilbert Hatry naît le 9 décembre 1919 au Mans. Il entre chez Renault en 1947 où il occupe plusieurs postes à la Direction du Personnel, jusqu'à être nommé Responsable des activités « histoire » à la Direction des Relations Publiques en 1981. En parallèle, il est engagé dans un certain nombre d'activités notamment syndicales (délégué CGT Renault de 1950 à 1951). Il crée la Section d'Histoire des Usines Renault en 1970, qui deviendra ensuite l'Association d'Histoire du Groupe Renault en 1988. Il quitte le Groupe en 1983, non sans avoir obtenu un doctorat en histoire contemporaine en 1982 à l'Université Paris I. Il meurt le 17 avril 1992 à Boulogne-Billancourt.

<sup>35</sup> Pour avoir un aperçu des locaux de l'association et du sérieux de son travail, on pourra visionner la vidéo réalisée par l'auteur via ce lien : <https://bit.ly/VideoRenaultHistoire>

<sup>36</sup> La bibliographie, classée par thématique, est disponible en début du second volume

<sup>37</sup> 35 numéros publiés de décembre 1970 à décembre 1987, parution interrompue. *Renault Histoire* [<https://sites.google.com/view/rhespaceadherents/revues-de-renault-fr%C3%A8res>], site en accès restreint

<sup>38</sup> 60 numéros publiés, dont 8 hors-série, depuis novembre 1989, publication toujours en cours. *Renault Histoire* [<https://sites.google.com/view/rhespaceadherents/revues-renault-histoire>], site en accès restreint

<sup>39</sup> Si on s'intéresse à cette question, on pourra visionner en replay le séminaire organisé par l'auteur dans le cadre de son cursus de seconde année de Master le 14 février 2023 et qui avait pour sujet « L'histoire des entreprises : une entreprise d'historiens ? », accessible à l'adresse suivante : <https://bit.ly/WebinaireHistoireEntreprises>

concernant le regard que nous portions à l'instant sur cette association et sa revue, il faut tout particulièrement noter l'article de Patrick Fridenson *Pour une histoire de l'usine de Flins*<sup>40</sup> qui date de 1985 et fait office d'une des pierres angulaires de l'histoire de l'usine de Flins. Avant de parcourir les rayonnages de notre bibliographie, il s'agit également de noter les contributions, essentiellement en ligne, du Gerpisa<sup>41</sup> fondée en 1982 par Robert Boyer du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), Patrick Fridenson et Michel Freyssenet, tous les deux appartenant à l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS). Le même Michel Freyssenet est également à l'origine d'un site internet<sup>42</sup> particulièrement riche en matière de statistiques et de documents en tous genres, couvrant l'ensemble des constructeurs automobiles mondiaux, dont les données nous ont été très utiles pour Renault qui y est fort bien représenté.

On ne peut ensuite évoquer la riche historiographie sur Renault sans citer les nombreux ouvrages de Jean-Louis Loubet, historien prolifique de l'automobile et également membre du Gerpisa. Celui-ci a en effet écrit des ouvrages sur Renault, Peugeot ou Ford, qui portent tant sur l'histoire globale des grands groupes automobiles que sur celle de quelques-uns de leurs sites majeurs. Il est l'auteur d'un grand nombre d'ouvrages qui traitent spécifiquement du monde usinier de la fabrication automobile. Dans ce même esprit, nous citerons les travaux de Nicolas Hatzfeld, qui couvrent également l'histoire ouvrière du monde automobile et si ses ouvrages traitent essentiellement de Peugeot, ils offrent malgré tout une vision large et complète du monde ouvrier au XX<sup>e</sup> siècle. Un site industriel de Renault a fait également couler beaucoup d'encre : il s'agit évidemment du site de Boulogne-Billancourt et de la mythique Ile-Seguin, berceau de Renault. Plus globalement, sur l'histoire du monde ouvrier, nous nous sommes également référés aux différentes publications de Xavier Vigna qui proposent un éclairage complet sur les grandes forces qui traversent le monde usinier au XX<sup>e</sup> siècle. Enfin, un rayon très particulier est également en bonne place dans notre bibliothèque du monde du travail et qu'il n'est pas possible de passer sous silence dans le cadre d'une étude sur le monde ouvrier dans le second XX<sup>e</sup> siècle. Il s'agit évidemment de la littérature sur l'établissement en usine, faite principalement par les établis eux-mêmes. Apparu dans le sillage de mai-68, ce mouvement qui a touché la France comme le reste du monde, a donné lieu à de nombreux ouvrages, dont certains directement sur l'usine de Flins. Nous avons déjà eu l'occasion de citer l'ouvrage de Fabienne Lauret, *L'Envers de Flins*. On peut également mentionner *Flins sans fin*<sup>43</sup> de Nicolas Dubost.

---

<sup>40</sup> FRIDENSON, Patrick, *Pour une histoire de l'usine de Flins*, Association Renault Histoire, coll. « De Renault Frères constructeurs d'automobiles à Renault Régie Nationale », vol. 31, 1985, page 334-343

<sup>41</sup> GERPISA, [<https://gerpisa.org/>]

<sup>42</sup> FREYSSENET, Michel, Statistiques Groupe Renault, [<http://freyssenet.com/?q=fr/node/1445>]. On peut déplorer que ce site ne soit plus accessible à l'heure où nous écrivons ces lignes (été 2023).

<sup>43</sup> DUBOST, Nicolas, *Flins sans fin*, Paris, F. Maspero, coll. « Luttés sociales », 1979.

Il s'agit ici plutôt de témoignages, majoritairement marqués par engagement fortement ancré à gauche, plus que d'ouvrages historiques objectifs, à portée scientifique et le plus souvent hors de la période étudiée ici. Toutefois, ils offrent un éclairage intéressant « de l'intérieur » sur l'usine qu'il serait dommage d'écarter. Sur le sujet de l'établissement en usine, on lira également avec intérêt le numéro publié en 2015 de la revue des *Temps Modernes*<sup>44</sup> qui y est consacré et qui regroupe des analyses très intéressantes, notamment sur des engagements similaires hors de l'hexagone. A l'opposé de ces ouvrages politiquement marqués, nous avons également eu recours à quelques récits mémoriels, du plus haut niveau de l'entreprise<sup>45</sup> à la vision la plus proche du terrain<sup>46</sup> (voire hors du Groupe quand ils apportent un éclairage complémentaire comme cela est le cas de François Dalle, P-D.G. de L'Oréal, mais surtout auteur d'un rapport sur l'automobile en 1984<sup>47</sup>) qui sont autant de regards toujours intéressants parce contrastés. Enfin, reste un travail universitaire cardinal sur l'usine de Flins sur lequel on ne peut faire l'impasse. Il s'agit de la thèse de doctorat de Michel Mesaize, sous la direction de René Rémond et soutenue en 1985<sup>48</sup>. Dans la mesure où son étude porte sur l'usine de sa création jusqu'en 1984, nous pourrions nous réclamer d'une sorte de continuité voire de filiation, en reprenant l'histoire de l'usine là où il l'a laissée en 1984 (toute chose égale par ailleurs : dans le cas de Michel Mesaize, il s'agit d'une thèse de doctorat, alors qu'en ce qui nous concerne, nous n'avons pas d'autre ambition que de produire un humble mais honnête mémoire de Master). Toutefois, il ne s'agit à notre sens que d'une apparente éventualité et là s'arrête cet esprit « de suite ». En effet, les circonstances des trente années qui nous occupent nous amènent à faire l'ascension de l'usine de Flins par une tout autre face que celle empruntée par Michel Mesaize. Si celui-ci fait l'histoire de l'usine d'une part, par son impact qu'elle a pu avoir sur son territoire géographique et sa périphérie directe, au travers de l'étude des évolutions des communes environnantes, et, d'autre part, en s'appuyant principalement sur des sources externes, comme la presse locale (même s'il a également mené quelques entretiens avec des représentants du site), la réalité qui est celle de l'usine à compter de 1980 nous conduit à envisager notre étude de manière radicalement différente pour ne pas dire opposée. En effet, les trente ans qui s'ouvrent à partir de 1980 sont ceux d'une usine qui est contrainte d'agir en réaction à un contexte nouveau, voire qui subit des vents contraires et non plus celle de Michel Mesaize, d'une usine florissante toute

---

<sup>44</sup> COLLECTIF, *Ouvriers volontaires : les années 68 : L'"Etablissement" en usine.*, Gallimard., coll. « Les Temps Modernes », 2015.

<sup>45</sup> SCHWEITZER Louis, *Mes années Renault : entre Billancourt et le marché mondial*, Paris, Gallimard, coll. « Débat », 2007.

<sup>46</sup> SARR Birane et DIAGNE Souleymane Bachir, *De Barmathial à Renault-Flins*, Paris, Riveneuve éditions, 2016.

<sup>47</sup> DALLE François, *L'aventure L'Oréal*, Paris, Jacob, 2001

<sup>48</sup> MESAIZE Michel, *Renault-Flins et l'ancien canton de Meulan : histoire d'une implantation industrielle et de ses retombées (1950-1984)*, Thèse de doctorat, Paris 10, 1985.

puissante sur son écosystème environnant. De même, pour ce qui est des sources, même si évidemment bon nombre proviennent de l'extérieur de l'usine, une partie significative d'entre elles sont produites par l'usine<sup>49</sup>, comme nous l'évoquerons plus loin. Au-delà de ces différences en termes de problématique comme de forme, il s'agit surtout d'y voir un changement profond dans le positionnement de l'usine au tournant des années 1980 : Michel Mesaize fait la peinture d'un site au rôle majeur qui agit sur son territoire, à l'inverse, pour notre part (autres temps, autres mœurs), nous dessinerons les contours d'une usine qui pour survivre doit s'adapter à un contexte qu'elle subit, et qui dépasse d'ailleurs largement les contours de l'ancien canton de Meulan, pour étendre ses limites jusqu'à l'Europe voire le monde ! Enfin, au titre des contenus scientifiques plus génériques, nous pouvons également noter quelques parutions dans des revues, sur des thématiques particulières mais en nombre relativement limité pour celles consacrées spécifiquement à l'usine de Flins.

Au-delà de ces lectures à vocation historique, parfois engagées politiquement, mais dans tous les cas de pleine indépendance vis-à-vis du Groupe Renault, on ne saurait être complet concernant l'historiographie si l'on faisait l'impasse sur les ouvrages dits « corporate ». Il est en effet de tradition qu'à l'occasion d'un anniversaire d'une société ou d'un de ses sites ne paraissent un ou plusieurs ouvrages commémoratifs, publiés à compte « d'entreprise ». L'usine de Flins ne fait évidemment pas exception à la règle et s'est vue ainsi célébrée au travers de deux ouvrages<sup>50</sup>, pour fêter respectivement ses 45 puis ses 60 ans. Que faut-il retenir de ces textes qui font plus figure de supports de communication que d'ouvrages véritablement historiques au sens critique du terme ? Leur valeur tient déjà du fait de leur abondante iconographie qui permet d'avoir une vision depuis l'intérieur de l'usine concernant ses évolutions. Leur lecture critique permet également d'en dégager un certain nombre d'enseignements utiles et, tout en se gardant de prendre au pied de la lettre chacune de leur affirmation ou analyse, nous nous y sommes bien évidemment référés pour notre étude.

Et si l'on s'autorise à dépasser quelque peu les strictes frontières des ouvrages historiques, il est quelques livres qui peuvent nous apporter un éclairage complémentaire particulièrement intéressant. Il en va ainsi du livre de Gwenaëlle Rot *Sociologie de l'atelier*<sup>51</sup>, auquel nous nous

---

<sup>49</sup> Les témoignages recueillis peuvent également s'apparenter à des sources internes puisqu'il s'agit d'anciens salariés ayant travaillé sur le site.

<sup>50</sup> Sur les 45 ans : BERTINOT, Michel, *Renault Flins, 45 ans d'innovations*, Renault, 1998 ; Sur les 60 ans : BARBEY, Fabienne, *Renault Flins : 60 ans d'histoires industrielles*, Aubergenville, Service communication de l'usine Renault de Flins, 2013. Nous n'avons que très peu retenu du second qui est le pur produit du service Communication de l'usine de Flins. En revanche, celui de Michel Bertinot nous paraît plus pertinent dans la mesure où il est la synthèse fruit d'un travail beaucoup plus riche et complet d'approche plus historique que communication. Malheureusement, hormis cet ouvrage de synthèse, nous n'avons pu nous référer au texte original.

<sup>51</sup> ROT Gwenaëlle, *Sociologie de l'atelier : Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, 1. éd., Toulouse, Octarès, coll. « Collection Travail et activité humaine », 2006, p. 78

référerons régulièrement, ou, plus récemment, celui de Jean-Yves Bonnefond, chercheur au Cnam, qui a supervisé le déploiement d'une expérimentation sur la qualité du travail à l'usine et dont il a rendu compte dans un ouvrage précédemment cité<sup>52</sup>. L'approche sociologique peut dans ce cas éclairer les évolutions historiques qui ont traversé l'usine.

#### *DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE*

Notre recherche s'inscrit donc dans une historiographie déjà riche mais nous avons la prétention de penser qu'elle peut y trouver légitimement sa place et cela pour deux raisons particulières. Tout d'abord, elle porte sur une période qui a été peu étudiée, que ce soit d'ailleurs tant sur l'usine de Flins que sur l'ensemble des sites industriels automobiles en général. En effet, si l'expansion du secteur automobile au cours des « Trente glorieuses » puis le choc de mai-68 ont, comme on l'a vu, donné lieu à de nombreux livres ou parutions de témoignages, la période qui s'ouvre avec la crise du début des années 1980, hormis quelques parutions à l'occasion d'anniversaires ou de commémorations (parfois éloignés d'un contenu historique à valeur scientifique comme nous l'avons dit), est particulièrement pauvre dans le domaine. En second lieu, nous n'avons pas choisi de faire une stricte histoire sociale dans une usine ou au contraire l'histoire d'un site sous la forme d'une simple monographie. Notre objet d'étude porte bel et bien sur un écosystème usinier dynamique, dans un contexte social, économique, réglementaire, technique mouvant. En cela, nous faisons nôtre l'approche de Gwenaële Rot quand elle explique que « l'atelier constitue un prisme privilégié pour comprendre le fonctionnement d'un système productif et saisir les multiples dimensions d'un processus de rationalisation complexe »<sup>53</sup>. L'usine fait face à des enjeux nouveaux du secteur, mais aussi à la transformation de Renault, tout en inscrivant son action sur son territoire Défis majeurs de flexibilité, de compétitivité, de qualité, de prise en compte de l'environnement, d'image, etc. cette triple dimension agit sur ce qui constitue le cœur de l'usine : ses femmes et ses hommes sur la ligne de production. Cette approche nous permettra de comprendre, sur une longue période de quelques trente ans, comment et jusqu'à quel point l'usine est capable de jouer les révélateurs d'un modèle industriel ancien qui ne cesse de devoir s'adapter au nouveau paradigme dans lequel elle entre avec le nouveau millénaire. Sans doute plus que tout autre site industriel, en entrant dans la crise de 1980 dans une logique strictement taylorienne, l'usine sortira des années 2000 en ayant tenté de se réinventer, mais sans toutefois y parvenir complètement, et ce bien qu'elle semble réunir tous les ingrédients.

---

<sup>52</sup> BONNEFOND Jean-Yves, *op.cit.*

<sup>53</sup> ROT Gwenaële, *op.cit.*, p. 78

Mais il convient à ce stade de penser l'usine du XXI<sup>e</sup> siècle à l'aune de laquelle l'usine de Flins devrait mesurer son évolution. Pour cela nous avons choisi de nous appuyer sur un article paru en 2016 et qui présente justement cette vision de l'usine du futur selon Renault<sup>54</sup>, intitulé « une vision de l'usine automobile du futur »<sup>55</sup>. Il nous a semblé pertinent dans la mesure où il synthétise de manière macroscopiques les principales évolutions des usines d'Europe de l'Ouest qui place « l'usine au cœur de l'ensemble des toutes les préoccupations »<sup>56</sup> mais aussi, de manière plus microscopique, parce qu'il présente l'usine de Flins comme le site pilote d'un « projet intitulé L'humain au centre du futur, [...] que [Renault] exprim[e] sous la forme : 'Bien-être et performance au travail' »<sup>57</sup>.

Quels sont, selon l'auteur, les principaux axes de cette usine de demain ? Il s'agit d'un « nouveau paradigme de l'industrie automobile »<sup>58</sup> qui repose principalement sur une adaptation à ses marchés en entrant dans l'ère de la « *customisation* de masse »<sup>59</sup>, la prise en compte de nouvelles normes réglementaires notamment sur l'environnement<sup>60</sup>, des « lignes standardisées tout en étant extrêmement flexibles »<sup>61</sup>, une importance de la qualité perçue<sup>62</sup>, le développement de nouvelle technologie accompagné d'une forte automatisation<sup>63</sup>, un très fort niveau de standardisation des lignes mais avec une flexibilité maximale<sup>64</sup>, une externalisation accrue dans une logique de flexibilité avec les fournisseurs<sup>65</sup>, une « tendance [à] construire de nouvelles usines de taille réduite »<sup>66</sup>. Mais surtout, il s'agit de développer de nouvelles compétences, avec notamment la nécessité de « recruter à des niveaux allant de Bac +2 à Bac +5 [et] d'améliorer le niveau de compétences des opérateurs »<sup>67</sup>. Car c'est bien l'humain qui est au cœur des transformations attendues avec une

*approche [qui] part du principe que l'homme est au centre du système [...] Les fondamentaux en sont traduits par les termes suivants : valorisation et reconnaissance des acteurs ; responsabilisation ; travail bien fait ; fierté au travail et qualité du management. [...] On parlera ainsi d'humain augmenté' [...] d'acquisition de la connaissance'.*<sup>68</sup>

---

<sup>54</sup> Son auteur, Marc Alochét, est expert au sein de l'ingénierie de production de l'alliance Renault-Nissan.

<sup>55</sup> ALOCHET Marc, « Une vision de l'usine automobile du futur », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 117, no1, 2016, p. 30 37

<sup>56</sup> *Ibid.* p. 30

<sup>57</sup> *Ibid.* p. 34

<sup>58</sup> *Ibid.* p. 32

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> *Ibid.* p. 31

<sup>61</sup> *Ibid.* p. 33

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> *Ibid.* p. 33

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> *Ibid.* p. 34

<sup>66</sup> *Ibid.* p. 36

<sup>67</sup> *Ibid.* p. 37

<sup>68</sup> *Ibid.*

Et pour mieux souligner combien cette usine du futur reposera essentiellement sur les épaules de l'opérationnel, à son poste, l'auteur n'hésite pas à compléter en ces termes l'émergence de

*l'ergonomie cognitive [qui] se traduit par une charge mentale nouvelle au poste de travail, née de la nécessité pour l'opérateur de choisir la pièce adéquate parmi d'autres et, à cette fin, d'être en vigilance constante.*<sup>69</sup>

Dernier point qui nous a semblé intéressant pour confronter cette usine du futur à la réalité de l'usine de Flins, il note l'importance de son

*l'empreinte écologique [comme du] réancrage de l'usine dans son territoire [...]. Cela suppose aussi que l'usine devienne un bâtiment qui s'intègre harmonieusement dans la cité.*<sup>70</sup>

Enfin, il n'éluide pas les questions qui se posent encore « 'en matière de sécurité ou de santé, et des réglementations nouvelles [qui] vont en découler »<sup>71</sup>.

Cette rapide description de l'usine du futur selon Renault, qui repose sur « la performance de l'ensemble d'un système »<sup>72</sup>, nous semble poser les nouveaux standards du secteur industriel automobile dans les usines d'Europe de l'Ouest, trouvera-t-elle son incarnation dans l'usine de Flins, ironiquement choisie malgré son âge ? C'est en explorant les trente années d'entre deux crises, accélérateurs ou freins à ce déploiement que nous tenterons de voir quelles actions elle met en place pour repousser ses limites, si toutefois elle y parvient. De 1980 à 2010, il convient à présent d'expliquer les bornes temporelles dans lequel nous allons inscrire notre réflexion. En effet, si nous avons fait le choix de deux crises pour ouvrir et clore notre étude, ces dernières restent de natures différentes et éclairent justement par leurs différences et leurs impacts sur l'usine, son rôle de miroir grossissant (ou déformant) d'une industrie en pleine transformation.

#### PERIODE ETUDIEE

La croissance de l'usine<sup>73</sup> a assez naturellement suivi l'expansion économique des années cinquante, dès le démarrage de ses chaînes en 1952, jusqu'à la crise pétrolière des années 1970. L'avènement d'une récession durable à l'orée des années 1980 marque alors une véritable rupture dans une mécanique apparemment bien huilée. En effet, cette entrée de plain-pied dans la crise est en tout point concomitante avec la double acmé que connaît l'usine à la fin des années 1970, à la fois sur le plan social avec un pic des effectifs à 21 300 personnes en 1977<sup>74</sup>, mais également sur le plan de la production avec un volume record annuel à plus 420 000 véhicules fabriqués en 1976. De plus, et comme nous l'avons déjà rapidement évoqué ci-dessus, l'usine

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> *Ibid.* p. 36

<sup>71</sup> *Ibid.* p. 35

<sup>72</sup> *Ibid.* p. 34

<sup>73</sup> Détail des volumes, modèles, lignes, équipes, présentés par année, II B 0

<sup>74</sup> Voir la courbes des effectifs de Renault au cours de son histoire, depuis la fondation de l'entreprise en 1898, II B 1

va entrer dans la décennie 1980 en connaissant un épisode conséquent de mouvements sociaux quasi ininterrompus<sup>75</sup>. Si le site a naturellement déjà connu des grèves importantes au cours de son histoire, il en va tout autrement de ces 18 mois de conflits plus ou moins larvés et qui mettent l'usine sous tension, dans un contexte où le Groupe Renault est lui-même profondément chahuté en raison d'une mauvaise gestion endémique et, plus symboliquement, compte tenu des piètres résultats de son alliance malheureuse avec l'américain AMC<sup>76</sup>. Enfin, sur le plan national, outre l'entrée en récession de la majorité des pays occidentaux, c'est aussi l'avènement au pouvoir en France d'un gouvernement socialiste, avec l'élection de François Mitterrand, qui va modifier le paysage social, notamment au travers de la promulgation des lois Auroux ou l'entrée dans une politique d'austérité. L'ensemble de ces faits concentrés sur une courte période temporelle nous a naturellement conduit à ouvrir notre champ de recherche avec le choix symbolique de l'année 1980. Voilà pour l'ouverture.

A l'opposé de cette crise de consommation, qu'avons-nous choisi comme pour borner la fin de la période d'analyse de notre sujet ? C'est justement une autre crise que nous avons choisi pour ce terme, avec celle qui a ébranlé le monde de la finance et au-delà à la fin des années 2000, la crise dite des *Subprimes*. Mais une crise en cachant une autre, à celle de 2008 (qui a finalement peu affecté les économies dans la durée, au contraire de celle des années 1970), on peut ajouter une autre crise bien plus importante, aux conséquences possiblement plus dramatiques pour notre cadre de vie et l'équilibre écologique de notre planète mais également en lien plus étroit avec l'industrie automobile. Il s'agit bien évidemment de la crise climatique. Evidemment, il n'est pas ici question de faire démarrer cette prise de conscience de manière artificielle autour des années 2010. En effet, l'écologie est rapidement entrée dans le paysage politique européen et français, à partir de la candidature de René Dumont aux élections présidentielles de 1974, et n'a cessé de monter en puissance au cours des décennies 1980 et 1990 avec des fortunes assez diverses. Mais là où il ne s'agissait la plupart du temps que d'un engagement politique et idéologique réservé aux seuls sympathisants (situés généralement plutôt à gauche), les années 2000 et encore plus la décennie suivante avec notamment la 21<sup>e</sup> conférence des parties (COP21) qui s'est tenue à Paris en novembre et décembre 2015, ont définitivement placé cette crise du climat au cœur de toutes les préoccupations. Et c'est notamment vers l'industrie automobile, producteur « naturel » (si l'on ose l'oxymore) de CO<sub>2</sub> et de particules fines, grands consommateurs de matières premières, générateurs de rejets et de déchets, tant dans l'usage des

---

<sup>75</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*

<sup>76</sup> Sur l'alliance avec AMC, voir VENTRE, Philippe, *Témoignages sur les alliances avec AMC et Volvo*, Renault Histoire n° 46 - Octobre 2019, Association Renault Histoire, p. 18 à 26. III O 10 344 sq.

véhicules que dans leur production, que se sont tournés des regards aussi nombreux qu'accusateurs : qui pour interdire l'accès des plus vieux modèles au cœur des villes, qui pour déployer des dispositifs de vignettes restreignant l'accès de certains modèles polluants lors d'épisodes critiques, qui pour déployer des flottes d'auto partage, voire des modes de mobilité dites douces, à base de trottinettes ou de vélos électriques, etc. Les initiatives dans ce domaine ne manquent pas. Et comme un jalon symbolique pour répondre à cette crise, 2010 est aussi une année importante dans la mesure où elle voit l'usine de Flins être choisie, le 17 février 2010<sup>77</sup>, pour accueillir la production de la future Renault ZOE, premier véhicule électrique abordable et grand public. Mais c'est aussi l'année où est mis en œuvre la norme ISO 26 000, relative à la toute récente mais très dynamique émergence de la RSE qui s'est progressivement imposée en France à la fin du siècle précédent et qui a eu pour effet de mettre les sites industriels devant de nouvelles responsabilités, d'autant plus difficiles à prendre en compte que les dits sites étaient anciens.

Un dernier point nous semble important à souligner et que nous développerons dans notre étude. Si les deux crises touchent l'une et l'autre l'ensemble de la société et ne sont pas propres à Renault et encore moins à l'usine, là où, en 1980, Renault connaissait également une crise profonde dans laquelle l'usine de Flins pouvait apparaître comme un pilier robuste pour la traverser, en 2010, il semble en aller tout autrement. En effet, bien que Renault ait recours à l'aide de l'Etat (tout comme Peugeot) que le Groupe remboursera rapidement<sup>78</sup>, l'usine de Flins en sort à la fois plus fragilisée mais aussi, nous le verrons, comme prolongée artificiellement dans ce qui ressemble à une lente agonie. Par ailleurs, signe de la force de ce grain sur le secteur automobile, d'autres constructeurs se verront bien plus fortement fragilisés que les deux firmes françaises, voire pour certains acteurs majeurs *a priori* inébranlables, être acculés à la faillite comme ce fut le cas pour l'un des *Big Three* aux Etats-Unis, *General Motors*<sup>79</sup> ! Mais quelle que soit la force de ce grain passager, la solidité financière du vaisseau Renault est nettement plus robuste au tournant des années 2010 qu'elle ne l'était en 1980 et plus encore les années

---

<sup>77</sup> Renault Flins : 100 000 voitures électriques fabriquées jusqu'en 2015 – L'usine Nouvelle [<https://www.usinenouvelle.com/article/renault-flins-100-000-voitures-electriques-fabriquees-jusqu-en-2015.N126607>],

<sup>78</sup> Après le prêt en 2009 : Nicolas Sarkozy confirme le prêt de 6 milliards d'euros pour Renault et PSA – lemonde.fr [[https://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/02/09/6-milliards-d-euros-pour-soutenir-renault-et-psa\\_1152542\\_1101386.html](https://www.lemonde.fr/la-crise-financiere/article/2009/02/09/6-milliards-d-euros-pour-soutenir-renault-et-psa_1152542_1101386.html)], le remboursement anticipé en trois tranches : Renault et PSA remboursent un milliard d'euros à l'Etat – lemonde.fr [[https://www.lemonde.fr/economie/article/2011/02/24/renault-et-psa-remboursent-un-milliard-d-euros-a-l-etat\\_1484953\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2011/02/24/renault-et-psa-remboursent-un-milliard-d-euros-a-l-etat_1484953_3234.html)]

<sup>79</sup> Sur Wikipédia : Impact de la crise des Subprimes sur l'industrie automobile américaine, [[https://fr.wikipedia.org/wiki/Impact\\_de\\_la\\_crise\\_des\\_Subprimes\\_sur\\_l%27industrie\\_automobile\\_am%C3%A9ricaine](https://fr.wikipedia.org/wiki/Impact_de_la_crise_des_Subprimes_sur_l%27industrie_automobile_am%C3%A9ricaine)]

suivantes, avec des pertes financières abyssales en 1984<sup>80</sup> qui firent passer la Régie au plus près du précipice. On peut estimer donc que Renault aborde les années 2010 mieux armé et plus robuste. A l'inverse de l'usine, comme nous allons le voir.

L'usine Renault de Flins, une usine au cœur des transformations d'une industrie, de 1980 à 2010, tel sera donc notre champ d'investigation historique : d'une crise à l'autre mais aussi et surtout pour notre usine, du taylorisme à un néo taylorisme où la nature même de ce qu'est l'opérateur, son activité et son usine (au sens de lieu d'exécution de son emploi). C'est jusqu'à la notion même d'usine qui a profondément changé quand l'usine (au sens d'organisation du travail) semble atteindre ses limites, voire porte en elle-même ses propres contraintes (quand elle est prise au sens foncier). En somme, nous pourrions dire de notre période, de 1980 à 2010, qu'il s'agit des « trente laborieuses » nécessaires pour permettre à Renault de passer d'un statut de Régie française à celui de groupe multinational majeur de l'industrie automobile et pour l'usine, de référence industrielle à site à sauver à tout prix, quitte à en assurer le recyclage.

### *SOURCES IDENTIFIEES ET EXPLOITEES*

Pour mener notre étude, nous avons eu recours à des sources dont la diversité des origines n'a d'égale que l'importance en quantité. En premier lieu, nous nous sommes attachés à réunir un nombre significatif de données statistiques tant sur des aspects socio-économiques généraux (Produit Intérieur Brut [PIB], inflation, chômage, etc. principalement en France) que sur les évolutions du marché automobile, le contexte concurrentiel ou les principaux indicateurs structurels de Renault (chiffres d'affaires, bénéfices, effectifs, investissements, etc.)<sup>81</sup>. Nous en avons fait de même pour l'usine en réunissant des données statistiques dans les *Bilans Sociaux* annuels de 1978 à 2013<sup>82</sup> : effectifs, statuts, rémunérations, entrées et sorties, emplois intérimaires, nationalités, sécurité, etc. A ces données sociales sont venues s'ajouter des données sur l'activité et l'organisation proprement dites de l'usine : volumes annuels, nombre de modèles, organisation du temps de travail, etc.<sup>83</sup> Au-delà de l'exploitation indépendante de ces données, nous avons tenté de croiser les courbes afin d'en dégager des tendances qui nous permettent de

---

<sup>80</sup> En 1984, la Régie affiche une perte de près de 12,6 milliards de francs, soit 1,92 milliards d'euros. Si on y applique l'inflation sur 25 ans, ce montant s'élève à 3,35 milliards d'euros (BRIDIER Gilles, *Renault revient 25 ans en arrière* – [slate.fr \[http://www.slate.fr/story/19373/deficits-renault-revient-25-ans-en-arriere\]](http://www.slate.fr/story/19373/deficits-renault-revient-25-ans-en-arriere)). Toutefois, si ce montant a sérieusement ébranlé la Régie de l'époque qui, sans l'Etat, aurait pu y trouver une issue fatale, que dire des 8 milliards d'euros de pertes relatifs à l'exercice 2020, soit... 52,5 milliards de nos francs du siècle passés ? *Renault encaisse une perte historique de 8 milliards d'euros* - *Les Echos*, [<https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/renault-affiche-une-perte-historique-en-2020-1291807>]. Mais autres temps, autres mœurs : la finance d'aujourd'hui semble mieux s'accommoder de tel dévissage...

<sup>81</sup> Nous nous sommes largement référés à l'excellent site de Michel Freyssenet qui a réalisé un travail de compilation absolument remarquable dans le domaine de la statistique automobile. FREYSSENET, MICHEL, *op. cit.*

<sup>82</sup> Seule l'année les données de l'année 2009 manquent à notre compilation, n'ayant pu retrouver les Bilans Sociaux correspondant dans les archives du service Ressources Humaines de l'usine de Flins ni dans les fonds d'archives de Renault Histoire.

<sup>83</sup> L'ensemble de ces graphiques est présenté dans l'annexe II B

mieux cerner les impacts majeurs qu'ont les évolutions de la société ou des marchés, les décisions politiques ou réglementaires, les effets de concentration du secteur ou l'émergence de nouveaux concurrents sur l'usine de Flins.

A ces sources essentiellement chiffrées, à la fois générales sur le contexte de l'époque ou sur l'entreprise et plus centrées sur l'usine, sont venus s'ajouter de nombreux documents éditoriaux particulièrement riches pour suivre (pour certains d'entre eux pratiquement au jour le jour) l'actualité de l'usine<sup>84</sup>. En premier lieu, il s'agit principalement de l'analyse d'un support de communication interne à l'usine Renault de Flins : le *Média*<sup>85</sup>. Avec une moyenne de plus de cinq numéros par mois<sup>86</sup> et traitant de tous les sujets (sociaux, activité, vie pratique, événements, mais aussi comptes-rendus de CE, suivi des mouvements sociaux, etc.), ce support offre à la fois une belle périodicité et une certaine exhaustivité pour rendre compte de la vie quotidienne des faits marquants du site. On peut également y retrouver un côté « presse people » lorsqu'on y lit des comptes rendus de visites prestigieuses de dirigeants du Groupe mais aussi de politiques<sup>87</sup> ou de pilote de Formule 1, voire de personnalité du monde des arts, pour ne citer que quelques exemples de figures reçues à l'usine<sup>88</sup>. A l'opposé de ces contenus légers, c'est aussi un support qui permet de diffuser à tous les salariés des informations au caractère nettement plus grave, voire dramatique<sup>89</sup>. Il s'agit donc d'une source à la fois complète sur la vie de l'usine, spécifique au contexte de l'atelier et touchant à tous les domaines. Il faut toutefois tempérer notre enthousiasme en pointant un bémol, et non des moindres : il s'agit d'une source émanant de la direction du site, par l'intermédiaire de son service communication. En conséquence, il est aisé de deviner que le discours est biaisé et, d'une certaine manière, objet d'un parti pris à rapprocher à celui d'un tract syndical dans ce qu'il choisit de dire ou de ne pas dire. Malgré tout (et en restant constamment vigilant sur la lecture critique à en faire), il apparaît comme une source d'une grande richesse, sur laquelle nous nous sommes naturellement

<sup>84</sup> Ce sont ces contenus éditoriaux qui nous ont permis d'établir une chronologie que nous espérons suffisamment détaillées et qui permet de mettre en perspective les principaux événements de l'usine, du Groupe Renault et de la société française. II M

<sup>85</sup> Pour une présentation complète de cette source importante, nous renvoyons le lecteur à II I

<sup>86</sup> Nous avons volontairement isolé pour chaque année le mois d'août, traditionnellement fermé quatre semaines, pour travaux et ne donnant donc lieu à aucune publication. D'autres périodes auraient également pu être neutralisées (certaines fermetures de deux semaines en fin d'année par exemple), augmentant d'autant la moyenne mensuelle. Mais la moyenne de 5,2 parutions mensuelles nous a semblé déjà largement rendre compte de la représentativité du support pour un suivi fin de l'actualité du site.

<sup>87</sup> Pour un aperçu de quelques-uns de ces profils très « *Points de vue – Image du Monde* », II L

<sup>88</sup> L'usine a vu ainsi défiler, outre des personnalités politiques dont nous parlerons plus loin, des artistes comme les comédiens Pierre Arditi ou Jean-Paul Rouve, la comédienne Michelle Laroque, le chanteur et acteur Charles Aznavour ou encore la navigatrice Dame Ellen Mac Arthur.

<sup>89</sup> *Média* n° 1204 du mercredi 5 janvier 2005 pour une minute de silence en mémoire des victimes du tsunami survenu en Asie du Sud Est le 26 décembre ; *Média* n° 1222 du jeudi 24 mars 2005, rappelant le décès un an plus tôt d'un collaborateur de l'emboutissage où une minute de silence était organisée ; *Média* n° 1263 du jeudi 16 avril 2006, faisant état d'un accident de la circulation sur le parking des bus de l'usine, entraînant le décès d'un salarié

appuyés pour nos différentes analyses<sup>90</sup>. En second lieu, et malheureusement de façon plus parcellaire, nous avons eu recours à la lecture du magazine interne de l'usine, *Courants*. De périodicité mensuelle, il permet d'avoir une vision des faits marquants du site et du déploiement des principales démarches de performance autour des thématiques QCDRhE<sup>91</sup> mais également de la vie des ateliers ou de la valorisation des équipes. L'archivage de ce support n'ayant pas été systématiquement réalisé avec le meilleur soin par l'usine, en vue notamment d'une transmission à *Renault Histoire*, il est regrettable de constater un manque significatif d'exemplaires, ce qui ne permet donc pas une mise en perspective robuste et objective. Pour autant, et sur la base des numéros que nous avons pu consulter, l'apport iconographique reste appréciable pour pouvoir juger des évolutions des process, des conditions de travail ou de l'environnement général dans les ateliers<sup>92</sup>. Toutefois, là encore, comme pour le *Média* (comme d'ailleurs pour toutes les publications institutionnelles émanant du Groupe), il s'agit là d'un support partial, délivrant la vision, les messages et les objectifs de la direction. S'il convient de rester toujours critique, sa lecture nous permet malgré tout de mieux comprendre la stratégie mise en œuvre par l'usine ou le Groupe. En dernier lieu et toujours au titre des sources éditoriales émanant de la direction de l'usine, nous avons pu également nous référer ponctuellement à certains supports internes, portant notamment sur la mise en œuvre des systèmes de production, copiés des modèles japonais, ou sur certains contenus de communication managériale (lettres du management, kits de présentation pour le déploiement de démarches ponctuelles, opérationnelles ou plus stratégiques)<sup>93</sup>. Parmi ces sources de la direction, il en est une particulièrement intéressante car elle fait une synthèse sans fard de la situation de l'usine et du plan stratégique à mettre en œuvre à la mitan des années 1980<sup>94</sup>. Il s'agit en effet d'un document de travail, sous la forme d'un livret intitulé *Flins 5/5*, qui n'avait pas vocation à être diffusé au-delà d'un cercle restreint. Ainsi, même s'il s'agit d'un support de la direction, il est moins empreint d'un vernis de communication qui le rendrait sujet à caution et délivre au contraire une analyse suffisamment technique et étayée sur des chiffres précis pour présenter tous les signes d'une certaine objectivité. Enfin,

---

<sup>90</sup> Afin de ne pas alourdir plus cette longue introduction, nous renvoyons à II I qui donne un descriptif très complet de la source *Média*. A noter qu'il s'agit d'un devoir réalisé lors de ma première année de Master, ce qui peut expliquer certaines redites ou tournure de phrase (ayant obtenu un résultat plus qu'honorable à cette évaluation, j'ai choisi de la laisser en l'état)

<sup>91</sup> Q pour Qualité avec la production d'un véhicule conforme, C pour Coût avec la production au meilleur niveau économique, D pour Délais afin de livrer le client à l'heure annoncée, RH pour Ressources Humaines afin de garantir à tous les salariés un travail en sécurité dans des conditions de travail optimales et enfin E pour Environnement avec un souci de réduction au plus juste de l'impact de l'usine sur son environnement direct.

<sup>92</sup> II J pour la liste des numéros disponibles et consultés dans le cadre de cette recherche.

<sup>93</sup> *Ibid.* K référence l'ensemble de ces supports sous formats divers (fichier PowerPoint, livrets managériaux, etc.)

<sup>94</sup> *Flins 5/5*, séance de travail du 26 juin 1984 – Archives Renault Flins boîte 4, Renault Histoire

au titre des sources officielles de Renault, nous avons procédé à un dépouillement systématique des rapports annuels et des magazines internes du Groupe ou de ses principaux métiers<sup>95</sup>.

Toujours sur le front des sources éditoriales, mais cette fois hors du Groupe Renault, nous avons réalisé le dépouillement du *Courrier de Mantes*<sup>96</sup>, hebdomadaire local qui apporte un regard de proximité sur l'activité de l'usine. A l'autre bout du spectre médiatique, nous nous sommes attachés à un recensement des sujets relatifs à l'usine dans les journaux télévisés des principales chaînes françaises<sup>97</sup>. Plus ponctuellement, nous avons également pu exploiter certains articles de presse de quelques quotidiens nationaux. Dans un registre nettement moins médiatique, nous avons pu consulter aux Archives Nationales les fonds de différents ministères qui, sous différentes appellations, étaient en charge de l'industrie, du travail, des affaires sociales, de l'environnement, de l'équipement ou de l'intérieur, sur l'ensemble de notre période, ainsi que les archives de différents premiers ministres de l'époque<sup>98</sup>. Nous avons eu aussi recours à plusieurs publications spécifiques, disponibles à la Bibliothèque de France<sup>99</sup>. Enfin, nous avons pu accéder au fonds d'archives particulièrement riches de Daniel Richter<sup>100</sup>, disponible auprès de l'association Renault Histoire, et qui nous a notamment fourni des sources syndicales de premières mains sur la vie d'atelier dans les années 1980.

Sur la dimension iconographique à présent, là encore nous avons puisé dans le fonds Richter, d'une part, sur les travaux menés dans les années 1980 en partenariat avec le Cnam<sup>101</sup>, et d'autre part sur la vie de l'atelier comme du territoire<sup>102</sup> (mouvements sociaux dans et hors l'usine, cités HLM environnantes, etc.). A l'inverse et en complément de ces illustrations de « détails », nous avons adopté une sorte de « point de vue de Sirius » en exploitant le portail de l'Institut National de l'Information Géographique et Forestière (IGN) et tout particulièrement l'extraordinaire fonds iconographiques de photographies aériennes disponibles sur le site<sup>103</sup>. Nous avons ainsi pu réunir un grand nombre de ces clichés qui nous ont permis d'avoir un aperçu certes très

<sup>95</sup> Il s'agit du magazine Groupe *Avec*, lancé en 1984, et de revues *Synchro* (réseau commercial) et *Grand Angle* (ingénierie) lancés respectivement en 1985 et en 1998.

<sup>96</sup> Archives Départementales des Yvelines – PER 2000-46 à PER 2000-102

<sup>97</sup> Disponibles sur <http://www.ina.fr>

<sup>98</sup> AN, cotes : 19860204/13, 19870157/12, 19870157/18, 19910435/3, 19910436/4, 19910436/5, 19910818/59, 19910818/60, 19920629/5, 19940141/1, 19950230/119, 19970568/4, 19980365/337, 19990336/28, 20000487/15, 20030349/1, 20070113/372, 20080223/28, 20080328/5, 20080419/1, 20080525/1-2, 20090162/219, 20120345/8, 20150645/70, 20150645/71 - 20150645/72, 20160515/1-239, 680AP/199. Il est à noter que certaines demandes de dérogations nous ont été accordées à quelques jours de notre soutenance ce qui ne nous a naturellement pas permis de les dépouiller comme nous l'aurions souhaité.

<sup>99</sup> BnF, cotes : FRBNF34368630, FRBNF34372727, FRBNF35041127, FRBNF36646780, FRBNF36954791, FRBNF38489068, FRBNF38496645, FRBNF46799419

<sup>100</sup> *Renault Histoire*, Fonds Richter, 337 boîtes à archives numérotés de 1 à 333, 105b et c, 109b et c. Nous avons plus particulièrement dépouillé les boîtes n° 66, 70, 71, 75, 76, 77, 109B, 112, 113, 115, 117, 118, 161, 162, 189, 190, 217, 232, 233, 234, 235, 236, 237 et 238.

<sup>101</sup> II F

<sup>102</sup> *Ibid.* K

<sup>103</sup> <http://remonterletemps.ign.fr>

macroscopique mais d'une grande aide pour mieux apprécier des principales modifications d'implantations des bâtiments au sein de l'usine<sup>104</sup>. Nous avons ensuite réalisé un travail de recherche dans le fonds documentaire de l'usine pour établir un parallèle concernant un certain nombre de postes de travail entre la situation au début des années 1980 et aujourd'hui (avec quand cela était possible un point d'étape autour de 2010)<sup>105</sup>. Cette mise en parallèle vient utilement compléter les éléments sur l'ergonomie des postes, issus du fonds Richter évoqué précédemment. Enfin, nous avons exploiter une source pour le moins inhabituelle dans une usine automobile. Il s'agit en effet d'un nombre conséquent de reproductions de fresques, tableaux ou peintures réalisés par les salariés dans les années 1980 et 1990 afin d'égayer leurs ateliers. Au vu du nombre important de ces « œuvres », de la taille de certaines d'entre elles (plusieurs mètres en hauteur et en largeur !) et de leur répartition dans l'ensemble des bâtiments, plus qu'une simple « curiosité », il s'agit bien d'une spécificité d'art ouvrier propre à l'usine de Flins que nous n'avons pas retrouvée dans d'autres sites du Groupe mais également qui, aux dires de nos différents interlocuteurs a été quasi exclusive de notre période<sup>106</sup>. La très grande majorité de ces œuvres a désormais disparu, sacrifiée sur l'autel de la transformation de l'usine pour sa performance et sa compétitivité. Elles ont en effet été repeintes, pour celles réalisées directement sur les murs, ou mis au rebut, pour les œuvres sur panneaux de bois. On peut regretter cette absence de conservation d'un patrimoine du monde ouvrier hors du commun et qui, à lui seul, justifierait très certainement une étude à part entière tant cette pratique artistique originale semble éloignée de l'univers de l'atelier<sup>107</sup> mais serait également susceptible dans dire long sur lui.

Enfin, après les sources chiffrées, les sources éditoriales, les sources iconographiques, nous concluons ce passage en revue de nos sources par la plus vivante d'entre elles : les témoignages oraux d'anciens salariés de l'usine. Au cours de notre présence à Flins, nous avons en effet été amené à rencontrer un nombre significatif d'acteurs qui ont officié dans les ateliers durant notre période d'étude, œuvrant à des postes divers, à commencer naturellement par les directeurs de l'usine eux-mêmes. Nous avons pu en interviewer quatre, nous donnant ainsi une vision

---

<sup>104</sup> II D

<sup>105</sup> *Ibid.*

<sup>106</sup> III O 1 414 sq. ; 2 345 sq. ; 8, 229 sq. ; 9 83 sq.

<sup>107</sup> II G qui rassemble ces visuels, classés par grandes thématiques et avec leur positionnement dans les différents bâtiments de l'usine. Concernant l'art dans l'usine, on peut citer ici l'expérience de Fernand Léger qui en 1953 avait obtenu que plusieurs de ses toiles soient accrochées à la cantine de Boulogne-Billancourt. Particulièrement mal perçues par les ouvriers et les syndicats de l'époque, elles avaient été alors retirées au bout de quelques semaines. Comme un juste retour des choses, l'usine de Flins a accueilli en 2014 sa toile *Les Constructeurs*, exposée au plus près des lignes de fabrications du site, rappelant ainsi l'engagement du Groupe Renault pour l'art, « Retour à l'usine pour Fernand Léger », *Le Monde.fr*, [[https://www.le-monde.fr/culture/article/2014/11/05/retour-a-l-usine-pour-fernand-leger\\_4518233\\_324\\_6.html](https://www.le-monde.fr/culture/article/2014/11/05/retour-a-l-usine-pour-fernand-leger_4518233_324_6.html)]. Voir II H 31 pour l'article *in extenso*.

complète et cohérente sur une période ininterrompues de 24 années, de 1987 à 2011. Il faut évidemment prendre les précautions d'usage concernant ce type de témoignages et avoir conscience d'un besoin bien naturel de défendre son bilan personnel, de la maîtrise des pratiques de média training et autres exercices de prise de parole par les intéressés, impliquant un réel contrôle du discours, d'un éventuel devoir de réserve ou tout simplement d'une prise de position systématiquement favorable à la direction de l'entreprise (dans un réflexe quasi « pavlovien »). Pour autant, aux termes des entretiens, il m'a semblé que leurs témoignages éclairaient particulièrement bien des aspects précis, certains tenus pour confidentiels à leur époque. Quoiqu'il en soit, il n'en reste pas moins que leur vision embrassant tout à la fois l'ensemble de la vie de l'usine à tous les niveaux mais aussi de l'entreprise, de la stratégie mise en œuvre sur le terrain ou déclinée de celle du Groupe Renault, des mouvements sociaux ou des événements majeurs, positifs ou négatifs, qui ont émaillé l'histoire du site pendant leur « mandat » sont évidemment d'un apport bien réel. Ces témoins revêtent un autre aspect que nous avons découvert à leur contact : pour trois d'entre eux, ils ont également occupé un poste de manager opérationnel à l'usine, durant notre période d'étude, plusieurs années avant de revenir à Flins en tant que Directeur. C'est donc là une autre façon de mettre en parallèle deux époques.

Dans ce même esprit de regard à 360° sur un temps long (et avec les mêmes précautions d'usage), un autre profil nous a été d'un apport profitable. Il s'agit des directeurs de la communication du site. Là encore, nous avons eu la chance d'échanger avec trois d'entre eux pour couvrir une période ininterrompue de 1987 à 2008, nous offrant ainsi une vision complémentaire à celle des directeurs. Mais leur vision est aussi plus spécifique, avec une orientation forte sur l'externe et la valorisation de l'image de l'usine sur son territoire, auprès de la presse locale notamment, et en interne sur l'action vers les collaborateurs pour mobiliser les équipes dans le cadre des différents plans stratégiques de l'époque et des transformations du site. Leur témoignage sera également un bon moyen de mieux cerner les dispositifs de communication, notamment ceux que nous avons dépouillés comme le *Média* ou le magazine *Courants*.

D'autres managers opérationnels ont également répondu à nos questions, ainsi que plusieurs techniciens ou opérateurs sur chaînes, en contact forcément plus étroit avec le terrain, et, pour certains d'entre eux, présents sur l'entière durée de notre période d'étude. Ils nous ont apporté un utile éclairage « par le bas » sur les transformations de l'usine et du monde ouvrier. Parmi ces témoins, il en est un plus particulier en la personne de Michel Gornet. S'il a quitté Flins en 1983, soit au tout début de notre période, il est rapidement devenu une figure centrale pour le pilotage globale des sites de fabrications du Groupe Renault puisqu'il a conduit la stratégie

industrielle du Groupe à partir de 1994 jusqu'à son départ de Renault, en 2009<sup>108</sup>. Il pourra donc ainsi mieux nous éclairer sur la partition que Flins a joué au sein du concert des usines du Groupe Renault. Concernant les témoignages d'opérateurs (et plus encore d'opérateurs issus de l'immigration ou d'opératrices), nous regrettons de ne pas avoir pu entrer en contact avec un plus grand nombre d'entre eux. Toutefois, le nombre limité d'entretien est inversement proportionnel avec la qualité des échanges que nous avons pu avoir avec eux.

Enfin, nous avons eu la grande chance de nous entretenir avec deux personnalités du Groupe et de l'usine. Pour la première, il s'agit de Louis Schweitzer, Président Directeur-Général du Groupe à partir de 1992 et jusqu'en 2005, après y être rentré en 1987. Toutefois, son apport à notre étude dépasse bien largement à la fois sa période Renault et ses fonctions de dirigeant. En effet, en tant que Directeur de Cabinet au ministère de l'industrie puis Directeur de Cabinet du premier ministre Laurent Fabius, il a établi très tôt une relation étroite avec Renault, jusqu'à jouer les « cordons sanitaires »<sup>109</sup> entre l'Etat et Georges Besse, à la tête de Renault en 1986. Plus encore et directement en lien avec l'usine de Flins, il a fait ses premiers pas durant trois mois de stage, à son arrivée dans le Groupe ! Pour le second, et dans une sorte de représentation paritaire entre syndicat et patronat, nous avons pu échanger avec Daniel Richter<sup>110</sup>, délégué syndical de l'usine de Flins puis au Comité Centrale d'Entreprise Groupe et européen, sous les couleurs de la CFDT. Son témoignage est venu compléter très utilement ses propres archives dont nous avons déjà parlées plus haut. Si leur point de vue est précieux, il n'empêche que, comme pour les directeurs de l'usine ou leur responsable de communication, il faut garder à l'esprit que leur regard peut être empreint d'une certaine orientation eu égard à leurs responsabilités passées.

Et pour rester dans les personnalités de haut rang, il reste une dernière source de témoignages, certes plus anecdotiques, constituée des différentes mentions laissées par les visiteurs illustres, politiques ou dignitaires étrangers, dans le *Livre d'Or* de l'usine de Flins. On pourra nous opposer évidemment l'inévitable posture politique, préparée, construite, dont chaque terme est pesé. Pour autant, nous verrons comment celles-ci, dans certains cas, peuvent éclairer utilement la situation de l'usine<sup>111</sup>.

Notre champ de manœuvre étant clairement circonscrit, tant géographiquement que temporellement, l'objectif à atteindre formulé par notre problématique, les forces en présence

---

<sup>108</sup> Voir la liste de nos témoins et la grille de questions correspondant à l'annexe III O. Concernant le parcours de Michel Gornet, nous renvoyons à COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, Association Renault Histoire, N° 6, décembre 1990, p. 28

<sup>109</sup> SCHWEITZER Louis, *op. cit.* p. 20

<sup>110</sup> Biographie de Daniel Richter sur le dictionnaire Maitron : <https://maitron.fr/spip.php?article159333>

<sup>111</sup> Le témoignage de parti pris idéologique délivré par Fabienne Laurent dans *L'Envers de Flins*, ou celui, sans dimension politique ou autre, de Birane Sarr en sont deux parfaits exemples

identifiées au travers d'une approche historiographique que nous espérons exhaustive et au sein de laquelle nous estimons notre étude légitime, nos munitions prêtes à l'usage sur la base de nos diverses sources, il s'agit désormais de présenter la tactique que nous allons employer pour arriver à nos fins et mettre en mouvement notre réflexion.

#### *PLAN DE L'ETUDE*

La première étape de notre travail consistera à dresser le contexte dans lequel évolue l'usine au cours des trente années qui nous occupent : évolutions socio-économiques des sociétés occidentales et particulièrement en France, changements et pressions du politique, nouvelle donne au sein du secteur industriel automobile confronté à de nouvelles problématiques mais également mutations profondes du Groupe Renault lui-même qui, depuis les pertes himalayiques du début des années 1980 jusqu'à la montée en puissance de l'Alliance Renault-Nissan va profondément se transformer et faire évoluer son appareil de production. Nous tenterons ainsi de dresser le panorama global et contextuel dans lequel l'usine va être amenée à s'adapter pour poursuivre son activité dans les meilleures conditions et, quand cela sera possible, situerons son action.

Dans un second temps, nous nous attacherons à voir l'usine sous l'éclairage de la stratégie industrielle du Groupe Renault. Car les transformations induites par la transformation de la Régie en SAS<sup>112</sup> sont nombreuses : recentrage sur les petites citadines dans une stratégie industrielle de plus en plus mondialisée, externalisation d'activités d'un côté mais accueil de nouvelles de l'autre, mise en œuvre des outils de la performance, normes, certifications, mesure, système de production, etc. Tout cela nous conduira à souligner le changement de paradigme industriel dans lequel l'usine n'est finalement plus en mesure de faire figure de site compétitif et encore moins de site de référence ou de vitrine industrielle du constructeur.

En troisième lieu, il ne s'agira plus d'observer l'usine comme un élément de la carte de Renault mais bien plutôt comme une implantation industrielle sur un territoire local, régional et national qui est lui-même mouvant. A ce titre, l'usine des champs (Flins) s'opposera à l'usine des villes (Boulogne-Billancourt), ce qui aura des conséquences sur son organisation, ses activités et ses hommes. Ce sera aussi l'occasion de passer en revue les différentes modalités éditoriales et médiatiques (tant internes que grand public) qui font état de l'usine, tout comme le discours des pouvoirs publics, tant officiel qu'officieux, au cœur des ministères. Qui dit site industriel, dit site potentiellement polluant et la question de l'environnement, qui prend de plus en plus de poids dans la société, sera également à interroger en regard d'une usine qui a soufflé

---

<sup>112</sup> Société par Actions Simplifiée

ses trente bougies en 1982. Enfin, il s'agira de voir comment le territoire, après en avoir subi les effets, influe à son tour sur l'usine qui d'acteur majeur devient alors enjeu de pouvoir et d'images au profit d'acteurs nouveaux.

Enfin, dans une dernière partie, après le contexte, la carte (de Renault) et le territoire (du Mantois), nous rentrerons de plain-pied dans les ateliers pour y constater une mutation profonde de la réalité ouvrière. Depuis les petits faits quotidiens jusqu'à une profonde transformation du taylorisme, sur les fondations desquelles avait été bâtie l'usine, nous verrons comment le monde usinier s'est métamorphosé, notamment par de nouvelles modalités d'interactions, de management et de modification des conditions de travail qui deviennent « cadre de travail », jusqu'à interroger même la notion d'usine en tant que lieu physique autant que symbolique, quand il s'agit de porter à bout de bras un site qui semble exsangue pour répondre aux nouveaux canons de l'industrie<sup>113</sup> et envisager alors, plus que sa propre réinvention, son ultime recyclage.

La première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle semble donc avoir sonné définitivement le glas de l'usine taylorienne, constituée d'ouvriers déroulant de manière machinale leurs opérations au poste de travail, pour laisser la place à un personnel d'un tout nouveau genre, à qui l'on demande implication et respect de la norme, que l'on attend responsable et engagé, sorte d'hybridation entre un exécutant du standard et un acteur du progrès, doté d'une nécessaire valeur ajoutée qu'il lui faut mettre à disposition de son poste, de son secteur, de son métier et de son usine. Il fait ainsi figure de véritable *Janus*, en charge de la bonne réalisation de l'opération à son poste de travail mais également de la performance de son usine, et au-delà potentiellement de la compétitivité de l'entreprise et de la satisfaction de tous ses clients que l'on fait porter sur ses épaules. En somme, il s'agit d'un personnel plus valorisé et responsabilisé que jamais mais sur les épaules duquel repose aussi, et là encore plus que jamais, la pression du volume, de la qualité et de la fiabilité.

---

<sup>113</sup> Si la structure générale de notre mémoire ne fait pas œuvre de beaucoup d'originalité, nous nous sommes toutefois attachés à produire un texte agréable à lire. Ainsi, nous avons fait le choix (sans jamais faire de concession concernant leur apport à notre sujet) de proposer un format plaisant, des annexes riches et illustrées, une écriture (nous l'espérons...) alerte et des titres de séquences qui pourront paraître parfois décalés pour certains lecteurs mais qui auront peut-être le mérite de mieux inscrire notre cheminement dans son esprit. Il ne faut y voir nul manque de rigueur ou de sérieux dans la manière dont nous avons conduit notre recherche et encore moins une forme d'indolence ou de trop grande légèreté dans notre volonté de mener notre travail.



*PREMIERE PARTIE*

**UN SITE INDUSTRIEL  
D'EUROPE DE L'OUEST**

*D'une manière générale, notre industrie automobile n'avait rien d'exemplaire et elle devait d'ailleurs connaître, au début des années 80, une crise grave qui nécessita l'intervention des pouvoirs publics dans ses affaires.*

François DALLE, *L'Aventure L'Oréal*

Avant d'entrer dans le détail des différentes postures qu'occupe l'usine de Flins, depuis sa position au sein du Groupe Renault jusqu'à son écosystème le plus proche, en tant qu'acteur majeur sur son territoire propre<sup>114</sup> pour mieux cerner en quoi elle contribue à une mutation du monde ouvrier, il nous a semblé nécessaire de dresser les grandes lignes de force qui vont traverser l'époque. Il s'agit en effet de cerner l'ensemble des éléments de contexte qui vont exercer une influence sur son activité et ses choix stratégiques. Nous avons identifié quatre forces principales qui, de manière plus ou moins directe selon leur nature ou leur proximité avec l'industrie automobile des pays d'Europe de l'Ouest, vont jouer un rôle cardinal sur le site.

Le passage d'une économie d'abondance à une économie de crise, à la fin des années 1970 nous conduira à faire un état des lieux des principales évolutions macro-économiques de la France qui entre dans une récession durable, au même titre que les pays occidentaux. Cette situation nouvelle a évidemment des impacts importants sur le secteur industriel. Ainsi, les fractures ou les ruptures qui s'en suivent, en France et en Europe, entraînent des changements pour les constructeurs automobiles, le Groupe Renault et l'usine de Flins.

Un secteur industriel en profondes mutations sera l'objet de notre seconde séquence. Il s'agira de passer en revue les évolutions majeures qui viennent bousculer l'industrie automobile sur la période et ce, concernant tous les constructeurs automobiles, sans exception. Qu'il s'agisse de concurrents traditionnels de Renault ou bien de nouveaux entrants, on assiste à plusieurs changements majeurs : concentration du secteur, montée en puissance des marques

---

<sup>114</sup> Michel Mesaize l'a amplement démontré avant nous, in MESAIZE Michel, *op. cit.*

asiatiques, délocalisations, automatisation dans les sites d'Europe de l'Ouest, désindustrialisation, externalisations d'activités, etc. Et là encore, ni Renault, ni l'usine de Flins n'échappent à ces inévitables mutations.

Ensuite, en réponse à ces évolutions socio-économiques et sectorielles, nous nous penchons sur l'action du politique et la transformation de la société. En effet, le début des années 1980 est marqué par une teinte nouvelle faite de rose, mais qui va rapidement laisser la place à un paysage politique aux couleurs changeantes au cours des décennies suivantes avec une alternance de bleu, mais (et dans tous les tons) avec une coloration de plus en plus libérale quelle que soit la couleur du pouvoir. Sans compter, en arrière-plan, l'émergence de nouvelles tendances sociétales.

Enfin, pour clore cette partie sur le contexte, nous verrons comment la crise survenue en 2008 a eu des conséquences à tous les niveaux de la vie économique, industrielle, sociale, en touchant évidemment le Groupe Renault et particulièrement l'usine de Flins, avec des conséquences à la fois à très court termes, dans un régime « survie », mais également à plus long termes, impactant notablement l'avenir de l'usine.

## **1.1. L'ENTREE DANS UNE ECONOMIE DE CRISE**

Il ne fait nul doute pour quiconque que le tournant des années 1980, qui suit les deux crises pétrolières, de 1973 puis 1976, est marqué par l'entrée dans une crise durable pour l'ensemble des sociétés occidentales. « Si tous étaient touchés, mais tous n'en mourraient pas », il nous a semblé important de mieux cerner l'impact des différents aspects de cette crise pour mieux comprendre comment l'usine a traversé cette période qui tranche avec les trente années d'après-guerre. Poser le contexte dans lequel l'usine va devoir évoluer au tournant des XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècle ne doit donc pas être l'affaire d'une simple description d'éléments génériques, sans qu'il ne soit fait de lien avec la situation du site. Chaque fois que cela a été possible, nous avons essayé de mettre des notions génériques, comme le PIB (Produit Intérieur Brut), le taux de chômage, l'évolution des salaires, etc. en perspective avec des données directement en relation avec l'usine. Nous avons donc fait le choix de ne retenir que quelques indicateurs macroéconomiques majeurs pour mieux les confronter aux évolutions de l'usine, que ce soit en termes de croissance, d'emplois, de revenus ou encore d'empreinte industrielle.

### *1.1.1. Une activité qui marque un sérieux ralentissement*

A la suite des deux chocs pétroliers des années 1970, les économies occidentales entrent dans une période durable de récession. A la situation de croissance que ces économies ont connu après-guerre, à la mesure de la nécessaire reconstruction de leurs sociétés meurtries lors du

conflit, et qui ont valu à la période de 1945 à 1975 l'appellation « Trente Glorieuses », succède une crise d'un genre nouveau, semblable ni à celle de 1929, ni naturellement à celles des conflits armés du XX<sup>e</sup> siècle. Crise de croissance et crise de la consommation : l'ensemble des secteurs sont impactés, sans exception, et tout particulièrement l'automobile qui doit repenser son modèle à l'aune d'un prix du baril qui flambe et de marchés qui ne connaissent pas encore une pleine saturation, mais en sont au seuil. Il ne s'agit pas tant de se concentrer sur une problématique de consommation en carburant. Il faut aussi savoir adapter ses produits, avec des véhicules conçus pour répondre aux nouvelles attentes de coût et d'usage, mais également du process industriel, en termes de productivité notamment.

De manière très concrète, l'entrée dans les années 1980 plus encore que la décennie précédente est frappée par un ralentissement conséquent de la croissance du Produit Intérieur Brut<sup>115</sup>. Nous avons fait remonter ces données au début des années 1970 ce qui permet de mettre en avant les deux chocs pétroliers successifs, suivis par des périodes de recul net du PIB. S'il faut attendre dix ans (autour de l'année 1988) puis le tout début du XXI<sup>e</sup> siècle pour retrouver (mais de manière très ponctuelle) une croissance se rapprochant timidement de celle des années 1970, il ne fait aucun doute que l'économie française est entrée dans une période si ce n'est de récession constante, du moins d'un très net ralentissement. Et cela sans parler de la crise de 2008 qui voit plonger notre indicateur de PIB, entraîné par le fond par le boulet de la crise des *Subprimes*. Il ne fait donc aucun doute que le monde occidental entre dans une période où le nouveau paradigme ne pourra plus reposer sur une croissance naturelle, à la fois régulière et forte, de ses économies soutenues par une consommation toujours plus avide.

Si l'on croise les courbes de croissance du PIB français avec celle de croissance de la production de l'usine de Flins, sur la période 1970 à 2010, on note qu'en dépit d'un record en 1976, la production de l'usine a d'ores et déjà amorcé un ralentissement dans sa croissance dès le début des années 1970 d'une part, et qu'elle subit de plein fouet (et avec une plus nette tendance que pour le PIB) les deux chocs pétroliers<sup>116</sup>.

Pour permettre une lecture plus fine de cette tendance, il est nécessaire d'avoir à l'esprit deux points importants qui influent sur le volume de production d'un site automobile. Il s'agit d'une part du nombre de modèles produits à un instant T : en l'occurrence, en 1976 et 1977, l'usine produit jusqu'à trois modèles différents, atténuant ainsi d'éventuels impacts négatifs touchant un segment en particulier. D'autre part, la notion de « cycle de vie véhicule » entre également en jeu. En effet, un véhicule est plus attractif à la vente (et donc représente des volumes plus

---

<sup>115</sup> II B 2

<sup>116</sup> *Ibid.* 3

conséquents) lors de son lancement puis va en déclinant peu à peu, sauf parfois à être relancé par un restylage ou une phase 2. Ainsi, l'année 1972 voit le lancement de la Renault 5, 1977 celui de la Renault 18 et 1984 celui de la SuperCinq.

Toutefois, en dépit de la diversité des productions et des phases de lancement et donc au-delà de l'effet « dents de scie » engendré par ces deux paramètres, la courbe de tendance que nous avons fait figurer sur le graphique (ligne rouge continue) montre nettement l'impact du ralentissement économique sur l'activité de l'usine de Flins qui baisse régulièrement. Mais si la croissance de la production peut être marquée à la baisse par la récession ou à la hausse par des lancements de produits ou l'ajout d'un nouveau modèle sur les lignes, l'impact sur les effectifs en situation de crise ne peut, lui ne se faire qu'à la baisse, sacrifiés qu'ils sont sur l'autel des coûts fixes.

### *1.1.2. Un plein emploi à la peine*

Comme pour le taux de croissance du PIB, on constate une situation analogue sur le front de l'emploi en France. C'est la courbe du chômage<sup>117</sup> qui va bondir au milieu des années 1970, passant d'un taux plutôt favorable de 4% pour atteindre et se maintenir, bon an mal an, autour de 8%, en dépassant la barre des 9% au milieu de la décennie 1980. Si elle semble encore s'aggraver durablement sur environ six ans, avec des valeurs au-dessus de la barre des 10%, elle amorce un repli au début du XXI<sup>e</sup> siècle pour retrouver ses niveaux des années 1980. Là encore, on ne peut que faire le constat d'une situation de crise durable, dont les politiques de tout bord ne sauront que faire pour « inverser la courbe du chômage ». Et la crise de 2008 ne manque pas de lui imprimer naturellement là encore un nouveau soubresaut négatif !

Qu'en est-il pour l'usine de Flins ? Procédons de la même manière que pour la corrélation entre croissance du PIB et croissance des volumes, pour mettre cette fois en perspectives les données nationales concernant l'emploi avec les chiffres relatifs à l'usine<sup>118</sup>. Afin de mieux faire l'analyse de l'éventuelle corrélation entre les deux courbes (d'un côté le taux de chômage par rapport à la population active et de l'autre le volume de collaborateurs Renault employés au sein du site), nous les avons converties en base 100, en prenant comme point de référence l'année 1977 qui voit l'usine atteindre son point culminant en termes d'effectifs et en s'arrêtant à l'année 2010. Si la courbe relative au chômage croît rapidement et fluctue à la hausse ou à la baisse, celle des effectifs<sup>119</sup> de l'usine baisse inexorablement. Cette réduction est bel et bien régulière et continue, alors même que sur le front de l'emploi au niveau national, la situation

---

<sup>117</sup> *Ibid.* 4

<sup>118</sup> *Ibid.* 5

<sup>119</sup> Il s'agit des effectifs salariés Renault CDI

peut sembler s'améliorer temporairement (1981, 1990 et 2007). Certes, il s'agit d'un raccourci peut-être un peu rapide entre taux de chômage d'une part et effectif de l'usine d'autre part, mais cela à l'avantage de montrer que dès l'entrée dans une phase durable de ralentissement économique et après 35 ans de croissance quasi ininterrompue des effectifs, avec un pic atteint en 1977, ceux-ci baissent régulièrement et cela indépendamment de toute amélioration, même temporaire, du contexte socio-économique.

Si l'on resserre notre focale en se limitant au périmètre de l'usine mais sur une période plus large, depuis la création du site en 1952 et jusqu'à 2010, force est de constater que la courbe de production comparée à celle des effectifs souligne le contraste entre les volumes de fabrication qui, bon an, mal an, se maintiennent à une relative stabilité alors que les effectifs, après avoir accompagnés la croissance de l'usine jusqu'à la fin des années 1970 sont en décroissance constante et cela de manière très significative, ainsi que la comparaison entre la production et les effectifs de l'usine (de 1952 à 2012) nous le montre<sup>120</sup>.

On peut donc conclure de ces premiers éléments de mise en perspective du contexte et de l'activité du site que l'usine aurait su réaliser des gains de productivité pour maintenir ses volumes à iso niveau avec un effectif en réduction. Même s'il est encore trop tôt pour juger où sont réalisés ces gains de productivité, de la sous-traitance d'activités, de la réduction des postes de travail, de leur amélioration ou de l'implémentation de nouveaux process automatisés (et sans doute un peu de tous assurément, nous le verrons plus loin), on peut d'ores et déjà penser qu'une partie de ces gains de productivité a été réalisée au niveau des postes de travail, sur la ligne de production. Et pour apporter la démonstration de cette analyse, il suffit de resserer encore la focale de notre optique sur les effectifs de l'usine et notamment sur la partie correspondant à la MOD (les ouvriers sur la ligne qui produisent les véhicules, quel que soit leur département de fabrication d'appartenance). Ceux-ci constituent en effet le gros des troupes dont la baisse des effectifs est continue et significative, comparativement à la tendance qui affectent les autres populations, Etam ou cadres<sup>121</sup>.

Cette baisse des effectifs ouvriers sur les lignes de fabrication de l'usine va d'ailleurs dans le même sens que la tendance à l'œuvre en France, qui voit le nombre de cadres et d'employés augmenter très régulièrement, de manière quasi linéaire, dans la population active, au détriment des ouvriers qui après une baisse jusqu'aux années 1990 connaissent une relative stabilité, comme on peut le voir sur le graphique correspondant<sup>122</sup>. C'est là aussi un signe d'une forme

---

<sup>120</sup> II B 6

<sup>121</sup> *Ibid.* 7

<sup>122</sup> *Ibid.* 8

de désindustrialisation, au moins sur le front de l'emploi ouvrier plus que sur celui de l'activité, qu'entame alors la France et sur laquelle nous nous pencherons plus loin.

A ce ralentissement de l'activité économique et à cette rupture en termes d'emplois ouvriers, il manque naturellement le troisième terme de l'équation activité / main-d'œuvre / salaire. Il s'agit donc à présent de payer notre écot à l'évolution des rémunérations.

### 1.1.3. *La crise revenue, des revenus en crise ?*

Si nous avons retenu le PIB pour la crise de la croissance, le taux de chômage pour souligner la réduction des effectifs, nous utiliserons quatre indicateurs qui nous ont paru majeurs sur le front des revenus et du pouvoir d'achat pour mieux cerner le nouveau contexte de la société, dans laquelle doit désormais évoluer l'usine : d'une part pour ce qui concerne les salaires, ce sera l'évolution du Salaire Minimum Interprofessionnelle de Croissance (SMIC), le revenu moyen par catégorie socioprofessionnelle et le revenu moyen au sein du secteur automobile et, d'autre part, en terme de pouvoir d'achat, nous avons retenu l'inflation. Pour l'un et l'autre de ces indicateurs, nous tenterons d'en tirer un enseignement pour l'usine en les croisant avec quelques-uns de ses indicateurs internes portant naturellement sur les revenus ouvriers mais aussi sur les revenus moyens pondérés des effectifs par statut et genre.

En premier lieu, nous avons croisé les courbes de l'évolution du SMIC et de l'inflation sur la période 1970-2010<sup>123</sup> et nous constatons que si les deux courbes évoluent en parallèle, avec des niveaux assez forts jusque vers 1980 avant de se stabiliser sous la barre des 5% annuels, l'inflation reste constamment au-dessous des évolutions du SMIC, au pire se situant (mais rarement) au même niveau, au mieux s'en détachant comme au milieu des années 1990 ou de manière plus significative de 2000 jusqu'à la crise des *Subprimes*. On peut en conclure qu'en France, le pouvoir d'achat se maintient voire progresse régulièrement pour ce qui concerne les plus bas salaires.

Qu'en est-il de la situation de l'industrie et plus particulièrement du secteur de l'automobile ? Pour nous pencher sur cette question, nous avons retenu deux autres indicateurs : le salaire de base dans le secteur automobile, d'une part, et le revenu moyen de la population ouvrière tous secteurs confondus, d'autre part. Nous allons l'un et l'autre les confronter aux salaires comparables de l'usine de Flins (sur une base 100). Dans le premier cas, lorsque l'on compare le salaire de base dans le secteur automobile et le salaire pondéré de l'usine (calculé sur l'ensemble des salariés du site, en prenant en compte le poids des différents statuts et genres)

---

<sup>123</sup> *Ibid.* 9

sur la décennie 1990<sup>124</sup>, on constate que les salaires de l'usine progressent plus vite que les salaires de base de l'ensemble du secteur automobile. On peut donc en conclure à une relative protection des salariés de Renault<sup>125</sup>, en regard de l'ensemble du secteur automobile.

Toutefois, on nous opposera, à juste titre, que cette comparaison est susceptible de présenter un biais, puisque le salaire de base du secteur automobile ne regroupe pas que des gros constructeurs mais aussi des équipementiers et des sous-traitants qui sont généralement d'une nature moins généreuse pour ce qui concerne les conditions salariales de leurs collaborateurs. De même, du côté de l'usine, le salaire pondéré incluant (de manière proportionnelle certes) la part des employés et des cadres, aux salaires parfois bien supérieurs à celui des ouvriers, celui-ci peut déformer légèrement la courbe et distordre ainsi la réalité.

Si donc l'on resserre notre focale sur la population ouvrière, tous secteurs confondus, en comparant les évolutions salariales sur la période entre les différents statuts, à l'image de ce que nous avons fait avec l'évolution des salaires par statut à l'usine de Flins (base 100 en 1960)<sup>126</sup>, nous constatons que la population ouvrière connaît une évolution salariale plus favorable que les employés ou les cadres du site.

Cette tendance s'explique à notre sens par la conjonction d'une baisse de la masse salariale des ouvriers au regard des autres statuts et, comme on l'a dit, d'un niveau de salaire de base plus faible que celui des employés ou des cadres et qui, de ce fait, permet des progressions plus prononcées. Ces deux paramètres permettent donc de maintenir un revenu ouvrier attractif dans un contexte de crise où cette population se stabilise, voire se réduit. On peut en conclure également que au sein de la population ouvrière, les catégories les moins qualifiées baissent au profit des profils à plus forte « valeur ajoutée » dans une industrie qui se transforme. Si nous usons de ces termes, c'est bien à dessein, car cela dénote à notre sens d'un phénomène croissant au sein de l'industrie, qui se « désouvrière » : faire de chaque ouvrier un contributeur direct à la performance de son poste, de son atelier, jusqu'à son usine, nous y reviendrons plus en détails dans la suite de cette étude. De ce point de vue, la direction de l'usine cherche à impliquer plus fortement les ouvriers, au même titre que les employés ou les cadres, dont cette notion de contribution a toujours été, à des niveaux certes différents, dans les missions traditionnelles.

Penchons-nous à présent sur la situation spécifique des ouvriers de Renault (dont nous avons noté la baisse significative en proportion à l'usine de Flins à compter du début de la crise)

---

<sup>124</sup> *Ibid.* 10

<sup>125</sup> Il n'y a pas de spécificité salariale propre à l'usine, la révision annuelle des salaires s'appliquant uniformément pour l'ensemble du Groupe Renault.

<sup>126</sup> II B 11

comparés à la population ouvrière dans son ensemble (base 100 en 1980)<sup>127</sup>. Force est de constater que la situation des ouvriers de Renault se situe peu ou prou à des niveaux d'évolution comparables avec la population ouvrière dans son ensemble, parfois en très léger décrochage (hormis au début du siècle). On peut donc en déduire que les ouvriers de l'usine ne connaissent pas un traitement meilleur que ceux des ouvriers de France, dans leur ensemble, ce qui tendrait à démontrer qu'il n'y a plus d'effet « Régie Nationale », s'affichant comme une vitrine des avancées sociales telle que pouvait être perçue l'entreprise publique par le passé. Ainsi, si leur masse décroît, leur position sur l'échelle des salaires connaît une relative stabilité. Contrairement à la croissance économique ou à l'emploi, où la tendance au recul est très nette, sur le front des salaires, la situation est plus contrastée : moins d'opérateurs certes, mais que l'on cherche malgré tout à maintenir à un niveau de rémunération appréciable. La perception peut toutefois être un peu différente du point de vue des employés ou techniciens, notamment pour ce qui concerne la première décennie de notre période. Ainsi, Katia Régnier n'hésite pas à insister : « c'est entre 2006 et 2010 où ben ça creuse... Tu sens que ce n'est plus ce que tu pensais et les choses sont difficiles, ben les salaires ne vont plus augmenter parce que ben l'entreprise n'a plus non plus tout... elle a des difficultés <sup>128</sup> ».

Quoiqu'il en soit, entre la baisse de l'effectif ouvrier, comme c'est le cas à l'usine, et des salaires ouvriers en demi-teinte, tout porte à croire que l'industrie n'a plus le vent en poupe et que le pays s'inscrit dans une tendance à la désindustrialisation.

#### *1.1.4. Une désindustrialisation en marche... lente*

La France est en crise et son industrie l'est également. C'est d'abord l'emploi ouvrier qui est particulièrement touché, avec une baisse des effectifs concomitante à l'entrée en crise, au début des années 1980 comme le souligne l'évolution de la part de la population ouvrière au sein de la population active française de 1970 à 2012 (base 100 en 1970)<sup>129</sup>. On voit nettement la chute à compter de 1980 et cela de manière quasi constante sur l'ensemble de notre période. Il est également intéressant de se pencher sur la répartition hommes / femmes pour constater que c'est l'emploi ouvrier féminin qui souffre le plus de cette situation de recul. Ce point est important lorsque l'on sait que l'industrie automobile, au contraire d'autres secteurs, est pour près de 85% de ses effectifs travaillant sur les lignes de production composés d'hommes. Même si la courbe ouvrière masculine connaît des évolutions erratiques au cours de la période, la courbe

---

<sup>127</sup> *Ibid.* 12

<sup>128</sup> III O 6 139 *sq.*

<sup>129</sup> II B 13

de tendance (trait plein en rouge) montre une relative stabilité des ouvriers contrairement aux ouvrières<sup>130</sup>.

Toutefois, la baisse de la population ouvrière ne peut pas, à elle seule, faire la démonstration d'une marche fatale vers la désindustrialisation, dans la mesure où des gains de productivité par l'automatisation ou la mise œuvre de nouvelles méthodes de travail, en complément de l'externalisation d'activités, peuvent, à iso activité et volume croissant, engendrer malgré tout une baisse de la main d'œuvre tout en maintenant un tissu industriel significatif. Si l'on s'intéresse donc à IPI<sup>131</sup> (base 100 en 1978)<sup>132</sup>, on fait en effet le constat que, si celui-ci est stable au début des années 1980, il connaît un premier sommet en 1990 puis, après une légère baisse, repart très nettement à la hausse pour se stabiliser à partir des années 2000, jusqu'à la crise des *Sub-primes*. Il est donc évident qu'avec un effectif en baisse d'un côté et une productivité en hausse de l'autre, on peut se poser la question d'une réelle désindustrialisation sur la période. Si l'emploi ouvrier baisse en effet, le dynamisme du secteur doit donc s'expliquer par des méthodes ou des process plus efficaces ou des process mieux automatisés. Le graphique sur l'évolution des différents statuts en France<sup>133</sup> dénote bien de cette baisse de l'emploi ouvrier au regard des autres statuts. Certes, on peut y voir l'émergence d'une société de service au détriment d'une société industrielle, mais il faut tempérer ce propos au vu de cet accroissement de la productivité pour soumettre l'idée que ces nouvelles méthodes et process recourent aussi à des compétences nouvelles, portées par d'anciens opérateurs montées en compétences, des techniciens, des employés ou des cadres tout autant sans doute qu'à une part d'externalisations, voire de délocalisations pour la fourniture de composants.

Concernant l'usine de Flins, on l'a vu avec le graphique sur le volume des différents statuts<sup>134</sup>, l'effectif de l'usine baisse régulièrement et c'est bien la population ouvrière qui fait les frais de cette réduction. On a vu aussi que, en dépit de cette chute des effectifs, les volumes fabriqués ne semblaient pas être affectés (graphique sur la comparaison volume vs effectif<sup>135</sup>). C'est donc bien la démonstration qu'avec moins on fait, si ce n'est plus, en tout cas autant, donc on peut conclure à des gains de productivité conséquents. Ces gains sont tout particulièrement visibles quand on prend en compte le nombre de véhicules fabriqués par collaborateur depuis la création de l'usine<sup>136</sup>. Il nous permet de souligner l'accroissement continu de la productivité

<sup>130</sup> *Ibid.* 14

<sup>131</sup> Indice de Productivité Industrielle

<sup>132</sup> *Ibid.* 15

<sup>133</sup> *Ibid.* 8

<sup>134</sup> *Ibid.* B 7

<sup>135</sup> *Ibid.* 6

<sup>136</sup> *Ibid.* 16

à partir de 1985, jusqu'à atteindre 77 véhicules par salarié et par an en 2006, après un long plateau autour de 20 véhicules par salariés et par an au cours des 35 premières années d'activité (les valeurs des premières années sont à relativiser car les données sont d'une fiabilité discutable). Là encore, sans faire d'angélisme (la récente crise du Covid-19 a cruellement mis en avant la désindustrialisation d'une certaine catégorie de biens de première nécessité), cette progressive et relative désindustrialisation n'a pas empêché l'usine de continuer à assurer une production soutenue, en tout cas pendant la période sur laquelle porte notre étude. Elle atteint même son mois record historique en production en juin 1994, avec un volume total de 46 017 véhicules fabriqués<sup>137</sup>. Il faut remonter à janvier 1973 pour le précédent record mensuel à 44 600 véhicules, mais avec un effectif plus de 2,5 fois supérieures ! L'usine parvient à produire le chiffre considérable de 2 050 véhicules sur l'une des journées de ce mois de juin 1994, avec seulement deux minutes d'arrêt par rapport au temps théorique, soit plus d'une voiture produite toutes les quarante secondes, comme le souligne Gérard Leclercq, Directeur de l'usine à l'époque<sup>138</sup>, et qui a largement fait pour maintenir l'activité de l'usine.

On pourra nous opposer que ces gains de productivité s'accompagnent d'une forte externalisation concernant un certain nombre d'activités ou de fabrication de composants, reportant alors chez les fournisseurs le temps autrefois réalisé dans l'usine. Cela pourrait en effet présenter un sérieux biais à notre analyse. Toutefois, en croisant les courbes de l'évolution de l'externalisation du Groupe<sup>139</sup> et le nombre de véhicules par salariés à l'usine de Flins<sup>140</sup> (base 100 en 1952), on constate que si le taux d'externalisation progresse à un rythme régulier, la productivité de l'usine connaît une accélération soudaine à partir du milieu des années 80, jusqu'à dépasser de manière très significative de la moitié des années 1990 jusqu'à la crise des *Subprimes* le taux d'externalisation, preuve s'il en est de réels gains de productivité<sup>141</sup>.

Ce contexte économique et social en plein revirement par rapport au modèle des trente années d'après-guerre va naturellement avoir une incidence sur l'ensemble des constructeurs automobiles, industrie qui est probablement, et plus que toute autre, particulièrement sensible à un changement d'équilibre.

---

<sup>137</sup> Média n° 459

<sup>138</sup> III O 15 323 sq.

<sup>139</sup> Nous n'avons malheureusement pas le détail de Flins mais nous pouvons imaginer que cette tendance générale de Renault est peu ou prou la même pour chaque site de production

<sup>140</sup> II B 17

<sup>141</sup> Toutefois, et pour être tout à fait complet sur ce point, il faudrait ajouter également deux autres paramètres pour corroborer notre analyse. Il s'agit d'une part du niveau d'automatisation, domaine qui connaît une nette progression sur la période, et d'autre part (et de manière plus intrinsèque à l'usine) du niveau de fiabilité des installations et du niveau de qualité produit, comme l'explique Gérard Leclercq, III O 15 334 « Si on veut pouvoir rivaliser avec tous ces pays [...] qui ont capté l'industrie, c'est premièrement, une fiabilité exemplaire, deuxièmement, une qualité exemplaire, et donc [...] aucun gâchis [...] en temps et en qualité »

## 1.2. UN SECTEUR QUI CHANGE... PIED AU PLANCHER

Avec un contexte socio-économique plus contraint, l'industrie automobile subit évidemment des changements profonds qui ne sont pas sans affecter Renault et son usine de Flins qui connaît ainsi un contexte radicalement en rupture par rapport aux 25 premières années de son histoire. Concentration du secteur avec des absorptions, alliances et autres partenariats plus ou moins réussies, arrivée de nouveaux acteurs extra européens dans un marché de moins en moins protégé, changement de logique, en passant d'une intégration très verticale à un paysage fait de sous-traitants et d'externalisations, ce sont autant de bouleversements qui vont frapper le secteur.

Mais partons d'un premier constat : l'automobile est par excellence l'un des biens de consommation majeur de l'après-guerre et dont près de 80% des ménages français sont équipés à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. On passe donc d'un marché français en expansion jusqu'au début des années 1980 à un marché mature pour ne pas dire saturé après 2010 et cela sans que les deux chocs pétroliers et la crise qui a suivi durant les trente années qui nous occupent n'aient, semble-t-il, eu d'impact particulier<sup>142</sup>.

L'activité de l'usine de Flins s'inscrit donc dans ce contexte nouveau qui s'ajoute aux aspects socio-économiques que nous avons vus précédemment et qui va contribuer à accélérer sa transformation.

### 1.2.1. Saturation des marchés matures

Durant notre période, on assiste à une situation contrastée sur les différents marchés, entre marchés matures et marchés en développement. Les uns et les autres n'auront évidemment pas le même impact sur l'usine de Flins qui, même si elle exporte ses produits hors de l'hexagone, est vite rattrapée par la « concurrence » des usines du Groupe qui vont, elles-aussi, servir leurs marchés locaux mais également le marché français. Ainsi, l'usine de Curitiba lance ses premières productions en 1998 sur un marché brésilien en pleine dynamique ou encore le site de Bursa en Turquie, qui va accélérer également son développement, s'octroyant même une part de la production de Clio, à compter de 2006<sup>143</sup>, prévue pour être ensuite réintroduite sur les marchés ouest européens, au grand dam de l'usine de Flins. Et c'est sans parler de la gamme à bas coût que le Groupe Renault va développer avec la marque Dacia acquise en 1999 et qui, après une rapide percée sur ses marchés traditionnels d'Europe centrale et orientale, va

---

<sup>142</sup> *Ibid.* 1

<sup>143</sup> RENAULT HISTOIRE – Turquie : Bursa (Oyak-Renault), [<https://sites.google.com/view/associationrenaulthistoire/un-peu-d-histoire/histoire-des-sites-renault/turquie-bursa>]

rapidement s'implanter sur les marchés historiques de l'usine de Flins, en proposant Logan, Sandero et autres Duster à des tarifs plus que compétitifs par rapport à une Clio.

Concrètement, comme le montre l'évolution des principaux marchés par continents de 1980 à 2010<sup>144</sup>, on constate une stabilité des marchés matures que sont ceux d'Europe de l'Ouest et des Etats-Unis (où Renault n'y est que très sporadiquement avec AMC au tout début de notre période, sans impact réellement significatif sur la production de l'usine de Flins) et une montée en puissance plus ou moins forte des nouveaux marchés, dont le plus dynamique est situé en Asie, évidemment tiré par le marché chinois. Il faut également noter l'émergence du marché d'Amérique du Sud qui est multiplié par cinq en l'espace d'à peine vingt ans. Et si on fait abstraction de la crise des *Subprimes*, il est également intéressant de noter l'excellente progression du marché d'Europe centrale et orientale, qui voit sa croissance décoller à partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, jusqu'en 2007 avec un facteur deux en l'espace de moins de dix ans.

Si on se penche sur la situation de l'usine concernant les marchés sur lesquels elle écoule ses véhicules<sup>145</sup>, nous constatons qu'elle est évidemment très dépendante des marchés français (entre un tiers et près de la moitié de sa production) et d'Europe de l'Ouest. Elle est donc forcément très sensible au ralentissement qui frappe ces marchés matures. A cela s'ajoute le fait que les véhicules produits à Flins, des petites citadines, sont sur un marché à la fois très dynamique, fortement aidé par le système de bonus-malus mis en place à compter de 2007, ainsi que le souligne la répartition des immatriculations par segment de véhicules de 1990 à 2010<sup>146</sup>, mais également extrêmement concurrentiel puisque sur un marché où le nombre élevé de modèles génère une rivalité qui repose sur des offres prix au plus juste. Si le premier point est tout à l'avantage de l'usine par rapport aux autres segments moins dynamiques, le second rend évidemment sa situation plus délicate face à ses concurrents directs.

L'usine cumule donc la contrainte d'un marché mature, la production d'un véhicule au sein d'un segment hautement concurrentiel et avec de nouvelles usines qui s'ouvrent pour répondre à de nouveaux marchés mais qui viennent aussi implanter leurs produits sur son territoire historique, grignotant ainsi une partie de ses parts de marché. A cela, s'ajoute évidemment une notion de compétitivité intrinsèque, avec un coût du travail élevé en France au regard des sites turcs de Renault ou roumain de Dacia, pour rester au sein même du groupe de Boulogne-Billancourt. Si cette situation est évidemment vraie pour tous les autres constructeurs d'Europe occidentale, l'usine y est d'autant plus sensible qu'il s'agit d'un site déjà ancien, face à la

---

<sup>144</sup> II B 19

<sup>145</sup> *Ibid.* 20. Nous avons retenu la seule période pour laquelle nous avons des données pertinentes, soit de 2003 à 2010.

<sup>146</sup> *Ibid.* 21

concurrence de sites plus récents. Cette problématique de compétitivité va également être renforcée par la concentration dans le secteur automobile, ce qui génère naturellement des économies d'échelle importantes qui ne se font pas nécessairement au profit de l'usine.

### 1.2.2. *Big Crunch des constructeurs et big bang des marchés*

Quelle se fasse par absorption pure et simple ou par la mise en place de partenariats d'égal à égal, la concentration qui s'opère dans le monde de l'automobile redessine un paysage concurrentiel nouveau où la course en solitaire n'est plus de mise pour compter sur un marché qui se mondialise. Certes, le secteur n'a pas attendu la fin du siècle pour procéder à de tels rapprochements mais on assiste d'une part à une accélération du phénomène et d'autre part à une concentration des principaux acteurs au sein de groupes aux tailles imposantes. A cela s'ajoutent une ouverture de nouveaux marchés sur l'ensemble de la planète, notamment dans les pays en développement.

Pour traiter ces aspects, nous avons eu recours au rapport de Thierry Méot<sup>147</sup>. Concernant le phénomène de concentration des principaux acteurs, il en fait une démonstration extrêmement visuelle. Nous reprenons donc son schéma<sup>148</sup> qui mériterait d'être complété en précisant « qui absorbent qui » et qui démontre sans appel l'ampleur du phénomène. Il semble par ailleurs que cela aille dans le sens de l'histoire, si on se réfère aux propos de deux dirigeants de Fiat, cités dans ce même rapport, qui à 38 ans d'intervalle parvenaient à la même conclusion. Ainsi, dès 1970, Giovanni Agnelli déclarait : « l'Europe compte quarante constructeurs ; d'ici dix ans, il n'en restera qu'une poignée » et en 2008, Sergio Marchionne étaient encore plus précis en affirmant que « seules six marques mondiales, capables de produire cinq ou six millions de véhicules par an, résisteront à la crise ». Il semble donc que cette marche soit inexorable et destinée à se poursuivre. Dans ce contexte, Renault n'échappe pas au phénomène avec l'Alliance Renault-Nissan sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans la suite de cette étude.

Le second fait notable est la montée en puissance de nouveaux marchés<sup>149</sup>, qui ouvrent des perspectives considérables de développement pour les constructeurs traditionnels mais apportent avec eux des concurrents nouveaux, localement implantés et qui sont les premiers bénéficiaires du boom de leurs marchés locaux respectifs.

On peut voir dans ces deux forces *a priori* antagonistes un double phénomène d'entonnoir inversé entre la réduction du nombre d'acteurs majeurs d'une part et l'accroissement de

<sup>147</sup> MEOT Michel, *L'industrie automobile en France depuis 1950 : des mutations à la chaîne – L'économie française - Comptes et dossiers* / Insee, [<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1372354?sommaire=1372361>]

<sup>148</sup> II C 1

<sup>149</sup> *Ibid.* 2

nouveaux pays producteurs de véhicules d'autre part. Certes les groupes automobiles dominants restent pour la plupart ceux historiquement anciens et issus de l'Europe de l'Ouest, d'Amérique du Nord. Toutefois, de nouveaux pays producteurs viennent peser de plus en plus dans la balance internationale, principalement ceux d'Asie du Sud Est. Il s'agit de l'émergence de marques nouvelles qui vont naturellement venir s'implanter sur des marchés déjà saturés, en Europe de l'Ouest notamment, amenant avec eux une contrainte concurrentielle plus forte que les constructeurs locaux vont par tous les moyens essayer de contrecarrer ou du moins de freiner.

### 1.2.3. *L'émergence de nouveaux acteurs venus d'Asie... et d'ailleurs*

Avant que Renault ne convole en justes noces avec Nissan en 1999 puis Mitsubishi plus récemment, les relations entre les constructeurs hexagonaux et ceux de l'archipel nippon n'ont pas toujours été au beau fixe<sup>150</sup>. Si avant les années 1970, la production d'automobiles ne semble être l'affaire que des constructeurs européens ou américains pour l'ensemble de la planète, les choses changent subitement dans les années 1970 pour laisser place à de nouveaux acteurs venus d'orient. Et naturellement, s'ils étaient encore jusque-là peu présents en Europe, les constructeurs japonais vont venir grignoter les parts de marché des constructeurs ouest européens.

Jusqu'au milieu des années 1960, l'industrie automobile japonaise n'est que balbutiante pour ne pas dire inexistante. Mais comme le souligne Michel Méot, « L'ascension de l'industrie automobile japonaise est fulgurante »<sup>151</sup>. Pour s'en convaincre, il suffit de jeter un coup d'œil à l'extraordinaire croissance<sup>152</sup> de la production annuelle des constructeurs japonais, depuis 1945, comparée à celle autres constructeurs occidentaux. Hormis le creux de 2008 lié à la crise des *Subprimes* qui a particulièrement affectée le marché américain, majeur pour les constructeurs nippons, seul un plateau autour de 1990 à 2000 environ est à noter, nous y reviendrons. Si les volumes des constructeurs occidentaux implantés de plus longue date restent en masse forcément bien supérieurs à ceux des constructeurs asiatiques, il n'en reste pas moins que leur niveau de production annuelle évolue très peu, d'où cette courbe qui semble totalement plate, cantonnée en bas de notre graphique.

S'ils pénètrent sans trop de difficulté le marché américain, il en va tout autrement du marché européen et du marché français en particulier, qui font preuve d'un protectionnisme

---

<sup>150</sup> Depuis, la bonne entente au sein de l'Alliance est à relativiser, à la lecture des récentes tractations entre les deux partenaires majeurs.

<sup>151</sup> MEOT Michel, *op. cit.*, p. 116

<sup>152</sup> II B 22

décomplexé. Ainsi, en 1977, les constructeurs français font un lobbying soutenu auprès des pouvoirs publics pour limiter les importations des marques japonaises à 3% du marché français<sup>153</sup>. Deux ans plus tard, signe de l'ostracisation persistante subie par les constructeurs asiatiques, lors du *Tokyo Round* dans le cadre des négociations du *General Agreement of Tariff and Trade* (GATT), l'automobile échappe partiellement à l'abaissement des droits de douane sur les marchés mondiaux<sup>154</sup>. Ces échanges peuvent aussi prendre des formes moins institutionnelles, comme c'est le cas en 1980 lors de rencontres organisées à l'initiative des constructeurs français avec leurs homologues japonais afin d'envisager une réduction volontaire des importations venues de l'archipel en Europe<sup>155</sup>. C'est par le truchement de la construction européenne que la porte de ses marchés semble devoir plus largement s'ouvrir aux japonais avec notamment la création du marché unique, prévue le 1<sup>er</sup> janvier 1993, qui rendrait nécessaire une plus large pénétration des importations automobiles nippones<sup>156</sup>. C'est sans compter l'opiniâtreté des constructeurs qui, à force de lobbying, aboutissent le 31 juillet 1991 à un accord entre la Communauté Economique Européenne (CEE) et le Japon pour la mise en place d'une trêve de sept ans qui limite les importations de véhicules japonais. C'est probablement ce qui explique le plateau constaté sur notre précédent graphique. Mais il faut aussi y voir la crainte affichée des constructeurs européens de voir arriver ces véhicules qui, de toute évidence, présenteraient de nets avantages en termes concurrentiels, notamment pour ce qui concerne la qualité. Il ne faut sans doute pas voir un hasard dans la soudaine prise de conscience des problématiques de Qualité Totale par Renault à la même époque.

Sans parler de volonté de contournement des règles de protectionnisme que nous venons d'évoquer, la pénétration du marché européen par les constructeurs japonais va s'accompagner d'implantations industrielles locales en propre ou via des partenariats, signe de leur volonté de s'installer sur ces marchés de manière pérenne. Toutefois, si les démarrages de ces productions se sont bien échelonnés principalement au cours des deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, et dont la dernière implantation industrielle en date est l'emblématique site Toyota de Onnaing dans le Nord, leurs constructeurs respectifs (à part Toyota) ne sont pas moins exposés que leurs concurrents locaux aux revirements des marchés ou à l'évolutions des stratégies de partenariat<sup>157</sup>. Ainsi, le paysage s'est redessiné avec quelques retraits significatifs, qui pour Nissan ou Mitsubishi peuvent également s'expliquer par l'Alliance avec Renault dont les capacités

---

<sup>153</sup> LOUBET Jean-Louis, *Carnet de route*, op. cit., p. 123

<sup>154</sup> MILOR Alice, *Construire l'automobile, conduire l'Europe. Industriels, consommateurs et responsables politiques (1972-1998)*, Thèse de doctorat, Paris, Sorbonne Université, 2021, p. 173 sq.

<sup>155</sup> LOUBET Jean-Louis, *Carnet de route*, op. cit., p. 129

<sup>156</sup> *Ibid.*, p. 149

<sup>157</sup> II C 3

industrielles conséquentes sur le vieux continent pourraient aisément être mis à leur disposition, comme ce sera le cas pour la Nissan Micra à Flins justement.

Les constructeurs historiques européens ne sont pas seulement affectés par l'arrivée à la fin du siècle dernier des constructeurs asiatiques. C'est aussi l'arrivée de produits dits *low cost* ou d'entrée de gamme qui vient perturber l'équilibre concurrentiel déjà fragile. Ironie du sort, c'est la filiale roumaine de Renault, Dacia, qui à son tour vient perturber le jeu des acteurs, notamment sur le marché français. Acquis par Renault en 1999, elle va connaître une véritable cure de modernisation et lancer une gamme de véhicules totalement revus, initialement destinés aux marchés émergents, avec le modèle phare Logan en 2004. Mais devant le succès, la direction de Renault décide très vite d'introduire ces modèles sur les marchés d'Europe de l'Ouest dès la mi-2005. Notre graphique en annexe<sup>158</sup> montre bien la dynamique de croissance des productions de modèles Dacia, comparée à celle des modèles directement en concurrence chez Renault, ceux du segment des petites citadines. Si les segments sont forcément différents, les tarifs affichés par les Logan, Sandero et autres Duster les mettent en rivalité directe avec les véhicules de ce segment chez Renault, dont la famille Clio, fabriquée à Flins. Longtemps chasse gardée des constructeurs d'Europe de l'Ouest ou Nord-Américain, les marchés historiques doivent à présent compter avec de nouveaux acteurs, qui redessinent un paysage concurrentiel nouveau, soit dans les années 1980 et 1990 par l'introduction d'un nouveau modèle qualité, venu du Japon, soit au début du siècle par des produits qui explorent une politique prestation/prix inédite, à l'exemple de Dacia, de ce point de vue, directement en concurrence avec les modèles qui sont produits sur les lignes de l'usine de Flins.

La recherche de la compétitivité économique est donc une condition *sine qua non* pour continuer à peser dans le nouveau paysage concurrentiel qui se dessine avec des marchés tendus, des regroupements qui pèsent plus lourds ou l'arrivée de nouveaux acteurs qui imposent de nouvelles normes. Mais deux forces contribuent également à agir sur le secteur, plus internes cette fois au monde industriel : l'externalisation et l'automatisation.

#### 1.2.4. *Make or buy, that is the question!*

L'externalisation est un élément important de la transformation du paysage industrielle automobile européen et français avec un recours de plus en plus important aux sous-traitants pour fournir un nombre toujours plus conséquent de pièces entrant dans la fabrication des véhicules. Il est bien loin le temps où Renault produisait jusqu'à ses... plaques d'égoût !

---

<sup>158</sup> II B 23

Si cette nouvelle dynamique vers une part plus importante des achats de pièces peut aisément s'expliquer par le niveau de plus en plus élevé en termes de technologies embarquées (électroniques, calculateurs, câblages de toute sorte, etc.) ou bien pour des pièces plus classiques pour lesquels il existe des manufacturiers très spécialisés qui se partagent de manière quasi oligopolistique la totalité du marché, comme par exemple Michelin, Continental ou Bridgestone pour les pneumatiques, il n'en reste pas moins que cette tendance vise à réduire les coûts internes sur des métiers qui ne sont plus perçus comme le cœur d'activité des constructeurs. Ainsi, une projection sur le temps long<sup>159</sup> nous montre bien cette tendance de fond vers une moindre intégration des fabrications et l'on voit que la tendance de Renault (ligne de tendance en pointillés verts) est même plus prononcée que celle de Peugeot (ligne de tendance en pointillés bleus). Nous verrons plus loin quelques cas à l'usine de Flins avec notamment l'exemple de l'atelier de couture. Mais ce recours à des fournisseurs, loin de ne concerner que les pièces de véhicules (même si en masse celles-ci représentent évidemment les montants les plus importants, et de loin), concerne aussi de nombreuses prestations de fonctions, auparavant intégrées à l'entreprise : gardiennage, restauration, certaines prestations informatiques ou de logistique, etc.

Le taux d'externalisation pour nos trois constructeurs généralistes européens déjà étudiés précédemment, Renault, Peugeot (à partir de 1986) et Volkswagen, est présenté sous la forme du rapport entre les coûts opérationnels et les montants des achats réalisés en biens et en services<sup>160</sup>. Un premier constat montre un décalage net entre les deux constructeurs français et leurs concurrents d'outre-Rhin jusqu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle : les premiers ont tous les deux un taux moyen d'externalisation quasi identique, à environ 75%, alors que Volkswagen se situe plus de dix points en-dessous, à moins de 65% en moyenne sur la période. Si les raisons de cet écart mériteraient d'être plus approfondies, ce que nous ne pouvons faire dans le cadre de cette recherche, il faut en tout cas y voir le signe qu'il n'y a pas une totale homogénéité entre les constructeurs tant que la taille critique ou la pression concurrentielle leur permet d'arbitrer en faveur d'une production « maison ». Ainsi, jusqu'au début des années 1990, le Groupe Volkswagen opte pour une intégration plus forte avant de rattraper progressivement les autres constructeurs. Certainement faut-il y voir là encore le signe de la poussée concurrentielle provoquée par l'arrivée massive des constructeurs nippons sur le marché européen qui se fait plus pressante au cours des vingt dernières années du siècle. Le second point, qui ne laisse aucune part d'ombre cette fois, réside dans l'inexorable croissance de l'externalisation, sur notre période, avec des niveaux supérieurs à 75% à partir des années 2010 pour les Français, rejoint

---

<sup>159</sup> *Ibid.* 24

<sup>160</sup> *Ibid.* 25

ensuite par le constructeur allemand. La crise de 2008 n'a que peu d'effet sur le phénomène (et les données que nous avons pu consulter, jusqu'en 2015, montrent que l'on reste bien sur cette tendance, autour de 75%). Il s'agit donc bien d'une évolution structurelle profonde du secteur.

Faire reposer une partie du véhicule sur des fournisseurs extérieurs, c'est s'assurer auprès d'eux, et éventuellement de leurs fournisseurs de rang deux, des meilleurs tarifs, quitte à engager d'après négociations en faisant jouer un tissu concurrentiel qui s'est largement développé. Cela peut aisément concerner des pièces sans technologie par trop clivante ou à faible valeur ajoutée, comme les sièges, les ébénisteries plastiques, les habillages intérieurs, les autoradios, la miroiterie, etc. mais aussi des pièces plus spécifiques comme des modules complets à l'image des tableaux de bords ou avec une technologie particulière comme les blocs ABS.

Toutefois, cet arbitrage entre faire et faire faire, *Make or Buy*, n'est pas une absolue fatalité : on verra en effet l'usine de Flins réinternaliser l'activité de préparation des sièges pour la production de Renault ZOE à compter de 2012. Sans doute du fait des premiers volumes du véhicules relativement faibles<sup>161</sup>, avait-il en effet semblé plus rentable de réaliser en interne cette activité plutôt que de la confier à un fournisseur qui, compte tenu des volumes, n'aurait pas permis de résoudre l'équation économique de leur montage. Cet atelier des sièges a perduré jusqu'en 2019, où les volumes annuels étaient bien ceux de la grande série, ce qui a donc permis leur externalisation, comme pour toute autre pièce. Nous reviendrons plus loin sur d'autres activités qui sortent des murs de l'usine, parfois pour être remplacées par d'autres.

L'autre transformation majeure du secteur et qui touche encore plus à l'ADN des usines est le développement de l'automatisation des ateliers.

#### 1.2.5. Une industrie automobile qui s'automatise

On l'a vu plus haut<sup>162</sup>, l'IPI a nettement progressé en France. Ce progrès peut en grande partie être une des conséquences d'une automatisation forte des sites de production et notamment des sites de fabrication automobile. Malheureusement, nous n'avons pas trouvé de statistiques globales concernant l'automatisation du secteur automobile au tournant des années 1970-1980, mais il semble clair, au vu des transformations internes à l'usine de Flins comme de Renault (que nous détaillerons plus loin) que l'on s'inscrit dans une tendance de fond pour l'industrie automobile, tous constructeurs confondus. Cette tendance trouve ces racines dès la

---

<sup>161</sup> Note 73

<sup>162</sup> 1.1.4 Une désindustrialisation en marche... lente

fin des années 1960 puisque (et sans que soit précisé le lieu) le groupe réalise des « essais de robots dans plusieurs ateliers de 1967 à 1976 »<sup>163</sup>.

C'est essentiellement le développement de l'électronique au tournant de la décennie 1970, en provenance principalement des pays asiatiques et du Japon en particulier, qui vont venir fortement impacter l'industrie automobile. Cela touche à la fois l'électronique embarquée mais ce sera également l'occasion de développer la robotisation des ateliers de production. Pour éclairer ce poids nouveau de l'automatisation dans le secteur automobile, nous aborderons la question sous deux angles, le premier en comparant les évolutions pour trois constructeurs de manière strictement quantitative, le second en se focalisant sur les raisons qui conduisent à cette automatisation.

Pour les statistiques que nous avons trouvées, si l'on regarde les évolutions comparées entre les effectifs et les volumes de trois constructeurs ouest européens généralistes, Renault, Peugeot et Volkswagen<sup>164</sup>, on constate que les volumes croissent nettement plus vite que les effectifs, qui sont même en nette baisse chez les deux français. Certes, cela peut être le fruit en partie d'une amélioration de la productivité au poste de travail ou de la plus forte externalisation. Toutefois, il n'en reste pas moins que pour faire plus de voitures avec moins de main d'œuvre, en y intégrant des pièces entièrement produites hors des sites (comme des sièges ou des planches de bord nécessitant plus d'assistance) et aux nouveaux standards d'exigence qualité que s'impose le secteur (avec par exemple un effet sur la fabrication de la caisse en tôlerie pour assurer de meilleurs jeux des ouvrants), il nous paraît nécessaire qu'une partie du processus de production soit absorbée par la machine, donc par un accroissement de l'automatisation.

Si la recherche de la productivité semble être indéniablement l'une des causes principales de ce changement de paradigme (on a vu plus haut la situation complexe que connaissent les constructeurs sur leurs marchés matures de la vieille Europe, confrontés à un coût du travail en hausse dans une économie en crise), il n'en reste pas moins que d'autres raisons poussent ces constructeurs à l'automatisation de leurs ateliers. Sous d'autres latitudes, d'autres approches se font en effet jour. Au Japon, ainsi que l'explique Michel Freyssenet, ce n'est pas la recherche de la productivité mais « la rareté de main d'œuvre en absolu (vieillesse général de la population) et en relatif (la baisse de l'attractivité du travail dans l'automobile) »<sup>165</sup> qui conduisent les constructeurs à automatiser. On peut légitimement imaginer que, au sein du secteur

---

<sup>163</sup> COLLECTIF, *Renault, 100 d'histoire sociale*, Paris, Société d'histoire des usines Renault, 1998, p.41. Toutefois, au vu des dates et des autres sources que nous avons consultées, il semble que pour les dernières années de la décennie 1970, c'est à Flins que ce font quelques-uns de ces tests.

<sup>164</sup> II B 26

<sup>165</sup> FREYSSENET Michel, « L'Automatisation du montage automobile », 1994, in freyssenet.com [<http://freyssenet.com/?q=node/425>], p. 9

automobile d'Europe de l'Ouest, de telles situations se sont également faites jour. Dans ce même esprit orienté « Ressources Humaines », Michel Freyssenet précise que pour Renault si « l'accroissement de la productivité reste l'objectif essentiel [...], l'amélioration des conditions de travail est loin d'être absente de ses préoccupations. L'ex-Régie n'a pas à faire face aujourd'hui à une désaffection vis-à-vis du travail d'assemblage comme les constructeurs japonais, mais, seulement pourrait-on dire, à un vieillissement très important de son personnel »<sup>166</sup>. En effet, si on se penche sur la courbe de l'âge moyen des opérateurs, tant pour le Groupe Renault que pour l'usine de Flins<sup>167</sup>, on constate un vieillissement de la population en chaîne, qui est encore plus sensible pour ce qui concerne le site yvelinois. Le point haut est atteint au début des années 2000 avant de connaître une légère décrue puis de se stabiliser. Ce dernier phénomène est mécaniquement lié à des départs en retraite voire en pré retraite pour les populations ayant intégré le Groupe Renault ou l'usine entre les années 1965 et 1975, en pleine croissance d'activité et donc de forte demande de mains d'œuvre. Toutefois, il ne semble pas que l'on revienne à des niveaux d'âge moyen tels que ceux de la fin des années 1970 ou du début des années 1980. Si l'âge moyen est pratiquement identique pour le Groupe comme pour l'usine en 1978, on voit que la courbe de Flins se détache nettement par la suite. Ce phénomène est moins lié à l'usine en elle-même qu'à des équilibres entre recrutements de nouveaux salariés et départs de plus anciens dans les autres usines du Groupe Renault, et cela même si l'usine va contribuer elle aussi à la réduction d'effectif comme nous l'avons précédemment constatée avec la forte baisse de la population des opérateurs. Ces éléments permettent de dessiner une usine de Flins à la population « opérateurs » vieillissante, c'est-à-dire aussi potentiellement plus fragile. L'automatisation semble donc être, à l'instar de l'industrie japonaise, également une réponse à une pyramide des âges qui a tendance à s'évaser vers le haut. A ce phénomène conjoncturel s'ajoute un phénomène structurel, En effet, quand bien même des salariés plus jeunes rejoindraient les équipes de fabrication en nombre suffisant pour faire baisser drastiquement l'âge moyen, il ne serait pas envisageable de revenir à une situation précédente plus manuelle : les investissements initiaux très lourds demandent un amortissement long, les gains de productivité sont désormais consolidés et intégrés aux nouveaux projets, le coût du travail ne rend pas un retour au manuel compétitif et enfin, mais peut-être plus encore, l'acceptation sociale de ce type de poste redevenu pénible semble impossible. Et cela sans compter le développement de nouveaux métiers, tels que les électromécaniciens en maintenance ou les conducteurs de ligne en fabrication qui sont désormais formés en quantité pour répondre à ces

---

<sup>166</sup> *Ibid.*, p. 20

<sup>167</sup> II B 27

nouveaux enjeux. Socialement, financièrement et techniquement, il s'agit donc d'un mouvement de fond qui touche définitivement les économies d'Europe de l'Ouest, au contraire des économies en développement.

Aux évolutions du contexte économique et aux transformations profondes du secteur viennent s'ajouter des changements politiques importants qui vont naturellement avoir des effets sur le Groupe Renault et sur l'usine.

### **1.3. UN PAYSAGE POLITIQUE AUX COULEURS CHANGEANTES**

Dans notre contexte, la politique va jouer un rôle important pour la transformation du secteur, de Renault et de l'usine. Il est clair que la société va devoir s'adapter à la nouvelle donne socio-économique en mettant en œuvre, par l'intermédiaire des différents gouvernements successifs, de droite comme de gauche, les mesures qui semblent nécessaires. Avant de voir les actions mises en œuvre, il convient de dresser rapidement le décor politique des trente années qui vont se succéder à partir de la crise pétrolière. Nous verrons ensuite que l'action politique va avoir un effet sur la société dans son intégralité avec des mesures comme les lois Auroux ou les 35 heures. Pour resserrer un peu plus notre focale sur l'automobile, nous verrons dans un troisième temps comment des actions sont directement mises en œuvre pour soutenir le marché et les constructeurs. Enfin, nous explorerons quelques nouvelles problématiques sociétales qui se sont faites jours au fil des années, notamment en relation avec l'environnement.

#### *1.3.1. Du libéralisme au néolibéralisme : un virage politique ?*

Le début de notre période est marqué par une rupture politique importante après plusieurs décennies de gouvernements de droite. En effet, le dimanche 10 mai 1981, François Mitterrand est élu Président de la République et la gauche accède au pouvoir. Avec des ministres communistes au gouvernement et une volonté affichée de « changer la vie », c'est un espoir qui se lève pour bon nombre d'ouvriers. Il peut sembler paradoxal de constater que cette période s'ouvre avec des mouvements sociaux conséquents, dans la majorité des sites industriels et notamment à Flins, comme le décrit (d'un point de vue très partisan) Fabienne Lauret, mais aussi à Poissy, encore Talbot à l'époque, ainsi que le présentent Jean-Louis Loubet et Nicolas Hatzfeld<sup>168</sup>. Si à partir de son arrivée au pouvoir, François Mitterrand va engager progressivement de nombreuses mesures symboliques, notamment concernant le monde du travail, dans le cadre d'une politique plus sociale, on peut interpréter ces conflits comme une libération du monde ouvrier<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> LOUBET Jean-Louis et HATZFELD Nicolas, *Les 7 vies de Poissy : une aventure industrielle*, Boulogne-Billancourt, France, ETAI, 2001. pp. 236 sq.

<sup>169</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*

qui, depuis 1968, n'a pas connu de mouvement d'une telle ampleur, mais plutôt une succession régulière de conflits de moindre importance. Si les organisations syndicales sont en lutte frontale avec la direction, on peut souligner l'intervention de l'Etat comme régulateur, comme cela est décrit dans l'ouvrage de Jean-Louis Loubet et Nicolas Hatzfeld<sup>170</sup> où l'on voit que les recommandations du médiateur portent tant sur l'exercice du droit syndical, les salaires, les conditions de travail ou les lieux de culte. Ce besoin d'arbitrage peut aussi être vu comme un moyen pour l'Etat de tempérer les « contre-mesures » sociales prises par les constructeurs. Quelle est la part dans ces mesures de la réponse à la situation économique dégradée ou de la nécessité de durcir le ton face à une politique résolument de gauche ? Cela est d'autant plus difficile à dire que rapidement, le gouvernement va s'engager dans la voie de l'austérité. Il nous semble que l'on peut considérer cette période de mouvements sociaux nationaux, multi-constructeurs et multisites, comme les dernières grèves d'une telle ampleur en France, le chant du cygne d'un certain syndicalisme supporté par un monde ouvrier unis et centralisé et qui ne répondrait plus aux évolutions vers un néo taylorisme. En effet, les gouvernements qui vont se succéder par la suite, et les politiques qu'ils vont appliquer, notamment en termes de privatisations, vont d'une certaine manière affaiblir l'unité syndicale en renforçant la concurrence entre les acteurs d'un marché qui s'ouvre à de nouveaux concurrents, dans une logique de plus en plus néolibérale, mais vont également entraîner une segmentation du monde ouvrier (sur laquelle nous reviendrons), avec pour effet d'affaiblir toute mobilisation unitaire. Si des mesures favorables au monde du travail comme les 35 heures vont être mises en place, ce sont aussi des décisions directement en faveur des grands groupes qui sont engagées.

Ainsi, contrairement au début des années 1980 où, lors des mouvements sociaux, l'Etat pouvait apparaître comme un arbitre ou un régulateur se situant au-dessus des acteurs du conflit, il devient peu à peu (et notamment sous la pression d'une Europe qui prend de plus en plus de poids) un acteur sur le même plan d'égalité que les industriels, jouant sa partie parmi les forces en présence, dans un éventuel jeu de pression. Dans le cas de Renault, et pour illustrer ce changement de rôle dans l'action politique, deux faits majeurs directement en lien avec l'usine de Flins en sont le symbole : d'une part la convocation de Carlos Ghosn à l'Elysée afin de faire pression sur le Groupe pour affecter des volumes de Clio IV à l'usine<sup>171</sup> et, d'autre part (et même si cela dépasse notre période d'étude) l'annonce de l'affectation de la Nissan Micra à Flins en avril 2013, en présence d'Arnaud Montebourg, ministre du Redressement Productif. L'Etat est donc passé d'un régulateur social, au service du monde « d'en bas » au début des

---

<sup>170</sup> LOUBET Jean-Louis et HATZFELD Nicolas, *op. cit.*, p. 242-243

<sup>171</sup> Note 6

années 1980 à un acteur du marché, au service de l'entreprise « France », comme si le seul moyen de défendre les salariés, et les ouvriers en particulier, ne passait plus par des mesures sociales contraignantes vis-à-vis des entreprises mais bien plutôt par un soutien à celles-ci ou dans le pire des cas, une pression politique, dans l'un et l'autre cas à la seule fin de servir leur image. Les mesures du type Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) voté en 2012 en sont un autre exemple, avec les effets mitigés que l'on sait<sup>172</sup>.

Toutefois, avec l'entrée dans la décennie 1980 et l'arrivée d'un gouvernement de gauche, il n'en reste pas moins qu'une tendance au développement de l'expression au sein des entreprises va se faire jour avec des conséquences non négligeables dans l'univers industriel.

### 1.3.2. *L'Etat à la manœuvre : les lois Auroux*

En 1982, sous le gouvernement de Pierre Mauroy, le ministre du travail Jean Auroux promulgue quatre lois éponymes, qui vont profondément redessiner la législation du travail. Elles vont en effet régir des aspects cardinaux de la vie sociale de l'entreprise : développement des institutions représentatives du personnel, organisation des négociations collectives et du règlement des conflits du travail, mise en place des CHSCT et la première d'entre elle en importance pour notre propos qui est relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise<sup>173</sup>. Si les trois premières citées ci-dessus peuvent s'apparenter à des lois organiques qui régissent le fonctionnement des différentes instances (pour certaines créées à cette occasion), la quatrième (et première dans l'ordre des promulgations) est essentielle pour mieux cerner la dynamique qui va conduire à la mise en œuvre d'un dialogue social au service de la performance des ateliers et de la compétitivité des usines d'Europe de l'Ouest et encore plus de l'usine de Flins. En effet, la loi du 4 août (et sans que l'on y voit une nouvelle abolition des privilèges des puissants) est d'abord et avant tout l'affirmation d'un droit à la liberté d'expression des salariés sur leurs conditions de travail au sein de l'entreprise. La nécessité de légiférer sur le sujet peut amener à conclure qu'auparavant, une chape de plomb reposait encore sur le corps social concernant ces questions.

Il va naturellement s'en suivre une mise en mouvement au sein de l'usine de Flins, avec l'organisation de groupes de réflexion comme l'indique Fabienne Lauret<sup>174</sup> (même si celle-ci, comme toujours, très critique). Ce n'est évidemment pas une spécificité à l'usine ou à Renault, puisque de tels groupes voient aussi le jour dans bien d'autres entreprises, industrielles

<sup>172</sup> *Le CICE a eu un impact « positif mais modéré » sur l'emploi* | Les Echos, <https://www.lesechos.fr/2017/10/le-cice-a-eu-un-impact-positif-mais-moderé-sur-lemploi-184398>

<sup>173</sup> Portant respectivement les numéros et dates suivantes : 82-915 du 28 octobre 1982, 82-957 du 13 novembre 1982, 82-1097 du 23 décembre 1982 et 82-689 du 4 août 1982.

<sup>174</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*, p. 85

ou non. Certes, on pourra opposer à cette ouverture du dialogue les nombreux mouvements sociaux qui touchent à la même époque, *a priori* de manière paradoxal, l'ensemble du secteur automobile et le territoire de l'usine de Flins en particulier, avec les conflits au sein de l'usine Talbot devenue Peugeot à Poissy, comme le relate Jean-Louis Loubet et Nicolas Hatzfeld<sup>175</sup>. Mais ne faut-il pas y voir une sorte de transition naturelle entre la fin d'un monde dans lequel l'ouvrier n'est qu'une force, soit de travail (sur la chaîne), soit armée (lors des conflits), à un nouveau modèle où l'opérateur devient un contributeur de sa performance (au poste) et de l'amélioration de ses conditions de travail, par la libération de la parole et le dialogue sociale direct ?

D'ailleurs cette transition ne se fait pas sans difficulté non plus du côté de la ligne hiérarchique, à telle enseigne que, comme l'explique Gwenaële Rot, à « Flins, la direction donne, dès 1983, la priorité aux groupes d'expression, soutenus par la maîtrise qui ne s'estime pas capable de gérer à la fois les cercles de qualité et les groupes lancés dans le cadre de l'application des lois Auroux<sup>176</sup>. » Sans doute plus habitués à gérer les conflits sociaux qu'à engager le dialogue avec leurs équipes (nous reviendrons plus loin sur les différentes modalités du dialogue), il faut bien avoir à l'esprit la toute-puissance des chefs d'atelier<sup>177</sup> maillons d'une ligne hiérarchique pléthorique qui s'articule moins comme une organisation échelonnée que comme une véritable structure militaire<sup>178</sup>, ce qui tendrait à distendre les relations et renforcer les clivages. En somme, nous pourrions voir dans les lois Auroux les prémices de la refonte à venir de la ligne managériale et la mise en place des UET sur lesquelles nous reviendrons<sup>179</sup>.

C'est donc encore sous l'impulsion de l'Etat que l'industrie est finalement contrainte de changer sa vision de l'ouvrier avec ces accords dans lesquels l'influence d'organisations syndicales qui montent en puissance (et qui seront, à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle, qualifiées de réformistes), telle que la CFDT. Plus qu'ailleurs chez Renault et à Flins, il s'agit donc d'appliquer ces dispositifs de concertation édictés par l'Etat-actionnaire, très vite devenu pour l'ex régime Etat régulateur.

Et si les syndicats semblent être à la manœuvre en sous-main des lois Auroux à l'échelon national et à un niveau macroscopique, cela va également avoir un impact certain en termes de représentativité syndicale au sein de l'usine, à un niveau microscopique. En effet, ces trente ans vont voir apparaître des changements profonds sur les forces sociales en présence dans les

---

<sup>175</sup> Note 170

<sup>176</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 108

<sup>177</sup> III O 11 14 166

<sup>178</sup> *Ibid.* 7 99-100 ; 10 169-170 ; 17 37

<sup>179</sup> Sans parler du dispositif Dialogue pour la Qualité du Travail qui se mettra progressivement en place au début des années 2010 et qui, somme toute, actionne les mêmes leviers de prise en considération de la parole ouvrière.

ateliers. Pour autant, et de manière apparemment paradoxale, cela ne va pas se faire sans un développement continu du dialogue et de la concertation.

Par ailleurs, si le pouvoir politique joue un rôle d'arbitre objectif dans les conflits sociaux du début des années 1980, il s'empare aussi progressivement de l'usine pour, d'une certaine façon, l'instrumentaliser aux fins de ses politiques industrielles, économiques ou sociales. Désormais, l'usine n'est plus la vitrine exemplaire de la performance industrielle en France mais, portée par les politiques, fait figure de cas d'école d'une adaptation possible, si ce n'est réussie, permettant de répondre au nouveau contexte engendré par la crise au tournant du siècle.

### *1.3.3. Des politiques au service de l'industrie*

Des mesures génériques ont un impact plus spécifique sur le monde industriel, voire y sont directement dédié. Certains aspects des Lois Auroux ou le passage aux 35 heures vont avoir une incidence directe. Des aides directement ciblées sur le produit automobile vont également être un marqueur fort de ce soutien.

Parmi le bouquet de mesures Auroux, celle qui nous semble l'une des plus structurantes au service de l'industrie, nous l'avons souligné, concerne la création d'un droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail, en date du 4 août 1982. Ce cadre législatif porte en lui les bases de ce qui ne va cesser de se déployer sous des appellations ou des modalités diverses pour donner la parole aux opérateurs. Mais là où la loi était destinée initialement à libérer cette parole sur les non-dits d'éventuelles situations de mal être au travail, les applications successives qui vont en être faites à l'usine (des groupes de progrès en Cercles de Qualité, jusqu'au management par les Tableaux de Dysfonctionnement ou le dispositif DQT, mis en place avec le Cnam à partir de 2012) vont être un moyen pour le management et la direction de s'approprier ce dispositif et d'en faire un outil au service de la performance de leurs ateliers, sans pour autant priver les opérateurs du bénéfice qu'ils peuvent en retirer pour l'amélioration de leur conditions de travail, qui deviendra par un habile glissement sémantique, sur lequel nous reviendrons, « cadre de travail » et contribuera à une nouvelle notion appelée à un bel avenir : « gagnant-gagnant ».

Concernant le passage aux 35 heures, et de l'aveu des différentes personnes interrogées (directeurs et responsables de communication du site notamment), on peut qualifier cet épisode de non-événement. D'abord parce que l'usine a déjà été amenée à travailler sur des aménagements du temps de travail par le passé, notamment lors des négociations qui ont porté sur les temps d'ouverture<sup>180</sup> ou sur des accords de variabilité et sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

---

<sup>180</sup> Média n°133 et n°141

Certes, pour les temps d'ouverture, il ne s'agissait pas en l'espèce d'une réduction du temps de travail annuel, mais malgré tout cette négociation venait à modifier profondément l'organisation des salariés en rompant avec des habitudes presque aussi vieilles que l'usine. Ainsi, dans le cadre de ces dernières négociations, le repas était sorti du temps de travail pour être repoussé en toute fin ou en tout début d'équipe, ce qui revenait à réduire le temps de présence physique à l'usine, à défaut de réduction proprement dite de temps de travail. En second lieu, car la concertation pour les 35 heures qui s'est progressivement mise en place entre direction et partenaires sociaux, tant au niveau du Groupe que de l'usine, a considérablement aidé à dégager des solutions satisfaisant l'ensemble des parties en présence, et notamment la direction qui y a vu un nouveau levier de flexibilité, avec le basculement, à terme, vers une annualisation du temps de travail. Il n'empêche que cette refonte du temps de travail est une nouvelle opportunité pour l'industrie de repenser sa flexibilité, ce qui lui sera particulièrement utile lorsqu'il s'agira de faire face à la crise de 2008.

Enfin, intéressons-nous aux mesures visant directement à redynamiser le marché de l'automobile. Celui-ci marque un vrai ralentissement au début des années 1980 puis connaît des évolutions à la hausse et à la baisse régulières, ainsi que le montre la production des usines françaises comparée aux immatriculations totales sur le territoire français de 1970 à 2010 (base 100 en 1970, production de véhicules issus d'usines de l'hexagone et volume total de véhicules immatriculés sur le territoire national)<sup>181</sup>. L'écart entre les deux courbes représente logiquement le poids plus ou moins fort des productions étrangères dans les immatriculations françaises. On constate que si les courbes sont relativement parallèles jusqu'au début du siècle, avec même une nette reprise des productions françaises sur la décennie 1996-2006, celles-ci s'effondrent littéralement sur le dernier tiers des années 2000. Quant aux immatriculations seules, elles marquent des points bas notables en 1976 (effet du premier choc pétrolier), en 1983 et 1984 (entrée dans l'austérité), puis 1993 et 1997, à chaque fois suivis de remontées nettes.

Ainsi, on peut estimer que les primes mises en place pour soutenir le marché automobile de février 1994 à juin 1995, la *balladurette*<sup>182</sup>, puis sa prolongation d'octobre 1995 à septembre 1996, dite *juppette*<sup>183</sup>, ont permis un maintien artificiel des immatriculations puisqu'en 1997, les achats de voitures neuves s'effondrent de 20 % en volume. Pour la production nationale, la situation est même pire avec un point bas en 1996. On peut estimer que la reprise à compter de

---

<sup>181</sup> II B 28

<sup>182</sup> Il s'agissait d'une aide de 762 euros à tous les propriétaires d'un véhicule âgé d'au moins 10 ans pour l'achat d'un véhicule neuf.

<sup>183</sup> Il s'agissait cette fois d'une prime de de 762 euros ou 1 067 euros selon la taille du véhicule neuf acquis et remise aux propriétaires de véhicules âgés d'au moins 8 ans.

1997 est le fruit d'un dynamisme économique retrouvé, avec une croissance du PIB autour de 3% de 1997 jusqu'en 2001, année à partir de laquelle les productions restent stables avant leur chute spectaculaire à partir de 2005.

Qu'en est-il des effets de ces mesures sur l'usine de Flins ? La comparaison du niveau de production nationale automobile tout constructeur avec la production de l'usine<sup>184</sup> nous permet de constater que l'usine subit de manière nettement moins forte l'effet de baisse qui survient en 1996. En revanche, elle connaît une situation en écart pour les années 2001 à 2004. Que peut-on en conclure ? quels ont été les effets des *balladurettes* et autres *juppettes* sur la production de l'usine ? Il est difficile en réalité de trancher la question car un paramètre supplémentaire s'ajoute à l'équation. Il s'agit des véhicules fabriqués pendant cette période et de leur attractivité sur le marché. En 1991, Renault lance Twingo, qui va rencontrer un succès commercial réel et durable, avec des volumes supérieurs à 200 000 exemplaires de 1994 à 2000, soit jusqu'à deux tiers de la production du site sur cette période. Il semble donc clair que ce nouveau véhicule permet à la marque au losange de mieux gérer cet épisode difficile. En revanche, elle ne bénéficie pas de l'embellie ponctuelle des années 2000 à 2004. Là encore, il faut y voir probablement l'effet du cycle de vie produit, peu favorable aux productions de Flins, avec d'une part, une Twingo qui accuse déjà presque une décennie de production et qui ne connaît pas de restylage notable et, d'autre part, une Clio II qui, lancée en 1998 et malgré une phase 2 en 2001, peine à tirer les volumes de fabrication. En conclusion, il est difficile de dégager un rapport de cause à effet clair entre les primes à la casse et la production de l'usine de Flins, *a priori* moins sensible à ces mesures politiques qu'au classique cycle de vie de ses véhicules.

Epoque de contraste, ce soutien de l'Etat à l'industrie automobile peut apparaître également comme portant un certain nombre de contradictions quand on se penche sur les nouvelles problématiques sociétales qui traversent l'époque.

#### 1.3.4. *Nouvelles questions de société*

Au-delà des aspects strictement économiques, de la montée en puissance de politiques sociales ou de soutien à l'industrie, une quatrième tendance nous a paru intéressante à explorer. Il s'agit de la prise de conscience par les entreprises elles-mêmes de leur rôle sociétal, notamment au travers de ce que l'on appelle la RSE<sup>185</sup>.

---

<sup>184</sup> II B 29

<sup>185</sup> Pour une présentation complète de la RSE au-delà de ce que nous en dirons, nous renvoyons à *La responsabilité sociétale des entreprises*, Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, [<https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>]

Le graphique<sup>186</sup>, tiré d'un ouvrage faisant figure de référence actuelle dans la bibliographie générale sur la RSE, souligne le caractère très récent de la mise en œuvre de cette démarche mais également de sa rapide montée en puissance, en prenant comme indicateur le nombre de publications citant « *Social Responsibility* » dans le corpus de la base EBSCO<sup>187</sup>. On voit nettement la progression dans la sphère européenne au milieu des années 1990 après un très timide décollage à la fin des années 1980. Il faut également noter le dynamisme de son essor au vu des pics qui permettent même à l'Europe de dépasser les Etats-Unis, pourtant en pointe sur le sujet dès la fin des années cinquante.

En effet, depuis l'ouvrage fondateur sur le sujet de Howard R. Bowen paru en 1953<sup>188</sup> (l'usine de Flins n'avait alors qu'un an), cette pratique s'est peu à peu implantée de manière opérationnelle d'abord aux Etats-Unis puis en Europe. Si les premiers usages par les grandes entreprises (et notamment industrielles) peuvent s'apparenter, comme on a souvent tendance à le penser, à un risque de *greenwashing* dans les années 1980, force est de constater que cette démarche a depuis largement acquis ses lettres de noblesse et que son bienfondé n'est plus à démontrer avec notamment une norme reconnue internationalement (ISO 26 000) apparu en 2010 (soit au terme de notre période d'étude ce qui n'est pas sans signification avec notre sujet), un engagement au plus haut niveau des Etats<sup>189</sup>, une pression de plus en plus forte des parties prenantes (ONG, société civile, syndicats, associations diverses, etc.), tout un pan de la finance qui valorise les entreprises les mieux-disantes en termes de responsabilité sociétale<sup>190</sup> et un nombre de plus en plus conséquent d'entreprises qui déploient la démarche sur tous les continents, que ce soit au cœur des états occidentaux ou dans les pays en développement. Là s'arrêtera notre présentation de la RSE dont l'histoire du développement mériterait sans doute un plus large développement.

La RSE cristallise donc de nouvelles problématiques qui traversent les entreprises. Elles sont formulées par sept questions centrales<sup>191</sup> qui chacune concerne bien évidemment le Groupe Renault et l'usine de Flins. Nous reviendrons plus en détail, dans la suite de ce mémoire, sur les questions relatives à l'environnement, les conditions de travail et la gouvernance (au travers

---

<sup>186</sup> II B 30, Extrait de LEPINEUX François, ROSE Jean-Jacques, BONANNI Carole, HUDSON Sarah, *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises*, Paris, « Coll. Management Sup' », Paris, Dunod, 2016, p. 90

<sup>187</sup> Fournisseurs de bases de données de recherche, de services de gestion d'abonnements à des revues électroniques et bouquets de revues électroniques, de service de développement de collections et de gestion des acquisitions d'e-books.

<sup>188</sup> BOWEN Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953

<sup>189</sup> L'ONU avec les différents sommets de la terre, le Global Compact, plus récemment les 17 Objectifs de Développement Durable (2015) ; l'Europe avec le livre vert (2001) puis la mise en place de son système de management environnemental et d'audit (EMAS) ; les Etats dont la France avec la loi NRE (2001), les lois Sapin, les Grenelles de l'environnement, la loi PACTE, etc.

<sup>190</sup> Notamment les fonds ISR pour Investissement Socialement Responsable

<sup>191</sup> II C 4

de la posture de la direction et du management). Pour ce qui concerne les autres points, la question cinq portant sur la loyauté des pratiques semble elle aussi vouée à un bel avenir, avec les questions d'éthique et de déontologie qui vont régir les règles de fonctionnement internes comme les relations avec les fournisseurs, sous l'impulsion notamment des pouvoirs publics (cf. *supra*).

En relation étroite avec les conditions de travail, on peut citer également la montée en puissance de deux démarches soutenues par les pouvoirs publics. D'une part, la prévention des RPS et la QVT. Concernant la première, s'il ne semble pas exister de cadre formel, elle contraint malgré tous les employeurs à garantir la sécurité de leurs salariés, ce qui se concrétise par les accords nationaux interprofessionnels sur le stress en 2008 et sur le harcèlement et la violence au travail en 2010<sup>192</sup>. Portée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), la seconde obtiendra un premier cadre réglementaire en 2013, avec l'Accord National Interprofessionnel. Là encore, comme la précédente, il s'agit d'une problématique apparue dans les pays anglo-saxons, au début des années 1970<sup>193</sup>. Ainsi, aux dispositifs internes de valorisation traditionnelle du travail (augmentation de salaire, prime, etc.) et, plus récemment, à la mise en œuvre de mesures de reconnaissance favorisant l'implication et la contribution de chacun à son poste de travail, comme nous le verrons plus loin, les entreprises connaissent une réelle pression du législateur qui vient encadrer de plus en plus étroitement le cadre professionnel.

Nous avons fait le choix de ne mettre en avant que quelques-unes des tendances majeures qui traversent la période, dans un souci de concision mais aussi pour ne retenir que celles qui nous semblent directement en lien avec l'usine et nous approfondirons plus loin leurs effets concrets sur sa transformation. Toutefois, ces éléments du panorama interrogent sur la capacité d'une usine construite en 1952, sur un modèle qui ne se posait de questions ni sur le coût ou les conditions de travail, ni sur les approvisionnements fort de l'héritage d'une intégration verticale importante (comme le souligne le rapport achats / chiffre d'affaires<sup>194</sup>), ni sur les ressources jugées comme inépuisables, ni sur son impact sur son territoire en termes écologiques. A près de soixante ans d'intervalles, on ne peut faire que le constat de deux contextes diamétralement opposés. Et cela est sans compter un événement aussi violent dans sa soudaineté que dans ses effets et qui va contribuer à rebattre encore un peu plus les cartes pour l'industrie, l'automobile, Renault et l'usine : la crise de 2008, dite des *Subprimes*.

---

<sup>192</sup> *Stress au travail. Réglementation - Risques - INRS*, [<https://www.inrs.fr/risques/stress/reglementation.html>]

<sup>193</sup> INRS, *Risques psychosociaux, bien-être au travail et qualité de vie au travail. De quoi parle-t-on ?*, Paris, avril 2019, p. 2

<sup>194</sup> II B 31

#### **1.4. LA CRISE DE 2008 : COUP DE FREIN POUR L'AUTOMOBILE OU COUP D'ACCELERATEUR POUR L'USINE ?**

Jusqu'à présent, nous avons porté notre regard sur un mode thématique : économie, industrie, politique, société, etc. Or, il est un événement soudain qui va venir littéralement traverser ces différents domaines : la crise des 2008, dite des *Subprimes*. Cet événement, court dans sa durée en comparaison des 28 années précédentes, va avoir des conséquences importantes sur l'économie, la finance, la société, mais aussi sur le monde du travail en tant que tel, non seulement sur l'emploi mais aussi sur des nouvelles modalités de mise en œuvre en termes notamment de flexibilité. Evidemment, cette crise touche tout particulièrement le secteur automobile dans son ensemble et cela contribue à rebattre les cartes entre les différents joueurs du secteur. Renault n'est pas épargné, même si sa situation financière est meilleure qu'en 1980. Quoiqu'il en soit, les mesures prises par le Groupe ont naturellement un effet sur l'usine à la mesure de son âge, de sa compétitivité et de sa flexibilité. Enfin, nous verrons comment, à moyen et long terme, cette crise va jouer les accélérateurs (ou au contraire les freins) pour influencer sur l'avenir du site de Flins qui s'apprête à entrer dans sa sixième décennie.

##### *1.4.1. Crise conjoncturelle, crise structurelle*

Aussi éloigné du secteur de l'industrie automobile que puissent paraître les causes de la crise des *Subprimes*, il nous semble toutefois intéressant de nous pencher sur la question de ses origines car certaines analyses tendent à faire la démonstration qu'il faille y voir une crise du fordisme.

Rappelons les faits : entre 2004 et 2006, la Réserve Fédérale Américaine, la « Fed » relève progressivement son taux directeur de 1 à 5,25%, entraînant une chute du prix de l'immobilier aux Etats-Unis à partir de 2006. Les ménages modestes ne peuvent alors plus rembourser leur prêt ce qui amène les banques à saisir les biens et à les revendre, générant ainsi une offre supérieure à la demande, accentuant encore la baisse des prix. La titrisation de ses créances, qui s'est développée depuis le début des années 2000, a infecté les fonds d'investissement qui ont vu baisser leurs actifs, jetant alors le doute sur la confiance que l'on pouvait leur accorder. Lorsque la contamination a atteint les banques traditionnelles et les produits d'épargne jugés sans risque (les Sicav monétaires), tout l'appareil financier s'est grippé, avec des conséquences graves dont la première illustration de taille est la faillite de la banque Lehman Brothers, fondée en... 1850 !

Mais au-delà de l'emballement de cette mécanique bien éloigné des plaines du Vexin, il semble que ses causes soient aussi étroitement liées au modèle économique dans lesquels les groupes industriels tels que Renault ont pris l'habitude d'opérer. Le modèle économique des constructeurs repose en effet sur un équilibre fragile, du fait du coût important des biens vendus,

des amortissements conséquents et des marges réduites mais aussi dépendant d'une financiarisation de leurs ventes par des prêts et donc reposant eux-aussi sur la confiance. En cela, on comprend qu'ils puissent être particulièrement sensibles à la crise financière qui, selon les analyses keynésiennes, « conduit en effet à une diminution de la demande car elle entraîne une diminution du crédit, une perte de confiance qui mine l'investissement <sup>195</sup> et logiquement, par un effet d'entraînement, ce « choc de demande [...] conduit à une diminution de la production et de l'emploi [...] qui tend à s'autoentretenir »<sup>196</sup> avec un effet mécanique et potentiellement durable sur l'activité des sites de production.

Pour accentuer cela, et si l'on remonte quelques années en arrière et que l'on ajoute à ces éléments de contexte reposant sur la confiance immédiate, les dernières mutations de l'industrie, avec une forte automatisation, une montée en puissance des NTIC<sup>197</sup> mais aussi un développement d'un actionnariat salarié qualifié de « capitalisme patrimonial » par l'économiste Michel Aglietta, on assiste à un nouveau régime de croissance avec

*de nouvelles relations salariales marquées par l'individualisation des salaires et le poids dans ceux-ci de la part variable des rémunérations, la montée des inégalités et de la précarité mais aussi le développement de l'actionnariat salarié, par un nouveau système productif avec l'essor d'un tertiaire à la fois très technique [...] mais aussi composé d'activités de main-d'œuvre à faibles gains de productivité.*<sup>198</sup>

On voit dans cette description d'un modèle, qualifié de post-fordiste par les auteurs, apparu aux Etats-Unis mais qui s'est largement répandu du fait de la mondialisation, combien le secteur de l'automobile colle parfaitement à ces préceptes d'un nouveau type d'organisation toute dédiée à la seule performance financière (soulignons au passage la notion d'individualisation sur laquelle nous reviendrons plus longuement). Et ce n'est donc sans doute pas un hasard si, après le secteur bancaire, ce sont bien les constructeurs automobiles qui ont été le plus durement touchés par cette crise, avec des effets particulièrement importants, notamment sur les *Big Three* que l'on pensait pourtant *Too big to fail*, mais aussi le Groupe Renault et l'usine de Flins.

#### 1.4.2. Une crise du modèle automobile

Outre le secteur financier, c'est donc le secteur de l'industrie automobile qui paye l'un des plus lourds tributs à la crise. C'est assez naturellement que les constructeurs Etats-Uniens sont les premiers touchés. Mais ce n'est pas seulement parce qu'ils sont implantés dans le pays où survient la crise. C'est qu'en effet au cours de la fin du XXe siècle, « l'inadaptation de leurs modèles et le coût excessif de leur main-d'œuvre entraînèrent la chute des parts de marché des

<sup>195</sup> MARCEL Bruno, TAÏEB Jacques, « Chapitre 4. Les analyses des difficultés contemporaines », in. *Les grandes crises. 1873 - 1929 - 1973 - 2008*, Paris, Dunod, « Éco Sup », 2019, p. 117

<sup>196</sup> *Ibid.*

<sup>197</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

<sup>198</sup> MARCEL Bruno, TAÏEB Jacques, *op. cit.*, p. 156

trois de Detroit. »<sup>199</sup>. Les trois constructeurs américains rencontrent donc un problème structurel qui rogne leurs marges progressivement, sans qu'ils ne sachent vraiment comment réagir et a pour conséquence que, sur le marché d'Amérique du Nord,

*la fraction revenant à la production de Detroit, supérieure à 70% vers 1995, s'effrit[e] pour atteindre 45 % au cours de la crise de 2008-2009. Les trois de Detroit réduis[ent] leur production de 46 % en seulement deux ans, de sorte qu'ils ne fabriqu[ent] plus que 5,6 millions d'unités en 2009 [avec un] emploi [qui] baiss[e] de 186 à 123 000 dans les usines de montage.<sup>200</sup>*

Si Ford parvient à tirer son épingle du jeu, GMC et Chrysler doivent se mettre sous la protection de la loi sur les faillites (*Chapter 11*) et ce, malgré les prêts en urgence consentis par l'Etat qui s'avèrent rapidement insuffisants. S'ensuit une restructuration profonde pour GMC avec un tout nouveau tour de table constitué d'acteurs publics (notamment le Trésor américain, le gouvernement du Canada et l'Etat de l'Ontario) avant d'être introduit en bourse. A coups de nouveaux financements publics, Chrysler s'en sortira quant à lui *in extremis*. Il n'en reste pas moins que, même si les causes sont sans doute plus complexes, c'est bel et bien le berceau du fordisme et du taylorisme qui est frappé par le phénomène, symbole voire signe concret d'un probable grippage du modèle économique tout entier.

Plus globalement et en portant notre regard sur le marché automobile mondial, on voit pour la période qui va de 1999 à 2013<sup>201</sup> la violence de la récession de 2008-2009 (courbe verte) pour un marché qui jusqu'alors avait connu une croissance relativement régulière, mais aussi avec quel dynamisme il va se rétablir pour repartir à la hausse sur la tendance qu'il avait connue avant la crise. Lors de la phase de récession en 2007-2008, ce sont essentiellement les Etats-Unis, le Japon, la France, le Canada, le Mexique, l'Espagne, la Grande-Bretagne ou l'Allemagne qui sont frappés le plus lourdement, soit les pays qui ont développé de longue date une tradition industrielle automobile forte et à l'origine des systèmes de production tels qu'on les connaît. A l'inverse, la Chine, l'Inde, le Brésil ou l'Iran semblent nettement moins affectés par la récession, avec une croissance certes ralentie mais qui reste positive. Si la reprise voit une nette progression des Etats-Unis et du Japon, la Chine s'octroie durablement la première place en termes de volume lors des années qui suivent la crise (alors qu'elle était au mieux sur la troisième marche avant 2008)<sup>202</sup>. Ce sont aussi de nouveaux *outsiders* qui apparaissent dans le top 10, notamment le Brésil et l'Inde<sup>203</sup>. Avant la crise, même s'ils connaissaient des volumes élevés, ils ne rivalisaient pas encore avec la tête du peloton. L'émergence de ces nouveaux

---

<sup>199</sup> AFTALION Florin, « Une nationalisation temporaire : General Motors », *Commentaire*, 2013/2 (Numéro 142), p. 270.

<sup>200</sup> *Ibid.*

<sup>201</sup> II B 32

<sup>202</sup> *Ibid.* 33

<sup>203</sup> *Production statistics Overview* / [www.oica.net](https://www.oica.net), [<https://www.oica.net/production-statistics/>].

acteurs, tant en termes de marchés qu'en termes de pays producteurs, (si tant est qu'elle soit inévitable) a probablement été accélérée par la crise.

Si l'on trace à présent un graphique<sup>204</sup> dont nous définissons la base 100 en 1999 pour faciliter la comparaison entre la production toute marque, Renault et Flins, on voit que le Groupe connaît plus un ralentissement qu'une vraie rupture, signe de la bonne résistance de ces productions internationales, puis suit globalement la tendance du marché dans les années qui suivent directement la crise. En regard des conclusions que nous avons faites ci-dessus concernant les nouveaux pays producteurs d'automobile, il faut sans doute y voir un développement des fabrications à l'international, soit par l'implantation de nouveaux sites (la montée en puissance de l'usine de Curitiba par exemple), soit par l'acquisition de constructeurs locaux (en 2007, l'acquisition d'Avtovaz et de son usine aux cinq chaînes de production de Togliatti), soit enfin par des partenariats (par exemple en Inde avec Mahindra à compter de 2005).

Quant à l'usine de Flins, force est de constater au vu de ce même graphique que ses volumes (liés évidemment au cycle de vie des modèles qui y sont produits, la Clio III succédant à la Clio 2 en 2005) sont plus fortement affectés par la crise mais surtout ne connaissent pas la même embellie que le volume mondial ou celui du Groupe. Au vu de ces éléments, on peut donc imaginer que la montée en puissance des BRICS<sup>205</sup>, avec leur coût de main d'œuvre bas mais aussi leur marché intérieur considérable, est évidemment un danger durable pour des sites à la fois plus anciens et qui produisent des voitures à faibles marges. Flins est parfaitement dans ce cas de figure en cette fin de décennie 2000 puisqu'elle vit avec un véhicule qui n'est plus une nouveauté, la Clio 3. Il faut sans aucun doute voir dans cette crise une sorte d'accélérateur de la transformation du secteur à l'échelle mondiale, d'autant plus important pour les sites les plus sensibles. Toutefois, avant de subir la pression de ces nouveaux entrants à long terme, l'usine de Flins va d'abord avoir à faire avec la réaction de Renault, ce qui va l'amener à s'adapter dans l'urgence de la crise

#### *1.4.3. Renault réagit, l'usine s'adapte*

Rapidement cette crise a stoppé net toute production dans les usines de tous les constructeurs, consécutivement à la baisse brutale et soudaine de la demande commerciale. Et les simples mesures d'ajustement ou de flexibilité mises en œuvre lors des décennies précédentes pour s'adapter à un marché dont les grandes évolutions sont relativement prévisibles en regard du cycle de vie du produit et de la concurrence, ne sont plus suffisantes pour gérer ces arrêts à la

<sup>204</sup> II B 34

<sup>205</sup> *Brazil, Russia, India, China, South Africa*

fois longs et violents. Il a donc fallu mettre en œuvre ce qu'il a été convenu d'appeler chez Renault un « Contrat social de crise », afin de protéger à la fois les salariés et les finances de l'entreprise. Les solutions trouvées, en concertation avec les organisations syndicales, ont été à la mesure du choc et ont contribué à faire bouger largement les lignes. L'entreprise réagit très vite de manière globale, avec un plan d'action complet dès le mois de juillet<sup>206</sup>. A Flins, sitôt les annonces faites lors du CE du 11 septembre et au cours des mois qui suivent, l'usine va ajuster drastiquement la voilure. Elle annonce ainsi quatre semaines non travaillées, l'arrêt anticipé de la Clio Campus qui avait été réintégrée sur les lignes pour délester l'usine de Novo mesto et une baisse de cadence à cinquante véhicules par heure<sup>207</sup>. Puis, lors du CE du 10 octobre, un nouvel ajustement de cadence est annoncé avec notamment 15% de volume en moins<sup>208</sup> suivi d'un nouveau CE le 22 octobre qui annonce de nouvelles journées non travaillées<sup>209</sup>, puis un troisième le 13 novembre avec de nouvelles fermetures<sup>210</sup>. Le 19 novembre voit l'annonce d'une nouvelle baisse de cadence à quarante véhicules par heure et toujours de nouvelles journées non travaillées<sup>211</sup>. La reprise de janvier 2009 ne sera pas plus glorieuse avec l'amputation d'une semaine de travail à la reprise, annoncée dès la mi-décembre<sup>212</sup>. On le voit, l'usine gère au jour le jour la situation pour s'adapter à des remontées commerciales en berne, avec des solutions existantes en termes de flexibilité qui ne suffisent plus. Et cette situation touche naturellement tous les sites industriels. Sur le plan social, il faut donc innover et dès les réunions sur les négociations salariales, il n'est plus question que de « préserver l'emploi »<sup>213</sup>. Les mesures présentées lors de la réunion sont simples mais inédites : il s'agit de « cotiser » d'un jour de congé pour cinq jours non travaillés (et cela pour tous : opérateurs, Etam et cadres), afin de maintenir le salaire à 100% et la mise en place d'un fond de solidarité<sup>214</sup>.

En complément de ces mesures d'urgence, l'année 2009 voit également l'Etat venir au secours des deux constructeurs nationaux, Peugeot et Renault, qui bénéficient d'un prêt de 6,5 milliards d'euros, sur cinq ans à un taux particulièrement avantageux, sous couvert de financement « de grands programmes de développement de véhicules 'propres' »<sup>215</sup>. En contrepartie, le Groupe s'engage pour qu'il n'y ait ni licenciement, ni fermeture de sites de production en

---

<sup>206</sup> Média n° 1369

<sup>207</sup> Média n° 1372

<sup>208</sup> Média n° 1379

<sup>209</sup> Média n° 1381

<sup>210</sup> Média n° 1384

<sup>211</sup> Média n° 1388

<sup>212</sup> Média n° 1392

<sup>213</sup> Média n° 1401

<sup>214</sup> Média n° 1408

<sup>215</sup> « L'Etat prête 6,5 milliards à PSA et Renault pour financer l'innovation », Le Monde.fr, 9 février 2009 [[L'Etat prête 6,5 milliards à PSA et Renault pour financer l'innovation \(lemonde.fr\)](#)]

France, ni délocalisation de production de véhicules destinés au marché français. Aux mesures à la fois sociales au niveau national, et d'ajustement de l'activité au niveau local, toutes deux gérées dans l'urgence de la crise, vient donc s'adosser un généreux volet financier. Mais cette contribution forte de l'Etat a également pour effet de geler toute décision définitive concernant l'appareil industriel. En effet, on peut imaginer que, sans absolue nécessité de recourir à cette aide, Renault aurait pu utilement se servir de la crise pour annoncer, forte de ses effets dévastateurs, une fermeture de site. S'il n'en est rien, c'est sans aucun doute la preuve que cette crise d'une violence inédite pouvait être fatale aux constructeurs, indépendamment du cas de leurs sites de production pris isolément.

Dans ces conditions, que peut-on espérer qu'il arrive à l'usine de Flins ? Cette crise va-t-elle jouer les accélérateurs vers de nouvelles activités ou au contraire un frein, voire un arrêt complet, de toute production dans les années à venir ?

#### 1.4.4. La crise : brusque coup de frein ou accélérateur de la transformation ?

Il est évidemment délicat de juger de l'évolution que l'usine aurait pu connaître en l'absence de cette crise et de ses conséquences sur le Groupe et sur le site lui-même. Frein ou accélérateur ? A entendre les acteurs de l'époque, cela tiendrait plutôt du ralentissement avec un ajournement de certains projets, qui vont conduire soit à leur déploiement bien plus tard, soit même à leur annulation pure et simple. Concernant le report, c'est évidemment le cas de ce qui s'appelaient à l'époque l'éco pôle, prémices de la future *Re-factory*, comme le souligne Olivier Rémoieux, directeur de l'usine de l'époque, qui avait « bossé [...] sur un pôle recyclage de déconstructions automobiles ; [ç]a tenait clairement la route. Ça a été présenté à très haut niveau. Et puis, manque de bol, est arrivée la crise de 2009-2010 »<sup>216</sup>. Un point de vue corroboré par la Direction Générale du Groupe au travers du témoignage de Michel Gornet, Directeur Général Adjoint en charges des fabrications : « en 2008, on avait déjà réfléchi à faire une usine de reconditionnement des vieilles voitures, à faire une usine de batterie, à faire tout un tas de trucs... Et puis finalement, il y a eu la crise des *Subprimes*. Et puis on a rangé tout ça dans les tiroirs »<sup>217</sup>. Nous reviendrons plus loin sur la nature de cette activité dans le cadre de notre séquence consacrée à la transformation de l'usine. Concernant les projets abandonnés sur fond de crise, on trouve celui de l'usine d'assemblage de batteries électriques. Là encore, Olivier Rémoieux souligne (avec un certain regret compte tenu de l'apparent avancement des travaux menés à l'époque) tout ce que la crise a pu avoir comme effets négatifs sur ce projet<sup>218</sup>. Annoncé pourtant

<sup>216</sup> III O 16 379 sq.

<sup>217</sup> *Ibid.* 7 111-113

<sup>218</sup> *Ibid.* 16 383 sq.

en grande pompe et soutenue par les pouvoirs politiques au plus fort de la crise<sup>219</sup>, le projet sera ensuite abandonné par le Groupe, nous y reviendrons.

L'usine ne reste malgré tout pas cantonnée à la production de véhicules thermiques d'entrée de gamme, comme elle l'a connue par le passé. Cette crise va sans doute également rendre plus que jamais nécessaire la montée en gamme du site, pour des véhicules à plus forte valeur ajoutée, comme la ZOE qui « heureusement [...] a tenu. Le truc était déjà décidé et donc dans les tuyaux et ça tu ne peux pas arrêter. [...] On a déjà arrêté des projets chez Renault mais bon celui-là il n'a pas pu être arrêté heureusement »<sup>220</sup> ainsi qu'en témoigne Olivier Rémoieux. Une autre conséquence de cette crise, mais cette fois que l'on peut juger comme positive au regard de la pérennité de l'usine, est sans doute à voir dans la pression qu'a pu exercer le gouvernement sur la Direction du Groupe pour voir affecter une partie des volumes de la Clio 4 à l'usine de Flins En effet, on peut aisément imaginer que l'Etat, fort du prêt de plus de trois milliards d'euros accordés au Groupe Renault en 2009, ait eu quelques arguments de poids pour faire valoir son point de vue. En somme, entre l'arrêt net de chantiers visant à une profonde transformation du site, le maintien en trajectoire de projet pour production de véhicules dans la plus pure tradition de l'usine (quand bien même il s'agit de VE) et la pression du gouvernement pour compléter notablement les volumes affectés au site, on peut en conclure que la crise a paradoxalement permis de donner un (dernier) coup d'accélérateur à l'usine. Peut-être pour ne pas avoir à la fermer...

Chahutée, Renault l'aura été largement durant ces trente années de crise quasi permanente et sur tous les fronts, comme jamais auparavant : crise économique et crise sociale, austérité et rigueur, néolibéralisme et loi du marché tout puissant, consommation en berne et concurrence en hausse, désengagement de l'Etat et pression du politique, concentration du secteur et nouveaux paradigmes industriels, le tout couronné par une crise d'envergure. Bref, l'usine navigue sur une mer pour le moins houleuse et doit affronter de nombreux vents contraires...

Si Flins quitte les « trente glorieuse » sous l'uniforme rutilants de fleuron industriel de la France, de la Régie Renault et du secteur automobile, on peut estimer à ce stade qu'elle finit la première décennie du siècle sous l'habit démodé d'une usine vieillissante, immobile et sous perfusion, qu'il semble nécessaire de sauver par tous les moyens possibles, comme cela est le cas depuis déjà quelques années : organisation de la production, affectation de produits à plus forte valeur ajoutée, exploration de nouvelles pistes en termes de contrat social, etc. C'est Denis

---

<sup>219</sup> Renault-Flins joue la batterie, *Le Courrier de Mantes*, n° 4306, 7 octobre 2009, p. 3

<sup>220</sup> III O 16 314 sq.

Barbier qui résume le mieux cette situation de quasi-survie lorsqu'il déclare, à l'occasion de l'arrêt de la ligne Twingo, « si l'usine on voulait qu'elle survive, il fallait quand même qu'on s'adapte parce que si on ne s'adaptait pas, c'est toute l'usine qui allait être rayée de la carte et il fallait mieux qu'on ait une ligne de fabrication que pas du tout »<sup>221</sup>. Le site doit en effet s'adapter à ce nouveau contexte pour continuer à jouer sa partie dans le concert des usines du Groupe Renault.

---

<sup>221</sup> *Ibid.* 14 514 *sq.*



**RENAULT**

*DEUXIEME PARTIE*

**UNE USINE DE VEHICULES  
DU GROUPE RENAULT**

*Pour beaucoup de gens de Renault, Billancourt était le symbole de l'ancien Renault, et plusieurs personnes au sein de la direction souhaitaient fermer Billancourt pour marquer la rupture avec ce modèle.*

Louis SCHWEITZER, *Mes Années Renault*

Nous avons clos le chapitre précédent en faisant le constat qu'aux « Trente Glorieuses » avaient finalement succédées, pour l'usine de Flins, « Trente Laborieuses » avec des changements profonds qui font passer l'usine de fleuron industriel de la Régie Renault à un site (peut-être parmi d'autres, mais sans aucun doute plus que d'autres) à sauver à tout prix. C'est que, au cours de cette période, l'entreprise connaît des transformations profondes qui vont affecter l'ensemble de sa stratégie et, partant, ses sites de production, dont les plus fragiles à l'image de l'usine de Flins.

En premier lieu, nous nous intéresserons à Renault, en montrant comment, de la RNUR à Renault sas, l'entreprise entreprend un changement radical, touchant jusqu'à son ADN le plus profond, avec pour effet de sa nouvelle stratégie des impacts majeurs sur l'usine.

Après un regard sur Renault (l'entreprise) nous nous pencherons sur les Renault (les voitures) fabriquées à Flins. A l'opposé de la stratégie qui avait prévalu jusqu'aux années 1980, avec une diversité des modèles produits, l'usine abandonne les véhicules du milieu ou de haut de gamme<sup>222</sup> pour se spécialiser dans les petites citadines. Si cela permet un temps d'atteindre des volumes conséquents tout en ayant un impact positif sur sa performance grâce en particulier à une demande commerciale soutenue, l'entrée dans le XXI<sup>e</sup> siècle va interroger cette stratégie au regard des nouvelles contraintes de compétitivité.

---

<sup>222</sup> A cette époque, l'usine a cessé la production de la Renault 16 depuis 1973 et plus récemment la Renault 12 (1978) mais il poursuivra la fabrication de la Renault 18 jusqu'en 1984. II A

Pour mener de front spécialisation dans les produits et compétitivité dans la production, l'usine va procéder à une mise à jour de ses moyens mais sans changer profondément son implantation, cela peut se résumer à « faire du neuf avec du vieux ». Site d'une autre époque, surdimensionné au regard de la nécessaire standardisation de sa production et du graphe de fabrication plus compact des sites plus jeunes, Flins va malgré tout prendre le tournant de l'automatisation mais aussi savoir exploiter avec efficacité chacun de ses mètres carrés. Il s'agit alors de voir comment, entre arrivée d'activités nouvelles et externalisations, l'usine cherche par tous les moyens à garder son statut de site stratégique du Groupe.

Après les transformations physiques (mise à jour du « hardware »), nous nous pencherons sur les nouvelles modalités de gestion de la performance (nouvelle version du « software »). Avec l'émergence de la Qualité Totale, on voit se multiplier des indicateurs de mesure de la performance, déployés jusqu'aux opérateurs, la mise en œuvre de certifications de toute sorte, accompagnées de leurs inévitables audits, et surtout la montée en puissance des systèmes de production inspirés par les constructeurs japonais, dont l'Alliance Renault-Nissan accélérera la généralisation et l'application<sup>223</sup>. L'activation de ces leviers permettra-t-elle de faire de l'usine le site industriel du XXI<sup>e</sup> siècle, comme elle a été celui d'une partie de XX<sup>e</sup> ?

Notre cinquième et dernière séquence soulignera alors combien il semble difficile voire impossible pour le site de s'inscrire dans ce nouveau paradigme industriel. Et si elle fait encore figure de point de passage obligé pour bon nombre d'ingénieurs en vue, c'est bien plutôt pour sa proximité bien pratique avec le Technocentre ou le Siège que pour sa valeur industrielle intrinsèque, mise à mal par la logique de comparaison entre usines, érigée en principe cardinal du Groupe, qui devient le leitmotiv d'un top management de plus en plus décomplexé.

## **2.1. DE LA RNUR A RENAULT SAS : 30 ANS QUI CHANGENT TOUT !**

On l'a dit, l'usine de Flins est un site à part dans l'univers industriel de la firme au losange. Il s'agit en effet de la plus ancienne implantation de production de véhicules encore en activité, à proximité à la fois du Siège Social de l'entreprise à Boulogne-Billancourt et de la capitale, avec son personnel politique et ses médias, la première réalisation industrielle majeure de la nationalisation de Renault, aux volumes cumulés records parmi tous les sites, sans parler des nombreux modèles iconiques qui sont sortis de ses lignes de fabrication. Il semble donc naturel qu'il n'y ait pas d'usine plus sensible que Flins aux transformations de la Régie Renault du

---

<sup>223</sup> Nous nous rapprochons en ce sens de Gwenaële Rot : « Les usines Renault sont organisées progressivement en Juste A Temps, nombre d'outils de la Qualité Totale sont diffusés dans les ateliers tandis que sont déployés, de 'nouvelle forme d'organisation du travail'. Les techniques d'organisation et de management japonaise sont érigés en modèle par les dirigeants de l'entreprise. » in ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 52

début des années 1980 en un Groupe multinational, acteur majeur de l'Alliance Renault-Nissan, tel qu'il rentre de plain-pied dans le siècle suivant.

Pour aborder ce sujet, plutôt qu'une approche chronologique, nous avons préféré l'étude de cinq aspects qui souligneront sans doute mieux la dynamique dans laquelle s'inscrit l'entreprise et la sensibilité plus ou moins importante de l'usine pour chacun d'eux : performance économique, évolution des productions, réduction des effectifs, affranchissement de la tutelle de l'Etat, et enfin montée en puissance des alliances rythmeront donc notre focus sur ces trente ans du losange.

### 2.1.1. A la recherche de la rentabilité perdue

Lorsque l'entreprise sort des années 1970, elle a subi de plein fouet, comme l'ensemble des constructeurs, la double crise pétrolière. Mais elle cumule aussi d'autres difficultés dans le cadre d'orientations stratégiques hasardeuses, à la fois en termes de diversifications, avec de nombreux secteurs dans lesquels elle a investi sans forcément maîtriser les métiers de base ; mais aussi en termes de prise de participations stratégiques dans d'autres constructeurs, comme cela est le cas avec ses investissements dans la marque nord-américaine *American Motors Corporation* (AMC).

Notre graphique<sup>224</sup> met en lumière, pour notre période, le Chiffre d'Affaires (CA, échelle de gauche en milliard d'euros) et le résultat net d'exploitation/CA (échelle de droite, en pourcentage). On y note que si l'entreprise réalise une progression continue et régulière de son Chiffres d'Affaires jusqu'en 1988, c'est au prix d'une dégradation considérable de sa rentabilité, qui atteint son plus bas en 1984. Avec des pertes records cette année-là, qui ne sont pas imputables à la seule sortie d'AMC, l'entreprise doit de ne pas sombrer dans la faillite grâce à l'Etat et à une solide politique de restructuration. Désengagement d'activité et réduction des effectifs accompagneront ce retour à l'équilibre qui se concrétise notamment par un plateau du Chiffre d'Affaires de 1990 à 1996. A l'exception de l'épisode des *Subprimes*, on voit nettement que l'entreprise aborde le XXI<sup>e</sup> Siècle dans une situation beaucoup plus saine, avec une rentabilité à des niveaux bien supérieurs que ceux qu'avait connus l'ancienne Régie. Cette situation n'est sans doute pas étrangère à la privatisation du Groupe dans les années 1990 mais aussi et surtout à la mise en œuvre d'une politique de réduction des coûts drastique, menée à partir du mandat de Georges Besse et poussée à l'extrême par Carlos Ghosn, nommé d'abord chez Renault à partir de 1996 puis parti à la tête de Nissan, où il va appliquer les mêmes méthodes mais de manière beaucoup plus radicale, à la mesure de la situation du constructeur japonais. L'Alliance

---

<sup>224</sup> II B 35

avec ce dernier, dont nous parlerons plus loin, n'est pas non plus étrangère à ce regain de rentabilité du Groupe dans la mesure où les résultats de Nissan viendront rapidement contribuer à ceux de Renault, qui est devenu, et de loin son actionnaire majoritaire.

Ce rapide passage en revue de la performance économique du Groupe Renault, qui mériterait à elle seule d'être étudiée pour mieux en cerner les racines, les leviers et les effets, souligne bien comment l'entreprise, nationalisée à la sortie du second conflit mondial, a su faire sa mutation en une entreprise multinationale qui n'a pas, plus que ses autres concurrents privés, à rougir ni de ses résultats ni du recours ponctuel à l'Etat providence en cas de « coup dur »<sup>225</sup>. De ce point de vue, la transformation du Groupe est une réussite, surtout si on compare Renault avec d'autres entreprises nationalisées qui ont connu des devenir moins glorieux, à l'image d'Elf Aquitaine, Alstom, Thomson, Usinor-Sacilor, etc. La liste est en effet longue des fleurons nationaux qui connaissent absorptions, démembrements voire disparitions pures et simples dans des entités privées et souvent internationales, à l'image de *General Electric* par exemple pour ce qui concerne Alstom ou encore Mittal avec Usinor-Sacilor, devenu entre-temps Arcelor.

Voyons à présent ce qu'il en est de la performance économique de l'usine de Flins durant cette période. Evidemment, une usine n'a pas de bilan financier à présenter comme cela est le cas pour une SAS tel que le Groupe Renault. Toutefois, nous pouvons retenir un indicateur pour le mettre en perspective avec les résultats de l'entreprise : le nombre de véhicules par employé<sup>226</sup>. Plus celui-ci est élevé, plus le site est considéré comme compétitif et susceptible de contribuer, par une performance économique au meilleur niveau, aux bons résultats du Groupe dans son ensemble. Certes, une partie de ces gains peut venir également de l'externalisation, qui s'est largement généralisée durant la période, déplaçant ainsi le coût de l'interne vers l'externe, mais comme on l'a vu précédemment en croisant l'évolution du taux d'externalisation du Groupe et le nombre de véhicules produits par salariés à Flins<sup>227</sup>, il y a malgré tout un vrai gain de productivité du site Yvelinois à la fin du XX<sup>e</sup> siècle.

On voit que sur la première partie des années 1980, l'usine est stable, se situant sur un plateau autour d'une vingtaine de véhicules par salarié et par an, alors que le Chiffre d'Affaires du Groupe progresse, preuve que l'usine ne contribue que peu à la performance de l'entreprise. Le progrès intervient au tournant des années 1990 pour suivre de manière quasi parallèle la performance du Groupe. L'usine apporte donc une contribution réelle par l'amélioration de sa compétitivité à la performance économique de l'entreprise. En revanche, alors que les résultats du

---

<sup>225</sup> Au même titre que Renault sas, Peugeot Société Anonyme (PSA) avait bénéficié de la même aide de 3 milliards d'euros prêtés par l'Etat français pour surmonter la crise financière de 2008, sans parler des *Big Three* aux Etats-Unis.

<sup>226</sup> II B 36

<sup>227</sup> *Ibid.* 17

Groupe amorcent une chute à partir de 2006 plus franchement marquée à la suite de la crise des *Subprimes* en 2008, avant de repartir à la hausse, l'usine chute plus lourdement la même année 2006 et bien plus bas encore en 2008. En revanche, elle ne connaît pas d'embellie notable les années suivantes. Cette situation nous paraît être le signe d'un niveau de coûts fixes trop élevés au regard du niveau de la production. En cela, l'usine de Flins entame les années 2010 comme un poids pour les résultats du Groupe. L'usine atteint en 2012 un point bas à 115 831 véhicules. Il faut remonter à... 1956 pour approcher une telle valeur, avec 117 749 unités fabriquées, mais dans une période de montée en puissance de l'usine, en une seule équipe, ce qu'on ne peut plus dire être le cas en 2012...

En somme, pour l'usine, au regard des contraintes de performance économique, l'équation est simple : trop de frais fixes, donc de personnels, mais aussi de coûts de fonctionnement comme l'énergie pour faire fonctionner les 232 hectares de l'usine, d'une part, pas assez de volume pour assurer la rentabilité du site, d'autre part. La faute aux modèles fabriqués ? à la taille de l'usine ? voire à sa vétusté ? Nous aborderons ces points plus loin dans notre étude mais allons-nous pencher à présent sur ce qui fait la raison d'être d'un constructeur automobile : les volumes fabriqués et vendus sur ses différents marchés.

### *2.1.2. Une inexorable course aux volumes... à l'international !*

A fin décembre 2010 et depuis son origine en 1898, le Groupe Renault a produit 91 531 175 véhicules<sup>228</sup>. Chiffre impressionnant s'il en est ! Et d'autant plus impressionnant lorsque l'on sait que le constructeur de Boulogne-Billancourt a atteint son premier million de véhicules cumulés au bout de... cinquante ans. C'est dire la croissance quasi exponentielle que connaît la Régie au cours des trente années de croissance après-guerre puis le Renault devenu groupe privé. Ces niveaux de croissance soulignent bien l'impressionnante montée en puissance du constructeur français. L'axe de droite permet la lecture des productions annuelles (courbe en pointillés), où l'on voit que si la vie des volumes de production n'est pas un long fleuve tranquille (il suffit de voir les aléas aux alentours des décennies 1980 et 1990), il n'empêche que la pente est raide !

Si l'on s'intéresse à présent à la période de notre étude et en détaillant les volumes de production par zone géographique majeure d'implantations industrielles du Groupe, on ne peut que faire le constat de la dynamique du grand international au détriment de la France et, dans une moindre mesure, des pays ouest-européens hors France, à compter du début du siècle<sup>229</sup> Certes,

---

<sup>228</sup> *Ibid.* 37

<sup>229</sup> *Ibid.* 38

l'intégration des usines roumaines de Dacia peut expliquer la croissance des sites d'Europe de l'Est, mais il n'en reste pas moins que la France voit ses volumes de production divisés par près de 2,3 en l'espace de dix ans, après un point haut en 2000 qui approche les 1,5 millions de véhicules produits dans l'hexagone, soit près de 60% des productions totales du Groupe, toute zone géographique confondue !

Et si l'on se penche sur le poids respectif des usines de l'Europe de l'Ouest, plaque sur laquelle l'usine de Flins écoule principalement ses volumes de production, et les usines du grand international, on constate là encore une tendance très nette à une inversion de la balance des productions<sup>230</sup>. Si celle-ci se fait encore majoritairement au profit des sites d'Europe de l'Ouest lors des deux dernières décennies du siècle passé, un rééquilibrage brusque se fait à la toute fin du XX<sup>e</sup> siècle, avec un grand international qui dépasse l'Europe en 2010. La démonstration n'est plus à faire : Renault est devenu un groupe international, soutenu par une stratégie qui ne place plus la France au cœur du système. Sauf en Amériques du Nord, Renault est implanté sur tous les continents. Il va sans dire que le poids des volumes de véhicules fabriqués à l'usine de Flins va grandement se diluer dans cet ensemble multi continental. Ainsi, à son pic de production, en 1976, l'usine représentait à elle seule près d'un quart des volumes produits par l'ensemble de la Régie ! Son poids va inexorablement s'amoinrir, jusqu'à ne représenter plus que 6% des volumes totaux en 2010 (et même moins de 5% en 2012, année du plus bas historique de l'usine depuis son acmé de 1976). Ces chiffres sont certes éloquentes mais ils le sont sans doute de manière trop criante et à ne s'arrêter que sur cette vision très macroscopique, il semble en effet impossible de cerner le sens que l'on peut donner à cette évolution. Il s'agit donc de comparer les volumes de l'usine de Flins avec des sites comparables, soit ceux qui approvisionnent les mêmes marchés sur les mêmes segments de produits. Nous avons donc retenus trois sites représentatifs : Valladolid en Espagne (qui produit à partir de 1984, SuperCinq, Clio, Twingo et Modus), Novo mesto en Slovénie (qui fabrique à partir de 1989, SuperCinq, Clio et Twingo et même des Renault 4 jusqu'en 1992 !) et Vilvorde en Belgique (où sont assemblées des SuperCinq et des Clio, jusqu'à sa fermeture en 1997). Il faut toutefois souligner un point de vigilance dans l'analyse de ces chiffres : les statistiques auxquelles nous avons pu avoir accès ne donnent pas forcément la répartition détaillée par type de produit. Ainsi, le site Belge produit également à la même époque des Mégane ou bien le site de Novo mesto des Renault 18 (mais le site de Flins n'en produit-il pas également et ce jusqu'en 1986 ?). Les volumes étant assez disparates d'un site à l'autre en fonction des organisations propres des usines

---

<sup>230</sup> *Ibid.* 39

(l'usine de Flins possède par exemple deux lignes de production jusqu'en 2006), nous avons fait le choix de partir d'une base 100 en 1978 pour nous intéresser à l'évolution comparative de ces différentes usines<sup>231</sup>.

Le jugement est sans appel : on constate en effet que les sites d'Europe de l'Ouest ne progressent pas, voire régressent à partir du début du siècle (et jusqu'à son arrêt en 1997, le site Belge de Vilvorde est dans la même tendance que ses consœurs Françaises ou Espagnoles), le site Slovène voit ses productions presque multipliées par huit sur la période ! Ainsi, pour des marchés relativement similaires<sup>232</sup> et sur des segments produits identiques, l'usine de Flins voit sa part de production se réduire considérablement, au profit des usines mieux-disantes en termes de coûts du travail. Et cela sans compter le lancement de la production de Clio 3 en 2006 sur le site turc de Bursa, destinée à alimenter également le marché ouest européen, et la gamme à bas coût de Dacia, produite en Roumanie, qui viendra rogner sur les parts de marché des petites citadines, en proposant des véhicules d'un segment légèrement supérieur mais avec un rapport coût / prestations jamais vu sur ces marchés matures (cf. *supra*) !

Pour produire, il faut des femmes et des hommes et cela quel que soit le niveau d'automatisation des usines. Opérateurs ou conducteurs de ligne, chefs d'équipe ou techniciens de maintenance, il semble en effet assez logique que cet accroissement des volumes s'accompagne d'une évolution des effectifs du groupe. Et là encore, l'internalisation de Renault n'est pas sans effet sur son territoire historique.

### 2.1.3. *Les effets de l'international sur l'effectif national*

Avec une part à l'international de l'activité qui croît au détriment du cœur historique de la marque et de ses marchés traditionnels, il est assez naturel que la répartition des effectifs du Groupe subisse le même sort, même si cela peut être légèrement atténué par le fait qu'en France subsistent des activités de gestion ou de développement centralisées, notamment au niveau des différentes Directions Générales du Groupe (ingénieries, finances, ressources humaines, etc.). Toutefois ce biais reste très marginal, tant les masses industrielles en question sont importantes. Notre graphique<sup>233</sup> souligne la répartition des effectifs en pourcentage entre la France et le reste du monde. La première rupture apparente, en 1999, marque l'intégration des effectifs pléthoriques du constructeur roumain Dacia. C'est une évolution non représentative dans la mesure

---

<sup>231</sup> *Ibid.* 40

<sup>232</sup> On peut en effet nous opposer que le site de Novo mesto dessert sans doute moins le marché Français que l'usine de Flins et un détail du mix de production par marchés de distribution compléterait cette analyse. Toutefois, on peut imaginer que Novo mesto, par sa proximité logistique, écoule une part non négligeable de ces produits sur des marchés très similaires à la France, comme l'Autriche, l'Italie voire l'Allemagne, autant de ventes qui ne pourraient donc être faites par l'usine de Flins.

<sup>233</sup> II B 41

où celle-ci se fait mécaniquement par l'acquisition complète d'une entreprise et donc de l'absorption de ses collaborateurs. En revanche, la baisse constante et forte à partir de 2004, jusqu'à passer sous la barre des 50% en 2007, voit la part des effectifs de la France perdre 24 points en l'espace de six ans ! Là où les volumes opéraient cette bascule en 2010, c'est donc quatre ans avant que l'on voit la courbe des effectifs fléchir. L'internationalisation du Groupe est donc une réalité bien tangible, installée dans la durée et fruit d'une stratégie qui ne compte plus forcément sur ses marchés traditionnels et donc partant sur ses implantations industrielles historiques pour soutenir sa croissance.

Toutefois, ce graphique ne démontre pas à lui seul que les effectifs français baissent. Le phénomène que nous observons peut-être uniquement le fruit d'un très fort accroissement des effectifs à l'international, tout en maintenant voire en progressant plus faiblement pour ceux de l'hexagone. Attachons-nous donc à présent à changer de focale et en la resserrant sur la France et sur les usines véhicules pour cerner la situation de l'usine de Flins.

Notre graphique<sup>234</sup> montre les évolutions des effectifs cumulés des usines de production de véhicules et leur niveau respectif. Nous n'avons exclu aucun site en raison de ses produits fabriqués ou de son organisation, en partant du principe que l'on procède aux mêmes types d'opération d'assemblage (à peu de chose près) que l'on fabrique un fourgon ou une Clio, avec des niveaux d'équipements certes différents entre le très haut de gamme et le véhicule utilitaire, mais qui peuvent largement s'équilibrer notamment par une diversité des versions bien plus importante pour le VU par rapport au haut de gamme par exemple. En revanche, nous avons écarté l'usine de Boulogne-Billancourt, qui s'arrête en 1992 et dont les chiffres ne seraient ainsi pas représentatifs, et le site Alpine de Dieppe qui, avec ses quelques 400 collaborateurs et ses faibles volumes, est très marginal par rapport aux autres usines françaises. Ce graphique fait une double démonstration. D'une part, les effectifs en masse baissent de manière quasi continue en France, au cumul de nos cinq sites de fabrication, ce qui montre bien que ce n'est pas seulement l'international qui progresserait fortement. D'autre part, cette baisse des effectifs en France est majoritairement le fait de la réduction des salariés qui travaillent sur le site flinois. Certes, le site de Douai réduit également la voilure, passant sous la barre des 5 000 salariés à la fin des années 2010, et celui de Sandouville qui subit l'échec du renouvellement du haut de gamme à compter de 2002 avec les effets induits sur ses équipes. En revanche, les sites VU de Batilly et de Maubeuge sont stables, voire progressent très légèrement. La prime à la stabilité

---

<sup>234</sup> *Ibid.* 42

va donc aux usines les plus récentes<sup>235</sup> et l'usine de Flins paie le plus lourd tribut à cette réduction des effectifs en France. Cet ajustement de l'usine démontre que les murs de 1952 ne sont plus adaptés à l'activité de 2010. Les organisations nouvelles, la montée en puissance de l'automatisation, les modes de travail et les méthodes post tayloriennes entraînent donc les conséquences les plus sévères sur le site le plus ancien du Groupe, obligé plus que d'autres à devoir s'ajuster plus fortement à cette nouvelle donne.

Et cela est sans compter un changement conséquent dans l'ADN du Groupe, qui ne peut avoir qu'un effet considérable pour sa plus ancienne usine, premier des fruits de sa nationalisation : la privatisation de Renault.

#### *2.1.4. Nationalisé à la Libération, libéré par la privatisation*

Au début de la décennie 1980, la Régie Nationale des Usines Renault subit une double crise : contre-coup des crises pétrolières naturellement, ce qui va entraîner un ralentissement sévère de la consommation et affecter l'industrie automobile, forcément sensible à la hausse du coût des hydrocarbures, mais également crise interne, conséquence à la fois d'une mauvaise gestion courante et de choix stratégiques malheureux, dont les plus symboliques sont probablement la diversification dans des secteurs que l'entreprise ne maîtrise pas<sup>236</sup> ou la tentative de conquête du marché américain, à la tactique sans doute mal établie, avec la prise de contrôle d'AMC<sup>237</sup>.

La reprise main s'accompagne alors d'une feuille de route claire qui consiste, pour reprendre les propos de Bernard Hanon, « Une voiture, une modernisation d'usine, une nouvelle frontière chaque année »<sup>238</sup>, ce qui semble rassurante, notamment pour les pouvoirs publics inquiets de la situation financière de la Régie<sup>239</sup>. Le gouvernement est derrière Renault, dans cette volonté d'expansion, comme l'écrit Jean-Louis Loubet : « Pierre Gadonneix ou Didier Floquet, les représentants au conseil d'administration du ministère de l'Industrie et du Trésor, sont, sous une prudence de façade, de fervents partisans de l'expansionnisme de Renault »<sup>240</sup>. Renault est donc bien soutenu par son ministère de tutelle dans la mise en œuvre de cette stratégie<sup>241</sup>.

Finalement, celle-ci contribuera à la perte record en 1984 de 12,5 milliards de francs et un endettement de 57 milliards de francs. Conséquence de cette situation plus que critique qui frappe une entreprise sous perfusion et qui n'est plus « la vitrine du secteur public »<sup>242</sup>, l'Etat

---

<sup>235</sup> Mais également des sites qui produisent des véhicules à la plus forte marge opérationnelle, ce qui est le cas des véhicules utilitaires.

<sup>236</sup> LOUBET Jean-Louis, *Renault : histoire d'une entreprise*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2000, p 289

<sup>237</sup> III O 10 347 sq.

<sup>238</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 290

<sup>239</sup> *Ibid.*

<sup>240</sup> *Ibid.*, p. 294

<sup>241</sup> *Ibid.*

<sup>242</sup> *Ibid.*, p. 295

durcit ses exigences (au moins de manière formelle) quant aux responsabilités de la Régie, comme l'écrit Laurent Fabius à Bernard Hanon en 1984 : « Renault doit être triplement exemplaire, sur le plan industriel, social et financier »<sup>243</sup>.

Même s'il ne s'agit pas encore de parler de privatisation, en 1987<sup>244</sup>, la première cohabitation va probablement contribuer à façonner, si ce n'est préparer, cette option future. En effet, il faut voir dans cette perspective deux dimensions liées autant au contexte de l'époque que du secteur : la première est strictement politique et renvoie à la montée en puissance de politiques néolibérales, incarnées par le « *There is no alternative* » de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne à la même époque ou la politique de Ronald Reagan aux Etats-Unis, qui ne jure que par la loi du marché ; la seconde dimension est plus pragmatique et part du constat que, trop attaché à l'Etat, Renault ne pourra jouer un rôle majeur parmi le concert des constructeurs automobiles mondiaux et ne pourra ainsi se mettre sur les rangs des prétendants pour former des partenariats stratégiques permettant d'atteindre la taille critique induite par les transformations du secteur<sup>245</sup>. En effet, la présence de l'Etat ne pourrait qu'effrayer un potentiel partenaire privé, multinational, attaché à une liberté d'action sans l'entrave de quelconques considérations de politique intérieure. Les propos de Raymond H. Levy illustrent parfaitement cette analyse, lorsqu'il déclare qu'il faut « sortir Renault de son isolement. Le premier avantage qu'il y voit est] de faire disparaître en douceur le statut d'entreprise publique. Le second avantage, beaucoup plus important, [est] d'avoir une alliance avec un constructeur qui [le] consolide sur [ses] zones fragiles »<sup>246</sup>.

Ce désengagement de l'Etat va se faire par paliers successifs<sup>247</sup>. Ceux-ci vont correspondre peu ou prou à des étapes clés des évolutions stratégiques ou des opportunités offertes à Renault et sur lesquelles nous reviendrons. Après la pression sur un gouvernement de gauche pour l'obtention de revendications notamment en vue de l'amélioration du pouvoir d'achat avec des augmentations de salaires ou la libération de la parole par les Lois Auroux, la politique du gouvernement dessine en filigrane l'inévitable issue, dès le début des années 1980. En effet, comme l'écrit Jean-Louis Loubet, « le blocage, puis le contrôle des prix n'ont rien arrangé, et les mesures sociales de 1982 sont arrivées [...] au plus mauvais moment »<sup>248</sup>. Ces percées sociales ne seront de plus pas suivies d'autres mesures puisqu'à compter de 1983, le gouvernement

---

<sup>243</sup> *Ibid.* note 1052, lettre adressée à Bernard Hanon et publiée dans la presse

<sup>244</sup> III O 10 363 sq.

<sup>245</sup> 1.2.2 Big Crunch des constructeurs et big bang des marchés

<sup>246</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 290, p. 336, note 1160, LEVY Raymond H., « Le cas Renault », *Notes de la fondation Saint-Simon*, n° 68, décembre 1994

<sup>247</sup> II B 42

<sup>248</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p 285. Les mesures dont il est question sont les 39 heures, la cinquième semaine de congés payés, la revalorisation des bas salaires et les lois Auroux.

socialiste fait entrer la France dans l'austérité. S'en suivront la cohabitation de 1986 puis le retour d'une majorité de gauche suivie d'une nouvelle cohabitation avec un gouvernement de droite. La fin du siècle sera marquée par la présidence de Jacques Chirac et la cohabitation avec le gouvernement de Lionel Jospin qui verra l'Etat se désengager de la majorité des entreprises nationalisées, y compris de Renault, même s'il y reste un actionnaire majoritaire. Par ailleurs, au niveau des réglementations qui accentuent ce phénomène, la pression s'accroît d'autant plus avec la montée en puissance de l'Europe qui légifère sur de multiples aspects, auparavant laissés à la libre décision des gouvernements nationaux<sup>249</sup>.

Quelles conséquences le synthétique tableau politique que nous venons de broser a-t-il pour Renault et pour l'usine de Flins ? Cette période va être propice pour le Groupe Renault qui va pouvoir retrouver une liberté d'action. Mais de même qu'il ne « fallait pas désespérer Billancourt », il ne faudra pas désespérer Flins (et la convocation de Carlos Ghosn à l'Élysée en 2010 pour contraindre le Groupe à affecter des volumes significatifs de Clio 4 à l'usine de Flins n'en est pas le moindre des exemples).

De manière opérationnelle, c'est la communication centrale, déployée à front carré dans tous les sites, qui informe sur cette transformation sans générer plus d'émoi au sein de l'usine. Ce caractère de non-événement vécu par le site Yvelinois nous a été confirmé par l'ensemble des personnes que nous avons interrogées dans le cadre de cette recherche. Gérée par le service Ressources Humaines de l'usine, l'ouverture du capital, et la possibilité pour les collaborateurs d'acheter des actions à tarifs préférentiels, a eu pour seule spécificité locale la mise en œuvre en nombre nécessaire de permanences dans les départements, pour recevoir les salariés. Les *Médias* parus à cette occasion nous communiquent d'ailleurs des informations intéressantes sur la mobilisation des salariés de Flins, puisque 4 500 d'entre eux, soit 55% de l'effectif total, se portent acquéreur d'actions du 3 au 16 novembre 1994<sup>250</sup>. C'est toutefois moins que le total du périmètre Groupe, à 61% des salariés, et loin du total pour le périmètre France qui atteint 68%<sup>251</sup>. Et signe du succès au niveau du Groupe : l'offre aux salariés est sursouscrite près de 1,8 fois<sup>252</sup>.

Dix-huit mois plus tard, le 15 juillet 1996, l'usine annonce la privatisation officielle de Renault, avec 6% du capital qui aboutissent dans les mains d'acquéreurs privés, mais sans participation des salariés cette fois. L'Etat passe ainsi sous la barre des 50% du capital et « La Régie

---

<sup>249</sup> MILOR Alice, *op. cit.*

<sup>250</sup> *Média*, n° 478

<sup>251</sup> *Média*, n° 482

<sup>252</sup> *Média*, n° 479

Nationale des Usines Renault devient Renault »<sup>253</sup>. Pour les salariés du Groupe, il est bien précisé que

*le passage dans le secteur privé n'entraîne aucun changement en ce qui concerne l'organisation du travail, la vie des salariés dans l'entreprise, et le statut du personnel, comme le confirme l'accord relatif à la continuité des dispositions contractuelles régissant le personnel de Renault, signé le 6 octobre 1995.*<sup>254</sup>

Quoiqu'il en soit, avec ses 55% de salariés souscripteurs, l'usine de Flins ne fait pas partie des meilleurs de la classe. Là encore, on peut y voir la marque d'une usine ancienne, fortement ancrée dans la reconstruction d'après-guerre, ce qui semblerait être est en quelque sorte si ce n'est sa raison d'être du moins son credo, avec un personnel encore très attaché à son statut public, du moins symboliquement puisque les précisions de la direction ne sont pas de nature à l'inquiéter... du moins à moyen terme.

Mais, c'est surtout par l'effet indirect de l'Alliance Renault-Nissan, rendue possible par cette privatisation, qui va avoir le plus gros effet sur l'usine.

#### 2.1.5. Le 2<sup>ème</sup> siècle de Renault : mariage raté et Alliance réussie

Les partenariats structurels ou ponctuels, stratégiques ou d'opportunités, n'ont pas manqué d'émailler l'histoire de la RNUR et bien des constructeurs ont pu faire un bout de chemin avec la firme au losange. Peugeot bien sûr, dès la fin des années cinquante, mais nous pouvons également citer Alfa Roméo à partir de 1958<sup>255</sup>, Dacia dès 1966<sup>256</sup>, de nombreux échanges (sans forcément de lendemain) avec Volkswagen, des premiers contacts avec Volvo en 1971 au travers de la Française de Mécanique<sup>257</sup> et avec AMC dès 1961 pour « le montage réciproque des voitures »<sup>258</sup>. Toutefois, c'est véritablement en 1979 que l'entreprise prend un virage vers des partenariats plus durables avec, en janvier, la signature d'un « accord avec AMC pour la vente de véhicules Renault au Etats-Unis et au Canada et de Jeep AMC en Europe », puis en décembre « avec Volvo en vue de lui fournir des pièces et des éléments pour un modèle destiné aux Etats-Unis »<sup>259</sup>. Cette année réunit deux éléments structurants de la stratégie de Renault pour les deux décennies à venir : la tentative de pénétration du marché nord-américain avec AMC et la future mise en œuvre d'une alliance avec Volvo. Toutes deux se solderont par un échec !

En 1980, Renault augmente sa participation dans AMC, à 46,4% du capital (et même 55% avec les actions préférentielles)<sup>260</sup>. Malheureusement, cet épisode états-unien, après un

<sup>253</sup> *Média*, n° 645

<sup>254</sup> *Ibid.*

<sup>255</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 84

<sup>256</sup> *Ibid.*, p. 100

<sup>257</sup> *Ibid.*, p. 110

<sup>258</sup> *Ibid.*, p. 90

<sup>259</sup> *Ibid.*, p. 126

<sup>260</sup> *Ibid.*, p. 128

démarrage encourageant, va vite tourner à la catastrophe pour Renault : en 1982, l'entreprise a déjà dépensé 350 millions de dollars depuis 1979 dans AMC<sup>261</sup>. L'aventure prendra fin en 1987 avec la cession des parts de Renault dans AMC à Chrysler avec qui le constructeur de Boulogne-Billancourt imaginera poursuivre sa « conquête de l'Ouest ». Mais finalement sans plus de succès<sup>262</sup>...

Avec Volvo, la situation est un peu différente. Si Renault a bien pris 10% du capital de Volvo en 1979, avec une option pour 20%, il est contraint de s'en défaire en 1986, dans le cadre de son plan de redressement après les pertes catastrophiques de 1984 (plus de 12 milliards de francs)<sup>263</sup> et de 1985 (près de 11 milliards de francs)<sup>264</sup>. C'est en 1990 que le Suédois revient dans le périmètre d'influence de la Régie avec la signature, le 23 février, d'un accord de coopération, suivie en avril par la création d'une société commune de recherche puis en septembre la mise en œuvre de participations croisées<sup>265</sup>. Les choses semblent aller bon train : en janvier de l'année suivante, l'Alliance Renault-Volvo est portée sur les fonts baptismaux<sup>266</sup> et en septembre 1993 est annoncée la fusion des deux entreprises pour le 1<sup>er</sup> janvier 1994. Mais coup de théâtre ! Le 2 décembre, Volvo décide d'abandonner le projet<sup>267</sup>. Cependant, cette Alliance quasi morte dans l'œuf aura au moins eu pour conséquence de rendre nécessaire l'ouverture du capital de Renault dans un premier temps, prélude à sa privatisation et à sa pleine autonomie en tant qu'entreprise privée, comme nous venons de l'évoquer dans notre séquence précédente.

A Flins, on suit naturellement les péripéties de ces accords au travers de la communication déployée par le Groupe. En effet, il ne semble pas, dans les documents que nous avons pu consulter comme avec les personnes que nous avons interrogées, que la communication les concernant ait nécessité un traitement spécifique et des répercussions particulières pour l'usine ou susciter des réactions auprès de son personnel. Cela est sans doute lié au fait, lorsque l'on se penche sur l'information diffusée aux collaborateurs<sup>268</sup>, qu'il est constamment réaffirmé que le passage d'entreprise d'Etat à entreprise privée ne change strictement rien pour eux (tant en termes de contrat de travail que dans la poursuite des accords collectifs en cours). Et pourtant, cette privatisation conçue pour faciliter l'alliance Renault-Volvo, va contribuer au succès d'une autre Alliance, celle avec Nissan et dont laquelle l'usine saura tirer parti.

---

<sup>261</sup> *Ibid.*, p. 132

<sup>262</sup> *Ibid.*, p. 142

<sup>263</sup> *Ibid.*, p. 137

<sup>264</sup> *Ibid.*, p. 138

<sup>265</sup> *Ibid.*, p. 149

<sup>266</sup> *Ibid.*, p. 152

<sup>267</sup> *Ibid.*, p. 156

<sup>268</sup> *Média*, n°568

Cette nouvelle Alliance, cette fois avec Nissan, marque donc la dernière décennie de notre période. Signée le 27 mars 1999, elle suit de quelques jours la prise de participation majoritaire de Renault dans Dacia survenue le 11 mars<sup>269</sup> et précède d'un an l'acquisition du coréen Samsung. C'est dire la formidable dynamique de concentration qui s'opère en seulement quelques mois, au profit du constructeur Français ! Renault prend alors 36,8% du capital du constructeur nippon avant de porter sa participation à 44,4% en 2002<sup>270</sup>. Cette Alliance devient rapidement un acteur de poids : la quatrième force automobile mondiale. Contrairement aux partenariats ou alliances qui l'ont précédée, il n'est pas tant question d'absorption pure et simple que de la mise en place de véritables synergies au sein d'entreprises distinctes, tant de manières directement économiques avec par exemple la mise en commun des services achats, qu'au travers de partage de standards, de méthodes, de bonnes pratiques ou de système de production. Et c'est là tout l'intérêt pour les usines du Groupe, qui leur permet de rentrer de plain-pied dans la logique des systèmes de production à la japonaise, d'abord avec le Système de Production Renault à partir du début du siècle, puis avec l'*Alliance Production Way*, progressivement mis en place à la fin des années 2010, strictement commun à Renault et Nissan.

Il est clair que l'usine de Flins, comme l'ensemble des autres usines, va bénéficier de la montée en puissance de ces dispositifs au service de la performance de l'atelier, avec les premiers échanges entre collaborateurs de l'usine et des sites de Nissan. Nous verrons plus loin comment l'Alliance a changé la nature même de l'usine pour lui permettre de répondre aux nouveaux enjeux de performance en vigueur dans le nouveau siècle qui s'ouvre pour l'automobile. A partir de 2016, l'usine accueillera une contribution on ne peut plus concrète de cette Alliance pour son activité avec l'affectation de la Nissan Micra sur ses lignes. Et là encore, la plus vieille usine véhicules de Renault fera office de site pionnier en accueillant sur ses lignes d'assemblage, en première industrialisation, un véhicule conçu dans les bureaux d'études d'Op-pama. Toutefois, il nous faut nuancer ce caractère de site pionnier, qu'elle doit moins à sa performance physique ou à son expertise industrielle intrinsèque mais bien plutôt à une décision (pour ne pas dire une pression) politique et stratégique, dont la visite d'Arnaud Montebourg à Flins en 2013 en est la partie visible.

Dans cette nouvelle stratégie, toute faite d'agilité et d'adaptation, l'usine va se recentrer sur des productions plus standards : le segment des petites citadines. Si ce choix lui permet de briller encore de quelques feux, cette stratégie se devra d'être ajustée à l'entrée dans le XXI<sup>e</sup> siècle.

---

<sup>269</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 168

<sup>270</sup> *Ibid.*, p. 184

## 2.2. CHERE, TRES CHERE RENAULT CLIO...

A sa création, en 1952, l'usine de Flins n'a qu'une seule ligne et travaille dans une organisation en une seule équipe, sur des horaires de normal (le 2x8 n'arrivera qu'à la toute fin des années 1960). Pour autant, cela n'empêche pas l'usine de connaître déjà une forte diversité de sa production, avec simultanément sur sa ligne la Juvaquatre, véritable véhicule à tout faire, mi-véhicule particulier, mi-véhicule utilitaire dans la philosophie d'un Kangoo avant l'heure ; la 4CV, petit citadine (ou campagnarde selon les goûts) compacte et sorte d'ancêtre de la Twingo ; et la Frégate, véhicule haut de gamme pour l'époque que l'on pourrait rapprocher de la Talisman d'aujourd'hui. L'usine va ensuite alterner les modèles de milieu de gammes (Renault 6, Renault 8, Renault 12), les versions plus haut de gamme (Renault 16, Renault 18) ou les modèles franchement populaires (Renault 4, Renault 5, SuperCinq)<sup>271</sup>. Usine à tout faire, à une époque où l'on ne s'encombre guère de questions relatives à la stratégie industrielle, Flins répond au besoin d'un marché quasi captif (la France évidemment et principalement l'Europe) dans une époque de consommation débridée. Toutefois, l'entrée dans la crise va obliger l'entreprise à revoir sa copie afin de mieux adapter ses sites à la nouvelle donne, d'autant plus que les choix stratégiques de Renault ont mis à mal l'entreprise. Cela ne va pas se faire immédiatement, dès l'entrée en crise, et à la diversité de modèles de taille différente va rapidement succéder la diversité des versions d'un même modèle pour répondre à une demande commerciale toujours plus exigeante. Si les volumes sont au rendez-vous, validant le bien-fondé de cette stratégie, force est de constater que celle-ci s'avère difficilement pérenne pour des questions de coûts, ce qui va amener l'usine à revoir sa stratégie.

### 2.2.1. *De la diversité à la spécialisation*

En 1978, l'usine produit sur ses trois lignes, la Renault 5, la Renault 12 pour quelques mois encore, et la Renault 18. Autant dire le grand écart entre un modèle d'entrée de gamme, populaire, citadin et donc de petit gabarit ; une voiture de milieu de gamme, familiale, et de taille moyenne ; et enfin un véhicule nettement plus imposant en taille, comme en équipement, le positionnant plutôt dans le haut de gamme. L'important à l'époque, c'est bien le volume, quant à la performance... pourquoi s'en soucier : le coût du travail est encore sous contrôle, la crise toute récente peut être interprétée comme un aléa passager, et la concurrence existe à peine puisque le principal compétiteur (Peugeot) est aussi partenaire de Renault et ne présente pas un avantage concurrentiel supérieur à la marque au losange<sup>272</sup>. Bref, le constructeur de Boulogne-

---

<sup>271</sup> Voir le détail des véhicules fabriqués à l'usine II A

<sup>272</sup> Note 280

Billancourt ne s'encombre pas de ce que l'on appellera plus tard la stratégie industrielle, régie par des politiques d'affectation des projets véhicules sur la base de KPI<sup>273</sup>. Et puis, il s'agit aussi de jouer pleinement son rôle de vitrine sociale, comme l'explique Michel Auroy, à l'époque directeur adjoint de Boulogne-Billancourt puis à la tête de l'usine de l'Ile-Seguin, et qui arrive à Flins en 1987 :

*A Boulogne-Billancourt, je peux apprécier combien le social et le politique prennent beaucoup de place [...]. Quand le social va, tout va. Je suis très marqué par le volet social, son importance, son caractère de levier essentiel à la bonne marche d'une usine.*<sup>274</sup>

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'usine a eu à connaître des mouvements sociaux importants au cours des années 1970 mais également de manière significative dans les premières années de la décennie suivante. On peut imaginer que tout changement nouveau, concernant les véhicules produits par l'usine notamment, n'aurait pu qu'attiser des tensions déjà bien installées. Toutefois, la crise qui s'ouvre amène malgré tout la direction à revoir ses politiques d'affectation pour renforcer la compétitivité de ses sites qui, à l'image de Flins, sont de véritables mastodontes, difficiles à faire bouger. Et pour reprendre ce que déjà soulignait Michel Mesaize<sup>275</sup> en 1985 et plusieurs fois rapporté lors de nos entretiens<sup>276</sup> : « Flins, c'est un monstre ». Il semble donc que tout mouvement du paquebot « Flins » soit délicat. Par ailleurs, rappelons qu'à cette époque, l'usine présente encore tous les caractères de la modernité, de l'excellence industrielle du moment. Michel Auroy synthétise parfaitement ce qu'est l'usine dans les années 1980, surtout comparée avec le site historique de la marque au losange, à Boulogne-Billancourt :

*je dois dire que à Billancourt, je n'avais pas fait l'expérience de la vraie usine de montage moderne. Nous étions dans une usine vieillissante qui faisait bien son travail, mais qui se marginalisait. Et en arrivant à Flins [...], c'était le Graal. [...] Une surprise et puis après un plaisir, je ne me rendais pas compte de la difficulté [...] à manager une équipe de cette taille.*<sup>277</sup>

On peut donc légitimement imaginer que les dirigeants de Renault à l'époque voyaient en l'usine de Flins un site performant, compétitif, à la pointe des dernières technologies de production. D'importants investissements avaient été réalisés<sup>278</sup> et tout semblait bien tourner dans le meilleur des mondes. Est-ce que la crise (avec son cortège d'impacts sociaux, industriels, techniques, etc.) a accéléré une tendance à la normalisation des gammes produites ou au

<sup>273</sup> Les *Key Performance Indicators* sont le plus souvent regroupé sous la forme d'un « panier » d'indicateurs qui permet de piloter l'ensemble de la performance QCDRhE en les agrégeant tous pour obtenir une note qui permet de comparer les sites entre, ce qui chez Renault est apparu véritablement au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

<sup>274</sup> III O 11 17 sq.

<sup>275</sup> « On voit que vers 1960, l'usine Pierre LEFAUCHEUX apparaît peut-être par sa taille et par le nombre de personnes qu'elle emploie, comme quelque chose de vaguement monstrueux, mais aussi comme un monstre bienveillant. Quel mal pourrait-on en attendre ? » in MESAIZE Michel, *op. cit.*, p. 226

<sup>276</sup> III O 7 168 ; 11 89 ; 13 22

<sup>277</sup> *Ibid.* 5 338 sq.

<sup>278</sup> II D 3 à 10

contraire a ralenti la mise à l'arrêt programmé de la Renault 18 et à la fin définitive de la fabrication de véhicules autres que les petites citadines, afin de limiter sur le site des impacts socio-économiques que l'on pensait sans doute conjoncturels ? Il n'y a pas véritablement d'élément disponible pour trancher mais toujours est-il qu'en 1986 l'usine se spécialise dans les petites citadines, en fermant au passage sa troisième ligne de montage. L'usine ne produit alors plus que la SuperCinq, seul véhicule sur les deux lignes : un unique véhicule pour l'usine entière, cela ne s'était plus vu à Flins depuis... 1959<sup>279</sup> ! Renault commence à rationaliser sa production sur ses sites hexagonaux : à Flins les petites citadines, à Douai les familiales et à Sandouville le haut de gamme.

Pour autant, la moindre diversité de modèles de taille différente et la concentration sur des modèles plus homogènes, mais à l'équipement souvent plus riche, va naturellement conduire à un renforcement de la qualité pour servir des clients de plus en plus exigeants, en attente de véhicules à leur image, ce que l'entreprise semble avoir mis un temps certain à comprendre<sup>280</sup>. Ce qui ferait mentir Henry Ford lorsqu'il déclarait : « Mes clients sont libres de choisir la couleur de leur voiture à condition qu'ils la veuillent noire. » !

### 2.2.2. *Un tournant qualité*

L'usine se concentre donc sur les petites citadines, à commencer par la SuperCinq qui l'occupe seule pendant deux ans, en 1986 et 1987, avant de s'attaquer à ce qui va faire ses volumes pour les années qui vont suivre : la Clio 1, première du nom donc, dès 1990 puis la Twingo à partir de 1992. L'arrivée de ces deux nouveaux véhicules est également marquée par une amélioration particulièrement significative des résultats qualité de l'usine. C'est en effet l'époque de la Qualité Totale, amorcée par le Directeur Qualité du Groupe de l'époque, Pierre Jocou. Et si l'usine ne produit plus de véhicules de la gamme moyenne ou du segment supérieur, elle en hérite cependant toutes les caractéristiques. C'est notamment le cas pour Clio 1 qui profite de l'expérience de la Renault 19<sup>281</sup>.

Toujours pour Clio 1, c'est l'intégration de l'injection plastique au process de l'usine pour ses boucliers ton caisse avec un effet particulièrement positif sur la qualité perçue<sup>282</sup> et la

---

<sup>279</sup> II B 0

<sup>280</sup> DALLE François, *op. cit.*, p. 265, « J'ai pu constater que nos constructeurs avaient une mauvaise appréciation des critères majeurs commandant les attentes des clients en matière de qualité »

<sup>281</sup> III O 9 474 sq. « la Clio [...], c'était un nouveau concept qui était basé sur la R 19, c'est à dire qu'on avait plus de tôle fine mais des tôles plus épaisses [...] parce que, au début les R 5, R 18, c'étaient des tôles fines. Mais quand ils ont fait la R 19, c'était un véhicule qui avait des tôles plus épaisses pour se rapprocher de la qualité allemande. Enfin du ressenti qualité perçue... Des véhicules allemands »

<sup>282</sup> Cet apparent pléonasme (la qualité ne peut-elle autrement que perçue ?) connaîtra au début des années deux-mille un devenir prestigieux, avec même une direction à son nom, avant de se diluer dans le paysage. On entend par qualité perçue des notions aussi diverses que les jeux entre les pièces, le toucher des matériaux, le bruit de claquement d'une porte. Elle se distingue de la qualité de fonctionnement par exemple, qui touchera par exemple le bon fonctionnement des organes mécaniques.

création de l'AQP. Ces deux projets, les boucliers et l'AQP, ont été menés par Jean-Pierre Allibert, avant même son arrivée à Flins. Ils vont donc assurément contribuer à cette montée en qualité de l'usine, d'autant plus efficacement que mis en œuvre opérationnellement par le concepteur, comme il nous l'a expliqué<sup>283</sup>. C'est aussi le nouveau rôle des directeurs de projet véhicules (Jean-Pierre Allibert sera lui-même directeur de projet achats pour la Renault 19) qui vont contribuer à accentuer la pression qualité sur l'usine. Certes cette pression s'exerce tout autant ailleurs qu'à Flins, mais avec peut-être un peu plus de difficulté à Flins, compte tenu de son passé<sup>284</sup>.

Les résultats vont rapidement être au rendez-vous avec une qualité au meilleur niveau des usines du Groupe comme on peut le voir avec l'évolution de l'AQR<sup>285</sup> puis de l'AVES<sup>286</sup> dans les graphiques correspondants<sup>287</sup> et un volume qui va de nouveau atteindre des sommets, proches de ceux de la fin des années 1970<sup>288</sup>. C'est là le signe que qualité et volume sont les deux composantes indissociablement liées l'une à l'autre pour faire d'une usine un modèle de performance. Nous verrons plus loin combien le travail sur la fiabilité des installations a été également un facteur clé.

Quoi qu'il en soit, l'usine « à fabriquer de la voiture quoiqu'il en coûte » du début des années 1980 laisse peu à peu la place à l'usine qui produit conforme. Au-delà des résultats chiffrés, quelle meilleure preuve de cette transformation du tout volume à la prise en compte de la qualité que celle constituée par le témoignage d'un ancien électromécanicien, amené au début des années 1980 à intervenir sur des pannes pour faire redémarrer les installations : « de mémoire, [...] tout au début on jouait plutôt le volume et après est arrivé [...] la qualité.<sup>289</sup> »

Toutefois, la politique de la Qualité Totale est également marquée par une contribution forte de l'opérateur en tant que responsable de sa propre qualité, via le processus d'autocontrôle. Si ce type de dispositif entre dans le temps opératoire et est enseigné au préalable pour le faire correctement, avec le bon geste à la fois pour assurer la conformité mais également pour éviter d'éventuels TMS pour l'opérateur, il n'en reste pas moins que sur le plan cognitif, comme l'écrit

<sup>283</sup> III O 12 293 *sq.* « c'est dans cette phase là qu'a été inventé l'AQP dont honnêtement et sans fausse modestie je peux dire que je suis l'inventeur de l'AQP. »

<sup>284</sup> III O 7 373-374

<sup>285</sup> L'AQR (Action Qualité Renault) part d'un niveau conventionnel, le même pour toute la gamme, considéré comme « zéro défaut » et décompte des points pour chaque véhicule prélevé en fonction des défauts constatés

<sup>286</sup> AVES : *Alliance Vehicle Evaluation Standard*. Référentiel commun à Renault et Nissan pour coter les véhicules en toute fin de process du point de vue du client, sur la base d'une gamme de contrôles qui peut être plus ou moins systématique et plus ou moins longues (on parlera alors de SAVES pour Short AVES dans le cas de la version courte de la gamme de contrôle).

<sup>287</sup> Le référentiel qualité ayant évolué à la suite du mariage avec Nissan, nous avons été contraints de montrer cette évolution à l'aide de deux graphiques distincts, le premier jusqu'en 2000, avec l'AQR – II B 43 - et le second à partir de 2001 avec le référentiel AVES – *Ibid.* 44

<sup>288</sup> *Ibid.* 45

<sup>289</sup> III O 9 132 *sq.*

Xavier Vigna cela « tend [...] à obliger l'ouvrier à se sentir responsable de la qualité »<sup>290</sup>. Cette attente peut être perçue comme une valorisation du rôle de l'ouvrier en le responsabilisant mais c'est aussi une manière de faire reposer sur lui d'éventuels gains de productivité en simplifiant voire en supprimant par ailleurs d'autres contrôles. Enfin, si un défaut lui échappe, il ne peut qu'être doublement stigmatisé : d'une part parce que la traçabilité permet de remonter de plus en plus facilement à l'origine du défaut, via notamment les systèmes d'information, mais aussi parce que cela met en avant non seulement son incapacité à faire correctement l'opération mais en plus d'en vérifier lui-même la conformité. Double peine donc.

Et si la qualité monte en puissance en s'appuyant de plus en plus sur l'opérateur au-delà de la simple demande de conformité dans la réalisation de l'opération, c'est aussi que le volume, même s'il est encore bien présent au début du siècle, ne semble plus suffisant pour assurer la performance de l'usine au regard des nouveaux référentiels des sites industriels d'Europe de l'Ouest. Le volume pilotant l'activité et l'activité pilotant l'effectif, là encore, c'est la population ouvrière qui risque de faire office de variable d'ajustement. Ainsi, en termes de croissance, le site va connaître des hauts et des bas. Parfois très bas...

### 2.2.3. *Croissance et décroissance*

Le travail sur l'optimisation des produits dans leur conception et du process dans leur évolution (nous nous intéresserons plus en détail sur ce second point dans la suite de notre analyse) ainsi que l'accroissement du niveau de qualité, dans un contexte un peu plus favorable en termes économiques et avec le soutien de produits qui rencontrent rapidement le succès, vont permettre à l'usine de renouer avec des volumes dignes de ses meilleures années, en mettant en œuvre à cette occasion des ruptures dans l'organisation du travail (évolution des temps d'ouverture, 3<sup>ème</sup> équipe, accords de variabilité, etc. sur lesquels nous reviendrons plus loin).

Le graphique du détail des volumes annuels des modèles fabriqués à Flins entre 1990 et 2010<sup>291</sup> montre clairement la progression des volumes qui dépassent la barre des 400 000 véhicules par an en 1999, ce qui est considérable. Cela positionne l'avant dernière année du siècle au 6<sup>ème</sup> rang des meilleures années de l'usine, et il faut remonter à 1980 pour retrouver un volume supérieur, et encore de peu, à 406 361 véhicules. 1980 : c'est-à-dire à une année au cours de laquelle, d'une part, la crise n'avait pas encore marqué le coup de frein que va connaître la décennie qui s'ouvre et où, d'autre part, un process largement plus manuel ne risque pas d'obérer la bonne marche des process par d'éventuels problèmes de fiabilité d'installations

---

<sup>290</sup> VIGNA Xavier, *op. cit.* p. 353

<sup>291</sup> II B 46

automatisées qui s'ils sont évidemment rares, peuvent être très avoir un impact important (certes, le volet social peut également présenter un risque sur le volume par d'éventuels mouvements de mécontentement voire des débrayages).

L'usine renoue-t-elle durablement avec le succès ? C'est le cas jusqu'au début des années 2000 avant qu'une baisse des volumes ne se fassent durablement sentir. Comment peut-on l'expliquer ? Il ne s'agit *a priori* pas d'un retournement des marchés. En effet, comme l'indique le graphique<sup>292</sup> sur la part des véhicules produits à Flins par rapport au total de ces mêmes véhicules, toute usine confondue, si la part des Clio (toutes générations confondues) produites à Flins décroît, le volume total des Clio en provenance de tous les sites (soit en y intégrant les sites de Novo mesto en Slovénie et Valladolid en Espagne, puis Bursa en Turquie à partir de 2006) suit une trajectoire inverse, en progressant quasi constamment. Quant à la Twingo, les volumes hors Flins (à l'usine d'Envigado en Colombie) sont relativement marginaux et destinés de toute façon à un marché où les coûts logistiques d'expédition en provenance du site yvelinois seraient définitivement prohibitifs. En dépit du succès de Clio et malgré des progrès qualité avérés, c'est bien le coût de la main d'œuvre qui amène l'entreprise à optimiser ses fabrications, en les affectant à des sites moins onéreux d'un point de vue salarial.

Fort de ce constat, on pourrait imaginer que l'usine de Flins est également moins flexible ou moins agile que ces consœurs (mais néanmoins concurrentes) Espagnoles, Slovènes ou Turques. En réalité, il nous semble tout au contraire qu'il n'en est rien quand on sait que, par deux fois, l'usine a été amenée à redémarrer un véhicule précédemment produit sur ses mêmes lignes, situation pour le moins inhabituelle (si ce n'est inédite – et encore une fois, Flins fait figure de site d'exception) dans le monde de l'industrie automobile. En effet, comme le souligne la courbe de Clio 2<sup>293</sup>, l'usine produit de nouveau ce modèle (avec des volumes d'autant plus perturbants en termes d'organisation qu'ils sont significativement faibles) à partir de 2008 après l'avoir arrêté deux ans plus tôt.

La Clio 2, sous l'appellation Clio Campus, a en effet poursuivi une carrière dite *long life*<sup>294</sup> à l'usine de Novo mesto. Or cette version au tarif nettement plus abordable rencontre un franc succès en Europe. Il s'avère alors nécessaire de compléter les volumes du Site slovène dont la production est saturée. Ainsi, le 7 septembre 2007, l'usine annonce le redémarrage de la production de Clio Campus pour un volume prévisionnel de 15 000 exemplaires, à partir de mai

<sup>292</sup> *Ibid.* 47

<sup>293</sup> *Ibid.* 48

<sup>294</sup> Le cycle de vie « naturel » d'un véhicule, intégrant éventuellement un ou plusieurs restylage, est généralement d'une durée de sept ans en moyenne. Les véhicules dits *long life* sont ceux dont cette durée est prolongée, généralement destinés à de nouveaux marchés pour ne pas phagocyter les marges du véhicule remplaçant et avec des versions plus dépouillées.

2008 et jusqu'à la fin de l'année<sup>295</sup>. Au vu des volumes habituels de l'usine, on est à la limite de la très petite série. Toutefois, si l'entreprise fait ce choix, c'est bien que celui-ci est rentable malgré les coûts de production de Flins mais c'est aussi le signe que l'usine est suffisamment agile et flexible pour absorber cette production, qui ajoute une contrainte supplémentaire et qui est donc susceptible de perturber son bon fonctionnement. Certes, la crise des *Subprimes* viendra mettre un terme prématuré au programme de production prévu<sup>296</sup>. Mais s'il était encore besoin de démontrer la capacité de l'usine à faire preuve d'agilité, c'est chose faite avec l'annonce le 20 mars 2009<sup>297</sup> de la décision de redémarrer la production de... Clio Campus et cette fois, pour seulement 8 000 exemplaires, de juin à octobre de cette même année ! Et le programme sera là mené à bon terme.

Evidemment, ces volumes « d'opportunités » ne sont évidemment pas pérennes et l'usine reste chère au regard des autres sites, d'autant plus qu'à cette concurrence interne directement liée à ses modèles, d'autres gammes viennent mordre sur ses « parts de production ». Il est temps pour l'usine de se réinventer une nouvelle fois. Ce sont les prémices de la mobilité électrique conjugués avec la crise de la fin des années 2000 qui vont l'amener à prendre alors un nouveau départ.

#### 2.2.4. Concurrence interne et échappée électrique

Au fil du temps, la concurrence se faisant plus rude et avec l'arrêt de Twingo, dont la génération suivante est fabriquée exclusivement en Slovénie, le pilotage par projet conduit naturellement l'entreprise à rechercher le gain maximum en termes de VT<sup>298</sup>. En effet, les directeurs de projet, dont la création remonte à la fin des années 1980, ont pris de plus en plus de pouvoir. Leur performance individuelle (qui conditionne donc leur rémunération) est mesurée par la performance économique des projets qu'ils pilotent. Ainsi, il est naturellement préférable de mettre un véhicule dans une usine à faible coût de main d'œuvre (par conséquent, avec une faible VT) que dans une usine d'Europe de l'Ouest comme Flins. Et cela, d'autant plus lorsque le véhicule présente des marges commerciales réduites, comme c'est le cas pour les petites citadines du type Clio.

---

<sup>295</sup> Média n° 1319

<sup>296</sup> Média n° 1372

<sup>297</sup> Média n° 1409

<sup>298</sup> La Valeur de Transformation (VT) est le coût de fabrication des véhicules directement lié à l'usine, hors pièces fournisseurs, matière première, etc. Il comprend donc la main d'œuvre direct et tous les frais indirects en relation avec la production et le fonctionnement de l'usine. Plus cette valeur est faible, meilleure est la performance économique de l'usine. La VT est propre à chaque véhicule et chacune de ses versions, en fonction de sa complexité de montage et de sa richesse en équipement et permet la comparaison entre les usines qui fabriquent les mêmes véhicules. Enfin, c'est une donnée stratégique, dont la valeur est confidentielle.

Si l'usine de Flins avait déjà partagé ses productions avec les sites de Valladolid en Espagne et de Novo mesto en Slovénie, c'est dorénavant le site de Bursa en Turquie qui présente le meilleur profil en termes de compétitivité. Il intègre donc la production de la Clio 3 en 2006 et, indice que les choses ont profondément changé, le site turc deviendra *mother plant*<sup>299</sup> de la génération suivante, à partir du début des années 2010, alors que l'usine de Flins l'avait toujours été pour les trois versions précédentes. C'est dans ce cadre que, comme nous l'avons déjà évoqué, Carlos Ghosn a été convoqué à l'Élysée pour faire pression en vue de l'affectation de volume de Clio 4 à Flins<sup>300</sup>. On voit bien qu'une page se tourne : l'usine ne présente plus les caractères de compétitivité recherchés pour des véhicules de ce type.

La concurrence interne, non plus en termes d'implantation industrielle mais de produits, c'est aussi la gamme Dacia ainsi que nous en avons déjà parlé qui vient naturellement chasser sur les terres des petites citadines. Michel Gornet résume parfaitement cette situation quand il nous explique que :

*Renault n'est plus restée franco-français. Et puis il y a eu l'impact [du] low cost. [...] En gros, on avait besoin de moitié moins de voitures en France. [I]l y a des marchés qui se sont développés, mais qu'on n'a pas servi depuis la France [...] alors ça a touché évidemment pas mal Flins.*<sup>301</sup>

L'usine et ses productions sont ainsi prises en tenaille entre des sites plus compétitifs pour fabriquer les mêmes produits, d'une part, et des véhicules de gamme différentes mais aux tarifs similaires, voire mieux-disants, qui viennent entamer les parts de marchés de ses véhicules, d'autre part. Et naturellement, gardons à l'esprit que l'usine se positionne sur une gamme et un marché hyperconcurrentiel, en face d'autres acteurs généralistes, qui ont également largement progressé en qualité et en coût de fabrication, en usant souvent des mêmes recettes (à l'exception près du *Low Cost*).

Il faut alors que l'usine amorce un nouveau départ et s'approprie des véhicules plus en accord avec le coût de sa main d'œuvre pour dégager la nécessaire rentabilité au maintien de son activité. Il s'agit donc de produire des véhicules plus riches, au niveau de qualité perçue<sup>302</sup> plus élevé et dont la facture logistique permet une distribution au meilleur coût, c'est-à-dire pour des marchés situés au plus près de l'usine. Mais, comme précédemment évoqué, avec le paquet Flins, il faut aussi anticiper et assurer la transition en amont et faire ainsi que ces nouveaux concepts puissent cohabiter sur la ligne unique de l'usine, avec les Clio 3<sup>303</sup> en fin de parcours et les futures Clio 4 pour lesquelles le Groupe s'est vu forcer la main. Ce sera donc la citadine

<sup>299</sup> Usine qui réalise la première industrialisation d'un nouveau véhicule et auprès de qui les autres usines amenées à le produire vont se former.

<sup>300</sup> Note 6

<sup>301</sup> III O 7 361 *sq.*

<sup>302</sup> Note 282

<sup>303</sup> La Clio 3 sera produite à l'usine de Flins jusqu'en juillet 2014.

électrique ZOE, dont le concept a été présenté au Salon de Francfort en 2009<sup>304</sup>, qui avec des dimensions parfaitement compatibles avec les installations de l'usine, permettra cette transition. On peut donc dire qu'avec l'annonce de l'affectation exclusif d'un modèle 100% électrique dès sa conception d'une part et la prise de contrôle de Clio par le site de Bursa, d'autre part, l'usine connaît une fois de plus un nouveau tournant et se lance, en précurseur, sur un marché certes de niche dans un premier temps (d'où l'importance de compléter son mix de production) mais appelé *a priori* à se développer au vu des premiers signaux d'alerte relatifs au climat. Ce changement de cap concernant les modèles fabriqués est à rapprocher de l'arrêt des modèles de type Renault 12 ou Renault 18 au début des années 1980 et fait figure de point de bascule symbolique en 2010, comme la diversité des productions l'était en 1980

La production de ce modèle électrique, que l'on affirme plus vertueux en termes environnementaux que les véhicules thermiques, répond aux nouveaux courants qui traversent la société sur le registre du climat, complétée par les batteries de mesures gouvernementales d'incitation à l'achat, qui vont être progressivement prises au début du siècle et plus encore au cours de sa seconde décennie. Il faut bien avoir à l'esprit que la prise en compte de ces enjeux environnementaux au sein de l'usine ne s'arrête pas à la conception du produit ni même à l'utilisation de certaines technologies ou certains matériaux dits propres. C'est toute la chaîne de production qui va peu à peu y être connectée : tri des déchets, recyclage des cartons, gestions des palettes de bois, nettoyage des installations, peinture à base d'eau et non plus de solvants, récupération des chutes de tôle renvoyées chez les fondeurs, etc. Si certaines évolutions sont aisées à mettre en place (on le voit avec le déploiement de poubelles dédiées en bord de chaîne<sup>305</sup>), certaines sont plus importantes comme c'est le cas en peinture (l'exemple du process de cataphorèse sorti de terre au tout début des années 1980 est à ce titre édifiant comme nous allons le voir dans notre séquence suivante). Mais il ne faut pas voir dans cette prise de conscience la seule préoccupation « verte » et occulter le lien étroit entre la prise en compte de l'impact environnemental de l'usine d'une part et des économies d'échelle voire des gains financiers, d'autre part.

Si une nouvelle page se tourne pour ce qui est des modèles fabriqués sur ces lignes au sortir des années 2000, une autre série de pages s'est également tournée au cours de ces trois décennies, mais celles-ci tracées du porte-mine de l'ingénieur plutôt que du feutre du designer. Il s'agit de raconter l'évolution du process, entre investissements de fond et inéluctable marche

---

<sup>304</sup> Francfort : Renault Twizy et Zoe Z.E. Concept, [<https://www.autonews.fr/ecologie/74400-francfort-renault-twizy-et-zoe-z-e-concept-2/>]

<sup>305</sup> II E sur les évolutions de process

vers une automatisation toujours plus présente sur le flux de production et dans tous les départements de l'usine.

### **2.3. OPTIMISATION DES MOYENS, PAR TOUS LES MOYENS**

De la fin des années 1970 au début des années 2010, l'usine occupe la même surface au sol, soit quelques 232 hectares (plus grand que la Principauté de Monaco comme on a fièrement l'habitude d'affirmer aux visiteurs ou encore plus de 330 terrains de football pour les amateurs de ballon rond) et 65 hectares de bâtiments. C'est aussi plus de treize kilomètres de rues intérieures et de nombreux parkings, espaces verts, abris fumeurs, etc. Autant dire que le temps qui passe à l'usine, s'il réduit les effectifs et voit l'activité s'ajuster aux lois de marchés matures et pour répondre à de nouvelles problématiques sociétales, ne change en rien l'empreinte du site sur son territoire, avec des coûts fixes qui, comme leur nom l'indique clairement, ne savent pas s'ajuster aux évolutions d'une époque.

Ainsi, si les évolutions de l'industrie contraignent l'usine à sortir des activités de son périmètre direct, elle va aussi en accueillir de nouvelles, ne laissant pas un pouce de libre dans les bâtiments. Mais cet ajustement ne se fait pas à somme nulle, bien au contraire quand, signe de nouveaux temps stratégiques ou conclusion d'un âge d'or moribond, en 2007, une « usine » ferme à Flins avec l'arrêt de la ligne Twingo. Enfin, maintenir l'appareil de production coûte que coûte, c'est malgré tout l'enjeu de travaux réguliers qui se font à bas bruit.

#### *2.3.1. Des activités qui sortent...*

On a vu précédemment comment la problématique *Make or Buy*, soit la question de l'externalisation d'une activité, s'est posée comme un élément structurant du secteur automobile (et plus globalement de l'ensemble du secteur industriel). Ainsi, l'usine de Flins ne déroge pas à la règle et a vu de nombreuses activités sortir de ses murs pour les envoyer chez des fournisseurs. Il en va ainsi de multiples pièces intérieures, l'usine se concentrant, hormis sur l'assemblage de l'ensemble final des équipements, sur les grosses opérations de préparation de la caisse (emboutissage, tôlerie et peinture) qui finalement donnent le design caractéristique du produit et affirment le style et l'image de la marque.

Quelques activités de montage périphériques perdureront cependant, comme la préparation de la planche de bord ou l'habillage des portes, mais on assiste au cours de ces années à une sortie de bon nombre d'opérations auparavant réalisées dans l'usine. Nous avons retenu l'une d'elle, qui nous a paru emblématique de cette logique d'externalisation, et qui est d'envergure : les sièges et l'atelier de couture. On parle bien ici d'externalisation, puisque cette activité part

en effet chez un fournisseur extérieur, sans rapport avec la Régie<sup>306</sup>. C'est une précision importante, car il en est tout autrement des sorties d'activité que l'usine a déjà vécues par le passé comme le départ en octobre 1975 des activités CKD mais qui restaient dans le giron du Groupe en rejoignant le site de Grand-Couronne<sup>307</sup>.

Fabienne Lauret nous en parle, vue de l'intérieur, dans son livre<sup>308</sup>, dans la mesure où elle a vécu cette sortie d'activité et cela à deux titres. D'une part comme ouvrière de l'atelier de couture et d'autre part comme déléguée syndicale à la CFDT. La fermeture intervient en 1990 et est vécue « presque comme une fatalité par les salarié.es et les syndicats »<sup>309</sup> Mais avant cela, un mouvement de grève va contribuer au début des années 1980 à la modernisation de « cet atelier qui avait peu évolué depuis sa création en 1952 »<sup>310</sup>. Dès cet épisode, deux solutions sont évoquées : le transfert de l'activité à la sous-traitance ou la modernisation de l'atelier, avec à la clé, hormis l'amélioration des conditions de travail demandée dans les revendications, une amélioration de la productivité<sup>311</sup>. C'est la seconde solution qui va être retenue avec notamment la mise en place de groupes de réflexion (déjà une forme d'intelligence collective même si elle est vue comme un échec par Fabienne Lauret) constitués d'opératrices du secteur<sup>312</sup>. C'est bien là, la démonstration que, malgré l'entrée en crise et les difficultés de l'entreprise, la logique d'externalisation, même si elle pouvait légitimement se poser, n'était une évidence pour personne, au moins quand l'arbitrage entre les gains engendrés et les risques sociaux inhérents à cette externalisation préfère écarter la première option.

Le nouvel atelier entre en activité en avril 1983. Mais au tournant des années 1988 et 1989, les choses semblent s'accélérer en vue d'une fermeture, notamment pour la raison avancée officiellement de problèmes de structure du bâtiment. En effet, l'étage du bâtiment C<sup>313</sup> où est installée la couture, présente des fragilités et de sérieux problèmes de portance, ce qui oblige à démonter les chaînes et donc *a priori* à rallonger le temps de transfert de l'atelier de couture à la zone de montage, avec des coûts associés<sup>314</sup> et une dégradation de la performance logistique. Mais laissons la parole à Jean-Jacques Ferchal qui était chef d'atelier des sièges à l'époque et qui nous raconte le dispositif mis en place pour accompagner cette fermeture

---

<sup>306</sup> Il s'agit de Roth Major, devenu ensuite Bertrand Faure puis Faurecia

<sup>307</sup> BERTINOT, Michel, *Renault Flins, 45 ans d'innovations*, Renault, 1998. Page 57. CKD, pour *Completely Knock Down*, ce sont des caisses expédiées en pièces détachées pour être remontées dans d'autres sites.

<sup>308</sup> LAURET, Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*

<sup>309</sup> *Ibid.* p. 75. Nous reprenons la graphie inclusive de l'autrice.

<sup>310</sup> *Ibid.*, p. 83-84

<sup>311</sup> *Ibid.*, p. 84

<sup>312</sup> *Ibid.*, p. 85

<sup>313</sup> Pour la situation des différents bâtiments cités par leur lettre (A, B, C, K, T, OA, LH, etc.) II D 1

<sup>314</sup> LAURET, Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*, p. 97

*j'ai pris par groupe de 15 personnes en leur disant "je viens fermer". Mais c'était marrant parce que certaines personnes me disaient "ne t'inquiète pas les gens ils vont être reclassés chez Roth Major" et je savais que c'était faux. [P]ersonne de Renault ne pouvait quitter Renault pour aller chez Roth Major. [Q]uand tu as des couturières en face de toi, des personnes de 50 ans, ça fait 20 ans 25 ans 30 ans que t'es là et tu leur dis [...] 'tu vas apprendre un autre poste', c'était un drame pour elles. Fallait vraiment bien expliquer, être très humain.<sup>315</sup>*

Par ailleurs, la réalité industrielle rend forcément difficile l'arrêt d'une telle production du jour au lendemain, pour passer d'une production intégralement internalisée à un approvisionnement auprès d'un sous-traitant. La mise en œuvre du transfert se fait donc dans la méthode et de manière progressive, mais toujours dans le respect des personnes, comme semble souligné Jean-Jacques Ferchal :

*On en a profité pour former les personnes qui étaient des anciennes couturières au montage des portes pour que on puisse les reclasser. [L]à j'avais carte blanche. Et donc j'ai fait ce que j'ai voulu. Ben la période de transition sera de 8 semaines, vous pouvez vous former. On vous propose un autre poste [...] et ça c'est très très bien passé.<sup>316</sup>*

Quand une couturière sort pour prendre un nouveau poste de manière définitive, il peut être encore nécessaire de produire temporairement sur son ancien poste de couture. La solution retenue par Jean-Jacques Ferchal (et appuyée par la direction de l'usine) consiste là encore à une approche sociale, par un moyen très simple :

*Parce qu'il fallait continuer à produire [...] j'avais fait un truc un peu hors norme à l'époque [,] pour continuer à produire il faut prendre des gens en intérim, et donc si vous avez des enfants de la famille, des cousins, ils vont s'inscrire à la boîte d'intérim. [...] Les gens dans l'usine ont leur vie personnelle et quand ils avaient un fils au chômage et parce qu'il changeait de poste, leur fils prenait leur poste, ça changeait tout.<sup>317</sup>*

Ce premier recours véritablement systématique au travail intérimaire, au-delà de la dimension « familiale » et chronologiquement borné évoqué par notre témoin, porte sans doute en lui les prémices de ce que deviendra par la suite l'intérim comme levier structurel au service de la compétitivité de l'usine, grâce à un coût de main d'œuvre réduit et à la flexibilité qu'il offre.

Lors de l'entretien que nous avons eu avec lui, le bilan qu'en tire Jean-Jacques Ferchal est plutôt positif (contrairement à ce que rapporte Fabienne Lauret dans son livre<sup>318</sup>...) quand il nous explique que, « ça c'est très très bien passé. [Quand] je suis parti en 90, il y avait une trentaine, quarantaine de personnes qui n'étaient pas reclassées mais l'essentiel du travail avait été fait »<sup>319</sup>.

Evidemment, la cessation d'un secteur complet et son externalisation n'est pas un point positif pour l'activité d'une usine. Toutefois, comme nous l'avons indiqué plus haut, le fournisseur retenu était à proximité de l'usine (d'où un maintien de l'emploi sur le territoire). Cette logique

<sup>315</sup> III O 2 251 sq.

<sup>316</sup> *Ibid.*, 2 54 sq.

<sup>317</sup> *Ibid.*, 2 263 sq.

<sup>318</sup> Fabienne Lauret, *op. cit.*, p. 98, « Je le sens un peu amère, Jean-Jacques... »

<sup>319</sup> III O 2 264 sq.

d'externalisation dans la proximité a été largement étendu à l'usine pour de nombreuses pièces. Ainsi hormis les sièges, il en a été de même pour les boucliers peints. L'usine en a donc aussi profité pour s'inscrire dans une logique de production synchronisée<sup>320</sup> et accroître ainsi sa performance logistique. Mais il ne faudrait surtout pas occulter le volet social, certes grandement lié à la personnalité<sup>321</sup> de Jean-Jacques Ferchal mais qui souligne aussi que l'usine met tout en œuvre, à la fin des années 1980, pour rendre acceptable ces changements, condition *sine qua non* à la poursuite d'une activité sans heurt.

L'usine se recentre donc sur la fabrication de la caisse assemblée peinte, le montage des pièces en provenance de sous-traitants et assure l'ensemble du contrôle qualité à toutes les étapes (car un mauvais montage, une pièce défectueuse, même en provenance d'un fournisseur, est vu par le client comme un défaut de la responsabilité du constructeur). Compte tenu de sa taille, ce départ d'activité va libérer des espaces à un moment où l'entreprise se retrouve contraint de fermer certaines de ses implantations, à l'image de Boulogne-Billancourt. Flins est bien desservie et à quelques kilomètres des instances de conception et de gouvernance du Groupe, alors quoi de mieux pour y transférer un certain nombre de ces activités, pour certaines stratégiques ?

### 2.3.2. ...et d'autres qui arrivent

L'usine de Flins a toujours été un centre industriel majeur avec de nombreuses activités et n'a pas attendu la fermeture des implantations de Boulogne-Billancourt et de Meudon pour se diversifier. Ainsi, dès 1964, l'usine se dote d'un Magasin de Pièces de Rechange<sup>322</sup>, qui devient ensuite Centre de Distribution Pièces et Accessoires en élargissant son offre. Il occupe plusieurs bâtiments de l'usine et une surface conséquente (sans parler des flux logistiques dédiés qui viennent s'ajouter à ceux, déjà nombreux, de l'usine). Une partie importante des pièces qu'il a à gérer, essentiellement des pièces de carrosserie, sont produites par l'usine, dans les départements emboutissage (cf. *infra*) et tôlerie où elles sont intégrées au même process que les véhicules produits par l'usine. En revanche, cette dernière met rapidement en place un atelier

---

<sup>320</sup> A la suite d'une commande client en affaire commerciale, en amont du lancement effectif en production de la voiture dans les systèmes d'information, les pièces sont également lancées en fabrication et en parallèle chez les fournisseurs dans un périmètre d'une quarantaine de kilomètres de l'usine. Ils sont ensuite livrés en Juste à Temps (JAT) sur le point de monte, au poste de travail.

<sup>321</sup> III O 10 515. De l'aveu même de Louis Schweitzer « c'était quelqu'un qui avait une vraie fibre sociale »

<sup>322</sup> CHANDESON, Marcel, *Histoire du MPR*, Association Renault Histoire, coll. « Renault Histoire », N° 7, juin 1995, p. 74 : « 208 m sur 250 m, soit 52 000 m<sup>2</sup>. Les travaux débutèrent en 1963 [...] Dès 1966, le bâtiment fut allongé de 250 à 300 mètres, la surface portée de 52 000 à 72 800 m<sup>2</sup>. ». Voir également II D 1 (plan masse de l'usine), 3 (prolongement du bâtiment principal, bâtiment L) et 5 (création du bâtiment PF)

spécifique de traitement de surface<sup>323</sup>, dédié uniquement à la pièce de rechange, distinct de l'atelier peinture du flux principal et notamment de la cataphorèse (bâtiment T)<sup>324</sup>.

De même, et en lien avec ce centre de pièces de rechange, l'usine de Flins n'a jamais eu pour seule vocation de produire des pièces de tôle destinées uniquement aux véhicules fabriqués sur ses lignes de production. Forte d'un département emboutissage largement dimensionné, elle fournit l'après-vente mais également d'autres usines non pourvues de telles installations en pièces embouties, voire assemblées sous forme de modules en tôlerie. Il en va de même, pour les pièces plastiques, ainsi que nous l'a expliqué Jean-Pierre Allibert, qui va explorer les possibilités d'internaliser la production des pièces plastiques dès avant son arrivée à Flins. A la suite d'une étude sur la technologie de formage et d'injection, il s'avère que l'entreprise peut en effet être largement bénéficiaires en réalisant elle-même cette fabrication et avec un retour sur investissement rapide. S'ensuit alors la mise en place de moyens de production pour des pièces standards comme des passages de roue (pièces plastiques qui sont sous le véhicule derrière les roues, à l'avant et à l'arrière, sans rapport particulier avec le style). Et l'équation va se trouver vite positive puisqu'aux dires de Jean-Pierre Allibert, « avant qu'on sorte la première pièce, l'atelier plastique était déjà rentable. [...] La simple décision d'investir l'atelier plastique a fait baisser pratiquement, je te dis 30% »<sup>325</sup>. L'externalisation n'est donc pas une fatalité !

Il semble donc que de nouvelles fabrications, avec l'émergence et la maîtrise interne de nouvelles technologies comme la polymérisation, puissent également être intégrées dans la production de l'usine, au service de l'ensemble des sites industriels non pourvus et pour des pièces aussi standards (et sans enjeux d'aspect) comme celles décrites par Jean-Pierre Allibert. A termes, en 1988, jusqu'à six presses d'injection plastique sont alors progressivement installées au sein du bâtiment K<sup>326</sup>, dépendant du département emboutissage. Cela fait la démonstration que, en dépit d'un ralentissement de l'activité, l'usine a la capacité de rendre objectivement rentable la production de nouvelles pièces, sans que celles-ci ne soient le fruit d'une pression extérieure, notamment politique comme dans le cas du passage à l'Elysée de Carlos Ghosn.

Au titre des activités connexes à la fabrication, on peut également citer le *Global Training Center* (GTC) qui ouvrira ses portes le 25 mai 2010. Destiné à former les collaborateurs de l'ensemble des usines du Groupe Renault dans le monde, il renforce *a priori* un peu plus l'usine dans sa dimension de référence industrielle, en mettant notamment ses lignes de fabrication à la disposition des stagiaires pour des exercices « grandeur nature ». Cependant, il s'agit de

---

<sup>323</sup> II D 2, repère 6

<sup>324</sup> *Ibid.* 2, repère 5

<sup>325</sup> III O 12 367 *sq.*

<sup>326</sup> II D 2, repère 4

nuancer cette notion d'usine de référence dans le cas du GTC : en effet, il faut certainement plutôt y voir une double opportunité plus triviale, entre occupation de surfaces libres et proximité avec le Technocentre, le Siège Social et la capitale<sup>327</sup>, ce qui facilite inévitablement le flux des stagiaires et l'optimisation de réunions dans d'autres établissements hors du périmètre des fabrications.

D'autres activités, sans rapport direct avec la production de véhicules, sont venues occuper les bâtiments disponibles de l'usine, historiquement basée à Boulogne-Billancourt. Au titre des activités marginales, pour ne pas dire anecdotiques mais néanmoins fortes en termes d'image de marque, on peut citer la collection de véhicules anciens de Renault (stockage de 800 véhicules ainsi qu'un atelier de remise en état, dernier bâtiment majeur sorti de terre<sup>328</sup>) ou la Direction des Préparations et des Besoins Spéciaux (DPBS) en charge de la préparation des véhicules destinés à être présentés lors des salons automobiles internationaux ou remis en prêt aux journalistes lors des essais presse. Certes, il ne s'agit pas là d'activités à effectif conséquent et il faut sans aucun doute plutôt y voir encore une fois l'opportunité d'exploiter des surfaces libres plutôt qu'une véritable stratégie d'implantation (encore que la proximité avec le Siège Social et la capitale a sans doute, là encore, joué en la faveur de Flins pour cette dernière activité stratégique), mais cela souligne tout l'intérêt comme la capacité de l'usine à accueillir, sans trop de difficultés, des activités certes périphériques, mais à impact important (gestion de flux, maîtrise de la confidentialité, surfaces requises importants, flux de visiteurs extérieurs, etc.), notamment pour ce qui concerne la collection de véhicules anciens du Groupe. Enfin, dernière activité en marge de la production, l'installation de panneaux solaires dont nous parlerons plus en détail dans notre troisième partie.

Si dans le meilleur des cas ces activités amènent du personnel expert de Boulogne-Billancourt (collection de véhicules anciens ou préparation des véhicules salons), elles n'offrent pas d'opportunité à d'éventuels mobilité de collaborateurs de l'usine cherchant à quitter la ligne, ni même de solution de reclassements pour ceux contraints de quitter leurs postes qui disparaissent, « sacrifiés » sur l'autel de l'accroissement de la performance et de la baisse de pénibilité, par le développement de l'automatisation.

### *2.3.3. Passer d'une boîte manuelle à une boîte automatisée*

En raison de l'absence de chiffres suivis et fiables sur le temps long concernant les niveaux et l'évolution de l'automatisation des usines du Groupe comme de celles d'Europe de l'Ouest,

---

<sup>327</sup> L'entreprise ne s'en cache d'ailleurs pas lorsqu'est évoquée l'inauguration du GTC dans le numéro 2010, du magazine *Courants*, p. 9 et 10

<sup>328</sup> II D 14

il semble difficile de cerner la dynamique que connaît l'usine dans ce domaine par rapport aux autres usines françaises, Renault ou concurrentes, au-delà du décor que nous avons brossé dans notre première partie. En revanche, nous avons retrouvé des chiffres sur l'historique des automatisations antérieurement à notre période<sup>329</sup>. De plus, nous pouvons estimer que l'usine se présente (une fois de plus) à la toute fin des années 1970 comme un site d'avant-garde sur le sujet puisqu'elle est la première à mettre en place « une ligne automatisée pour l'assemblage des carrosseries de R18 [...] en 1977 »<sup>330</sup>. En dépit de son âge avancé, Flins n'est donc pas particulièrement en retard, bien au contraire, comparativement aux autres sites du constructeur national, pour certains bien plus récents. Pour des chiffres plus suivis, les seuls éléments à notre disposition portent moins sur l'usine de Flins que sur Renault dans sa globalité. Ainsi, en se référant à un auteur passé maître dans l'histoire de l'automobile, Jean-Louis Loubet, nous pouvons suivre le déploiement des robots à commande numérique « cinq axes », qui semblent représenter le type d'automatisations standards pour l'époque. Tous pays confondus (mais on peut légitimement penser que c'est particulièrement le cas des sites d'Europe de l'Ouest), les usines du groupe en comptent 202 en 1981<sup>331</sup>, 620 en 1987<sup>332</sup>, 890 deux ans plus tard<sup>333</sup>, 1 600 en 1991<sup>334</sup>. Il semble clair que la Régie s'équipe à marche forcée en multipliant par huit les installations de ce type en l'espace d'à peine dix ans ! Une part non négligeable vient naturellement équipée les ateliers de tôlerie de Flins, qui compte trois lignes de fabrication en 1981<sup>335</sup> puis deux après l'arrêt de la Renault 18, en 1986. Toutefois, il ne faudrait pas non plus y voir une logique du « tout automatisé » car là encore, il existe un arbitrage entre les coûts de main d'œuvre et les investissements dans des robotisations complexes, comme nous l'apprend *Les Echos* dans lesquels nous pouvons lire en 1993, que, « A Flins, l'atelier de soudage de la Twingo est robotisé à 85% contre 99% pour celui de la Clio. » Et Manuel Roldan, directeur des technologies de fabrication de l'époque, d'ajouter dans ce même article : « 'En supprimant les mécanisations les plus complexes, nous avons gagné 20 à 30 % sur l'investissement.' »<sup>336</sup>. La différence du niveau d'automatisation entre les deux tôleries et les propos de Manuel Roldan font bien la démonstration que, quand bien même Renault prend en compte la nécessaire dérive en âge de ses opérateurs pour réduire la pénibilité des postes, ce qui conduit les investissements

<sup>329</sup> Pour la période antérieure à l'année 1983, on trouve dans le dossier de presse des 35 ans de l'usine un historique des premières automatisations du site, que nous avons repris dans II C 5

<sup>330</sup> COLLECTIF, *op. cit.*, p. 41

<sup>331</sup> LOUBET Jean-Louis, *Carnet de route : 110 ans de Renault - 1898-2008*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2009, p. 130

<sup>332</sup> *Ibid.*, p. 142

<sup>333</sup> *Ibid.*, p. 146

<sup>334</sup> *Ibid.*, p. 150

<sup>335</sup> III O 7 38

<sup>336</sup> *Renault optimise la robotisation de ses usines*, [<https://www.lesechos.fr/1993/03/renault-optimise-la-robotisation-de-ses-usines-902164>]

du Groupe dans l'usine, c'est bien l'équation des coûts : entre le coût des robots et les charges de la main d'œuvre, la première l'emporte sur la seconde quand il s'agit de trancher (en tout cas en 1993).

En l'absence de plus de données chiffrées, il nous a fallu nous tourner vers d'autres sources qui permettent d'éclairer un (trop petit) pan de l'automatisation de l'usine. Le 26 juin 1984, Edmond Pachura, directeur de l'usine de l'époque, lance le projet *Flins 5/5* au cours d'un événement qui, au vu du document remis à l'époque (loin de n'être qu'un simple dossier de travail fait de photocopies qui serait remis lors d'une réunion de travail), a dû être un événement d'importance et réunir un nombre significatif de responsables du site<sup>337</sup>. L'importance stratégique de cette réunion tient notamment aux termes très forts employés par le directeur dans sa conclusion tout autant qu'à un visuel que nous reprenons en annexe<sup>338</sup> :

*Nous sommes aujourd'hui, dans l'automobile et chez RENAULT en particulier, confrontés à de très gros problèmes. FLINS est en première ligne pour les affronter. [...] Je voudrais que tout le monde sache à quels problèmes nous nous heurtons et quels efforts nous devons faire POUR SURVIVRE car, aujourd'hui, c'est bien de cela qu'il s'agit : SURVIVRE.*<sup>339</sup>

Il s'agit donc bien d'une mobilisation générale de Flins au service du Groupe, en tant que la première semble faire partie des troupes d'élites du second puisqu'en « première ligne ».

C'est plus particulièrement la partie consacrée aux investissements, menée par Georges Pinon, qui éclaire l'automatisation de l'usine lorsqu'il entame son intervention en soulignant que « 1984 sera l'année de Flins [...] l'occasion [...] de développer et de moderniser l'ensemble de[s] moyens »<sup>340</sup>. Pour mieux saisir la portée de cette modernisation, il n'est que de relever la durée des travaux passés (lancés en 1981) et futurs avec « de nouvelles phases de modernisation dont l'ampleur doit être appréciée dans un contexte difficile »<sup>341</sup>. Cette ampleur se monte à deux milliards de francs de l'époque, ce qui en euros corrigés de l'inflation dépasse les 700 millions d'euros, et cela uniquement pour la seule partie réalisée lors des quatre années précédentes ! C'est dire l'effort consenti par le Groupe. En termes d'automatisations, et si l'on suit le sens du flux de fabrication, c'est d'abord l'emboutissage qui passera de quatre lignes automatisées en 1981 à huit en 1986<sup>342</sup>. C'est ensuite, et surtout, la tôlerie qui bénéficie d'une transformation profonde de ses installations : 62 robots équiperont les ateliers planchers et assemblage côtés de caisse, 38% des 3 400 points de soudure seront automatisés ce qui est

---

<sup>337</sup> On peut imaginer que cela concerne à minima les cadres qui sont au nombre de 158 en 1985.

<sup>338</sup> II C 6

<sup>339</sup> *Flins 5/5*, séance de travail du 26 juin 1984 – Archives Renault Flins boîte 4, Renault Histoire, p. 57. Nous avons laissé la graphie d'origine.

<sup>340</sup> *Ibid.* p. 37

<sup>341</sup> *Ibid.*, c'est nous qui soulignons

<sup>342</sup> *Ibid.* p. 38

« sensiblement comparable [à] la Renault 9 à Douai »<sup>343</sup> (et même 31% des points qui seront réalisés sur des machines automatiques multipoints), en finition soudure, deux lignes seront entièrement robotisées avec chacune vingt robots. Et de préciser que ces lignes « constituent sur le plan technique ce qui se fait de mieux aujourd’hui en matière d’installation automatique robotisée »<sup>344</sup>.

Concernant la peinture, la mention de la cataphorese dont la mise en service date de 1981 est l’occasion de rappeler que « cette installation était et reste encore aujourd’hui par son importance et par la qualité qu’elle assure, ce qui se fait de mieux, y compris, bien sûr, chez [le]s concurrents »<sup>345</sup>. Mais surtout pour la peinture et le montage, on assiste moins à une débauche de robots qu’à une refonte totale du flux de production avec le remplacement déjà effectif de deux lignes en peinture par une seule, plus capacitaire, puis une seconde sur le même modèle qui reste à venir. Au montage, les chaînes de sellerie et de mécanique sont raccordées. Les anciennes lignes de mécanique sont remplacées par « des chaînes à balancelles et [...] complétées par des chaînes nouvelles de préparation des moteurs »<sup>346</sup>. En synthèse, on ne peut que constater la dimension considérable de ces travaux, dans une période où le Groupe est au plus mal financièrement. C’est bien là le signe que l’usine de Flins fait figure d’une de ses pièces maîtresses au vu de l’effort consenti. Mais il s’agit aussi de voir le moment *Flins 5/5* comme un point cardinal dans le devenir de l’usine, qui bascule d’une usine du passé, dont le process repose essentiellement sur des ouvriers, à une usine future qui, à termes, ne réunirait plus que « des techniciens en blouse blanche que l’on a installés dans les confortables fauteuils des salles de contrôle »<sup>347</sup>, et des techniciens de maintenance, qui en théorie se doivent d’intervenir le plus rarement possible, et au mieux ne pas intervenir du tout.

Car si l’usine s’équipe de robots, ceux-ci vont nécessiter plus d’attention avec des temps d’intervention potentiellement plus lourds et donc plus pénalisants en cas de panne. Il s’agit donc d’assurer au mieux la fiabilité du système.

#### 2.3.4. Des travaux d’arrêt pour ne pas avoir à... s’arrêter !

Chaque année, lors du mois d’août (et parfois entre Noël et le Jour de l’An), il est habituel que l’usine ferme plusieurs semaines, en fonction de la demande commerciale. Généralement, la fermeture d’été, à de rares exceptions près et avec quelques variations selon les secteurs, voit

<sup>343</sup> *Ibid.* p. 39

<sup>344</sup> *Ibid.* p. 40, on notera au passage le quasi-pléonasme « d’installation automatique robotisée »

<sup>345</sup> *Ibid.* p. 41

<sup>346</sup> *Ibid.* p. 42

<sup>347</sup> DALLE François, *op. cit.*, p. 296, « Les ouvriers en blouse grise ont été remplacés par des techniciens en blouse blanche que l’on a installés dans les confortables fauteuils des salles de contrôle, mais ils ont eu tendance à s’ennuyer devant les cadrans qu’ils étaient chargés de scruter. »

l'usine cesser toute production pendant trois à quatre semaines, parfois plus. Mais loin d'être totalement à l'arrêt (si ce n'est la production de véhicules ou de pièces naturellement), l'usine continue de fourmiller d'une activité centrée essentiellement sur la maintenance des installations ou la transformation du process.

En effet, en complément des opérations de maintenance classiques, quotidiennes, qui peuvent se tenir pendant des temps sans production (qui se réduisent d'autant plus que l'usine élargit ses temps d'ouverture ou adapte son organisation, avec notamment la mise en place d'équipes supplémentaires en nuit ou en VSD), des travaux importants sont réalisés à ces occasions. Pour en faire l'analyse, nous avons observé neuf années successives<sup>348</sup>, de 1988 à 1996. Outre que ces années sont au cœur de notre période, elles sont aussi à la charnière entre deux époques en terme de produit : le passage de la SuperCinq à la Clio. Au même titre que *Flins 5/5* marquait un point de bascule en termes d'automatisations, entre premières transformations réalisées et ambitieux plan à court et moyen terme, nous nous inscrivons ici dans la continuité de ces premiers travaux qui vont se trouver accélérer avec le passage de témoin entre deux véhicules appartenant en quelque sorte à deux « ères qualité » différentes.

Comme ces tableaux nous le présentent, l'usine connaît régulièrement d'importants travaux de modernisation et cela dans tous les départements. On a déjà évoqué l'automatisation dont l'usine est l'objet et on peut voir concrètement quelques-unes des réalisations majeures. Toutefois, ce qui nous semble tout aussi digne d'intérêt mais certainement moins spectaculaire, ce sont tous les entretiens, réfections, aménagements, capotages d'installation, etc. que connaissent régulièrement les ateliers. Certains chantiers s'étalent même sur plusieurs années, comme le capotage des presses (et au vu de l'ampleur de la tâche, on comprend pourquoi). Sur ce dernier point, outre l'amélioration des conditions de travail avec une réduction significative du niveau de bruit, c'est aussi un moyen de protéger les installations de tout corps étranger et donc de renforcer leur fiabilité. A l'emboutissage de Flins, cela est d'autant plus important que le département est également centre d'emboutissage pour le groupe Renault et que des projets de fonctionnement en continu, sept jours sur sept, ont pu même être à l'étude à cette époque<sup>349</sup>, ce qui aurait obligé à une fiabilité hors pair. Plus qu'ailleurs, en emboutissage, l'automatisation s'accompagne d'un changement symbolique du rôle de l'opérateur comme le souligne Gwenaële Rot : « A l'emboutissage, l'automatisation a marqué [...] la fin de l'opérateur 'presse-

---

<sup>348</sup> Pour mener à bien cette analyse, nous nous sommes appuyés sur les *Médias*, la synthèse complète est disponible dans II C 11, 12 et 13.

<sup>349</sup> III O 12 397 *sq.* Jean-Pierre Allibert explique le projet de fonctionnement en continu pour réinternaliser de la production sous-traitée et donc optimiser les coûts. Comme il l'explique, ce sont plus des raisons sociales et de politique interne à l'usine que des contraintes techniques qui ont empêché ce projet d'aboutir.

bouton', figures mythiques de l'aliénation ouvrière »<sup>350</sup>. C'est également le département peinture qui accueille d'importants et réguliers travaux de maintenance, notamment pour ce qui concerne la cataphorèse qui n'a pourtant qu'une dizaine d'années d'existence, mais qui réclame des soins périodiques notables. Enfin, au montage, département qui a connu une automatisation plus tardive et plus discrète, avec l'arrivée de la Clio 1 notamment, on constate qu'il y a peu d'opérations de maintenance, mais bien plus de modernisation.

En termes de maintenance du patrimoine, peut-être plus anecdotique et sans rapport direct avec la production, on peut également noter l'importance des travaux d'embellissement, de peinture, de rationalisation des voies de circulation ou d'entretien divers au sein de la « ville » qu'est l'usine de Flins. Le site accuse en effet ses quarante ans en 1992 et commence assez logiquement à rencontrer des problèmes de vieillissement. Si pour un bon nombre d'entre eux, leur traitement ne nécessite parfois qu'un simple « coup de peinture », pour d'autres il n'y a pas de solution viable (et il est donc logique qu'ils n'apparaissent pas dans la liste des travaux réalisés que nous avons compilés). C'est notamment le cas pour les dalles des étages du bâtiment C qui, fragilisées par le temps<sup>351</sup>, ne peuvent plus soutenir les installations de fabrication lourdes comme nous l'avons déjà évoqué<sup>352</sup>.

Signe que plus d'automatisations ou de modernisations nécessitent logiquement plus de maintenance, ces périodes d'arrêt annuel vont par la suite donner lieu à toujours plus de révisions et d'entretiens périodiques des installations afin d'en garantir la parfaite fiabilité. Avec l'automatisation, c'est en effet par la fiabilité des installations que l'on atteint le volume. Si avant, tout reposait sur l'opérateur à son poste, beaucoup repose à présent sur la fiabilité d'un robot. Et si on entre peu à peu dans l'ère de la Qualité Totale, l'usine accorde malgré tout, et encore très fortement à cette époque, une importance à la priorité volume, comme nous l'ont mentionnée plusieurs des personnes interviewées<sup>353</sup>. C'est grâce à cette amélioration de la fiabilité que l'usine a pu atteindre des volumes records au cours des années qui vont suivre, renouant avec ses périodes les plus fastes, mais en y ajoutant de plus en plus le sel de la qualité.

Cette nécessité absolue de maintenir quoi qu'il en coûte l'appareil de production va peu à peu prendre le pas sur des investissements plus structurels, qui nécessiteraient certainement des travaux beaucoup plus lourds, coûteux mais nécessaire au compactage du site. En effet, la norme est aux usines plus compactes pour celles qui sortent de terre à la fin du siècle, à l'image du site Brésilien de Curitiba, dernière implantation industrielle *ex nihilo* du Groupe. A Flins,

---

<sup>350</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 116

<sup>351</sup> III O 11 451-452 « c'est le plafond du bâtiment C qui retombait au Rez-de-chaussée. »

<sup>352</sup> Cette situation n'est sans doute pas étrangère à la rationalisation de l'appareil de production de l'usine en un flux.

<sup>353</sup> III O 4 242-243 *sq.* « L'objectif principal, c'était le volume, c'était faire le volume, volume, volume... » ; 7 287 ; 9 133

cette refonte complète du flux de production semble extrêmement compliqué du fait de la présence en quantité d'amiante<sup>354</sup>.

Quand bien même l'usine ne procédera plus durant une longue période à des investissements d'envergure<sup>355</sup>, elle se contentera de quelques effets d'annonce comme autant de feux de paille, signes que le site n'est plus tant une usine majeure du dispositif industriel du Groupe mais bien plutôt un symbole (encore ?) vivant de l'industrie en France, tant les sujets mis en balance sont en prise directe avec les enjeux de l'époque.

### 2.3.5. *Des investissements sans annonce à des annonces sans investissement*

En dépit de la période difficile et peut-être plus encore parce qu'il faut donner des signes forts tant au niveau de la Régie qu'au niveau de l'Etat actionnaire d'un maintien coûte que coûte de l'activité, l'usine de Flins ouvre la décennie 1980 sur un projet de taille dans la continuité des années fastes de l'avant-crise<sup>356</sup>. Naturellement, il s'agit surtout, ni plus ni moins, que de se mettre au niveau des standards de qualité et de durabilité qui animent également la concurrence. C'est donc la création d'installations pour le traitement de surfaces en amont du processus de peinture, par électrolyse, appelé cataphorèse, et qui fait figure d'investissement majeur.

En effet, le bâtiment qui sort de terre, en périphérie du cœur historique de l'usine, mesure plus d'un demi-kilomètre de long, et abrite une série de baignoires dans lesquels les véhicules, supportés par des convoyeurs aériens, plongent pour recevoir par électrolyse une fine couche qui les protégera de la corrosion. Et pour piloter l'ensemble de ce bâtiment, une petite poignée de conducteurs d'installation suffit<sup>357</sup> ! Pour relayer ce nouveau bâtiment au reste du processus de fabrication, depuis la sortie de la tôlerie où sont assemblées les caisses nues jusqu'à leur retour en peinture pour poursuivre le processus normal, un convoyeur aérien de plus de trois cents mètres est ajouté. Et le jeu en vaut largement la chandelle, comme l'explique Michel Bertinot : « La 'cataphorèse' présente le triple avantage d'être plus résistante à la corrosion, moins polluante et plus économique en énergie »<sup>358</sup> que les procédés de protection précédents.

Il va sans dire que cet investissement qui touche directement le processus de fabrication des caisses (probablement le plus élevé depuis la sortie de terre de l'usine en 1952) n'a donc sans doute pas été réfléchi à la légère et a été planifié bien avant l'entrée de Renault dans les crises

---

<sup>354</sup> *Ibid.* 16 411-412 sq.

<sup>355</sup> Cela sera vrai jusqu'en 2015, date à laquelle l'usine lancera à la fois ses derniers feux et un vaste programme triennal de modernisations, baptisé « Hypercompétitivité » doté d'une enveloppe de 100 millions d'euros. « L'usine Renault de Flins a entamé son programme de modernisation », usinenouvelle.com, 3 septembre 2015 [[L'usine Renault de Flins a entamé son programme de modernisation \(usinenouvelle.com\)](http://usinenouvelle.com)]

<sup>356</sup> II D 10 et 11

<sup>357</sup> III O 7 298, Michel Gornet explique qu'avec la cataphorèse, il y a eu « des postes de travail qui ont disparu donc qui ont été remplacés par rien, puisque c'était automatique »

<sup>358</sup> BERTINOT, Michel, *Op.cit.* p. 61

des années 1976 à 1984, dont celle qui conduira l'entreprise au bord de la faillite au milieu des années 1980. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit surtout de s'aligner au niveau des meilleurs en termes de durabilité pour éviter de voir des trous comme ceux que l'on a pu connaître dans les planchers des antiques Renault 4 ! Cet alignement sur les standards de qualité de l'époque est bien avant tout une réponse aux nouvelles exigences édictées par la concurrence. L'usine ne fait que s'aligner en réaction et ne semble pas faire figure de précurseur ni même de site particulièrement avancé au sein du Groupe.

A l'autre extrémité de notre période, à la toute fin des années 2000, c'est un autre projet d'envergure qui est annoncé pour l'usine, tourné lui aussi vers l'avenir mais à l'inverse du précédent, pour anticiper une concurrence future sur les nouvelles mobilités, dont le véhicule électrique est le fer de lance. Ainsi, l'Alliance Renault-Nissan, le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA) et le Fond stratégique d'investissement envisagent la création d'une usine à Flins pour « produire des batteries à partir de mi 2012 [avec une] capacité de production envisagée [de] 100 000 batteries par an »<sup>359</sup>. En dépit d'un relais médiatique important à l'extérieur mais aussi en interne<sup>360</sup>, un premier coup de frein intervient en 2011<sup>361</sup> avec un report à 2014, voire 2015 pour ce projet qui permettrait la création de 500 emplois. Malheureusement, l'heure n'est plus, comme au début des années 1980, à de tels investissements au sein de l'usine-même : c'est la solution *buy* qui l'emporte sur le *make* en 2012<sup>362</sup>, sonnant le glas de ce projet, et cela en dépit du démarrage prochain de la production du véhicule électrique ZOE.

Certes ces deux investissements sont différents, le premier étant partie intégrante de la fabrication de la caisse et pouvant difficilement être sous-traité, à l'inverse des batteries. Mais surtout, l'effet d'annonce et de communication du second cas par rapport au premier montre combien l'usine est devenu un enjeu de pouvoir et d'image plus qu'un outil industriel en tant que tel. En effet, entre 2009, l'annonce de cette prochaine usine, et 2011, l'arrêt du projet, Carlos Ghosn est rappelé à l'ordre par l'Elysée<sup>363</sup>. Réponse du berger à la bergère ? Ce n'est sans doute pas aussi simple, mais on ne peut exclure que cet abandon n'ait pas obéi qu'aux seules considérations d'ordre technique (avec le prétexte des vibrations des lignes ferroviaires passant à proximité<sup>364</sup>) ou économiques.

<sup>359</sup> L'USINE NOUVELLE, « Lancement d'un projet de production de batteries à l'usine Renault de Flins », 5 novembre 2009.

<sup>360</sup> *Courants* n°204 novembre/décembre 2009

<sup>361</sup> L'USINE NOUVELLE, « Renault Flins : l'usine de batteries pour véhicules électriques retardée », 15 juin 2011.

<sup>362</sup> Renault: l'usine de Flins privée de l'activité des batteries | L'Humanité, [<https://www.humanite.fr/renault-lusine-de-flins-privee-de-lactivite-des-batteries>]

<sup>363</sup> Voir note 6

<sup>364</sup> Renault : usine de batterie en France, [<https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2012/07/27/97002-20120727FILWWW00454-renault-usine-de-batterie-en-france.php>]

Entre les deux projets, la cataphorèse sortie de terre et l'usine de batterie restée à plat, on trouve finalement assez peu de projets d'envergure, en regard de ce qu'on a pu voir lors des années 1970, comme on peut le constater sur les photos de vue aériennes que nous avons compilées<sup>365</sup>. Les seuls travaux d'ampleur sur notre période consistent en la destruction d'un bâtiment (EE3)<sup>366</sup> et la création d'un bâtiment pour accueillir le garage de remise en état des véhicules de la collection Renault Classic<sup>367</sup>. La démolition d'un bâtiment et un « garage » pour la réparation des véhicules de musée, voici donc les dernières transformations majeures en termes de patrimoine (immobilier dans les deux cas et historique dans le second...), on ne peut faire symboles plus mortifères !

Nous pouvons tirer un bilan en demi-teinte de ce travail sur les moyens : peu de nouvelles installations lourdes mais un nombre significatif d'évolutions techniques qui la porte vers toujours plus d'automatisation, pas de réfections significatives de bâtiment mais des travaux d'embellissement qui offrent un environnement de travail plus agréable, pas d'activité innovante d'envergure mais l'arrivée de micro-acteurs sans autre lien que d'appartenir au Groupe Renault. Si la structure de l'usine du XX<sup>e</sup> siècle ne change pas fondamentalement, en revanche, le management va résolument être celui du XXI<sup>e</sup>.

#### **2.4. MIROIR DE L'USINE DU XXI<sup>E</sup> SIECLE ?**

Dans le rapport annuel de la Régie pour l'année 1984, on peut lire encore que « l'usine de Billancourt [est la] principale unité de production du Groupe Renault »<sup>368</sup>, mais il semble que cela ne soit plus forcément amener à durer tant la vieille usine va se faire remplacer par la moins vieille usine Yvelinoise. En effet, si l'usine de Flins a longtemps fait figure de clone de Billancourt (au moins dans ses méthodes de travail), les décennies qui s'ouvrent vont résolument l'inscrire dans un inverse de Billancourt. En termes de pilotage de la performance, l'usine va jouer une tout autre partition, pour passer d'une modalité « baroque » à la façon Billancourt à une tonalité plus « sérielle » au sens d'application rigoureuse, stricte et sans écart d'un standard qui assure une parfaite reproductibilité des produits fabriqués en grande... série.

Michel Gornet souligne bien cette notion de pilotage « baroque » de l'usine quand il déclare de manière franche et directe que « Le management de la performance, c'était quand on avait

---

<sup>365</sup> Note 278

<sup>366</sup> II D 11 et 12 ; II H 26 et 27

<sup>367</sup> II D 14

<sup>368</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault 1984*, fonds Renault Histoire

le temps<sup>369</sup>. » Cette nouvelle partition va s'appuyer sur un trio d'instruments : multiplication des indicateurs, certification du site par des normes internationales reconnues et éprouvées et, enfin, application des systèmes de production inspirés de l'industrie automobile japonaise. Cela nous permettra, dans une dernière séquence, de voir en quoi l'ensemble des mesures prises est de nature à harmoniser dans la durée la performance de l'usine au sein du concert des sites industriels du Groupe et de l'Alliance.

#### 2.4.1. *L'inflation de la mesure de la performance*

Quoi de mieux pour piloter la performance d'une usine que de mesurer les différents indicateurs sur lesquels repose cette performance. Nous avons déjà parlé du volume et de la qualité. Ils semblent en effet évidemment que livrer un véhicule conforme à l'attente de son client soit le minimum qu'une usine puisse faire pour espérer atteindre un niveau de performance honorable ! Mais au fil du temps, la notion de performance s'est étendue à d'autres domaines lorsqu'il s'est agi de réduire les coûts de la main d'œuvre, d'ajuster les frais variables, de tenir le délai donné au réseau commercial, de gérer l'absentéisme ou de renforcer la motivation et l'implication du personnel, pour n'en citer que quelques-uns. Ainsi, notre bouquet d'indicateurs, d'abord soliflore avec le seul volume comme indicateur véritablement mis en avant au détriment des autres, va rapidement s'étoffer pour se transformer en une gerbe constituée d'une foultitude de parfums plus entêtants les uns que les autres. En effet, à force de s'ajouter les uns aux autres, ils en deviennent tous prioritaires et finissent par ne plus permettre de faire la part de l'essentiel, de l'important ou du secondaire. Et pour ajouter à cette complexité, dans certains domaines, comme la qualité, c'est à différents champs que l'on pourra appliquer des indicateurs distincts : qualité fournisseurs, qualité au poste, qualité bout d'usine, qualité du véhicule livré au réseau commercial, etc. En somme, pourrait-on dire ne risque-t-on pas de donner raison à un constat de bon sens qui dirait que « trop d'indicateurs tue l'indicateur ».

C'est sans compter la capacité de l'usine à déployer les indicateurs prioritaires au niveau du terrain afin de bien mieux gérer cette inflation d'indicateurs. Ainsi, un bon « méta indicateur » pour souligner cette croissance maîtrisée des indicateurs, tient dans ceux utilisés pour le calcul de la prime d'intéressement de l'Etablissement de Flins, baptisée « Flins+ » instaurée en juillet 1984<sup>370</sup> et qui est initialement « un système dynamique d'incitation s'appuyant sur les résultats

<sup>369</sup> III O 7 283 sq. et d'ajouter plus loin : « Les agents de maîtrise les.... Déjà, quand la chaîne tournait, ils étaient contents, quoi. J'en rajoute un peu quand même mais... mais... Mais c'était quand même un peu le bordel quoi » Ou dit autrement : « En quelques décennies, de la fin des années 1970 à nos jours, les performances en efficacité et en qualité des usines Renault sont passées d'un niveau médiocre à celui de 'best in class'. », in GORNET, Michel, *La mutation industrielle 1975-2009*, Association Renault Histoire, coll. « Renault Histoire », N° 32, février 2015, p. 67

<sup>370</sup> CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.*, p. 247. Il faut aussi y voir un nouvel effet du plan « Fins 5/5 »

AQR »<sup>371</sup>. Qu'on en juge donc par notre graphique<sup>372</sup> sur le nombre et la nature des indicateurs qui viennent compléter au fil des années ce bouquet choisi évidemment pour piquer l'intérêt des salariés. En effet, l'atteinte des objectifs définis en début d'année (dans le cadre d'un accord signé avec les Organisations Syndicales) donnent droit à l'obtention de points dont la valeur définit la somme globale annuelle et variable versée sous forme d'une prime. Si Flins n'est évidemment pas la seule usine à mettre en place ce type de dispositif, elle est en tout cas (là encore) la première dès 1984 ! Nous développerons plus en détail le volet reconnaissance (monétaire ou non) dans notre dernière partie.

Ce qu'il faut retenir de ce graphique (et précisons qu'il n'est pas exhaustif de la totalité des indicateurs suivis par l'usine, notamment au niveau du seul Comité de direction<sup>373</sup>), c'est notamment leur ordre « d'apparition à l'écran ». En effet, on voit qu'au début, lorsque l'accord d'intéressement est mis en place, c'est la qualité et les coûts (autrement dit le volume, selon le bon vieux ratio « coûts = main d'œuvre / volume ») qui s'accordent ensemble ; puis viennent les délais. Il s'agit du fameux trio qui pilote l'ensemble des sites industriels : le « QCD », pour Qualité / Coûts / Délais. Le nombre d'indicateurs entrant dans ce trio va peu évoluer au fil du temps, sauf pour la partie coûts, au tout début du XXI<sup>e</sup> siècle. Il faut y voir probablement l'arrivée de Nissan dans le paysage, ce qui engendre une pression considérable sur cet inducteur de performance<sup>374</sup>. Au milieu des années 1990, c'est l'arrivée d'indicateurs Ressources Humaines qui, bien que timidement présents jusque-là, vont prendre une importance toute particulière : la sécurité, le présentéisme (et donc, en creux, l'absentéisme contre lequel il faut lutter car facteur de désorganisation et donc de coûts : en soit, « faux nez » RH au service de la performance économique...), la contribution au dispositif de suggestions, la réalisation des entretiens individuels (soulignant au passage la recherche de créer une relation plus étroite entre salariés et hiérarchique, contribuant ainsi à une individualisation sur laquelle nous reviendrons plus loin), l'assiduité aux formations, etc. Si certains tiennent du basique (la sécurité car on ne vient pas à l'usine pour se blesser ou le présentéisme, comme évoqué à l'instant), d'autres concernent directement la gestion des équipes, en vue de favoriser leur implication au quotidien (c'est le cas des suggestions, des entretiens individuels ou des formations). Enfin, une dernière catégorie est constituée d'indicateurs ponctuels, associés au lancement d'un projet véhicule, du déploiement

---

<sup>371</sup> *Flins 5/5*, séance de travail du 26 juin 1984 – Archives Renault Flins boîte 4, Renault Histoire, p. 60

<sup>372</sup> II B 49

<sup>373</sup> En 2020, dans le cadre d'un séminaire sur la communication en usine dispensais à des étudiants de Master 2 en Communication, nous en avons dénombrés plus de... 50 !

<sup>374</sup> Si les Systèmes de Production nippons visent à améliorer la qualité livrée au client, ils ont aussi pour vertu de tirer la performance économique.

d'une démarche nouvelle comme le 5S ou tout simplement une bonification, permettant « d'intéresser un peu plus la partie »<sup>375</sup>.

Il y a malgré tout un domaine qui n'apparaît pas dans notre foisonnant bouquet et qui pourtant, plus que jamais, devrait y trouver naturellement sa place (bien présent dans la serre du comité de direction, il n'est pas encore présente dans la pleine terre de l'atelier). Il s'agit de l'environnement. Certes, il fait partie des nombreux indicateurs sectoriels ou pilotés au niveau de la direction du site ou dans des départements et services dédiés. Toutefois, cela dénote bien une certaine mise à distance, pour ne pas dire retard, de cette problématique vis-à-vis des opérateurs, et cela malgré la certification ISO 14 001 du site. Cette problématique émergera malgré tout dans les années qui suivent mais là aussi en partie comme un « faux-nez » de la performance économique, en mesurant notamment la valorisation économique des déchets ou les économies d'énergie (mais bien au sens de coûts de consommation d'électricité, d'eau, d'air comprimé, etc. tout moyen de réaliser des économies susceptibles de faire baisser la VT des véhicules fabriqués).

Ainsi, on voit bien que les préoccupations de l'usine évoluent au fil des années, passant d'une logique 100% produit (qualité pour la satisfaction client) et process (fiabilité pour faire le volume à l'heure) à une logique qui donne de plus en plus de place à l'homme, qui s'affirmerait alors comme la nouvelle clé de voute d'une performance durable. C'est donc d'évidence par la mise en mouvement d'un écosystème complet autour du poste de travail que va se bâtir la performance<sup>376</sup>. Pour s'assurer que celui-ci est suffisamment robuste et pourra délivrer la performance attendue, quoi de mieux qu'une validation objective et extérieure, décernant labels ou certifications reconnus.

#### 2.4.2. *Vers un permis de produire ?*

Un autre aspect qui permet de tirer la performance dans les différents domaines majeurs que nous avons évoqués précédemment réside dans l'obtention de certifications associées à des normes internationales ISO<sup>377</sup>. Au même titre que Renault, tous les constructeurs s'y attelleront d'ailleurs à cette époque.

De même chez Renault, là encore, Flins n'est évidemment pas le seul site concerné. Toutes les usines s'inscrivent en effet dans cette dynamique de certification. Un autre élément, remontant du terrain, est également commun à l'ensemble des sites : elles sont bien souvent vécues

---

<sup>375</sup> Nous ne rentrerons pas dans la dimension de régulation sociale que représente ce type de prime (ce n'est pas l'objet de notre analyse) mais il est clair que le choix des indicateurs n'est pas anodin vis-à-vis du climat social

<sup>376</sup> C'est aussi là le sens de notre schéma II C 18

<sup>377</sup> International Organization for Standardization, où l'on voit que la notion de standard, donc de reproductibilité de grande série est cardinale dans ces dispositifs. Nous ne détaillerons pas ici ces dispositifs.

par beaucoup comme un surplus de travail, sans véritable valeur ajoutée, comme un pur artifice administratif pour « faire beau sur la photo ». Toutefois, entre le vécu de terrain et la vision stratégique à plus long terme, Denis Barbier exprime un avis nettement plus nuancé, convenant d'un apport réel de ces dispositifs, lorsqu'il explique que les certifications ont amenées beaucoup pour la rigueur des process ou la qualité. En effet, ces approches systémiques permettent de tirer le progrès sur différents domaines, au prix parfois d'un exercice un peu trop formel, administratif, comme il nous l'a expliqué. C'est surtout quand il est devenu directeur d'usine qu'il a compris que « si on essayait de l'appliquer un peu intelligemment, [...] ça pouvait quand même aider à grandement améliorer la performance et la qualité »<sup>378</sup>. Mais cette réticence de la base est peut-être aussi à voir comme le signe d'une inertie endémique de l'usine.

La première d'entre elles à être décrochée est la norme ISO 9001, couvrant la qualité. Elle est mise en œuvre à Flins en 1996<sup>379</sup>. Elle est suivie en 2000<sup>380</sup> par l'obtention de la norme ISO 14 001 portant sur le management de l'environnement dont nous verrons plus loin toute l'importance que revêt cette problématique au-delà du simple respect d'une norme. Ces dernières sont ensuite complétées par des certifications relatives à des corps de métiers particuliers, comme celles concernant les RHP dont elle est le plus gros site de fabrication véhicules en Europe à décrocher la certification le 28 novembre 1996<sup>381</sup>. Prise du goût de ces certifications ou labellisations externes pour tirer la performance de ses sites et signe qu'elle est convaincue des vertus de ces dispositifs, l'entreprise crée ses propres normes comme le label SMR, centré plus spécifiquement sur la sécurité et les conditions de travail

Sans entrer dans le détail de la mise en œuvre de chacun d'entre eux et au-delà de leur formalisme propre, nous soulignerons qu'à raison d'un audit annuel (voire deux), on comprend l'importance qu'ils revêtent dans la gestion de la performance de l'usine. Pour aller au-delà de cette simple approche quantitative, trois points plus opérationnels nous semblent importants d'être soulignés pour compléter l'éclairage sur ce sujet. En premier lieu, toutes ces certifications reposent sur des audits, soit menés par des représentants du Groupe (appartement par exemple aux services Qualité d'autres sites et qui viennent auditer le système ISO 9001 de Flins), soit menés par des organismes extérieurs comme l'Union Technique de l'Automobile, du motocycle et du Cycle (UTAC). Par ailleurs, pour un même domaine (la qualité ou l'environnement par exemple), ce sont bien souvent deux audits annuels qui sont réalisés, répartis en audit interne et

---

<sup>378</sup> III O 14 493 sq.

<sup>379</sup> Le premier site industriel à obtenir cette certification qualité est celui de Bursa (Turquie), également en 1996.

<sup>380</sup> C'est l'usine de Sandouville qui est le premier site du Groupe à décrocher cette certification en 1998.

<sup>381</sup> *Média* n° 680. « Ce label atteste du niveau de qualité le plus élevé dans le domaine de la gestion du risque incendie [...] et s'inscrit dans la politique de réduction des coûts ». En effet, cette certification permet une réduction des traites d'assurance. Encore et toujours la performance économique en ligne de mire...

audit externe. Parfois même deux problématiques différentes sont auditées à quelques semaines d'intervalles : par exemple, d'abord la qualité puis trois semaines plus tard l'environnement, sans plus de concertation des auditeurs alors que l'un et l'autre de ces sujets concernent bien souvent les mêmes interlocuteurs au sein de l'usine et nécessitent évidemment un inévitable « bachotage » des équipes. C'est dire le niveau de sollicitations et de pression qui pèse sur l'usine !

Ensuite, pour la plupart d'entre eux, ils intègrent tous les métiers de l'usine (appelés « processus » dans la terminologie normative). Ainsi, de la production de pièces en emboutissage jusqu'aux Ressources Humaines, en passant par tous les départements de fabrication et des fonctions supports ou tertiaires, tous doivent répondre à la bonne mise en œuvre de leur dispositif de contrôle en termes de qualité, de management de l'environnement, de la sécurité, etc. Ce second point offre un levier particulièrement puissant pour projeter tous les services et départements dans la même direction, en fédérant les équipes pour l'atteinte d'un objectif simple : décrocher la certification ou la voir reconduite. Au-delà de cet objectif très courttermisme, c'est aussi mettre en mouvement toute l'usine dans une dynamique de progrès qui vise aux mêmes objectifs en termes de maîtrise de la qualité, du management de l'environnement ou de la gestion de la sécurité et des conditions de travail. Mais en premier lieu, il faut tout faire pour éviter tout risque de perdre la précieuse certification.

Et c'est là le troisième point essentiel : quand auparavant ne pas être robuste en termes de pilotage de la qualité ou de gestion de l'environnement n'étaient pas pénalisants pour le site et pouvaient donner lieu, au pire, à des remontrances de la Direction Générale, il en va tout autrement avec ces certifications. En effet, risquer de perdre la certification qualité ISO 9001 ou environnementale ISO 14 001, c'est prendre le risque... d'arrêter tout bonnement la production<sup>382</sup> ! A l'issue de chaque audit, des points forts ou d'amélioration sont délivrés. Les premiers peuvent être aisément partagés avec les autres usines (dans l'esprit des bonnes pratiques dont nous parlerons plus loin), les seconds peuvent donner lieu à d'éventuels plans d'action. Mais ce que redoute tout directeur d'usine, c'est la non-conformité : « Mineure », elle entache la réputation du site et donne lieu à d'obligatoires mesures de correction ; « Majeure », c'est l'arrêt immédiat et sans appel ! Il est rarissime que l'usine connaisse un audit sans une non-conformité mineure (elles sont en moyenne au nombre d'une demi-douzaine le plus souvent à Flins selon

---

<sup>382</sup> « Pour commercialiser ses véhicules dans le respect de la directive européenne, l'usine de Flins doit être certifiée par [l'UTAC.] Agréée par le Ministère de l'Industrie, la certification UTAC distingue un produit répondant à des normes et spécifications techniques élaborées avec l'ensemble des professionnels et utilisateurs concernés. » in BERTINOT MICHEL, *op. cit.*, p. 88-89

les statistiques<sup>383</sup> que nous avons pu établir en dépouillant les *Médias* qui relaient systématiquement les résultats d'audit). Et quand un risque de non-conformité majeure survient, un âpre travail de négociations se met en place avec les auditeurs et celle-ci passe alors au rang de mineure<sup>384</sup>. La publicisation de ces résultats d'audit au sein de la communauté des usines ajoute une saine pression qui amène naturellement à tirer les systèmes vers le haut.

Certes, comme nous l'avons dit au début de cette séquence, il n'y a pas véritablement de spécificité à l'usine de Flins concernant ces dispositifs d'évaluation commun à tous les sites tant dans leur contenu que dans leur mise en œuvre, à l'exception près du niveau d'inertie qui semble particulièrement important aux dires de nos témoins. Pour autant, il nous a paru opportun d'en parler tant ils montent en puissance, au sein de l'usine comme du reste des sites, au tournant des deux siècles. S'ils impactent opérationnellement l'organisation de l'usine, ils sont aussi de nature à tirer sa performance.

Nous avons évoqué plus haut la notion de partage à compter du fait que tous les sites sont mesurés à partir du même mètre étalon. Or, d'un simple partage des résultats de tel ou tel audit entre les usines à l'établissement d'un classement entre les sites-mêmes sur la base de ces audits, il n'y a qu'un pas qui sera d'autant plus vite franchi qu'il apparaîtra comme un levier puissant pour mettre les usines Renault au niveau de celles de son partenaires Nissan, en complément de la copie de son système de production.

#### 2.4.3. Résoudre l'équation de la performance

Amélioration continue de la fiabilité, process de plus en plus automatisés, nouvelles installations pour améliorer le flux et la qualité (engendrant ainsi moins de retouches en bout de ligne), tout est donc mis en œuvre pour que l'usine atteigne le niveau des meilleurs. Mais au-delà de cette performance intrinsèque, il y a aussi et surtout une forte attente du réseau commercial, compte tenu des produits qui sont fabriqués sur ses lignes, comme le souligne Michel Auroy<sup>385</sup>.

Nous ne reviendrons pas sur le record de production dont nous avons déjà parlé plus haut<sup>386</sup>. En revanche, ce qui est plus intéressant au-delà des chiffres records, c'est l'analyse qu'en font les directeurs de l'usine à cette époque et les données d'entrée pour atteindre la performance économique. Ainsi, Gérard Leclercq, directeur du site (détenteur en titre du susdit record) en

---

<sup>383</sup> II I

<sup>384</sup> A ce jour, aucun site Renault n'a eu à déplorer un arrêt de ses fabrications à la suite d'une non-conformité majeure.

<sup>385</sup> III O 11 93 *sq.* « La puissance, c'est bien sûr que vous produisez énormément de voitures qui sont attendues par le réseau commercial et les véhicules du bas de gamme chez Renault étant fait de gros volumes, donc vous avez une espèce de débit. Vous avez l'impression que vous ne pouvez pas l'arrêter. »

<sup>386</sup> 1.1.4 Une désindustrialisation en marche... lente

tire une conclusion sans appel au regard des niveaux d'automatisation et des contraintes de fiabilisation des installations : « C'est simplement l'illustration qu'on a énormément travaillé [...] sur la maintenance et la fiabilité. [S]i on veut fonctionner correctement et c'est tout l'enjeu de l'industrie en France, c'est avoir un fonctionnement à haut niveau de fiabilité<sup>387</sup>. » Son successeur, Denis Barbier, complète cette analyse sur les volumes en y ajoutant la problématique de la flexibilité liée à la diversité des versions produites<sup>388</sup> et en rappelant que le record établi par Gérard Leclercq est là pour démontrer la faisabilité d'un volume annuel de 400 000 véhicules, à soixante véhicules par heures, en trois équipes... mais malgré tout sur deux lignes de fabrication<sup>389</sup>.

Pour l'atteinte de volumes aussi importants, une seconde composante de l'équation réside dans le niveau de conformité avec une réelle amélioration de la qualité, comme nous l'avons indiqué plus haut<sup>390</sup>. Une fois encore, c'est Denis Barbier qui souligne ce point quand il précise que si la transformation majeure du process a porté sur l'automatisation, la priorité qualité s'est plus globalement affirmée au sein de l'entreprise<sup>391</sup>. En effet, si les véhicules traversent le flux de manière parfaitement fluide et sans contrainte de rétention en bout de ligne pour d'éventuelles retouches qualité (risquant toujours d'entraîner d'autres problèmes ou dégradations), le volume est nécessairement au rendez-vous et donc, de manière quasi mécanique, la performance économique.

Mais au-delà des chiffres, ce que démontre l'atteinte de cette performance volume qui s'appuie à la fois sur une automatisation forte d'une part, et d'autre part sur une meilleure conformité de la production, c'est une possible viabilité des usines de fabrication véhicule en Europe de l'Ouest, y compris pour des modèles comme nos petites citadines. Ainsi, Gérard Leclercq illustre ce point lorsqu'il explique que pour pouvoir rivaliser avec les pays où on a délocalisé, il serait possible d'être compétitifs en assurant une fiabilité et une qualité exemplaires<sup>392</sup>.

Et lorsque l'on peut rogner sur les coûts logistiques d'expédition aval, vers le réseau commercial local pour la distribution de versions bien spécifiques à ces marchés (et plutôt pour des véhicules riches pour nos marchés occidentaux), on ajoute un gain supplémentaire à celui réalisé dans les murs-mêmes de l'usine. L'une des meilleures démonstrations de cette logique est que, si l'usine va poursuivre la production de Clio avec la quatrième génération à partir de 2012,

---

<sup>387</sup> III O 15 328 *sq.*

<sup>388</sup> En termes de caisses, l'usine a produit jusqu'à cinq diversités différentes sur une même ligne d'assemblage tôlerie : Clio III 3 et 5 portes, Clio RS, Clio IV et ZOE

<sup>389</sup> III O 14 261 *sq.*

<sup>390</sup> 2.2.2 Un tournant qualité

<sup>391</sup> III O 14 458 *sq.*

<sup>392</sup> *Ibid.* 15 331 *sq.*

elle va essentiellement se concentrer sur des versions haut de gamme, destinées aux marchés d'Europe de l'Ouest et donc qui allient prix de vente élevé, exigence qualité forte de la part des clients et coûts logistiques de distribution aval au plus juste<sup>393</sup>.

Et le dernier signe de la maîtrise de l'usine pour résoudre l'équation de la performance à cette époque nous est donné par Denis Barbier qui nous raconte comment par leur soutien original apporté à l'usine Nissan de Sunderland en Angleterre, l'usine de Flins a contribué à sauver ce site (qui deviendra plus tard une référence au sein de l'Alliance) à une époque où l'usine britannique était menacée<sup>394</sup>. Et l'usine du constructeur japonais en Angleterre obtiendra bien les subventions nécessaires notamment pour la production de Micra, 3<sup>ème</sup> génération. Sur le plan de la stricte performance industrielle, l'usine semble donc encore pouvoir tenir son rang, même à la mitan des années 2000. Encore faut-il que tous les voyants soient au vert...

Automatisation, qualité, versions haut de gamme, gains logistiques : quand bien même l'usine semble faire sien l'ensemble de ces instruments, pour mettre en musique une performance retrouvée, faut-il encore que tous les pupitres partagent une même partition pour interpréter, en toute harmonie, ce morceau aux timbres résolument contemporains. Ce sont sur des tonalités japonaises que l'ensemble des ténors de l'usine vont s'accorder pour jouer ensemble.

#### *2.4.4. Plus jamais mauvais grâce aux systèmes nippons*

Initiée en 1999, l'Alliance Renault Nissan a rapidement mis en œuvre de nombreuses synergies, d'abord concernant les achats en regroupant leurs différents fournisseurs en commun, puis pour l'informatique et peu à peu, ce sont de nombreux métiers qui verront des ponts jetés entre les entités des deux partenaires.

Concernant les produits, la principales synergies qui va avoir un impact sur l'usine de Flins est, comme l'écrit Philippe Klein, « la plateforme<sup>395</sup> B commune [qui] verra le jour, tirée par la Nissan Micra Japon (2002), avant de donner vie à la Micra Europe (2003) puis à la Renault Clio III (2005)<sup>396</sup> ». Sur le front des produits, cette expérience sera suivie onze ans après par l'intégration de Nissan Micra, cinquième du nom, et Flins fera encore une (dernière) fois figure

---

<sup>393</sup> Dernière démonstration de cette logique : Clio Initiale Paris, produite à partir de 2014, ne le sera exclusivement qu'à l'usine de Flins, alors que Bursa se réserve plutôt les modèles d'entrée de gamme.

<sup>394</sup> III O 14 395 sq.

<sup>395</sup> Une plateforme automobile est pour ainsi dire l'ossature de la voiture sur laquelle vont venir se placer les différentes pièces mécaniques ou d'aspect qui font qu'une Nissan Micra et différente d'une Renault Clio, bien que partageant la même plateforme. Cela facilite grandement l'intégration d'un véhicule dans un flux de production qui fabrique déjà un véhicule basé sur une plateforme identique.

<sup>396</sup> KLEIN, Philippe, *L'Alliance Renault Nissan a vingt ans – L'aventure produit, ou la quête de la différenciation convergée*, Association Renault Histoire, coll. « Renault Histoire », N° 50, avril 2021, p. 23

de précurseur en étant le premier site industriel de l'histoire de l'Alliance à être *mother plant*<sup>397</sup> d'un véhicule conçu par l'autre partenaire.

Mais finalement, les synergies sur les produits n'ont que peu d'incidence sur la performance intrinsèque d'une usine, si ce n'est sur le volet des achats de pièces en commun qui profitent d'ailleurs plutôt au Groupe, voire à l'Alliance, dans son ensemble. C'est surtout la mise en œuvre de systèmes de production à la mode japonaise qui va exercer une réelle influence sur les sites de fabrication du Groupe et sur l'usine de Flins en particulier. Renault, comme d'ailleurs, l'ensemble de ses concurrents<sup>398</sup>, n'a pas attendu l'Alliance pour envoyer des managers opérationnels, notamment des chefs de département, pour mieux connaître les systèmes de production japonais et s'inspirer de leurs meilleures pratiques métiers, comme nous le rapporte Olivier Rémoles<sup>399</sup>. A l'époque, « les usines américaines sont encore un modèle, mais on entend de plus en plus parler des nouvelles organisations japonaises, de Kan Ban, de TPM, de 5S, etc. » explique Michel Gornet<sup>400</sup>. Concernant TPM qui est un premier pas vers l'amélioration de la performance au travers de la maintenance (toujours la recherche de la fiabilité des installations...), on ne peut que constater la cascade d'actions ou de chantiers labellisés TPM dans les ateliers de l'usine, et cela dans un laps de temps relativement court comme le montre le graphique du cumul des chantiers labellisés<sup>401</sup>. Nous y avons ajouté les labellisations MSP qui visent à la même recherche d'atteinte de la performance. Notons au passage que ces deux séries de labellisations sont largement relayées dans les *Médias* de l'usine, publication qui se fait essentiellement l'écho des informations de première importance, tant pour ce qui concerne l'usine que le Groupe. C'est dire tout l'intérêt stratégique accordé par la direction du site à ces démarches de progrès. Il faut sans doute y voir aussi le signe que les opérateurs sont directement contributeurs à ces démarches sur le terrain.

Une autre étape importante dans la marche vers la mise en place d'un système industriel Japonais à la Toyota, est le plan IMVP 15 heures : « à la fin des années 80 les chercheurs du MIT [*Massachusetts Institute of Technology*], dans la foulée du livre intitulé '*The machine that changed the world*', livre qui décrivait le Toyota Production System, lancèrent un programme de comparaison des performances des usines d'assemblage du monde entier. »<sup>402</sup> Ce

<sup>397</sup> Note 299

<sup>398</sup> Par exemple les missions chez Toyota Nummi aux Etats-Unis de Peugeot Société Anonyme (PSA) rapportées dans HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine : 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Paris, Atelier, coll. « Collection Mouvement social », 2002, p. 514 *sq.*, « De modèle, la référence à Nummi devient label »

<sup>399</sup> III O 16 147 *sq.* « C'était un peu la mode. Moi, j'avais participé à des missions au Japon en 1990. Pour l'Emboutissage, à Douai. »

<sup>400</sup> GORNET, Michel, p. 68-69

<sup>401</sup> II B 50

<sup>402</sup> GORNET, Michel, *op. cit.*, p. 73

programme révèle des écarts particulièrement significatifs entre les sites de Renault et les usines des constructeurs Japonais, dont les véhicules vont bientôt pouvoir accéder librement aux marchés en Europe. En effet, les résultats « montraient un décalage énorme entre [ceux de] la moyenne des usines Renault [...] proche de 30 heures alors que les japonais étaient plutôt vers 15 heures »<sup>403</sup>. Le plan d'action pour parvenir à cet objectif s'appuie sur trois leviers : le management, les métiers et les projets. Pour l'usine de Flins, « c'est grâce à ce travail que le contrat signé entre la [direction de l'Ingénierie Véhicule], la direction de projet, la [direction des Fabrications] et l'usine [...] de 'sortir' la Clio II à 17 heures IMVP a pu être tenu »<sup>404</sup>. Au niveau du Groupe, les résultats sont tangibles<sup>405</sup> mais pour continuer le combat de la performance, le plan IMVP 15 heures n'est que le début. Initié en 1998<sup>406</sup> et copié de Nissan, le SPR va donc prendre la suite.

Il ne sera pas question ici de détailler les principes de ce système de production, ni ceux de son successeur, l'APW, qui nécessiteraient à eux seuls une étude spécifique sur leur conception, leur déploiement, leur mise en œuvre et leurs évolutions. Nous renvoyons aux annexes pour une synthèse des principes de base du SPR<sup>407</sup>. Citons seulement Michel Gornet qui explique à l'occasion des dix ans du SPR en usine :

*Le SPR c'est un peu le langage universel des fabricants. Quand on a un langage unique, c'est plus facile de se faire comprendre des autres, en particulier des partenaires [comprendre Nissan évidemment]<sup>408</sup>*

Nous ne pourrions pas non plus faire l'historique de son déploiement à l'usine de Flins, ce qui dépasserait largement le format de notre mémoire. Nous avons en revanche choisi de retenir le contraste au sein du site-même entre une véritable volonté d'application de la démarche au plus haut des instances de direction des Fabrications du Groupe et l'inertie générale qui semble freiner cette dynamique au sein des ateliers, sur le terrain. Ainsi dans le magazine *Courants* de novembre 2008<sup>409</sup> (soit près de neuf ans après l'initialisation du SPR), peut-on parcourir un reportage très complet sur la mise en œuvre dans les ateliers mais surtout sur le regard qu'en ont les experts centraux. Ils sont en effet présents pour « une évaluation du déploiement du SPR » dont le « résultats alimentera un plan d'action ». Il y a donc encore du chemin à faire, même après neuf ans de mise en œuvre ! Sur le terrain, la présentation du déploiement opérationnel des démarches par les équipes « conduit [les experts] à leur proposer [des] solution[s]

---

<sup>403</sup> *Ibid.*, p. 73

<sup>404</sup> *Ibid.*, p. 75

<sup>405</sup> II B 51

<sup>406</sup> LOUBET JEAN-LOUIS, *op. cit.*, p. 165

<sup>407</sup> II C 14 et 15

<sup>408</sup> *Courants*, n° 205, janvier 2010, p. 8. L'article paru à cette occasion et d'où est tiré cette citation fait une très bonne synthèse de ce qu'est le SPR.

<sup>409</sup> *Courants*, n° 193, pp. 6-7. Les citations suivantes sont tirées de ce reportage

concrète[s] de mise en pratique ». Le support des experts centraux semble aussi minutieux que concret à l'image de leur « propos[it]ion d'optimiser l'organisation du linéaire [d'un poste de l'emboutissage] pour intégrer la démarche 5S ». Si le magazine de l'usine est bien évidemment un support de communication, donc qui délivre une information « orientée », force est de constater que la démarche se met en place plus que progressivement, pour ne pas dire lentement (le SPR a déjà plus que l'âge de raison, rappelons-le...). Tout n'est pas rose et sur des points très précis, les experts apportent une contribution en lien étroit avec le terrain de l'usine. Et cela sans compter les précédentes communications pour vulgariser et déployer cette démarche<sup>410</sup>. Ainsi, entre la théorie issue des voyages exploratoires au Japon et la mise en pratique dans les ateliers de l'usine de Flins, le déploiement d'un système de production n'est pas le long fleuve (Shinano) tranquille auquel on pourrait s'attendre ! Quoiqu'il en soit, l'amélioration des résultats qualité de l'usine est au rendez-vous et ce de manière *a priori* durable, à la fin de la décennie 2010 comme on peut le voir sur notre graphique<sup>411</sup>. Toutes les usines d'Europe de l'Ouest ont contribué à cette reconquête de la performance à coup d'IMVP, de PAP<sup>412</sup> et autres SPR et Flins autant qu'une autre<sup>413</sup>.

Mais finalement, ce qui semble pêcher ce n'est peut-être pas tant l'atteinte des résultats finaux que le temps nécessaire à leur atteinte, et le retard pris par rapport à la concurrence, notamment pour les sites les plus fragiles comme l'usine, qui souffre d'une taille et d'un passé qui induisent sur certaine forme d'inertie. En somme, comme le souligne François Dalle en évoquant son rapport sur l'automobile demandé par le Gouvernement socialiste,

*si l'adoption des méthodes japonaises avait pu se généraliser à temps dans notre industrie, nous n'aurions pas eu à proposer à des immigrés des emplois dont les Français ne voulaient plus. [...] l'abandon du système tayloriste-fordiste était indispensable [...], nos constructeurs devaient maintenant se mettre à l'heure japonaise.*<sup>414</sup>

Et 24 ans après les conclusions de François Dalle, les experts SPR Renault ont encore besoin de proposer à l'usine « des solutions concrètes de mise en pratique »...

C'est sans doute finalement là que se trouve la limite de l'usine, dans cette difficulté à faire preuve d'agilité. Performante dans des conditions optimales, elle n'est en effet sans doute plus en capacité de se mobiliser pour faire face au mieux aux moindres bouleversements. Et ce n'est peut-être pas un système de production, si bon soit-il, qui va lui permettre de s'adapter à une transformation plus profonde du modèle industriel des usines d'Europe de l'Ouest.

<sup>410</sup> Par exemple, une double page dans le numéro 126 du magazine *Courants*, paru en octobre 2002, et explicitement titrée : « *Le Système de Production Renault au service de la performance de l'UET de fabrication* », p. 7-5

<sup>411</sup> II B 45

<sup>412</sup> Nous reviendrons plus loin sur cet outil qui, s'il vise à l'atteinte de la performance, s'appuie sur d'autres leviers plus managériaux.

<sup>413</sup> III O 7 359

<sup>414</sup> DALLE François, *op. cit.*, p. 364-365

## 2.5. CHANGEMENT INEVITABLE DE PARADIGME INDUSTRIEL

L'heure est à la modernisation pour les usines d'Europe de l'Ouest comme nous l'avons évoqué plus haut et l'usine de Flins ne va naturellement pas déroger à la règle, d'autant plus que c'est une usine qui commence à être ancienne et construite selon une architecture d'un autre âge. Ainsi, comme l'explique Gérard Leclercq

*si on avait a passé un bulldozer et à reconstruire, on aurait reconstruit une usine avec des éléments structurants globalement [...] plus performants. Ne serait-ce que le Tristock<sup>415</sup>,] les installations de transfert, enfin, l'organisation entre la tôlerie, tout est très dispersé [...] et finalement très couteux<sup>416</sup>*

Et c'est sans compter le retard que Renault a pu prendre au vu de ses récentes difficultés financières comme le souligne Gwenaële Rot<sup>417</sup>. Ainsi, l'usine va porter encore quelques années une forte valeur symbolique, reposant sur son ancienneté et sa proximité avec le siège sociale et les directions de l'ingénierie. Cela se traduit naturellement dans un positionnement à la fois comme site précurseur pour le développement de certaines technologies mais également comme site attractif pour de brillants ingénieurs en termes de passage obligé en fabrication, dans leur parcours de carrière, pour s'en servir de tremplin. Signe des temps, l'usine va jouer les pierres angulaires d'un système industriel de plus en plus ouvert entre des usines qui se parlent avant d'en être d'une certaine manière la victime, ne pouvant plus rivaliser avec des usines plus jeunes, aux coûts de main d'œuvre inférieurs ou aux process plus agiles, dans une dynamique de concurrence interne de plus en plus forte. Et si nous commençons cette séquence par ceux qui usent de Flins pour leur carrière, nous la conclurons par l'évocation de ceux qui conduisent aux destinées du Groupe et donc de l'usine, en la personne des Présidents-Directeurs Généraux de Renault.

### 2.5.1. Vitrine technique, vitrine des savoir-faire

Dès la fin des années 1970, avec la montée en puissance des premiers systèmes d'information, puis tout au long des deux dernières décennies du siècle, l'usine va poursuivre sa transformation technique en jouant notamment un rôle d'éclaireur pour les autres sites du Groupe pour ce qui concerne la mise en œuvre de systèmes d'automatisation :

*« Flins est toute désignée pour accueillir en priorité [d]es robots nouvelle génération [...] le nombre de point de soudure automatisés, gages de sécurité, est passé de 43% sur la R5 en 1972 à 82% sur la R18. [...] En peinture, on assiste au développement de machines équipées de bol électrostatiques [pour intervenir] dans des zones très peu accessibles aux opérateurs<sup>418</sup>. »*

---

<sup>415</sup> Le Tristock est un stock tampon entre la peinture, d'où les caisses sortent par longue série d'une même teinte, et le montage, on les caisses sont remises dans l'ordre des commandes clients, indépendamment de leur couleur. On peut voir une photo de cette installation II G 10

<sup>416</sup> III O 15 350 sq.

<sup>417</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 103 : « Ayant retardé le choix coûteux de la robotique, les dirigeants décident d'entreprendre la modernisation technologique de l'appareil de production. [...] L'établissement de Flins [...] connaît en 1984 une modernisation accélérée lors du démarrage de la Super 5. »

<sup>418</sup> BERTINOT, Michel, *op.cit.* p. 64

Certes l'usine étant plus âgée (seulement douze ans par rapport à Sandouville mais 23 ans si on la compare à Douai qui sort son premier véhicule, une Renault 5, en 1974 !), on peut comprendre qu'elle nécessite peut-être plus d'efforts en termes de modernisation. Il n'en reste pas moins que l'usine, comme ce sera le cas les années suivantes (et dans les habitudes du Groupe Renault vis-à-vis de Flins en général), fait office de site d'avant-garde dans la mise en place des automatisations. C'est aussi parce que Flins est le passage obligé pour nombre d'ingénieurs en cours de carrière, à qui un parcours en fabrication est nécessaire avant de revenir à des postes plus en vue à l'ingénierie, située à Boulogne-Billancourt ou à Rueil Malmaison (Hauts-de-Seine) puis à au Technicentre de Guyancourt (Yvelines), et tout cela sans déménager de la région parisienne mais auréolés de leur passage en usine<sup>419</sup>. Les parcours de bon nombre de nos témoins soulignent bien cette réalité. Ces modalités très particulières, propres à l'usine de Flins, nous ont en effet été confirmées par plusieurs des personnes que nous avons interrogées, et notamment les directeurs du site. Avec le déclin progressif et l'obsolescence de l'usine de Boulogne-Billancourt, il semble donc opportun pour ceux qui veulent faire carrière de développer des projets d'envergure à proximité du siège social. Si Renault fait figure de vitrine sociale pour l'externe, on peut dire que Flins fait elle figure de vitrine des savoir-faire industriels pour l'interne, propre à mettre en valeur l'expertise et la maîtrise des futurs responsables de Renault, tant en termes techniques que managériaux.

Mais si ces modifications profitent aux futurs responsables en charge des directions techniques de l'entreprise, elles entraînent aussi des changements majeurs pour le personnel des secteurs concernés en usine. En effet, ses passages en usine d'une catégorie d'ingénieurs que l'on peut imaginer d'un excellent niveau permet à l'usine, plus que toute autre probablement, d'accélérer sa transformation et d'explorer de nouvelles voies. Malgré tout, outre la performance de l'usine et sa valorisation comme site à la pointe de la technologie, ce phénomène bénéficie également aux opérateurs qui eux, ne bougent pas de l'usine.

Les années 1980 voient les progrès techniques<sup>420</sup> arriver dans les secteurs autres que la tôlerie ou la peinture, comme au montage où des « bancs de parallélisme des roues sont installés et alimentés par un système de manutention Airbimatic<sup>421</sup> » en 1985. Cela ne va pas sans une

---

<sup>419</sup> III O 7 133 sq. « Y a eu le fait qu'effectivement, c'était pas loin de Paris, donc les gens qui voulaient aller en usine sans déménager, ils venaient à Flins. [...] C'est ce qu'on appelait les gens qui venaient faire leur 'safari prolo' ». C'est nous qui soulignons les propos de Michel Gornet qui dénotent bien la perception que les salariés du central pouvaient avoir de l'usine située pourtant à seulement trente minutes du Siège.

<sup>420</sup> On se reportera aux photos d'un certain nombre de poste pour lesquels nous avons tenté autant que faire se peut d'établir un parallèle, dans II E. Par ailleurs, on pourra regarder avec intérêt le site suivant, qui présente le process de fabrication de la SuperCinq : [www.supercinq.fr / Le Projet 140](http://www.supercinq.fr/Le_Projet_140), [[http://thesupercinq.free.fr/projet\\_140/projet\\_140.html](http://thesupercinq.free.fr/projet_140/projet_140.html)]. Il pourra être intéressant de le mettre en parallèle avec le film institutionnel de l'usine de Flins (version anglaise) accessible via ce lien : <https://youtu.be/s02BeKCvzs8>

<sup>421</sup> BERTINOT, Michel, *op.cit.* p. 72

refonte du flux de production, auparavant « une vraie gare de triage »<sup>422</sup>, pour le compacter, avec le raccordement des chaînes de sellerie et de mécanique puis à l'arrêt de la R18, le passage à deux lignes de production au montage. Certes, rappelons que s'il faut chercher du côté de la productivité pour expliquer la mise en place de ces dispositifs automatisés, ce sont aussi les conditions de travail, à une époque où, comme on l'a dit précédemment, l'effectif se réduit mais vieillit également. Ainsi, à des postes difficiles comme la mise en place des roues, une unité d'assistance est installée<sup>423</sup>. On innove donc pour l'usine et ses salariés, mais aussi sans doute pour faire la preuve de son savoir-faire individuel d'ingénieur.

L'emboutissage connaît également au cours de ces années des modifications, ainsi que l'écrit Michel Bertinot :

*Quant aux presses, elles sont pratiquement méconnaissables : aération des lignes et stockage des outils près des machines, entretien et contrôle des pièces en temps réel. [...] Résultats : Trente-cinq presses [...] sont démontées pour laisser place à onze<sup>424</sup>.*

forcément plus modernes.

Mais la nature de ces travaux d'importance démontre aussi probablement la volonté de la Régie de l'époque de faire de Flins un site exemplaire, une vitrine des savoir-faire, autant que le Groupe était une vitrine sociale. Il y a donc une convergence probable entre l'envoi d'ingénieurs d'exception et la volonté de faire du site « l'usine témoin » de la technicité, mais aussi d'environnement de travail qui revient aux fondements même de l'usine de 1952<sup>425</sup>.

La transformation de l'usine avance donc sur deux pieds : la performance et les conditions de travail, les machines et les hommes. Elle profite à son aura mais aussi à ceux qui s'en font les artisans de passage, leur profit. Cette dernière situation ne cessera véritablement jamais (l'usine restant toujours à un jet de pierre de Paris), Denis Barbier et Olivier Rémoieux sont là pour en témoigner, eux qui ont connu un premier passage à l'usine de Flins avant d'y revenir comme directeurs. Cette position particulière occupée par l'usine comme étape obligée dans le parcours de carrière va avoir un second effet positif, car ceux qui, nombreux, sont passés à Flins garderont de leur passage un réseau qui jouera à son bénéfice.

### 2.5.2. *Jouer les uns avec les autres...*

Nous avons vu comment l'usine a joué sa partition dans la mise en œuvre du Système de Production Renault, inspiré de Nissan, et son appropriation des différents dispositifs de certification et autres labellisations. Cela s'est fait dans la plus pure tradition japonaise, où dans le

---

<sup>422</sup> III O 7 76

<sup>423</sup> BERTINOT, Michel, *op.cit.* p. 75

<sup>424</sup> *Ibid.*, p. 74

<sup>425</sup> FRIDENSON, Patrick, *op. cit.*, p. 339

secteur industriel sans doute plus qu'ailleurs un des points clés sur lequel repose le management de la performance de leurs systèmes de production, c'est bien la notion de « copier, c'est gagner ! ».

Pour l'usine de Flins, comme pour l'ensemble des usines françaises, vivre au sein d'un écosystème industriel fait de partage des mêmes méthodes ou des bonnes pratiques (les siennes mais également celles des autres) n'est pas chose évidente, d'autant plus que le poids du passé est là. Comme le dit Michel Gornet au sujet des usines de mécanique : « il y avait une sorte de... de baronnie, 'je suis chez moi et... et laissez-moi faire' »<sup>426</sup>, mais les usines ne sont pas seules responsables de cette inertie car d'une part la direction générale n'encourage pas la comparaison des sites entre eux<sup>427</sup> et d'autre part si « les usines sont des baronnies indépendantes [...] le central préfère [les] challenger les unes contre les autres... »<sup>428</sup>. Et cet état d'esprit concerne tous les niveaux hiérarchiques comme le souligne Denis Barbier qui est en butte avec le management opérationnel de l'usine lors de son passage aux méthodes centrales. Il se retrouve en effet devant des « chefs d'atelier tout puissants », a priori difficiles à convaincre puisque ceux-ci « faisaient la loi »<sup>429</sup>. A la fin des années 1980 et le début des années 1990, on a donc encore la présence d'un management très rigide, tant au plus haut sommet de l'usine que sur le terrain, l'un et l'autre ayant tout autant de méfiance à l'égard des centraux que ces derniers semblent avoir du mépris pour l'usine<sup>430</sup>. Si cette position officielle perdure sur la fin du siècle dernier, on peut imaginer que le passage à l'usine de nombre de futurs responsables du Groupe, et en particulier des fabrications, va préserver l'usine des effets limitants de cette politique et lui permettre d'accélérer son ouverture lorsque les orientations vont aller vers plus d'échanges et de partage.

Car, progressivement, à force d'audits internes et externes, de la multiplication d'indicateurs à la fois plus nombreux et largement partagés, d'échanges croisés avec Nissan ou entre les usines (dans le cadre par exemple des Clubs Métiers dont nous parlerons plus loin), les sites sortent de leur tour d'ivoire. Dans ce domaine, Flins fait là encore office de précurseur, lorsqu'il devient à la fin des années 2000 le premier site à déployer la démarche iFA<sup>431</sup> et l'implantation des premiers AGV<sup>432</sup> dans une usine française de Renault. Ces principes sont directement

---

<sup>426</sup> III O 15 146

<sup>427</sup> *Ibid.* 16 198 sq.

<sup>428</sup> GORNET, Michel, *op. cit.*, p. 70

<sup>429</sup> III O 14 166-167

<sup>430</sup> Note 419

<sup>431</sup> Démarche visant à améliorer l'ensemble du process par la mise en œuvre de système d'automatisation simple, peu coûteux et largement déployables.

<sup>432</sup> *Auto Guided Vehicle* : chariot filoguidé qui assure les derniers mètres des flux logistiques jusqu'au point de mont des pièces sur la ligne.

copiés de Nissan et visent à l'accroissement de la performance du poste de travail, notamment par une amélioration des flux logistiques et la réduction de la NVA<sup>433</sup>. Pour se convaincre de la mobilisation de l'usine sur ces sujets, il suffit de constater la part importante de pages que le magazine de Flins, *Courants*, y consacre mois après mois<sup>434</sup>.

Par ailleurs, deux faits majeurs mettent l'usine en première ligne dans le paysage industriel de Renault en France à cette époque et nous invitent à mieux cerner le rôle de Flins dans cette transformation. D'une part, comme nous l'avons évoqué plus haut l'usine met en place le 6 mars 2008 son premier AGV, à la suite d'un retour de mission au Japon. Signe de l'esprit d'expérimentateur de l'usine pour déployer ce type d'engin et partager son retour d'expérience avec tous, le Chef de Projet de l'époque, Ludovic Doudard, déclare dans les colonnes du magazine de l'usine *Courants* : « le premier AGV avait surtout des vertus pédagogiques, [...] le deuxième s'approche beaucoup plus du modèle définitif qui sera déployé<sup>435</sup>. » L'usine est donc en phase d'apprentissage mais aussi dans une dynamique de progrès continu, en lien étroit avec les services d'ingénieries centraux, puisque qu'on peut lire plus loin dans le même article :

*L'AGV initial ne répondait pas au cahier des charges de Renault en termes de fiabilité et de flexibilité. Flins a participé avec la DPSI [direction de la Performance et du Système Industriel, l'ingénierie process centrale de l'époque] au développement d'un AGV dont le principe de guidage et de communication magnétique a été remplacé par de l'optique et de la radiofréquence.<sup>436</sup>*

Certes ce type de chariot filoguidé avait déjà pu, par le passé, être implanté dans des ateliers, mais ici, le dispositif est pensé dans un écosystème industriel complet et conduit par une recherche de performance globale susceptible d'être dupliqué à l'identique dans les autres usines<sup>437</sup>.

Le second point qui met l'usine au cœur de la logique de « benchmark » est l'organisation du séminaire iFA / NVA qui se tient dans ses murs en 2010, en présence de l'ensemble des directeurs des usines de véhicule dans le monde, sous la présidence du nouveau Directeur des Fabrications véhicules de l'époque, Jose Vicente de los Mozos. Si Flins a été choisi, ce n'est pas par hasard : l'usine obtient depuis plusieurs années d'excellents résultats<sup>438</sup> et est en pointe sur le déploiement des démarches, comme nous venons de l'évoquer (sans compter, toujours,

---

<sup>433</sup> Pour Non-Valeur Ajoutée : il s'agit de tout ce qui entre dans le processus de fabrication mais que le client ne paye finalement pas dans le prix du véhicule. Par exemple : les déplacements des opérateurs, le dépotage des pièces, etc.

<sup>434</sup> De 2008 à 2010, c'est près de 30% de chaque numéro du magazine qui sont consacrés à un sujet en lien avec ces problématiques de performance « comparée ».

<sup>435</sup> *Courants*, n° 190, juillet 2008, p. 6

<sup>436</sup> *Ibid.*, p. 6

<sup>437</sup> III O 16 333 sq. « on a quasiment été les premiers à démarrer des *pickings-kittings* [p]our ainsi dire de leader. On avait des usines qui venaient nous voir »

<sup>438</sup> Quelques mois avant, lors de sa venue dans l'usine en 2007, Michel Gornet Directeur des Fabrications de l'époque ne déclare-t-il pas dans le numéro 188 du magazine *Courants* : « L'usine a pris le problème par le bon bout. On voit que toute l'usine est mobilisée dans le même sens et c'est ce qui garantit la plus grande efficacité. [...] Le plan est construit, tous les secteurs visent le même objectif, c'est le point le plus notable ».

sa proximité avec le centre névralgique de Renault). De manière très opérationnelle, c'est ensuite l'organisation d'un « séminaire iFA au montage<sup>439</sup> », le 18 février 2010, avec une visite des ateliers « des responsables de fabrication ou responsables techniques, ainsi que leurs partenaires », en provenance de l'ensemble des sites du Groupe. Pour Flins, c'est l'occasion de

*montrer un aperçu du travail réalisé en matière d'élimination de la non-valeur ajoutée et d'amélioration de la performance du poste de travail. [...L]es participants ont salué l'implication et la motivation des acteurs rencontrés sur le terrain et partagé leur vision d'iFA pour atteindre les cibles de performance 2012.<sup>440</sup>*

Mais du jeu en équipe, les usines vont bientôt tenter de faire chacune la course en solo et... en tête. Ainsi, le même Jose Vicente de los Mozos déclare lors d'une revue de performance à Flins, en 2011, que « Flins doit être la meilleure usine du Groupe en France<sup>441</sup>. » Faut-il y voir un signe objectif que la plus vieille usine véhicules du Groupe peut légitimement revendiquer cette place par ses résultats ou bien la mise sous pression d'un système ancien pour mieux faire ressortir son obsolescence ?

### 2.5.3. ...ou jouer les uns contre les autres ?

Comme nous l'avons rapidement évoqué plus haut, avec les certifications ou la mise en commun d'indicateurs de performance, on peut aisément imaginer que pour passer de la notation individuelle des usines à la comparaison entre chacune d'elles en vue de l'établissement d'un classement, des meilleures... aux plus mauvaises, il n'y ait qu'un pas. Et celui-ci est vite franchi avec la publication régulière, au vu et au su de tous (et surtout de la Direction Générale ou de Nissan) des indices QCTP et autre *Ranking Alliance*<sup>442</sup>. Qui d'autre que Carlos Ghosn, l'emblématique Président-Directeur Général de l'époque, peut mieux se faire le supporter de cette logique, comme cela est rappelé dans le magazine de l'usine dans lequel on peut lire que, lors de sa visite, il a « régulièrement insisté sur le benchmarking, 'la nécessité de se comparer sans cesse à ce qui se fait de mieux en matière de construction automobile'<sup>443</sup>. »

Là encore, nous ne ferons pas une explication de texte sur ces dispositifs mais nous contenterons d'en faire une lecture sous le prisme de l'usine. Celle-ci évidemment ne manque pas de tirer fierté en 2008 de ses bons résultats dans le *Ranking Alliance* qui la positionne comme « première usine française en termes de performance industrielle en 2007<sup>444</sup> » et l'année

<sup>439</sup> *Courants*, n° 207, mars 2010, p. 3

<sup>440</sup> *Ibid.*, p. 3 Certes il s'agit d'un texte de communication pour valoriser l'usine et les équipes mais il n'en reste pas moins que les faits qui positionnent l'usine en tête du déploiement de ces démarches sont bien là.

<sup>441</sup> *Courants*, n° 220, juillet 2011, p. 2

<sup>442</sup> L'indice QCTP pour Qualité / Coût / Temps (délai) / Productivité est un indicateur commun mis en place à partir de 2009 par Denis Barbier dans ses fonctions de Directeur des Fabrications Véhicule. Il fait la synthèse des principaux indicateurs de performance des sites pour donner lieu à une valeur de 1 (très mauvais) à 5 (excellent). Le « *Ranking Alliance* » est un dispositif similaire mais qui est commun et étendu au sites Renault et Nissan.

<sup>443</sup> *Courants*, n° 165, avril 2006, p. 3

<sup>444</sup> *Courants*, n° 188, mai 2008, p. 3

suiuante, en 2009, où elle se félicite d'être la « 4<sup>e</sup> des Renault [...] juste après Palencia, Novomesto et Busan, mais devan[çant] Bursa et Pitesti. » Et d'ajouter : « une position confortée par la qualité (1<sup>ère</sup> Renault) et en délais (3<sup>e</sup> Renault)<sup>445</sup>. » Si on comprend bien qu'il est naturel pour l'usine de valoriser ses bons résultats dans ses supports de communication, à l'inverse, on constate l'absence de toute mention les années suivantes, signe que le positionnement de l'usine se dégrade progressivement par rapport à ses consœurs hexagonales (sans parler des autres sites de l'Alliance Renault-Nissan). Ce phénomène est essentiellement le fait de volumes en berne qui tirent (et peut-être avec un effet à Flins plus que nulle part ailleurs) la performance vers le fond, mais nous dépassons là notre champ d'étude.

Avec ce système de comparaison inter usines, nous avons là un levier à double tranchant pour mobiliser les équipes : tout revirement de situation peut conduire à un effet de démotivation à la mesure de la satisfaction du résultat obtenu précédemment, fruit d'un travail parfois acharné. Si les « cocoricos » ont d'évidentes vertus mobilisatrices, l'absence de chant du coq peut être vécu comme un chant du cygne par les salariés.

Le dernier avatar en date de ces dispositifs de recherche de la performance qui touchent l'ensemble des sites porte le nom très japonais de *Monozukuri*<sup>446</sup> (signe qu'après les *Ranking Alliance* et autres *Alliance Production Way*, Nissan imprègne toujours plus profondément l'entreprise en ne faisant plus non seulement usage d'anglicismes mais aussi de japonismes). Initié à la toute fin des années 2010 pour monter progressivement en puissance au cours des années qui suivent, le *Monozukuri* semble laisser de glace l'usine qui ne paraît plus être sur un mode *early adopter*. C'est qu'en effet, entre les démarches dont nous avons évoqué précédemment le déploiement et pour lesquels l'usine semble être à l'avant-garde et l'absence de rôle de précurseur de l'usine, pour ces démarches plus récentes, il y a un effondrement des volumes. Et cette trop forte sensibilité au volume est bien le signe d'une réelle fragilité intrinsèque de l'usine. L'effet est d'autant plus multiplié pour l'usine que l'importance de ce nouveau dispositif et surtout du rôle des usines dans sa mise en œuvre et son animation sont ainsi souligné par Patrice Pelata, numéro deux du Groupe, lors de sa visite dans les ateliers Yvelinois le 1<sup>er</sup> juillet 2010 :

« Après Toyota et Nissan, Renault se lance dans les challenges *Monozukuri*. [...] Cela requiert une participation étroite de tous les métiers : achats, ingénieries, fabrication, logistique, etc... [L]a recherche de performance globale est essentielle pour la compétitivité de l'entreprise. C'est l'usine qui doit 'tirer' le challenge *Monozukuri*. »<sup>447</sup>

---

<sup>445</sup> *Courants*, n° 198, avril 2009, p. 3

<sup>446</sup> *Monozokuri*, composé de *zukuri* (fabriquer) et *mono* (les choses). « Cette démarche vise à optimiser le coût global des véhicules livrés au client (et donc la marge opérationnelle) », *Courants*, n° 211, juillet 2010, p. 3

<sup>447</sup> *Ibid.*, p. 3

Plus globalement, il faut sans doute voir dans cette forte sensibilité de l'usine aux dispositifs de comparaison permanente entre les sites de production le fait qu'il lui est difficile de ne plus tenir son rang d'usine exemplaire. De site majeur à la pointe du progrès technique d'une époque, la mise sous observation permanente de toutes les usines tend à révéler en effet une usine fragile et au faible niveau de compétitivité (que ne parvient pas à cacher les volumes) au regard des nouveaux standards imposés depuis plus de dix ans par Nissan et les sites les plus récents des deux constructeurs qui caracolent en tête de tous les classements.

Dans ces conditions, il peut s'avérer de plus en plus difficile de mobiliser avec les méthodes du XX<sup>e</sup> siècle un personnel ouvrier (parfois ancien si ce n'est en plus âgé) dont l'implication semble devenir essentielle pour la performance de l'usine au XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, cette population risque désormais de se sentir mis au second plan au vu de la modernisation du site et de la mise en concurrence permanente avec le reste des usines du Groupe et de l'Alliance pour l'atteinte d'objectifs de plus en plus ambitieux. Et à cela s'ajoute une nouvelle stratégie industrielle qui va irriguer l'ensemble des usines pour en optimiser l'activité de manière systémique.

#### 2.5.4. *En 2007, on a (déjà) fermé une usine à Flins*

Le 28 juin 2007, il est 11 heures lorsque la dernière Twingo arrive en TCM en bout d'usine<sup>448</sup>. Avec ce dernier véhicule, c'est non seulement la fin de quatorze ans de carrière à Flins (la Twingo première génération continuera d'être produite jusqu'en 2012 dans l'usine colombienne d'Envigado) et plus de 2 000 000 d'exemplaires produits sur le site mais c'est aussi la fermeture d'une ligne de production. Après l'arrêt de la troisième ligne au milieu des années 1980, l'usine passe définitivement dans un mode mono flux.

Là encore, l'usine va faire preuve de site précurseur, mais peut-être moins positivement que dans les autres cas évoqués... En effet, dans le cadre de la nouvelle stratégie industrielle, les sites de Douai (famille Mégane dont Scénic puis le haut de gamme de la marque) et de Sandouville (Espace, Laguna et Vel Satis avant de laisser la place à Trafic) sont également en deux lignes avant de passer en mono ligne mais quelques années plus tard (avec l'arrivée de Trafic à Sandouville en 2014 après une longue décrue des volumes du haut de gamme et à la toute fin des années 2010 pour le site de Douai). Michel Gornet nous l'explique d'ailleurs sans ambages que

*d'aucuns disaient : 'il faut fermer des usines'. Et puis [...] comme politiquement, c'était pas possible [...] la décision qui avait été prise [...], on coupe celles qu'on a en deux. Mais c'est pas la même économie. Alors Flins, c'était déjà fait. Derrière, il y a eu Douai, Sandouville<sup>449</sup>. »*

---

<sup>448</sup> Animation Management du 18 avril 2007 – Communication Flins

<sup>449</sup> III O 7 393 sq.

Dans la nouvelle logique de stratégie industrielle mono ligne, l'arrêt d'une ligne de production équivaut donc à la fermeture d'une usine. Denis Barbier, directeur de l'usine de Flins à l'époque, nous explique qu'« en fait à Flins, il y avait deux usines en une, [...] avec une usine Twingo et une usine Clio »<sup>450</sup>. En effet, hormis le personnel de structure (Ressources Humaines, Contrôle de gestion, Service Généraux, Communication, etc.) qui ne représente, rappelons-le, qu'environ un quart de l'effectif total d'une usine et qui peut être mutualisé entre plusieurs lignes de production (donc entre plusieurs usines<sup>451</sup> pour reprendre l'analogie de Denis Barbier), une ligne de production occupe la plus grande masse du personnel d'un site d'assemblage de véhicules, soit 75%, correspondant à la MOD. Ainsi, en fermant la ligne Twingo, l'usine se retrouve à devoir gérer un nombre conséquent de salariés, désormais sans poste. La réduction d'effectif va alors être gérée par le passage des salariés d'une ligne à l'autre, avec une ligne en trois équipes (la ligne Clio) et une ligne en une seule équipe (la ligne Twingo). Denis Barbier reconnaît que cela n'a pas été simple de faire accepter cela aux salariés, signe qu'il existe quelque chose que l'on pourrait nommer un « esprit de chaîne » au sein même de l'usine<sup>452</sup>, sans parler probablement d'une certaine forme d'inertie inhérente à l'âge du site et de ses équipes.

Cette bascule a une ligne ne semble pourtant pas avoir été perçue d'abord comme une fatalité au niveau du comité de direction qui a cherché très tôt une alternative possible pour maintenir les deux lignes<sup>453</sup>. Mais l'usine n'est plus seule maître de son destin puisqu'au plus haut niveau de l'entreprise, il semble que « tout était acté [...] on n'a jamais pu être entendu de la Direction Générale sur le sujet »<sup>454</sup>. Finalement, cela s'est passé avec beaucoup de dialogue social<sup>455</sup>. Et hormis le passage d'une ligne à l'autre pour les salariés encore jeunes, pour le reste ce sont essentiellement des départs naturels compte tenu de la pyramide des âges particulièrement « favorable » à ce contexte spécifique.<sup>456</sup>

Finalement, à son arrivée Denis Barbier trouve une usine avec environ 7 000 personnes et à son départ, c'est un site autour de 4 000 collaborateurs qu'il quitte et cela en « arrê[ant] une usine sans que personne ne se rende compte de rien »<sup>457</sup> mais « sans vraie douleurs ni plans sociaux<sup>458</sup> ». Gardons à l'esprit que cette analyse est celle du directeur de l'époque et que nous

---

<sup>450</sup> *Ibid.* 14 338-339

<sup>451</sup> Ce qui est même désormais la réalité, géographiquement parlant, pour certaines fonctions qui sont partagées entre des sites distants de plusieurs dizaines de kilomètres, voire plus.

<sup>452</sup> *Ibid.* 14 343

<sup>453</sup> *Ibid.* 14 354-355 « au niveau du comité de direction de l'usine, on avait proposé tout un tas de solutions »

<sup>454</sup> *Ibid.* 14 353 sq.

<sup>455</sup> *Ibid.* 14 357 sq.

<sup>456</sup> *Ibid.* 14 372-373

<sup>457</sup> *Ibid.* 14 339

<sup>458</sup> *Ibid.* 18 326 sq.

n'avons malheureusement pu avoir de regard syndical sur cet événement pourtant d'importance. En effet, au même titre que *Flins 5/5*<sup>459</sup> était un point de bascule pour la question de l'automatisation, il nous semble que cette fermeture marque un nouveau point de bascule pour l'usine, celui qui mènerait à une lente mise à l'arrêt de la production de véhicules neufs sur ses lignes.

Certes, vue de l'extérieur, une ligne de fabrication qui s'arrête revêt plus un caractère strictement technique qu'une dimension réellement sociale à la hauteur symbolique d'une fermeture d'usine, bien différent d'un Vilvorde quelques années plus tôt. Mais il n'en reste pas moins que, dans les faits, il s'est bien agi de mettre à l'arrêt l'équivalent de ce que serait aujourd'hui l'usine de Flins, quand on sait qu'en 2012, l'usine a touché son point bas, soit 115 831 véhicules, alors qu'en 2006, dernière année de production complète en deux lignes, la production s'est montée à 336 635 véhicules, soit un volume près de trois fois plus important et l'équivalent de 168 318 véhicules rapportés à une seule ligne ! Quant à l'effectif, les 4 365 personnes de 2006 sont à comparer aux 3 043 collaborateurs de 2012, ce qui établit un indice de productivité de 77 véhicules par salariés en 2006, contre seulement tout juste... 38 en 2012, sans pour autant avoir modifié de manière significative son process ! Ni blocage de l'usine, ni mouvements sociaux, ni même effet d'image négatif, Flins a fermé une usine en douceur dans la perspective de mieux préparer son avenir et de renforcer sa compétitivité pour mieux s'adapter à ses marchés. Certes cette décision a été conduite par un dialogue social en amont et un accompagnement des salariés (dont beaucoup ont pu s'en saisir comme d'une opportunité d'un départ en retraite prématuré), mais peut-être faut-il y voir également une certaine forme de résignation de la part des salariés comme des organisations syndicales. Et au vu de la crise qui devait s'ouvrir les années suivantes, on imagine que sans cette décision, le choc aurait été beaucoup plus rude, pour ne pas dire fatal à l'usine

Spécialisation dans les petits véhicules, modernisation de l'appareil de production, mesure de la performance, comparaison permanente, toutes ces orientations sont évidemment réfléchies au plus haut niveau de l'entreprise, avec les effets sur l'usine que nous avons passés en revue. Nous concluons donc notre séquence sur le regard que les Présidents successifs de Renault portent sur Flins.

---

<sup>459</sup> 2.3.3 Passer d'une boîte manuelle à une boîte automatisée

### 2.5.5. *D'un Président l'autre*

Pour terminer cette partie sur les relations entre le Groupe et l'usine, il nous semble opportun de faire un dernier focus sur une catégorie de salariés au profil très particulier : les Présidents Directeurs-Généraux qui se sont succédé à la tête du Groupe.

C'est Bernard Hanon qui ouvre notre période<sup>460</sup>. Tout d'abord soulignons que, entré chez Renault en 1959 en tant que responsable du marketing de la filiale américaine, il est le seul de nos cinq dirigeants à avoir eu une carrière significative chez Renault<sup>461</sup> avant de prendre la tête du Groupe. Nous avons trouvé peu d'éléments sur sa vision de l'usine, hormis un article du magazine *Avec* à la suite de sa visite du site le 19 mars 1984 qui ne nous apprend pas autre chose que le fait que « les consommateurs recherche avant tout la qualité et la fiabilité [et que] Flins est armé pour répondre à ce défi »<sup>462</sup>.

Lui succède Georges Besse de 1985 à 1986<sup>463</sup>. Louis Schweitzer souligne dans son livre de mémoire que, dès la seconde moitié des années 1980, en coulisse, le maintien inconditionnel de l'usine dans l'appareil industriel de Renault n'est déjà plus une évidence pour la Direction Générale de la Régie<sup>464</sup>. Georges Besse impose rapidement sa vision très pragmatique de la réalité sociale et industrielle<sup>465</sup>. Concernant son rapport à Flins, cela trouve sa parfaite illustration avec sa visite de l'usine, en compagnie de la Ministre du Redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur Edith Cresson le 28 octobre 1985. Sur le plan strictement industriel, il souligne que « la Renault 5 est un succès pour les industriels qui la fabriquent [en termes] de qualité [et de] performance au niveau de la montée en cadence »<sup>466</sup>. En revanche, dans les ateliers, sur les questions relatives à la productivité et dans une approche des relations sociales pour le moins inédite<sup>467</sup>, Georges Besse va vers les représentants syndicaux qui l'interpellent

*devant les télévisions qui espèrent un incident et, calmement, discute, explique ce que coûtent les équipements avec lesquels on travaille, qu'il va falloir les payer, et qu'il améliorera donc la productivité. Il y consacre quinze minutes puis dit, tranquillement, qu'il a fini maintenant. Il s'en va sans encombre.*<sup>468</sup>

On peut estimer que cette visite et ce moment fort dans l'atelier marquent encore un point de bascule symbolique pour l'usine, tant sur le fond, avec la recherche nécessaire de

---

<sup>460</sup> Pour sa biographie complètes comme pour celle des autres P. D.-G., nous renvoyons à COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, Association Renault Histoire, N° 1, décembre 1990, p. 58

<sup>461</sup> Sa fiche Wikipédia nous apprend qu'il a connu une brève interruption de 1963 à 1966 où il occupe un poste de professeur d'économie à l'université de Colombia.

<sup>462</sup> *Avec* n° 14, mars 1984, p. 3 – Fonds Renault Histoire

<sup>463</sup> COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, Association Renault Histoire, N° 1, décembre 1990, p. 19

<sup>464</sup> III O 10 35 sq.

<sup>465</sup> MARBACH Christian, « Le management selon Georges Besse », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011/3 (Août 2011), p. 31

<sup>466</sup> *Avec* n° 31, octobre 1985, p. IV – Fonds Renault Histoire

<sup>467</sup> Cf. la photo (reprise dans II H 24) donne une idée de cette situation, *Ibid.*

<sup>468</sup> DE WISSOCQ François, « Georges Besse, grand ingénieur, grand chef d'entreprise, grand serviteur de l'Etat », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011/3 (Août 2011), p. 84

compétitivité, que sur la forme avec une place plus large accordé à la communication<sup>469</sup>, au dialogue et à la concertation mais au prix d'un pragmatisme nouveau.

Concernant Raymond H. Levy<sup>470</sup> (de 1986 à 1992) et sa relation à Flins, le jugement est là sans appel puisqu'aux dires de Louis Schweitzer Raymond H. Lévy n'aimait ni Flins, ni le directeur de Flins<sup>471</sup>. Alors que nous n'avons pas retrouvé trace de la façon dont Raymond H. Levy voyait l'usine dans la stratégie du Groupe, un événement particulier (médiatiquement similaire à celui concernant Georges Besse) cristallise en revanche sa relation quasi personnelle à l'usine. Il s'agit de l'épisode concernant les propos sur la qualité de sa Renault 25 en citant son chauffeur et qu'il rapporte devant les managers de l'usine lors de sa visite à l'usine, le 18 février 1987, soit exactement deux mois après sa nomination. Mais ce qui aurait pu passer inaperçu dans le cadre d'une réunion strictement interne éclate au grand jour en raison de la présence parmi les participants de journalistes<sup>472</sup>. Cette visite fait donc grand bruit comme nous l'ont souligné deux de nos interlocuteurs<sup>473</sup> qui nous ont rapporté cette « anecdote ». Car les propos du Président sont rapidement rendus publics dans la presse et, preuve de leur impact à l'époque, vont même jusqu'à préoccuper les ministères<sup>474</sup>. En revanche, dans les médias du Groupe ou de l'usine, nous n'avons rien trouvé concernant cette visite, signe du profond malaise qui a probablement suivi et qui a pu rejaillir négativement sur l'usine. On comprend au travers de ces sources que le rapport du Président de l'époque avec l'usine ne peut être que fortement et négativement marqué par cet épisode.

Son successeur, Louis Schweitzer<sup>475</sup>, connaît bien Renault puisqu'avant d'y entrer en 1987, il a, dès le début des années 1980, joué un rôle en coulisse dans les destinées de la Régie au sein de plusieurs cabinets ministériels, ainsi qu'il le relate dans son ouvrage *Mes Années Renault*<sup>476</sup>. Signe de sa légitimité à conduire l'entreprise, son passage de la sphère publique à la sphère privée se fait sous un gouvernement de droite et par l'entremise du même Georges Besse dont « certains amis [lui] reprocheront de [l]'avoir recruté [, tant son] étroite association avec le gouvernement précédent [le faisait sentir] un peu le soufre »<sup>477</sup>. Si avant son arrivée, l'usine de Flins n'avait pas été au cœur de ses préoccupations, hormis pour quelques conflits sociaux, dès

<sup>469</sup> Ce tournant nous a été souligné par l'ensemble de nos interviewés, dont particulièrement Olivier Girard, III O 4 320 sq.

<sup>470</sup> COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, Association Renault Histoire, N° 4, décembre, p. 53

<sup>471</sup> III O 10 202, le directeur dont il est fait mention est Olivier Bougeard, directeur de l'usine de 1985 à 1986

<sup>472</sup> III O 12 499-500

<sup>473</sup> *Ibid.* 10 201 sq. ; 12 497 sq.

<sup>474</sup> Compte rendu du Conseil d'Administration du 24 février 1987, Pierre Gadonneix, Ministère du redéploiement industriel et du commerce extérieur DIMME - Industrie ; Direction générale industrie (1972-1989), AN, 19910436/4

<sup>475</sup> « Louis Schweitzer (haut fonctionnaire) », Wikipédia, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis\\_Schweitzer\\_\(haut\\_fonctionnaire\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis_Schweitzer_(haut_fonctionnaire))

<sup>476</sup> SCHWEITZER Louis, *op. cit.*

<sup>477</sup> *Ibid.* p. 39

qu'il intègre le Groupe, Louis Schweitzer établi un lien étroit avec le site Yvelinois puisqu'il y est envoyé par Georges Besse comme stagiaire<sup>478</sup>. Il se présente comme un témoin particulier pour notre réflexion puisqu'il est le seul haut dirigeant de Renault à pouvoir porter un regard sur l'usine de l'intérieur en y ajoutant une conscience aigüe des enjeux qui traversent l'automobile et l'entreprise. Ainsi, outre son constat quant à la pérennité de l'usine (cf. *supra*), il éclaire également la montée en puissance du travail précaire en l'imputant aux stratégies mises en œuvre par Georges Besse puis Raymond H. Levy<sup>479</sup> tout en précisant par ailleurs, tout comme Jean-Jacques Ferchal<sup>480</sup>, que la gestion de ses travailleurs intérimaires par le recours aux enfants du personnel a permis d'installer ces nouvelles modalités dans les esprits<sup>481</sup>. Enfin, sur le front des relations avec les organisations syndicales, il souligne les spécificités marquées entre les différents représentants syndicaux, les sections locales étant plus pragmatiques que les délégations centrales<sup>482</sup>. Plus opérationnellement, ce stage à Flins va lui permettre de mieux comprendre la nature du travail dans l'usine, notamment sur les problématiques d'enrichissement des tâches, de temps de cycle, d'autonomie, de conditions de travail et de recherche de liberté de la part des opérateurs<sup>483</sup>. En synthèse, le portrait qu'il fait de l'usine à l'époque ne la montre déjà plus sous son meilleur jour<sup>484</sup>, même si, de manière peut-être plus anecdotique, il n'hésite pas à souligner la « tendresse » qu'il avait pour l'usine<sup>485</sup>, que ces nombreuses visites à l'usine soulignent bien<sup>486</sup>. Ce mélange de regard objectif et affectif d'un politique devenu Président est à l'opposé d'une vision plus froide et plus pragmatique d'un Carlos Ghosn<sup>487</sup>, Président bien peu politique.

A l'inverse totale de son prédécesseur qui y a fait trois mois de stage, Carlos Ghosn ne fait évidemment que visiter l'usine de Flins à son arrivée (comme toutes les autres sites), mais en plus de cela, il s'agit du dernier site industriel où il se rend en 2006<sup>488</sup>. On peut estimer alors qu'il a une vision complète de l'appareil industriel du Groupe, notamment de ses meilleures usines, sans parler de sa connaissance de Nissan qu'il a dirigé de 1999 à 2005. A cette occasion, Gérard Leclercq, directeur de l'usine à l'époque, nous rapporte que « quand on lui a demandé

---

<sup>478</sup> III O 10 16 *sq.*

<sup>479</sup> *Ibid.* 10 244 *sq.*

<sup>480</sup> 3.1.2 Transfert d'activités

<sup>481</sup> III O 10 251 *sq.*

<sup>482</sup> *Ibid.* 10 285 *sq.*

<sup>483</sup> *Ibid.* 10 110 *sq.*

<sup>484</sup> *Ibid.* 10 159 *sq.*

<sup>485</sup> *Ibid.* 10 312-313

<sup>486</sup> *Courants* n° 75 février 1978, n° 133 mai 2002, n° 137 octobre 2003,

<sup>487</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Carlos\\_Ghosn](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carlos_Ghosn)

<sup>488</sup> *Courants* n° 165 avril 2006

ce qu'il en retenait, il a répondu 'atypique' »<sup>489</sup>. Hormis ce témoignage plus que lapidaire<sup>490</sup>, nous n'avons pas trouvé d'éléments nous permettant de mieux cerner son regard sur l'usine autre qu'un article qu'il a signé dans les *Annales des Mines – Réalités industrielles* en 2014<sup>491</sup>. Il y explique que, si la ZOE est produite à Flins, elle le doit au choix d'affecter en France des produits à « forte valeur ajoutée »<sup>492</sup>, susceptibles de dégager des marges suffisantes pour compenser un écart de compétitivité. De même (et nous nous permettons de dépasser le cadre de notre période), il précise que c'est bien grâce

*à la logique vertueuse de notre accord de compétitivité, qui [...] a permis, en nous rendant plus compétitifs, [...] de convaincre Nissan de produire en France ses véhicules Micra destinés au marché européen.*<sup>493</sup>

Ainsi, c'est sans ambages que le successeur de Louis Schweitzer fait de la compétitivité des usines françaises, et en particulier de sa plus ancienne, la condition *sine qua non* du maintien de l'activité industrielle. Certes, il serait illusoire de penser qu'il puisse être envisageable de faire perdurer une usine dotée d'un appareil industriel obsolète ou aux surcapacités coûteuses (les cas de Billancourt ou de Vilvorde sont là pour l'attester), mais en posant cela en règle absolue, c'est bien le volet de la performance économique qui prime sur tout autre priorité, indépendamment de toute considération portée sur l'écosystème de l'usine. Ce regard froid qu'il porte sur une usine instrumentalisée aux seules fins d'une performance qui n'est plus mais qu'il s'agit, comme à force d'auto persuasion, d'afficher, peut aussi se lire au travers de ses venues dans l'usine qui, à l'inverse de Louis Schweitzer, sont toujours associées à une annonce en lien avec la stratégie industrielle<sup>494</sup> ou à des visites de personnalités politiques de premiers plans<sup>495</sup>, et dans tous les cas, largement relayées en externe.

Ces cinq visions de Présidents sur l'usine semblent bien confirmer ce glissement progressif qui fait passer l'usine de pièce maîtresse de l'échiquier industriel du Groupe à un simple pion qui doit jouer sa partie, au même titre que tous les autres, mais sans être forcément dans la meilleure position, ce qui rend possibles toutes les options et pour lequel il est donc d'autant plus nécessaire de justifier le maintien à l'heure de l'optimisation de l'appareil de production du Groupe.

<sup>489</sup> III O 15 540

<sup>490</sup> Nous avons volontairement écarté les citations parues dans les contenus officiels et publics du Groupe, forcément sujets à caution puisque nécessairement au service de la communication de l'homme, du Groupe ou de l'usine.

<sup>491</sup> GHOSN Carlos, « En matière de production industrielle, il n'y a pas de « fatalité française » », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2014/2 (Mai 2014), p. 17-22. Rappelons que Carlos Ghosn a été élève de l'Ecole des Mines.

<sup>492</sup> *Ibid.* p. 22

<sup>493</sup> *Ibid.* p. 20

<sup>494</sup> *Courants* n° 204 novembre/décembre 2009 pour l'annonce de l'usine de batterie.

<sup>495</sup> *Courants* n° 160 novembre 2005 à l'occasion de la visite du premier ministre Dominique de Villepin, n° 190 juillet 2008 avec Luc Châtel secrétaire d'état à l'industrie et à la consommation

Si l'usine de Flins reste un passage obligé pour bon nombre de responsables du Groupe, jusqu'à ses Présidents successifs, au moins du fait de sa proximité géographique avec le Siège Social et les bureaux d'études, elle subit de plein fouet l'internationalisation du Groupe qui modifie sensiblement le barycentre industriel de l'entreprise, jusqu'à la fin du siècle très franco-centré<sup>496</sup>. De même, sa spécialisation dans les petites citadines dès le milieu des années 1980 va lui permettre de connaître encore quelques années fastes. Toutefois, à terme, il va s'avérer au fil des années que le colosse Flins repose sur des pieds d'argile quand ceux-ci ne sont faits que de Clio. Malgré une recherche constante d'optimisation des surfaces et de l'intégration d'activités nouvelles, l'usine reste tributaire d'un foncier trop grand et trop vieux qui ne lui permet pas de rivaliser avec ses nouveaux concurrents. Car cette période est aussi fortement marquée par une ouverture considérable des usines entre elles : échanges de bonnes pratiques mais comparaison décomplexée de la performance, multiplications à la fois des mesures qui ne laissent rien au hasard et des audits et contrôles qui durcissent toujours plus les normes à respecter. Se comparer avec les meilleurs permet le progrès mais est également l'occasion de rendre plus criants les éventuels écarts que l'on ne distinguait pas par le passé. L'usine devient mono-ligne plus dans une logique d'urgence pour sauver le site<sup>497</sup> que dans une démarche réfléchie mise en œuvre par un site précurseur. Mais malgré tout, cela ne l'exonère pas de devoir faire avec son ADN, ses murs et ses surfaces.

Et à ces considérations strictement industrielles vont s'ajouter les contraintes liées à son territoire d'implantation qui, s'il a présenté bien des avantages à ses débuts, notamment en comparaison avec sa grande sœur de l'Ile-Seguine, laisse transparaître au tournant du siècle quelques fragilités nouvelles. Celles-ci sont le fruit des échanges entre l'usine et son écosystème direct, jouant de pressions mutuelles l'un sur l'autre. Finalement, sur le plan strictement local également, l'usine va sortir transformée de ces trois décennies.

---

<sup>496</sup> III O 7 143

<sup>497</sup> III O 16 173 *sq.*



RENAULT

*TROISIEME PARTIE*

**UN ACTEUR HISTORIQUE AU  
CŒUR DE SON TERRITOIRE**

*Ainsi donc, plus de trente ans après son  
implantation, l'usine Pierre Lefauchaux,  
génératrice de bouleversements dans un passé  
proche conditionne toujours et plus que jamais le  
présent et le futur perceptible d'une région.*

Michel MESAIZE<sup>498</sup>

Après avoir vu comment l'environnement économique, industriel et concurrentiel se transforme profondément, après avoir jeté un regard sur une entreprise nationale qui fait sa mue en groupe international dans un contexte de recherche prioritaire de la performance pour tous ses sites, dans une logique de compétitivité, loin de l'esprit « Régie », l'usine de Flins apparaît également comme un acteur au sein de son territoire, tant sur le plan local que régional, voire national. Là encore, elle va connaître un changement de posture en passant d'un site d'influence majeur à un acteur parmi d'autres et qui doit faire face à des changements ou des pressions de tous ordres : politiques, sociaux, environnementaux, médiatiques, sociétaux, etc. jusqu'à devenir elle-même l'objet d'enjeux qui la dépassent, au service des ambitions de nouveaux acteurs locaux. D'une usine toute puissante sur son territoire, pourvoyeuse d'activités et d'emplois (qui, comme nous l'avons vu, diminuent tous deux), on passe donc progressivement à une usine qui n'a plus la capacité de répondre à toutes les injonctions et qui recentre son activité de plus en plus sur son bassin, tout en restant un symbole fort au-delà de ce périmètre géographique.

En guise de transition avec notre seconde partie, nous nous poserons tout d'abord la question de l'héritage de Billancourt. Il ne s'agira pas tant de comparer les deux sites en termes de moyens techniques ou de stratégie industrielle globale mais plutôt de voir comment l'usine de Flins capte ou au contraire se démarque de son aînée sur un certain nombre de caractéristiques. Cela permettra de mieux comprendre les vraies différences qui tiennent à la fois à la nature de

---

<sup>498</sup> MESAIZE Michel, *op. cit.* p. 608-609

son implantation sur son territoire, à une volonté d'adaptation aux changements de l'industrie, mais aussi en réponse aux nouvelles orientations de l'entreprise.

Dans un second temps, c'est sur différents types d'écrits publics dont l'usine est objet que nous nous pencherons, afin de voir quelles lectures ils en donnent, tant dans les publications du Groupe (là encore en lien étroit avec notre partie précédente) mais surtout dans la presse locale ou les médias nationaux. Cela nous permettra de faire une fois de plus le constat d'un changement de registre, passant d'un site avec un savoir-faire reconnu à un symbole de la situation industrielle.

Les pouvoirs publics, et principalement le personnel politique, useront tout particulièrement de cette dimension symbolique. Cette relation fera l'objet de notre troisième séquence, en soulignant le glissement progressif d'une préoccupation industrielle « gagnant-gagnant » à une sorte d'instrumentalisation aux seules fins des politiques.

Nous l'avons déjà évoqué dans notre première partie concernant les nouveaux enjeux sociétaux, mais nous reviendrons dans notre quatrième séquence de manière plus opérationnelle sur la dimension environnementale d'une usine ancienne, *a priori* bien dimensionnée mais en réalité difficilement capable de limiter son impact, principalement du fait de son vieillissement, et de faire face à des normes environnementales toujours plus sévères.

Enfin, nous aborderons un dernier volet qui mêle à la fois le politique, le social et l'économique au travers de ce que nous pourrions voir comme des jeux d'influence entre l'usine et son territoire, tantôt qu'elle agit sur son écosystème, tantôt qu'elle subit des pressions extérieures, sans toujours avoir même l'appui du groupe.

### **3.1. BILLANCOURT : UN HERITAGE ?**

Pendant longtemps la référence industrielle de Renault a été son complexe industriel de Boulogne-Billancourt, mordant sur Meudon et occupant toute l'Ile-Seguin. Elle y a fondé une vision de l'industrie de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, enclavée dans la ville (comme l'est le site de Talbot puis Peugeot à Poissy), au plus près des lieux de résidence de ses travailleurs et dans une logique de production de très forte intégration verticale. Elle fait ainsi figure de poumon principal d'activités et pourvoyeuse d'emplois sur son territoire. En décentralisant sa première usine en lointaine banlieue, la toute récente RNUR tire-t-elle des enseignements de Boulogne ? Dès le début de l'activité de Flins, son organisation s'en écarte en raison de son implantation sur un territoire vierge. Si la croissance du site semble se faire de manière pilotée, accueillant des activités nouvelles venant de Billancourt et essentiellement ses modèles, cet éloignement va poser quelques difficultés sur le plan social. Enfin, sur ce nouveau territoire à la fois proche

et éloigné de l'usine mère, les équipes dirigeantes qui vont se succéder à Flins vont d'abord être les héritiers du modèle Billancourt avant de s'en affranchir pour mieux affirmer l'identité de l'usine sur son territoire.

### *3.1.1. De l'usine de la première moitié du siècle à l'usine de la seconde*

Si l'usine de Flins est sortie de terre près de trente ans après les premiers coups de pioches sur l'Ile Seguin, il ne faut pas y voir uniquement des différences qui consisteraient en l'application de méthodes, pratiques ou process de génie civil nouveaux. L'usine de Flins connaît comme son aînée une édification qui s'étale sur plusieurs années avec plusieurs tranches de travaux pour ses bâtiments principaux, de 1952 à la fin des années 1960. L'emprise de l'usine sur l'Ile-Seguin va s'étaler de 1921 à 1934 et entraîner une logique de flux complexe et difficilement lisible (il n'y aura pas moins de huit niveaux en tout !) Et cela, sans compter les ateliers déjà en places avant l'achat des terrains de l'île par Louis Renault, répartis sur les rives de Meudon et de Boulogne-Billancourt.

Mais si ces délais d'édification sont comparables, ceux-ci ne vont pas avoir le même impact à Flins. Conçue par l'architecte suisse Bernard Zehrfuss, l'usine présente en effet une autre particularité notable par rapport à sa consœur de l'Ile-Seguin qui concerne ses flux. Toutefois par flux, il ne faut entendre exclusivement celui des véhicules lors de leur phase de production ou au départ de l'usine vers le réseau commercial, mais aussi celle des hommes, avec à Flins la barre des vestiaires qui s'étend sur plus de 800 mètres de long et qui d'un côté distribue l'accès aux différents bâtiments industriels par des passerelles couvertes (jusqu'à onze au fil des évolutions) et de l'autre présente deux puis trois avancées<sup>499</sup> pour abriter restaurants et services tertiaires. Là où l'Ile-Seguin fait figure de Tour de Babel dédié à la fabrication automobile, l'usine de Flins apparaît, sous ses lignes épurées, avant tout comme un lieu très rationnel du travail des hommes avec ce modèle de modernité architecturale. En permettant ce flux autant lisible que facile des hommes et des produits, c'est aussi et surtout sous les traits d'un écrin au service de la performance industrielle, selon les canons de l'époque que l'usine se présente.

Et Flins semble être tout le contraire de Boulogne-Billancourt. En effet, l'étalement de l'usine ne nécessite pas tous les convoyeurs rendus obligatoires pour assurer une manutention contrainte par l'implantation particulière de l'usine historique où tout est imbriqué : six étages actifs, un sous-sol avec la piste d'essai et une terrasse avec toute la mécanique des cabines de

---

<sup>499</sup> II D 2, avec notamment la barre des vestiaires (repère 2)

peintures, ascenseurs, évacuations diverses etc.<sup>500</sup> Soit en tout huit niveaux, là où un seul bâtiment industriel de Flins comporte plus d'un niveau pour n'en compter que trois !

Au-delà de l'aspect strictement esthétique, on constate une nette différence entre les deux, puisque l'un, sur l'Île est contraint par les limites de la Seine alors que le second a choisi de s'implanter dans un espace ouvert, à cheval sur le Mantois et le Vexin. Là où l'usine de Billancourt se déploie dans les hauteurs, faute de surfaces au sol, celle de Flins peut généreusement s'étendre horizontalement. C'est d'ailleurs une tendance de fond de l'industrie automobile, comme l'écrit Nicolas Hatzfeld, avec le

*trionphe [...] des centres de production à l'horizontale, dont les nouveaux établissements de Flins, de Rennes ou de Mulhouse constituent les meilleurs types. [C]es nouvelles usines comportent des ateliers disposés suivant le flux de fabrication. Les difficultés industrielles apparaissent plutôt dans les usines de la génération précédente, telles que le Renault de Billancourt et de l'île Seguin<sup>501</sup>.*

Enfin, dernier point mais d'ordre urbanistique, si Billancourt est enclavée dans la ville, Flins est à la campagne entre la Seine et l'autoroute A13, assurant ainsi à la fois une facilité d'approvisionnement et l'optimisation des expéditions, que ce soit par barges, camions ou trains. Tout semble réuni pour atteindre des niveaux de performance difficilement imaginables sur l'Île Seguin. Cette question de l'accès au site deviendra un élément crucial pour permettre d'une part l'externalisation des activités et le développement des flux synchrones depuis des fournisseurs de proximité, à compter des années 1990<sup>502</sup>.

Pour rendre plus palpable cette performance, nous proposons de mettre en parallèle deux indicateurs clés de chacune de ces implantations majeures : les hommes et les volumes de production. Comparer les volumes fabriqués par les deux sites nous semble d'autant plus pertinent que, contrairement aux autres établissements industriels de la Régie en France (Sandouville ou Douai, entrée en activité respectivement en 1964 et en 1972), les deux sites franciliens produisent des véhicules de même niveau de gamme au tournant des années 1970 et 1980 : Renault 4, Renault 5, Renault 6, fourgonnette Express<sup>503</sup>. Ainsi, on voit bien<sup>504</sup> comment le ratio du nombre de véhicules fabriqués par salarié s'inverse au profit de l'usine de Flins à la fin des années 1980, avec un écart qui va aller en se creusant encore plus, pour doubler en à peine moins de dix ans. Certes, les dernières années de Boulogne-Billancourt sont évidemment marquées par un ralentissement de l'activité à la suite de l'annonce de la prochaine fermeture du

---

<sup>500</sup> III O 12 93 sq.

<sup>501</sup> HATZFELD Nicolas, « 2 : Organisation du travail, repères pour une histoire comparée (1945-2000) », dans : Jacqueline Costa-Lascoux éd., *Renault sur Seine. Hommes, lieux et mémoires*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2007, p. 45

<sup>502</sup> LAIGLE Lydie, « De la sous-traitance classique au co-développement », *Actes du GERPISA* n°14, 1993, p. 52

<sup>503</sup> Petit utilitaire décliné sur base de la SuperCinq

<sup>504</sup> II B 52. Ces ratios sont malgré tout à prendre avec précaution car d'une part, nous n'avons pas de données suffisamment précises concernant les volumes annuels de l'usine de Boulogne-Billancourt avant l'année 1978 et d'autre part, une partie des données relatives à l'effectif de cette même-usine ont été projetées sur la base des chiffres connus pour la période 1970-1976 et 1986-1991

site rendue publique le 21 novembre 1989 et effective le 31 mars 1992 mais force est de constater (sur la base des courbes de tendance représentées en lignes pointillées sur notre graphique) que Boulogne est d'une monotone stabilité sur toute la période, évoluant entre 21 et 27 véhicules par salariés. Cette progression de l'usine de Flins est sans aucun doute le fruit d'une forte automatisation, preuve que la Régie voit dans Flins le successeur de l'Ile-Seguin en y transférant également une part de ces activités.

### 3.1.2. Transfert d'activités

Si l'usine de Flins a fabriqué dès ses débuts des petits véhicules citadins comme la 4CV puis la Renault 4, il faut véritablement attendre les années 1970 pour voir s'affirmer peu à peu une vocation résolument tournée vers la production de modèles d'entrée de gamme. La montée en puissance des sites de Sandouville (1964) puis de Douai (1974), respectivement dédiés au haut-de-gamme et au milieu de gamme, a indéniablement contribué à cette stratégie industrielle vers plus de segmentation. Mais l'usine de Flins, première usine d'envergure de Renault hors de son berceau Boulonnais originel, va « passer d'usine à tout faire »<sup>505</sup> à usine spécialisée exclusivement dans les petites citadines de manière concomitante à la baisse de régime de l'Ile-Seguin.

Il n'y a qu'à voir les véhicules produits par cette dernière pour juger de la proximité des deux sites et partant de la position naturelle de l'usine de Flins comme son héritière naturelle. En effet, depuis 1946, l'usine de Billancourt a produit la Juvaquatre, la 4CV, la Colorale<sup>506</sup>, la Dauphine, la Renault 4, la Renault 6, le Renault Express et la Renault 5 Société<sup>507</sup>. Hormis la Colorale et la Renault 6, tous les autres véhicules sont également produits à Flins, ou déclinés de véhicules également produits à Flins (c'est le cas du Renault Express<sup>508</sup>). Autant dire donc que, sur le seul front des produits, l'usine de Flins est un clone de l'usine de Boulogne. Il paraît alors assez évident que, Boulogne ne parvenant pas à servir ce marché des petites citadines, il revenait à l'usine de Flins non seulement de la soutenir, ce qui fut le cas jusque dans les années 1970, mais plus encore de la supplanter. Il faut y voir là un choix pragmatique lié à la capacité de l'usine Yvelinoise à moderniser son appareil de production à un coût bien plus compétitif

<sup>505</sup> Il n'est à ce propos qu'à constater la diversité des tous premiers véhicules sur ces lignes dès son ouverture : au côté de la petite 4 CV, on trouve la Juvaquatre, qui se décline en break familial et en utilitaire (baptisé « Dauphinoise ») et la Frégate, berline grande routière. C'est bien l'illustration de la polyvalence de l'usine, pensée dès son origine pour participer à la reconstruction du pays, contribuer au plein emploi et servir les attentes de consommation en termes de mobilité.

<sup>506</sup> La Colorale est, de l'aveu-même, de l'Association Renault Histoire, « Une auto étrange », lancée en 1950 il s'agit d'un « gros véhicule de conception classique [...] équipé d'un moteur poussif datant de 1936 [...], doté certes d'un grand volume, mais destiné à des clients qui n'existent visiblement pas [...]. Bref, une erreur de ciblage clientèle flagrante. », *RENAULT HISTOIRE - Les modèles phares*, [<https://sites.google.com/view/associationrenaulthistoire/un-peu-d-histoire/les-modeles-phares-de-renault-par-michel-jullien>]

<sup>507</sup> *RENAULT HISTOIRE - France: Billancourt*, [<https://sites.google.com/view/associationrenaulthistoire/un-peu-d-histoire/histoire-des-sites-renault/billancourt>]

<sup>508</sup> Note 503

(du moins jusqu'au début des années 1980) comparé à l'usine historique, trop à l'étroit sur son île, en pleine banlieue parisienne.

Outre les modèles que les deux sites se partagent, on peut noter avec Daniel Richter<sup>509</sup> que la question de la place disponible a joué également en défaveur de Boulogne au profit de Flins et cela assez tôt lorsqu'il a été décidé, par exemple, de transférer les installations électrolytiques pour la production des pare-chocs chromés (soit bien avant l'arrivée de la cataphorèse au début des années 1980) du site des Hauts-de-Seine à l'usine Yvelinoise. Dans le même esprit mais au titre des activités hors process de production de véhicules neufs, l'usine s'empare également d'autres missions jusqu'ici dévolues à Billancourt puisque « en avril 1965 est mis en service le magasin des pièces de rechange (62 000 m<sup>2</sup>) qui remplace celui de Billancourt, mais sans grand impact sur les emplois »<sup>510</sup>.

De même, la configuration géographique de l'usine la rend vite utile pour le stockage de véhicules neufs en provenance des autres sites de production afin de servir les concessions de la grande région parisienne. L'usine devient donc une plaque tournante pour la livraison de véhicules, y compris justement ceux produits sur l'Île Seguin pourtant en plein cœur de l'Île-de-France, comme « la R4 [qui] subit un rapide contrôle avant de quitter l'île. Elle est embarquée sur les barges accostées à Seguin. Direction Flins et ses zones de parkings<sup>511</sup>. » Il faut évidemment voir là une nouvelle conséquence liée à l'exiguïté de l'implantation de Boulogne-Billancourt.

Enfin, plus ponctuellement (mais de manière relativement rapide dans la relation entre Billancourt et Flins), la jeune usine apporte son soutien à son aînée lors d'épisodes qualité difficiles. Ainsi lors d'un problème concernant les finitions de Renault 4, les véhicules à retoucher sont envoyés de Boulogne à Flins. La raison ne tient pas à la compétence des hommes mais bien plutôt au fait que le périmètre de l'Île Seguin ne permet pas de gérer le flux compte du nombre considérable de véhicules affectés. Et cela n'est pas lié à une éventuelle baisse de régime de l'usine Boulonnaise en vue de sa fermeture prochaine puisqu'il a lieu en... 1969<sup>512</sup>.

Ainsi, l'usine passe de site support à usine clone, et prend de plus en plus d'ascendant sur le site vieillissant de Boulogne, accueillant des activités structurelles lourdes et prenant en charge peu à peu des véhicules auparavant dévolus à l'usine historique. Mais si le rapport à Billancourt

---

<sup>509</sup> III O 3 137 sq.

<sup>510</sup> FRIDENSON Patrick, *op. cit.* p. 341

<sup>511</sup> LOUBET Jean-Louis, « 1 : Les stratégies industrielles et les hommes », dans : Jacqueline Costa-Lascoux éd., *Renault sur Seine. Hommes, lieux et mémoires*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2007, p. 25

<sup>512</sup> Episode qui nous a été rapporté par Michel Auroy, III O 11 136 sq.

concerne d'évidence l'organisation des deux sites comme leurs activités, qu'en est-il des hommes, dans ce rapport de voisinage ?

### 3.1.3. *Gestion ouvrière : similitudes ou différences ?*

Dès son ouverture en 1952, l'usine de Flins a évidemment pour vocation de compléter industriellement Billancourt qui n'est pas capacitaire pour répondre à la demande de véhicules. Mais la proximité des deux usines joue-t-elle également sur les flux des équipes, en délestant la première pour la seconde ? Il semble que cela ait été une volonté au tout début du projet, mais qui n'a pas été couronné de succès puisque l'usine Yvelinoise « ne résorbe pas la pénurie de logements à Billancourt car le personnel n'accepte pas de partir à Flins »<sup>513</sup>. Dès la sortie de terre de l'usine, un programme de constructions de logements est pourtant lancé pour accueillir les salariés, ce qui « se retrouvera tout le long de l'histoire de l'usine »<sup>514</sup>. Il s'agit donc, comme pour Billancourt, d'implanter les ouvriers à proximité de l'usine. Toutefois, la gestion des effectifs et l'implantation du site en pleine campagne obligent rapidement l'usine à mettre en place son propre dispositif de ramassage par bus (qui perdure encore aujourd'hui) alors que Billancourt était plus facilement accessible *via* les transports en communs. En effet, le bassin d'emploi de Flins s'avère rapidement couvrir un territoire bien plus vaste que celui de Billancourt<sup>515</sup>. En 1984, 60% des ouvriers résident dans de vastes ensembles « entre Mantes et les Mureaux »<sup>516</sup> mais 20% viennent de « la capitale et de sa proche banlieue »<sup>517</sup>. Et concernant les 45% d'ouvriers étrangers de Flins de l'époque<sup>518</sup>, ceux-ci sont surreprésentés par rapport aux ouvriers français à mesure que l'on se rapproche de la capitale<sup>519</sup>.

Concernant les nationalités, là encore on trouve une nette différence entre Billancourt et Flins : concernant les ressortissants de la péninsule ibérique, « les Portugais sont plus nombreux que les Espagnols à Flins », de même pour ce qui concerna le Maghreb, les Marocains forment la majorité à Flins, alors qu'à Billancourt il s'agit des Algériens<sup>520</sup>. Cette répartition des nationalités entre Billancourt et Flins résulte « bien d'un partage des bassins d'emploi à l'initiative de l'entreprise »<sup>521</sup>. Il faut probablement y voir une façon pour l'entreprise de s'assurer un

<sup>513</sup> BOUAKLINE Nahid, OMNES Catherine, « 9 : Billancourt et la politique du logement de la Régie (1945-1992) », dans : Jacqueline Costa-Lascoux éd., *Renault sur Seine. Hommes, lieux et mémoires*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2007, p. 194, s'appuyant sur un PV du CCE du 15 décembre 1961 : sur 2 500 propositions faites au personnel de Billancourt, seulement 250 personnes ont accepté de partir à Flins.

<sup>514</sup> GUILLON Michelle. Ouvriers étrangers et français des usines Renault. Pratiques de mobilisation de la main-d'œuvre... *Espace, populations, sociétés*, 1988-3. La population face à l'emploi - Population and work opportunities. pp. 462

<sup>515</sup> *Ibid.*, cartes p. 456 et 460

<sup>516</sup> *Ibid.* p. 462

<sup>517</sup> *Ibid.* p. 463

<sup>518</sup> Billancourt en compte 59%

<sup>519</sup> GUILLON Michelle, *op. cit.*

<sup>520</sup> *Ibid.* p. 464

<sup>521</sup> *Ibid.* p. 465

calme social dans l'usine, qui permettrait à chaque déraciné de refaire communauté et en évitant tout affrontement éventuel entre nationalités. Concernant les immigrés originaires de l'Afrique subsaharienne, ceux-ci arrivent à compter du milieu des années 1980 et sont majoritaires à Flins par rapport à Billancourt<sup>522</sup>. Il semble donc bien qu'il y ait une relative absence de porosité entre les deux sites au début des années 1980<sup>523</sup>. C'est toutefois sans compter que « pour répondre aux besoins en main-d'œuvre non qualifiée de Flins, Renault est allé chercher des ouvriers dans l'est parisien »<sup>524</sup>. Ainsi, jusque dans les années 1980, les deux sites ont eu recours aux mêmes dispositifs de recrutements d'une main d'œuvre peu qualifiée issue de l'immigration, mais en veillant cependant à se répartir les nationalités. Cette « ségrégation » au sein des sites se retrouve également à l'intérieur des sites, comme l'explique Xavier Vigna

*A l'intérieur des ateliers, on constate une spécialisation nationale, souvent héritière d'une gestion ethnique de la main-d'œuvre. Sur l'île Seguin de Billancourt, par exemple, l'atelier de peinture, un des plus redoutables, est la terre des Marocains, tandis que l'habillage des caisses emploie Espagnols et Sénégalais. Les Algériens sont plutôt au ferrage et aux presses, particulièrement bruyantes et dangereuses, alors que les Tunisiens s'embauchent comme caristes*<sup>525</sup>

Au-delà du « partage » initial, il semble ensuite que les deux sites aient connu peu de mobilités entre leurs ateliers. Par exemple, la décroissance de Billancourt, jusqu'à sa fermeture, a été essentiellement gérée par des plans sociaux ou des dispositifs types FNE. Ainsi, une note du Conseiller technique auprès du ministre de l'Industrie de 1986 indique les chiffres de 2 000 et 1 500 départs prévus respectivement à Billancourt et Flins, avec un complément d'effectifs « menacés » pour la première de 4 000 salariés (scénario de fermeture de l'île Seguin) et de 1 500 pour la seconde<sup>526</sup>. Si à la marge des mobilités ont pu évidemment se faire entre les deux sites, il n'y a donc pas de vase communicant malgré une grande similitude des populations, comme on le rappelle au ministère de l'industrie en 1986

*L'organisation industrielle n'a pas connu de modification profonde, reposant encore pour l'essentiel sur une main d'œuvre peu qualifiée. Flins et Billancourt utilisent majoritairement des travailleurs immigrés.*<sup>527</sup>

La croissance des effectifs de Flins ne s'est donc pas faite sur l'intégration de salariés de Billancourt et encore moins par la décroissance de Billancourt déversant un surplus de salariés sur les lignes de production de l'usine Flins (qui a déjà amorcé sa décrue dans les années 1980). Plus que des ouvriers déjà formés à Boulogne, l'usine a donc intégré des nouveaux arrivants

<sup>522</sup> *Ibid.*

<sup>523</sup> Dans le dossier de presse du trentenaire de l'usine, on peut noter que seulement 3,98% des personnels (sans précision de leur statut) sont issus des communes proches de Boulogne-Billancourt (outre Boulogne, on trouve Puteaux, Suresnes, Levallois-Perret, Nanterre) et donc susceptibles d'être passées peut-être plus que d'autres par l'île-Seguin.

<sup>524</sup> GUILLON Michelle, *op. cit.*

<sup>525</sup> VIGNA Xavier, *Histoire des ouvriers en France au XXe siècle*, 2012, Paris, Perrin, coll. « Pour l'histoire », 2012, p. 195

<sup>526</sup> Industrie ; Cabinet et services rattachés au Ministre ; Cabinet ; Conseiller technique (1979-1986), 1986, AN, 19860204/13

<sup>527</sup> Note de la Direction des Industries Métallurgiques, Mécaniques et Electriques, 23 mai 1986, Conseiller technique auprès du ministre de l'Industrie, AN, 19940141/1

aux niveaux de qualification particulièrement faible. Pourquoi est-ce important de souligner ces particularités ? C'est que le personnel de Flins est pour la très grande majorité du « 100% d'origine Flins », avec pour effet, outre le faible niveau de qualification, une connaissance exclusive du seul site de Flins<sup>528</sup> (et quand pour certains, ils n'ont qu'une connaissance du seul secteur qu'ils ont intégré au jour de leur arrivée<sup>529</sup>), donc sans passé industriel autre. Cet aspect contribuera sans doute à l'émergence d'une sorte d'« esprit Flins » que nous tenterons de cerner dans notre dernière partie, mais également limitera probablement leur capacité à faire preuve d'initiative pour l'amélioration de leur poste lorsqu'ils seront l'objet de telles sollicitations, puisque n'ayant jamais connu d'autre environnement industriel que le leur.

A l'inverse de la base qui ne connaît pas une véritable migration de Boulogne vers Flins, il en est tout différemment plus on monte dans la hiérarchie.

#### 3.1.4. *S'affranchir de Billancourt*

Il semble assez naturel que, Flins sortant de terre *ex nihilo* en 1952 et première implantation décentralisée de Renault après Billancourt, il se fasse un flux logique de managers (et les directeurs successifs devraient en être la meilleure illustration) depuis l'Ile-Seguin vers le site des Yvelines dans les premières années de l'usine. Pendant près de trente ans, vont donc se succéder d'anciens responsables de Billancourt à la tête de l'usine<sup>530</sup>. Concernant plus spécifiquement notre période, c'est Max Richard qui, de 1976 à 1981, apparaît comme « un patron moderniste : d'autres disent 'libéraux' »<sup>531</sup>. Il prend donc les commandes après avoir débuté sur l'Ile-Seguin comme chef de département montage puis s'être vu rattaché au directeur des fabrications du même site<sup>532</sup>. Toutefois, très vite dans les années 1980 cette belle mécanique qui pousse naturellement les directeurs de Boulogne vers Flins semble étrangement se gripper : Jacques Malavas (à la tête du site de 1981 à 1983) entre à Flins directement, en tant que responsable du service financier et de la comptabilité avant de partir pour Boulogne puis Sandouville et enfin Vilvorde avant revenir à la tête de Flins<sup>533</sup> qu'il quittera, « victime des conflits de 1982-1983 »<sup>534</sup>. Edmond Pachura a commencé dans la branche poids lourds puis après une courte échappée au Ministère du Travail revient comme sous-directeur de Sandouville puis directeur

<sup>528</sup> III O 18 153-154

<sup>529</sup> *Ibid.* 16 249-250

<sup>530</sup> Ainsi, il en va de son premier directeur, de 1951 à 1962, Pierre Bonnin qui débute comme ajusteur à Boulogne en 1933, gravit tous les échelons avant d'être envoyé à Flins. André Simon ensuite, qui sévit de 1962 à 1964, avait été chef du département montage moteur et organes mécanique à Billancourt. De 1964 à 1976, Francis Guiriec prend la direction après avoir occupé plusieurs postes dans les ressources humaines à Boulogne. Sources : COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, Association Renault Histoire, N° 1 et 2

<sup>531</sup> CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.*, p. 230

<sup>532</sup> COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, Association Renault Histoire, N° 6, *op.cit.*, p. 65

<sup>533</sup> *Ibid.* p. 47, de son nom complet, Jacques Bérard de Malavas

<sup>534</sup> CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.*, p. 230

de Douai avant d'occuper ce même poste à Flins de 1983 à 1985<sup>535</sup>. Il est remplacé par Olivier Bougeard qui a débuté chez un fournisseur de la Régie avant d'intégrer l'entreprise pour prendre la direction de l'usine de Sandouville puis de Flins où il restera jusqu'en 1987<sup>536</sup>. On peut d'ores et déjà lire une certaine hiérarchie entre les usines puisque ces trois derniers directeurs qui transitent d'abord avant d'arriver à Flins par Sandouville, Douai ou Vilvorde. Cela donne une bonne idée de la place de Flins dans la stratégie industrielle de la Régie.

On peut également constater que si les trente premières années de l'usine n'ont vu que quatre directeurs, soit une moyenne de sept ans et demi à la tête de Flins<sup>537</sup>, les six ans qui débutent notre période sont marqués par une succession de trois directeurs, soit une durée moyenne de mandat de deux ans seulement. Il faut probablement y voir la réalité complexe de l'usine qui connaît une situation sociale particulièrement conflictuelle en ce début de décennie. A l'inverse, de manière macroscopique, on peut également établir un parallèle notable entre les changements de directeurs de Flins et la nomination des présidents successif de la Régie de la même époque : après Pierre Lefaucheux, dix ans, et Pierre Dreyfus, vingt ans, Bernard Vernier-Palliez restera six ans, jusqu'à l'entrée dans la crise en 1981, Bernard Hanon seulement quatre ans avec la période de crise que l'on connaît. Mais il ne s'agit pas d'une tendance générale puisque, après l'assassinat de Georges Besse, Raymond H. Levy restera six ans, Louis Schweitzer et Carlos Ghosn tous deux treize ans. C'est donc dire le lien étroit et particulier qui existe entre l'usine de Flins et la Direction de Renault, que viennent corroborer, à compter de 1987, les directeurs qui se succèdent à la tête de l'usine. Ils connaîtront en effet des durées de présence d'une régularité quasi métronomique : Michel Auroy (1987-1993), Gérard Leclercq (1993-1999), Denis Barbier (1999-2005) et Olivier Rémoleux (2005-2011) resteront tous en poste environ six ans.

Autre point notable, nous constatons une sorte de point de bascule dans la typologie des parcours des directeurs. Ainsi, à compter de Jacques Malavas, en 1981, ils n'auront pas connu auparavant de responsabilités significatives à Billancourt, preuve s'il en est que l'usine de Flins tend à quitter la tutelle de son aînée Boulonnaise et qu'il est plus que nécessaire d'apporter un sang neuf dans le management de cette usine de plus en plus stratégique pour le Groupe comme nous l'avons évoqué plus haut. La seule exception à cette règle (et qui corrobore d'ailleurs l'analyse selon laquelle l'impact social du début des années 1980 a probablement eu un effet sur la succession rapide de directeurs et la nécessité de « remise au pas » du site Yvelinois) est la nomination de Michel Auroy, dernier à avoir occupé un poste de direction sur l'Île Seguin

---

<sup>535</sup> COLLECTIF, *Notices bibliographiques*, n° 6, *op. cit.* p. 57

<sup>536</sup> *Ibid.* p. 7

<sup>537</sup> Certes avec un André Simon qui n'aura « tenu » que deux ans mais pour mieux partir prendre la tête de la toute nouvelle usine de Sandouville.

avant d'arriver à Flins. Et pour expliquer cette situation, celui-ci explique<sup>538</sup> qu'il avait l'habitude de ce type de contexte avec une population d'une très grande diversité d'origine. Ses chefs de l'époque avaient alors estimé qu'avec son expérience à la fois de l'usine de montage et du management des personnels immigrés, il serait en mesure de prendre en main sans difficulté une usine stratégique pour le Groupe et qui sortait d'une période pour le moins chahutée sur le plan social.

Plus généralement (et pour l'ensemble des nouveaux sites apparus dans la foulée de la nationalisation), ces nouveaux directeurs n'ont plus vocation à reproduire un modèle de management à la mode de Billancourt mais bien plutôt comme l'écrit Patrick Fridenson, citant le même Michel Auroy parce qu'ils sont « souvent 'choisis comme n'ayant pas peur de l'affrontement social, étant en bonne santé, n'étant pas effrayés par la gestion des troupes gesticulantes et néanmoins respectables de salariés' »<sup>539</sup>. Pour mieux souligner ce rapport étroit entre l'usine de Flins, son aînée de Boulogne et la direction de Renault, nous avons mis en parallèle<sup>540</sup> le roulement des directeurs de l'usine (accompagné des volumes de production et des mouvements sociaux successifs concernant Flins, pour souligner l'éventuelle corrélation avec les mouvements à la tête de l'usine) avec les Présidents de Renault, ce qui nous permet de mieux voir le lien d'abord étroit puis qui se distant entre les deux sites de production historiques, mais qui reste fort entre l'usine et le Groupe. Un changement de Président entraîne en effet la même année ou l'année suivante un changement de directeur, ce qui n'a d'ailleurs pas valeur de limogeage, comme l'indique les affectations postérieures à leur passage à Flins, pour la plupart à des postes stratégiques au sein de la Direction Générale. Ce lien étroit est renforcé quand on constate que le parallèle avec les autres sites français montre que Flins connaît des changements plus systématiques de directeurs à la suite de l'arrivée d'un nouveau Président mais aussi une plus grande régularité dans la fonction à Flins (si on isole les fluctuations du début des années 1980). Enfin, dernier point pour confirmer la place particulière de Flins, c'est le poids<sup>541</sup> certes conséquent de Billancourt dans le parcours des directeurs des sites en France (71%) mais également l'importance de celui, loin d'être négligeable, de Flins pour qui passe par l'usine (pour plus de la moitié d'entre eux), parfois même par les deux sites de Boulogne et Flins (pour un tiers), quand ce n'est pas uniquement par l'usine Yvelinoise (pour plus d'un quart). Et c'est sans compter les nombreux directeurs de l'usine qui y ont d'abord exercé une fonction

---

<sup>538</sup> III O 11 72 sq.

<sup>539</sup> FRIDENSON Patrick, « *Les cadres et l'organisation de l'entreprise : Renault, 1945-1985* », in COSTA-LASCOUX J., DREYFUS-ARMAND G., et TEMIME É. (dir.), *Renault sur Seine : hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile*, Paris, Découverte : BDIC, coll. « La Collection "Recherches" à La Découverte », 2007, p.

<sup>540</sup> II C 6

<sup>541</sup> II B 53

opérationnelle avant de revenir à la tête du site (et forcément plus nombreux à mesure que l'usine avance en âge et donc notamment après 2010)<sup>542</sup>.

Ces différents points nous amènent à souligner la valeur particulière qu'un passage à Flins peut représenter dans le parcours de ces managers de haut niveau, valeur qui tend à se confirmer quand on descend dans la hiérarchie<sup>543</sup>. On peut donc dire que l'usine de Flins est bien l'héritière de Boulogne : elle la tient pour référente pendant trente ans avant de lui damer le pion et de devenir elle-même la nouvelle référence industrielle du Groupe pour tous ceux qui veulent faire carrière chez Renault, comme nous l'avons déjà évoqué.

### 3.2. REVUE DE PRESSE... OU PRESQUE

La présence de l'usine dans les différents supports éditoriaux qui s'offrent au public, ceux du Groupe comme des médias indépendants, en dit long sur l'évolution de cette image d'usine modèle, mais qui peu à peu passe au second plan. C'est d'abord sa présence dans les rapports annuels du Groupe ou dans les publications internes qui dessinent en creux cette relégation au second plan<sup>544</sup>. Quant aux médias locaux ou nationaux, ils continuent de dessiner les contours d'une usine importante, mais peut-être plus tant en termes factuels de production ou d'emplois qu'en termes plus symboliques d'une industrie automobile tenue de se réinventer. Enfin, on ne peut évoquer la littérature consacrée à l'usine sans évoquer un traitement particulier qui est fait dans des revues ou des publications scientifiques.

#### 3.2.1. Renault et Flins : des rapports de moins en moins annuels

Nous avons déjà souligné combien, avec la fermeture de Billancourt et la forte demande de petites citadines à succès comme la Twingo ou la Clio, l'usine de Flins fait figure de site stratégique pour le Groupe Renault durant leurs années de production. Cela se lit notamment dans ses rapports annuels successifs. Toutefois, en filigrane se dessine aussi, au fil des années, une sorte de mise à distance par le Groupe de sa plus vieille usine de véhicules.

Jusqu'en 1986, chaque usine a droit, outre à un tableau de chiffres récapitulant les productions et les variations par rapport à l'année précédente, à un paragraphe sur ses principaux faits

---

<sup>542</sup> Depuis, le départ de Gérard Leclercq en 1999, c'est le cas pour pas moins de cinq directeurs sur les sept qui s'y sont succédés : deux de nos témoins, Denis Barbier et Olivier Rémoieux, puis Thierry Charvet (2011-2013), Olivier Talabard (2013-2017) et enfin Stéphane Radut (actuelle directeur depuis 2022).

<sup>543</sup> Même si cela n'a évidemment pas de valeur scientifique compte tenu de l'évident biais statistique, nous pouvons compter, parmi nos interviewés (et à l'exception des directeurs de l'usine et de Louis Schweitzer), sept personnes qui illustrent ce cas : Jean-Jacques Ferchal, Olivier Girard, Michel Gornet, Jean-Pierre Allibert, Nadine Raffray, Maryse Brudey et Mathieu Perrier.

<sup>544</sup> Notre lecteur pourra s'étonner que nous ayons fait le choix de placer ici ces contenus institutionnels. Il s'agit malgré tout d'un choix qui nous paraît cohérent pour trois raisons : aux mêmes titres que la presse écrite ou audiovisuelle, les rapports annuels sont publics ; le magazine de l'entreprise, s'il a vocation à informer le personnel, est lui aussi destiné à sortir de l'entreprise au moins auprès des familles des salariés (et, pour anecdotique qu'il soit, notons qu'un prix au numéro de trois francs apparaît sur les premiers numéros d'*Avec*) ; le magazine *Synchro* destiné au réseau n'est pas limité au personnel Renault mais aussi aux agents indépendants et bien souvent mis à disposition des clients.

marquants. L'ordre de présentation est immuable et donne déjà le ton : Billancourt vient en tête, suivi de Flins puis des autres usines. Les premières années de la décennie 1980 sont marquées par la mise en valeur des investissements destinés à l'appareil industriel Flinois. On y trouve ainsi régulièrement les termes « modernisation », « automatisation », « robotisation » ou encore « augmentation de capacité »<sup>545</sup>. Puis peu à peu, s'insèrent des investissements à caractère plus social : on y parle alors de « salles de pause », de « réfectoires », d'« aires de détente » et même de... « sanitaires »<sup>546</sup> pour en venir peu à peu, par l'intermédiaire d'une pudique formule plus générique, à mentionner des investissements destinés aux « secteurs sociaux »<sup>547</sup>. Enfin, en 1985, la notice de l'usine est agrémentée de la lapidaire mention de « l'adaptation de l'outil de production et de la réduction des effectifs »<sup>548</sup> alors que sur la même page, Douai et Sandouville connaissent un traitement plus positif... L'année 1986 redonne un peu de couleurs à l'usine, avec le lancement de la SuperCinq mais dorénavant, les usines n'auront plus droit à leur notice individuelle.

Sorte de dénominateur commun à tous les sites, la synthèse industrielle du rapport de 1987 se fait sous la lumière du « produire mieux en supprimant l'inutile » où s'y glisse une mention de Flins concernant la « rationalis[ation] des flux pièces [et,] en tôlerie et au ferrage [, le passage] en deux lignes au lieu de trois »<sup>549</sup>. La synthèse de 1987 porte le titre « Fabriquer toujours mieux »<sup>550</sup>. On y parle encore de « rationalisation industrielle » en prenant une fois de plus l'exemple de Flins « qui est passée de 3 à 2 chaînes permettant ainsi une simplification du flux, un meilleur engagement et l'amélioration du stockage en bord de ligne »<sup>551</sup>. Enfin, à compter des années 1990, l'éclairage porté sur la fabrication se fera essentiellement par le biais du produit : Clio<sup>552</sup> et Twingo<sup>553</sup> pour Flins bien évidemment, ou par les évolutions d'organisation comme l'audacieuse mise en place de la troisième équipe<sup>554</sup>. Chasse à la non-valeur ajoutée, optimisation de l'appareil de production, priorité à la qualité : on ne fera pas beaucoup plus différent les années suivantes.

A partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les usines n'apparaîtront plus que par le truchement des lancements de nouveaux produits. Cette mise à distance des usines, essentiellement d'Europe de l'Ouest, se fait déjà alors même que le Groupe n'a pas encore déployer de nouveaux sites de

<sup>545</sup> *Rapports annuels du Groupe Renault* 1980, 1981, 1982 – Fonds Renault Histoire

<sup>546</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1983, p. 13 – Fonds Renault Histoire

<sup>547</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1984, p. 11 – Fonds Renault Histoire

<sup>548</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1985, p. 23 – Fonds Renault Histoire

<sup>549</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1987, p. 31 – Fonds Renault Histoire

<sup>550</sup> On notera au passage que du « mieux », on passe au « toujours mieux » dans une sorte de logique de l'amélioration continue.

<sup>551</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1988, p. 28 – Fonds Renault Histoire

<sup>552</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1990, p. 16 – Fonds Renault Histoire

<sup>553</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1992, p. 13 – Fonds Renault Histoire

<sup>554</sup> *Ibid.*, p. 15

production, ce qui entrainera une logique dilution des usines historiques dans un paysage industriel devenu plus international, comme cela sera le cas au siècle suivant. La concomitance de la fermeture de Billancourt en 1992 puis de Vilvorde en 1997 explique sans doute en partie ce passage à second plan de son appareil industriel. Si sur les questions des produits, des volumes ou de la qualité, le Groupe n'a pas à rougir des résultats de ses usines, et en particulier de l'usine de Flins, il est clair que la décroissance continue des effectifs dans l'ensemble des sites hexagonaux de production de véhicules, particulièrement prononcé pour l'usine Yvelinoise<sup>555</sup>, n'encourage probablement pas à une trop grande mise en valeur des usines dans les publications du Groupe. Au passage, on notera un autre symbole de cette évolution avec le changement de raison sociale à la suite de la privatisation : on passe en effet de la « Régie Nationale des Usines Renault »<sup>556</sup> à « Renault sas »<sup>557</sup>. Les usines ne sont donc plus le cœur battant du groupe. On comprend alors que ce qui fait désormais la vraie valeur de l'entreprise, ce sont ses produits et non plus tant son appareil de production, moteur social des « Trente glorieuses » dont Flins était l'un des meilleurs rouages. Renault, au travers notamment de son site historique de Flins, n'est plus la Régie vitrine sociale mais bien une société privée pilotée par la performance économique. Cette progressive mise à distance de l'usine dans les publications du Groupe va aussi se retrouver dans les magazines institutionnels de Renault.

### 3.2.2. Des médias internes Avec un regard plus Global

Comme toute entreprise d'envergure, la Régie Renault, et ensuite Renault sas, a toujours eu des magazines internes à destination de ses salariés. Qu'ils soient institutionnels, comme le journal du groupe *Avec* devenu *Global*, ou appartenant à un grand métier comme *Synchro* pour le réseau commercial ou, dans une moindre mesure, *Grand Angle* pour l'ingénierie véhicule<sup>558</sup>, ils traitent en transversal de l'actualité de l'entreprise et sont ainsi amenés à valoriser les réalisations des différents métiers ou implantations, comme l'usine de Flins<sup>559</sup>, en vue de générer notamment un fort sentiment d'appartenance pour un meilleur engagement. L'audience qui y est donnée concernant l'usine peut utilement nous éclairer sur sa place dans la stratégie industrielle de Renault, notamment sur le territoire français.

---

<sup>555</sup> Il B 54. Nous avons volontairement omis le site de Batilly car, ouvert en 1980, il a connu une forte croissance de ses effectifs, ce qui ne permet pas de voir les tendances des sites historiques.

<sup>556</sup> C'est évidemment nous qui soulignons

<sup>557</sup> « Renault » comme *les Renault* pour parler des véhicules

<sup>558</sup> Pour des questions de place nous ne pouvons faire l'analyse de ce support mensuel, lancé en 1998, et qui mettra 5 fois à l'honneur l'usine.

<sup>559</sup> Il est intéressant de noter que le commerce et l'ingénierie véhicule ont leur propre magazine, alors que ce n'est pas le cas pour le métier des fabrications. En revanche, sur notre période, les usines disposent encore toutes d'un journal interne.

Le magazine *Avec* est le journal de la Régie à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1983. Il succède au *Magazine Renault*<sup>560</sup> et paraît à raison d'environ dix numéros par an. Il est remplacé en 2001 par *Global*<sup>561</sup>. Ce changement de nom n'est pas anodin pour notre problématique. En effet, cette nouvelle dénomination s'accompagne également d'un changement de périmètre : si *Avec* était le seul titre pour l'ensemble des salariés, *Global* va rapidement se déclinier en éditions régionales avec un cahier *corporate*<sup>562</sup>. Si cela répond à l'atomisation de Renault en grandes régions géographiques à compter de la seconde moitié des années 2000, cela a aussi pour conséquence de ne plus forcément offrir à l'usine l'audience très transversale dont elle bénéficiait par le passé, en tant que site majeur de fabrication de petits véhicules pour la grande majorité des marchés de Renault. En effet, de nouveaux sites internationaux (Curitiba en 1998, l'intégration de Dacia en 1999, Samsung en 2000 sans parler des partenariats comme Mahindra en Inde ou Iran Khodro en Iran, tous les deux en 2007) vont venir diluer le poids des usines historiques.

Ainsi, au cours des trois décennies, la couverture médiatique de l'usine de Flins dans les publications du Groupe connaît des fortunes diverses, selon qu'elle est marquée par des mouvements sociaux, des lancements produits, des modernisations ou des actions de productivité. Si les années 1980 représentent 30% des articles consacrés à Flins dans le journal du Groupe sur notre période, on peut noter que 20% d'entre eux traitent des mouvements sociaux<sup>563</sup> pour rendre compte des blocages des sites et notamment à Flins, ce qui ne sera plus la règle par la suite. Toutefois, de manière notablement plus positif et signe de la centralité de notre usine dans l'appareil industriel de la Régie, un long article sur son histoire occupe la presque totalité d'une pleine page dans les deux numéros tests d'*Avec*<sup>564</sup>. *Synchro*, le magazine du réseau commercial, consacre quant à lui dès son second numéro, un imposant dossier sur la robotisation du site Yvelinois au service de la qualité<sup>565</sup>. Etrange contraste donc que celui de ces sujets institutionnels, sociaux et techniques, qui soulignent bien, entre mouvements sociaux et modernisation, la cristallisation à Flins des tendances majeures qui traversent le Groupe.

La décennie suivante va être marquée par une acmé des parutions avec 47% du total des sujets consacrés à l'usine dans *Avec*. Ceux-ci se partagent entre actualités produits,

<sup>560</sup> Nous n'avons malheureusement pas pu consulter un corpus suffisamment représentatif de ce magazine sur notre période. Notre analyse débutera donc avec le numéro 1 d'*Avec* en 1983.

<sup>561</sup> On notera la encore la valeur symbolique du titre *Avec* qui souligne à la fois l'appartenance à un groupe et l'inclusion d'individualités, contre celui du titre *Global* bien plus ouvert d'une part mais aussi qui souligne une certaine dissolution des individus au sein d'un groupe.

<sup>562</sup> On peut également voir dans les signifiés des deux appellations deux sens opposés : si *Avec* se présente comme un appel à se réunir, à faire communauté, à entrer dans le cercle, en revanche, on ne peut faire l'économie de la rime de *Global* avec « mondial » pour une plus large ouverture du Groupe sur de nouveaux horizons, mais aussi qui souligne une certaine dissolution des individus au sein d'un groupe multinational.

<sup>563</sup> C'est notamment le cas dès le premier numéro du magazine *Avec*, n° 1, janvier 1983, p. 3 – Fonds Renault Histoire

<sup>564</sup> *Avec* n° 00 et n° 0, décembre 1982, p. 6 – Fonds Renault Histoire

<sup>565</sup> *Synchro*, n°2, juin 1985, 15-18 – Fonds Renault Histoire

modernisation de son appareil de production et enjeux de productivité et de qualité. C'est ainsi un site sous son meilleur jour qui nous est présenté. Dès l'année 1990, le magazine de Renault ne consacre pas moins de dix pages à Flins « usine pilote »<sup>566</sup> en termes d'investissements pour sa modernisation et l'atteinte des niveaux de qualité attendus. D'autres sujets font également la démonstration d'une usine performante, engagée et innovante : on peut noter des sujets sur l'organisation du travail (et notamment sur la mise en place de la troisième équipe<sup>567</sup>), sur la mise en place du standard TPM<sup>568</sup> ou encore sur la fabrication des premières Clio... électriques<sup>569</sup> ! Enfin, sa figure de site de référence ne semble pas faire de doute lorsqu'elle est mise en avant dans deux numéros du magazine<sup>570</sup>, à seulement quelques mois d'intervalle, quand il s'agit de présenter la cible IMVP 15 heures<sup>571</sup> qui doit permettre une rupture des fabrications en termes de productivité. Dernier signe de la bonne presse de l'usine durant cette période : hormis dix brèves<sup>572</sup>, les articles sont fréquemment des dossiers de fond, avec une moyenne légèrement supérieure à deux pages. Concernant le commerce, six numéros de *Synchro* font la part belle aux produits fabriqués à l'usine à l'occasion de leur lancement (Twingo<sup>573</sup> et Clio 2<sup>574</sup>) mais prennent aussi l'usine en exemple pour traiter de sujets stratégiques transversaux, situés à l'interface de l'usine et du réseau commercial comme les retours qualité du réseau<sup>575</sup> ou le projet de nouvelle distribution des véhicules<sup>576</sup>. Avec cette diversité de sujets qui fait la part belle à la modernisation comme à la contribution de l'usine aux réussites du Groupe, il s'agit donc d'une décennie faste pour l'usine dans le paysage industriel de Renault.

Les années 2000 seront en revanche marquées par un net recul de la présence de l'usine dans ces supports institutionnels. *Synchro* ne consacre qu'un seul sujet de deux pages sur le volet qualité de la nouvelle Clio 3<sup>577</sup>. Quant au nouveau magazine du Groupe, *Global*, il n'abrite que 24% des articles consacrés à Flins sur notre période, mais près de 95% ne sont que des brèves de quelques lignes sur des événements très ponctuels de la vie de l'usine comme des visites de personnalités<sup>578</sup>. Et comme symbole fort, qui contraste avec la décennie précédente, le seul

<sup>566</sup> *Avec*, n° 77, juin 1990, p. 23 – Fonds Renault Histoire

<sup>567</sup> *Avec*, n° 75, mars 1990, p. 9 - Fonds Renault Histoire

<sup>568</sup> *Avec* n° 101, mai 1993, p. 10-12 – Fonds Renault Histoire

<sup>569</sup> *Avec* n° 121, juillet 1995, p. 15-19 – Fonds Renault Histoire

<sup>570</sup> *Avec*, n° 131, octobre 1996, p. 8-9 et *Avec* n° 137, mai 1997, p. 10-14 – Fonds Renault Histoire

<sup>571</sup> 2.4.4 Plus jamais mauvais grâce aux systèmes nippons et II B 51

<sup>572</sup> Aussi diverses que des records de production (*Avec*, n° 113), les quarante ans de l'usine (*Avec*, n° 98,) ou de nombreux partenariats avec l'Éducation Nationale (*Avec*, n° 91, 99, 109, 117, 130)

<sup>573</sup> *Synchro*, n° 61, mai 1993, p. 12-14 – Fonds Renault Histoire

<sup>574</sup> *Synchro* (nouvelle série), n° 19, mars 1998, p. 16-17 – Fonds Renault Histoire

<sup>575</sup> *Synchro* (nouvelle série), n° 7, janvier 1997, p. 28-29 – Fonds Renault Histoire

<sup>576</sup> *Synchro* (nouvelle série), n° 31, mai 1999, p. 16-17 – Fonds Renault Histoire

<sup>577</sup> *Synchro* (nouvelle série), n° 93, septembre 2005, p. 38-39 – Fonds Renault Histoire

<sup>578</sup> Concernant *Global*, il s'agirait d'approfondir cette analyse en comparant chaque numéro dans chacune de ses éditions afin de mieux se rendre compte de la part réelle de l'usine de Flins comparativement à *Avec* pour lequel il n'existait qu'une seule édition. Les données dont il est ici question ne concernent que la version Française du magazine.

dossier conséquent qui soit consacré à l'usine concerne l'arrivée à Flins de la... collection de véhicules anciens du Groupe<sup>579</sup>. Certes il faut voir dans cette évolution à la baisse de la présence de Flins le développement à l'international du Groupe qui passe de quinze usines et un barycentre principalement européen, au début des années 1980, à près de trente sites de production en 2010 sur un territoire où jamais le soleil ne se couche<sup>580</sup>. Toutefois, s'il semble bien que la décennie 1990 ait marqué le chant du cygne de l'usine référente du Groupe, il en va en revanche autrement dans la presse locale qui continue à la mettre en avant.

### 3.2.3. *La presse locale, miroir grossissant des problématiques qui traversent l'usine*

En tant qu'acteur majeur de son territoire, l'usine entretient naturellement des rapports réguliers avec les médias locaux et tout particulièrement la presse écrite, représentée par l'hebdomadaire *Le Courrier de Mantes de Mantes* et le quotidien *Le Parisien*, ce dernier comprenant (selon les époques) un cahier régional plus ou moins conséquent.

Il nous a paru intéressant de dépouiller ces articles non pas tant pour voir la lecture qu'en font les journalistes<sup>581</sup> mais bien plutôt pour s'en servir comme d'une sorte de miroir grossissant qui mettrait en avant les évolutions majeures de l'usine au cours de la période, même si le *corpus* (tant par le choix que nous avons été contraint de faire dans le dépouillement<sup>582</sup> que par le nombre des parutions) peut sembler restreint. En effet, de 1980 à 2010, nous n'avons trouvé que 92 occurrences soit un peu plus de trois parutions annuelles en moyenne<sup>583</sup>, ce qui semble assez faible au regard de l'importance de l'usine sur son territoire. Si l'on se penche sur la tonalité des articles parus au fil des années<sup>584</sup>, on constate une supériorité des articles négatifs, avec 55%, contre 45% d'articles positifs sur l'ensemble de la période. En revanche, on peut noter une amélioration au fil du temps : la décennie 1980 voit paraître en moyenne 2,4 articles négatifs par an alors que les années 2000 à peine plus d'1,2 en moyenne annuelle. L'usine semble donc globalement améliorer ses relations auprès des médias locaux de manière régulière tout au long de la période alors que son poids dans l'économie locale décline avec la baisse de l'activité comme de ses effectifs.

<sup>579</sup> 2.3.5 Des investissements sans annonce à des annonces sans investissement

<sup>580</sup> Sources : [www.renaultgroup.com/groupe/implantations/](http://www.renaultgroup.com/groupe/implantations/). Sans compter les sites Nissan où Renault produit des véhicules de sa marque ou encore les partenariats ponctuels avec des constructeurs locaux.

<sup>581</sup> Il aurait évidemment été intéressant de faire l'analyse du regard que les journalistes portent sur l'usine mais malheureusement le format de notre mémoire ne nous le permet pas. Par ailleurs, cela pourrait également être pertinent du point de vue d'une histoire de la presse économique et sociale

<sup>582</sup> Nous n'avons pu effectuer un dépouillement sur 30 ans du *Parisien* (ce qui représente environ 9 400 numéros). Concernant le *Courrier de Mantes*, nous avons en revanche procédé à un dépouillement exhaustif en prenant comme critère de sélection les articles sur l'usine annoncés en Une du journal.

<sup>583</sup> Nous avons volontairement écarté les articles, nombreux en 2009 et 2010, relatif au projet de circuit de Formule 1

<sup>584</sup> II B 55

Penchons-nous à présent sur les grandes thématiques dont traitent les 92 articles retenus pour le *Courrier de Mantes de Mantes*, selon que leur tonalité est négative ou positive<sup>585</sup>. Sur l'ensemble de la période, le trio de tête des difficultés rencontrées par l'usine est constitué des mouvements sociaux, de la baisse des effectifs et des perturbations ponctuelles de l'activité (jours chômés, baisses de cadence, etc.). Ces thématiques sont cohérents avec la situation du site, à l'absence près des sujets relatifs à l'activité ou aux produits puisque ces années connaissent des lancements et des volumes notables. Le détail par décennie<sup>586</sup> concernant les sujets traités permet alors d'affiner cette lecture. Les mouvements sociaux vont en effet en déclinant décennies après décennies, ce qui met probablement en avant à la fois une moindre mobilisation de la classe ouvrière (qui se réduit) mais aussi une amélioration des conditions sociales, économiques ou de travail des salariés, ce qui les amènerait à moins exprimer leur mécontentement. La baisse des effectifs s'affirme comme la préoccupation majeure de la décennie 1990, ce qui semble cohérent au vu de la courbe en décroissance constante de la population ouvrière. Sans jamais être le sujet prioritaire du *Courrier de Mantes*, l'activité du site reste malgré tout toujours en bonne place ce qui dénote du rôle clé de l'usine dans le tissu économique local. Enfin, il est un dernier point non négligeable qui souligne sans doute une certaine tension, pour ne pas dire pression, en termes de productivité dans l'usine : il s'agit de la question de l'accidentéisme qui couvre plus d'un tiers des articles de la décennie 2000<sup>587</sup>. En effet, l'usine a à déplorer un certain nombre de cas dramatiques sur la période<sup>588</sup> significativement plus important proportionnellement ramené à l'effectif. Ce qui est frappant c'est que, alors que l'usine a pu connaître des situations bien pires en termes de décès (nous aborderons la question de la sécurité dans notre dernière partie), la presse s'en faisait, semble-t-il, moins l'écho. Il semble qu'il faille y voir une sorte de banalisation de ce type de drame à l'orée des années 1980, à la fois au vu des effectifs (20 000 personnes) que des conditions de travail réputées difficiles au sein d'une usine de fabrication véhicule. Avec la baisse des effectifs, la modernisation affichée du site (mélange d'amélioration des conditions de travail mais aussi de nouveaux risques d'accident) et une plus grande sensibilité de la société concernant ces sujets, on peut penser alors que les accidents mortels paraissent plus choquants quand ils surviennent dans les années 2000. Mais ne faut-il pas non plus y voir une lecture que fait la presse de la recherche toujours plus forte de

---

<sup>585</sup> *Ibid.* 56

<sup>586</sup> *Ibid.* 57

<sup>587</sup> Décès d'un agent de maintenance écrasé par une nacelle lors d'une intervention – *Courrier de Mantes*, 30 octobre 2002, n° 3944, p. 8 ; décès d'un ouvrier écrasé par un outil d'emboutissage – *Courrier de Mantes*, 7 avril 2004, n° 4019 p. 5 ; décès d'un ouvrier écrasé par un bus – *Courrier de Mantes*, 22 février 2006, n° 4117, p. 5 ; ouvrier écrasé par un chariot élévateur, entraînant l'amputation des deux jambes – *Courrier de Mantes* 30 janvier 2008, n° 4218 p. 5 ; Ouvrier « scalpé » par une plaque de tôle – *Courrier de Mantes*, 1<sup>er</sup> avril 2009, n° 4279, p. 5

<sup>588</sup> III O 18 306 sq.

compétitivité et de performance qui mettrait les salariés sous une pression perçue comme potentiellement plus propice à ce type de drames ? Message peut-être relayé également par certaines organisations syndicales en mal de conflictualité<sup>589</sup> ? Enfin, la problématique environnementale fait également son apparition avec notamment une crise de légionellose<sup>590</sup>. Si celle-ci affecte évidemment en priorité la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés, elle est aussi un symptôme de la dégradation des installations qui dessine le portrait d'une usine aux installations vieillissantes, mal entretenues voire périmées. On imagine alors quels autres effets moins visibles sur l'environnement peut avoir l'usine comme nous le verrons plus loin.

Sur le front des sujets positifs, on trouve de manière assez naturelle en pole position constante, tant sur l'ensemble de la période que par décennies<sup>591</sup>, les articles relatifs aux produits (SuperCinq, Clio 1, 2 et 3, Twingo), suivies des questions relatives à la RSE (et en particulier l'insertion professionnelle ou la valorisation du personnel) et l'activité mais cette fois sous le jour de l'accroissement, particulièrement illustrée par la mise en place de la troisième équipe. La décennie 1990 apporte également son lot de sujets sociaux comme les embauches, en dépit des plans sociaux, ce qui illustre bien, une fois de plus, le rôle d'acteur de l'usine sur son territoire. La mise en œuvre des « Accords à vivre » fait évidemment partie des sujets rapportés par *Le Courrier de Mantes*. Enfin, les années 2000 sont marquées par l'émergence de deux thématiques nouvelles : les aides publiques pour soutenir l'usine et les nouvelles mobilités, notamment électriques avec l'annonce de l'arrivée prochaine de la Renault ZOE. Deux thématiques sous lesquelles s'écriront les pages de la décennie 2010.

Enfin, dernier point notable : si on trouve un nombre important de sujets de préoccupations au début des années 1980 (neuf thématiques), cette diversité se réduit de moitié au début du siècle. Les articles à tonalité positive suivent le mouvement inverse (quatre lors de la décennie 1980, sept au cours des années 2000). Il semble donc que l'usine soit plus active dans ses relations presse en proposant des sujets la valorisant et susceptibles d'intéresser les journalistes<sup>592</sup>. La montée en puissance de ces relations presse sont sans doute le signe d'une usine qui a plus que jamais besoin de publiciser ses succès, son emprise ou son rôle d'acteur dominant pour faire valoir la meilleure image d'elle-même. Cette dépendance nouvelle aux médias locaux peut être vu comme la nécessité de présenter une image qui permette de masquer une réalité en demi-teinte.

<sup>589</sup> *Ibid.* 14 417

<sup>590</sup> *Courrier de Mantes*, 10 octobre 2001, n° 3890 p. 14 ; *Courrier de Mantes*, 26 juin 2002, n° 3926 p. 11 ;

<sup>591</sup> II B 58

<sup>592</sup> La relation avec la presse conditionne grandement le traitement qu peut être fait d'un établissement comme une usine. Si la communication du site alimente de manière proactive les journalistes avec des sujets réguliers, les rédactions seront naturellement plus enclines à une certaine bienveillance envers le site, sans pour autant se départir de leur nécessaire neutralité.

Si la presse locale nous permet d'avoir une vision compétente des grandes tendances qui traversent l'usine durant ces trente années, peut-on en dire autant de la presse nationale, plus préoccupée par le Groupe Renault dans son ensemble ? L'usine de Flins semble là encore jouer un rôle particulier.

#### 3.2.4. *De l'industrie qui s'enrhume à Flins qui éternue*

L'usine est également présente dans les grands médias nationaux. Pour étudier cette visibilité particulière, nous avons retenu la couverture faite par les principales chaînes de télévision nationales, TF1, Antenne 2 puis France 2 et FR3 puis France 3, ne pouvant évidemment pas faire porter notre regard sur l'ensemble de la sphère médiatique de la période. Ce choix nous a contraint à écarter certains contenus probablement éclairants<sup>593</sup> mais dont le dépouillement (comme dans le cas du *Parisien*) nous semblait incompatible avec le temps imparti pour la réalisation de ce mémoire.

En préambule, sur le front de l'actualité industrielle en France diffusée sur les chaînes nationales, on ne peut que constater une désaffection du sujet sur la dernière décennie de notre période<sup>594</sup>, signe de transformations profondes du regard que la société porte sur son industrie. Ensuite, nous avons comparé la présence médiatique de Flins avec les principales usines automobiles similaires en France<sup>595</sup>. Sur l'ensemble de la période, l'usine n'a pas une audience particulièrement significative, voire inférieure, comparée à des sites voisins (Peugeot Poissy ou Renault Cléon) ou avec une ancienneté supérieure ou similaire (c'est le cas encore de Peugeot Poissy fondée en 1938, de Renault Le Mans, en 1920 et de Renault Cléon en 1958). En revanche, elle est nettement plus présente que les sites de Sandouville (près du Havre, ouverte en 1964) et Douai (Nord de la France, en activité depuis 1974). En revanche, si l'on se penche sur l'évolution de ces présences dans les médias par décennie, on remarque une importante volatilité des sites de Peugeot Poissy, Renault Cléon et Renault Sandouville, qui connaissent des pics de présence médiatique très significatifs, respectivement sur les décennies 1980-1989, 1990-1999 et 2000-2010. Nous n'avons pas pu creuser plus les raisons de ces écarts très importants pour ces sites qui, du devant de la scène médiatique, peuvent ensuite repasser à l'arrière-plan. Il faut y voir probablement l'importance ponctuelle d'une actualité relative à la vie du site concerné « dans ses murs » moins qu'une illustration de la vie industrielle automobile française. En revanche, concernant Flins, cette approche strictement quantitative souligne la relative

---

<sup>593</sup> Nous avons toutefois glané ici ou là quelques contenus médiatiques au fil de nos lectures, comme nous le verrons plus loin avec l'exemple l'affaire des « Chiites de l'usine de Flins », 4.3.5 Prières à la chaîne

<sup>594</sup> II B 59

<sup>595</sup> *Ibid.* 60

stabilité de l'usine au cours des différentes décennies, y compris la dernière période lors de laquelle on a vu que la présence de la question automobile en générale sur les grandes chaînes nationales diminue de moitié. Cela peut ainsi laisser penser que, malgré la fluctuation de son actualité, Flins reste, pour les chaînes nationales et plus que toute autre usine automobile française, une « valeur sûre » afin de rendre compte de l'état de la situation de Renault tout comme de l'industrie automobile en France.

Penchons-nous à présent sur la visibilité de l'usine dans les journaux télévisés des principales chaînes françaises. A partir des données de l'INA, on voit que sur l'ensemble de la période, deux tiers des sujets consacrés à l'usine le sont sur des chaînes nationales, le service public national (France 2 et France 3) s'octroyant un tiers de cette présence<sup>596</sup>. Ne faut-il pas y voir la démonstration d'une double dimension « nationale » : au sens d'entreprise nationale d'une part, avec le poids des chaînes publiques pour rendre compte de l'actualité de la Régie *Nationale* des Usines Renault et au sens d'entreprise industrielle française majeure, d'autre part, avec le volume cumulé de reportages sur les trois chaînes à vocation nationale (en y ajoutant donc les reportages de TF1), disponibles sur le site de l'INA. Cette hypothèse nous semble étayer le point précédent qui faisait de la stabilité médiatique de l'usine au cours des trois décennies un bon « baromètre » de la situation industrielle automobile du pays. Cette notion de « mètre étalon » paraît se confirmer si on se penche sur l'évolution de cette présence nationale comparée à celle au niveau régional au cours de notre période<sup>597</sup>. On note en effet une diminution très significative de la présence de l'usine sur les chaînes nationales entre 1980 et 2010 mais une multiplication par près de quatre sur les chaînes régionales (essentiellement France 3 Ile-de-France). L'usine illustre donc bien le passage au second plan de l'actualité industrielle au sein du paysage médiatique français du début du siècle, en reléguant ces sujets à une dimension plus locale. Certes, ces analyses quantitatives mériteraient d'être creusées encore plus pour affiner ces conclusions mais elles nous semblent malgré tout souligner le caractère particulier de l'usine qui éclairerait ainsi les évolutions de la réalité industrielle hexagonale dans les médias.

Si on se penche à présent sur les thématiques des différents sujets diffusés par les principales chaînes de télévision<sup>598</sup>, on constate évidemment sur l'ensemble de la période une forte présence des sujets sociaux, relatifs à des conflits ou des mouvements de grèves, ce qui est cohérent avec les décennies 1980 et 1990 comme les connaît l'usine (ce qui est détaillé dans notre tableau et les nuages de mots correspondants dont la taille représente l'importance). Ainsi, là encore on

---

<sup>596</sup> *Ibid.* 61

<sup>597</sup> *Ibid.* 62

<sup>598</sup> II C 8

constate une troisième décennie qui tranche avec les deux précédentes et dans laquelle les mots clés qui dépassent le cadre strict de l'actualité de l'usine comme le produit avec « Clio » ou « Electrique », la stratégie industrielle avec « Délocalisations », « Relocalisations » ou « Production » et les impacts de la crise des *Subprimes* (« Crise ») sont venus remplacer les termes du champs social qui étaient bien plus présents lors des décennies précédentes (« Conflits », « Grèves », « Chômage », « Salaires », « Social »). Il semble donc que l'usine s'avère être de moins en moins (du moins médiatiquement) un lieu du monde du travail au sens strictement social du terme mais bien plutôt un espace de production où prime la performance industrielle et l'automobile comme produit d'innovation.

Un dernier *corpus*, un peu particulier, nous a semblé intéressant à interroger, il s'agit des contenus scientifiques relatifs à l'usine.

### 3.2.5. Une usine objet d'étude

Si la thèse de Michel Mesaize<sup>599</sup> et l'article de Patrick Fridenson<sup>600</sup>, qui datent tous les deux de la même année (1985), sont les premiers textes historiens sur l'usine, d'autres publications scientifiques (et non pas tant uniquement appartenant au domaine historique) sont venues jeter sur l'usine, ses hommes et ses activités un regard particulier depuis le début des années 1980. Tout d'abord, force est de constater qu'avant cette période, l'usine ne semble pas donner lieu à plus de publications que les seuls articles de la presse grand public<sup>601</sup>. On peut interpréter cette absence d'intérêt universitaire ou scientifique comme le fait que l'usine n'est pas vu autrement que pour ce qu'elle est, au même titre que d'autres sites industriels en France : un simple lieu de travail, sans particularité qui justifierait de se pencher sur son cas.

Ce n'est peut-être pas un hasard alors si, à l'entrée de la crise, l'usine modèle de l'après-guerre et des « Trente Glorieuses » devient un objet d'étude en tant que tel. Qui plus est, à la différence notable les deux publications dont nous avons parlé en entrée de cette séquence, les études qui vont être menées le sont le plus souvent en lien étroit avec la relation des opérateurs au travail ancrés dans le présent de leur poste sous le microscope du sociologue. Ainsi, dès 1984 et jusqu'en 1987, le Cnam mène une étude sur les postes de travail pour améliorer leur ergonomie, avec la participation des délégués des CHSCT, comme nous l'a expliqué Daniel Richter<sup>602</sup>. Pour mieux cerner la nature de ce travail, nous avons réuni en annexe une sélection des prises

---

<sup>599</sup> Note 48

<sup>600</sup> Note 40

<sup>601</sup> Plus à titre de curiosité que d'ouvrage à valeur scientifique, on peut citer la revue *Usine d'Aujourd'hui* qui consacre son numéro 31, de septembre-octobre 1955, à la toute jeune usine de Flins

<sup>602</sup> III O 3 2 *sq.*, 277 *sq.*

de vue de quelques postes étudiés<sup>603</sup>. Nous reviendrons plus loin sur le contenu de cette expérience. Toutefois, ce premier travail du Cnam prélude à celui mené par Jean-Yves Bonnefond à partir de 2012<sup>604</sup> pour lequel Daniel Richter croit bon de préciser que « c'est la seconde fois que le Cnam se plante à l'usine »<sup>605</sup>. Ainsi, on comprend que l'expérience des années 1980 n'a pas été une franche réussite (plus peut-être du fait de la direction que du Cnam<sup>606</sup>).

Toujours en 1984, c'est le sociologue, également directeur de recherche au CNRS et à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), Abdelmalek Sayad qui se penche sur le monde ouvrier au sein de l'usine de Flins dans le cadre d'une vaste étude que nous n'avons malheureusement pu que survoler<sup>607</sup>. Ces travaux de sociologie apparaissent non seulement comme une réflexion sur le monde du travail qui prend l'usine comme une illustration, mais également comme un levier susceptible de servir la recherche de performance de l'entreprise. Il en va ainsi de la sollicitation que Jean-Claude Monnet<sup>608</sup> fait à Pierre Bourdieu en 1993 pour « mener [une] recherche avec [lui] et [son] équipe auprès des opérateurs de l'usine de Flins » dans le cadre d'une demande de la Direction Générale pour « travailler sur 'l'acceptabilité sociale de la généralisation des cadences à 60 véhicules / heure.' »<sup>609</sup>. Toutefois, à notre connaissance, cette étude ne donnera pas lieu à publication. Cette observation du travail sera d'ailleurs conduite par Renault en 1997, au travers de plusieurs tournages réalisés dans les usines et notamment à Flins pour observer et améliorer les gestes des opérateurs<sup>610</sup>. Mais dans ce dernier exemple, nous sommes dans une médiation interne au Groupe, voire à l'usine pour une pure amélioration de sa compétitivité.

Enfin, dernière illustration de ces chercheurs « en atelier », l'ouvrage que nous avons déjà cité de Gwenaële Rot, paru en 2006<sup>611</sup>, fait la part belle à l'usine de Flins (même si, à de rares exceptions près où cela est plus explicite, on devine plus qu'on ne distingue explicitement l'identité de l'usine) pour explorer et expliquer la relation des opérateurs au travail en portant

<sup>603</sup> II F

<sup>604</sup> Note 18. Constatons alors que les années passent et les sujets perdurent...

<sup>605</sup> III O 3 2-3

<sup>606</sup> *Ibid.* 3 11 sq.

<sup>607</sup> Ouvriers des lignes de montage à l'usine Renault de Flins, enquête : contrat de connaissance CNRS-RNUR (Régie nationale des usines Renault, 1984), Archives d'Abdelmalek Sayad, AN, 20150645/70-20150645/72

<sup>608</sup> Sociologue de formation, Jean-Claude Monnet a travaillé comme salarié Renault de 1984 à 2005, où il a notamment occupé la direction du groupe de recherche en socio-économie au sein de la Direction de la Recherche. En parallèle de ses activités chez le constructeur, il a également présidé *Ulisse*, l'association pour l'« utilisation et l'intégration des sciences sociales en entreprise », L'Usine Nouvelle, 3 novembre 1994, « *Un sociologue à l'usine* », [<https://www.usinenouvelle.com/article/un-sociologue-a-l-usine-de-son-passage-sur-les-planches-jean-claude-monnet-a-retenu-deux-choses-le-gout-de-l-aventure-collective-et-le-sens-du-dedoublement-ce-n-est-donc-pas-un-hasard-si-ce-fils-de-sa.N73790>]

<sup>609</sup> Courrier de Jean-Claude Monnet, réf. sd/n°647/93 à Pierre Bourdieu – Archives d'Abdelmalek Sayad, AN, 20150645/70-20150645/

<sup>610</sup> HATZFELD Nicolas, MICHEL Alain P, ROT Gwenaële, « Filmer le travail au nom de l'entreprise ? Les films Renault sur les chaînes de production (1950-2005) », *Entreprises et histoire*, 2006/3 (n° 44), p. 32

<sup>611</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*

son regard au plus près de leurs postes de travail. Là encore, il ne s'agit pas de faire une analyse de l'ouvrage mais de constater une nouvelle fois ce regard nouveau porté sur l'objet usine. En en faisant un objet d'étude, cette analyse, comme celles des autres chercheurs, donne en quelque sorte de l'usine une image comme figée dans un temps arrêté, celui de l'étude. Ce temps est celui qui permet de dégager des hypothèses, des principes ou des concepts relatifs au monde du travail, mais un peu à la manière d'un archéologue qui émet des conclusions à partir de l'observation d'objets immobiles trouvés dans une certaine strate géologique. Cette vision à un instant T ne peut rendre parfaitement compte de la dimension dynamique de l'usine dont l'organisation évolue et s'adapte. A l'extrême, on pourrait même dire que cette observation porte en soi les propres limites de son analyse en ne prenant pas en compte l'usine tant comme un organisme vivant, dynamique, en perpétuelle évolution, mais, au pire, comme un corps figé, un organisme inerte, dont il s'agirait en quelque sorte de faire l'autopsie, ou, au mieux, comme le symbole d'un monde ouvrier qui s'éteint, dans un contexte de décroissance des effectifs.

Ce glissement dans la dynamique de l'usine va également se faire jour au travers du regard que portent sur elles les politiques de tout bord.

### **3.3. UNE USINE TRES POLITIQUE**

Nous avons vu dans notre première partie les mesures politiques mises en place pour soutenir l'industrie automobile chahutée au tournant du siècle. Mais, concernant l'usine de Flins, la question de la politique ne pouvait s'arrêter à cette simple évocation dans la mesure où l'usine a toujours eu une relation particulière avec le personnel politique national. Longtemps vitrine du savoir-faire industriel à la Française qui a vu passer dans ses ateliers notamment la reine Elisabeth II ou Leonid Brejnev, elle est aussi un passage obligé pour bon nombre de ministres, d'abord venus pour servir leur image, ils vont ensuite très vite s'y rendre au chevet d'une usine à sauver. Cela transparaîtra également, de manière moins publique, au travers des préoccupations des différents cabinets ministériels. Enfin, nous nous arrêterons sur deux visites de premiers ministres français qui, à quinze ans d'intervalle, parcourent une usine aux enjeux bien différents.

#### *3.3.1. De la vitrine du savoir-faire national...*

L'usine de Flins a toujours été un haut lieu de visites officielles, vitrine de l'industrie florissante d'une France en pleine reconstruction, sorte de figure rédemptrice de la collaboration malheureuse de Louis Renault. Ainsi, comme le souligne Michel Mesaize, nombre de personnalités internationales de premier plan se sont succédé dans les ateliers pour découvrir un appareil industriel à la pointe de la modernité, au service d'une société de consommation et

d'opulence qui bat son plein, à une époque qu'il a été convenu de baptiser de « trente glorieuses » : « La visite de Flins [fait] désormais partie des attractions que l'Elysée offre à ses visiteurs de marque »<sup>612</sup>. Mais avec l'entrée en crise des économies occidentales, cela en va tout autrement, d'autant plus que, depuis les événements de 1968, l'usine connaît des mouvements sociaux, plus ou moins importants mais à une fréquence régulière<sup>613</sup>, forcément peu propices à en donner l'image d'un modèle exemplaire, que ce soit à la fois industriel ou social.

Il est d'ailleurs intéressant de noter le glissement subtil dans les profils des visiteurs accueillis sur le site. Ainsi, après des visites qui trouveraient assurément plus leur place dans les colonnes de *Points de vue - Images du monde* plutôt que dans celles du *Monde Diplomatique*, comme la venue de Maha Chakri Sirindhorn et Chulabhorn Walailak, Princesses Royales de Thaïlande en mai 1980, suivies de Carl XVI Gustaf Bernadotte, Roi de Suède, en juin de cette même année, l'usine ne recevra plus qu'un seul dignitaire international en juin 1982, en la personne d'Aristide Royo Sanchez, Président de la République de Panama<sup>614</sup>.

En revanche, à ces visites d'ordre très protocolaire en termes de politiques étrangères vont ensuite se succéder des visites ministérielles, plus focalisées sur des aspects socio-économiques intérieurs, au service de la politique industrielle des gouvernements successifs, de la stratégie du Groupe et de la pérennité du site. Et, en conséquence, aux dédicaces finalement très impersonnelles des visiteurs étrangers vont se succéder dans le *Livre d'Or* de l'usine de Flins, les messages au sens politique plus fort des ministres Français en charge de l'industrie, en visite dans les ateliers. Déjà en juillet 1974, le premier à se rendre à Flins dans cet esprit de « revue de casernement » est Michel d'Ornano, ministre de l'Industrie et du Commerce, qui au lendemain du premier choc pétrolier avait laissé ces mots :

« Cette première visite à la plus importante installation de la Régie [...] me permet d'exprimer ma confiance dans son avenir. La Régie démontre déjà sa capacité à traverser la situation difficile créée par la crise de l'énergie : elle le fera d'autant mieux qu'elle affirmera ses efforts de pénétration sur les marchés étrangers et de diversification de ses productions<sup>615</sup>. »

Citation prémonitoire s'il en est, du moins en ce qui concerne la pénétration des marchés étrangers, qui trente ans plus tard dépasseront et de loin le niveau du marché Français.

### 3.3.2. ...au passage obligé pour le personnel politique français

Après cette visite de 1974, il faudra attendre plus de dix ans pour que l'usine reçoive à nouveau une visite similaire, en la personne d'Edith Cresson, Ministre du Redéploiement Industriel

<sup>612</sup> MESAIZE Michel, *op. cit.*, p. 75

<sup>613</sup> LAURET Fabienne & COUPE Annick, *op. cit.*, p. 213 sq.

<sup>614</sup> Nous avons regroupé les témoignages écrits dans le Livre d'or de l'usine de quelques-unes des personnalités illustrent, et notamment politique, qui se sont rendues sur le site de 1974 à 2003, II L

<sup>615</sup> *Ibid.* 1

et du Commerce Extérieur, en octobre 1985, mais qui se déroule plutôt dans l'ombre de Georges Besse<sup>616</sup>. Elle sera suivie par celle d'Alain Madelin, Ministre de l'Industrie, en juin 1986, qui dans sa dédicace laissée dans le *Livre d'Or de l'usine* « se souvien[dra] d'être le fils d'ouvrier de Renault et [vouloir] que très longtemps les français restent fiers de Renault<sup>617</sup> ». En février 1992, Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'Industrie et du Commerce Extérieur, au terme de sa visite des ateliers laissera ce mot dans le *Livre d'Or*, en pleine résonance avec le contexte de l'époque :

*« La robotisation, la qualité du personnel comme l'enthousiaste de sa direction font de l'usine de Flins un bon exemple du chemin déjà accompli pour résister à la concurrence étrangère. Mais il faut encore se battre... ensemble<sup>618</sup>. »*

Mais il ne faut pas se fourvoyer, comme a pris soin de nous le rappeler Louis Schweitzer<sup>619</sup> : ces derniers mots soulignent non pas tant un droit de regard de l'Etat dans les affaires de Renault qu'une volonté plus forte d'afficher son soutien au Groupe, à mesure (et peut-être justement en raison du) désengagement progressif de l'Etat dans la Régie. Une fois de plus, il nous semble falloir conclure que la posture de ces visiteurs de marque contribue à faire perdurer l'usine de Flins comme un fleuron de l'industrie française (et cela en dépit ou à causes des difficultés du site) non plus tant par ses réalisations ou ses réussites opérationnelles que par sa valeur symbolique.

Le siècle suivant ne sera pas moins marqué de visites d'autant plus chargées de sens politique que les mesures visant à redynamiser l'emploi et à améliorer la compétitivité économique du pays se succèdent et qu'une désindustrialisation à bas bruit semble se dessiner. C'est par exemple, en mai 2008 (dans une usine qui a cessé la production de Twingo et fermé une ligne de fabrication l'année précédente), Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations Sociales, de la Famille et de la Solidarité, accompagné de Nadine Morano, secrétaire d'Etat à la Famille, qui se rend à l'usine pour faire la promotion de la loi permettant le rachat des RTT<sup>620</sup>. Puis c'est Luc Chatel, Secrétaire d'Etat à l'Industrie et à la Consommation, qui est présent à l'usine en juin 2008 et, à cette occasion, « essaye[...] un 'véhicule propre' encore à l'état de prototype » et souligne « l'opportunité de croissance que représente le mouvement de 'verdissement' de l'industrie pour la filière automobile dans le contexte actuel de hausse du prix des carburants »<sup>621</sup>. Il est intéressant de noter que, seulement sept ans avant la COP21, ce n'est pas

<sup>616</sup> 2.5.5 D'un Président l'autre

<sup>617</sup> II L 7

<sup>618</sup> *Ibid.* 10 382 sq.

<sup>619</sup> III O 10 398 sq.

<sup>620</sup> *Média* n° 1347

<sup>621</sup> *Média* n° 1354. Les guillemets sont dans le texte original et le 'véhicule propre' dont il est fait mention est bien évidemment le prototype de la future Renault ZOE

tant la problématique environnementale qui justifie le développement d'une nouvelle propulsion électrique mais bien plutôt le renchérissement des coûts du pétrole ! Enfin, la dernière visite d'envergure sur notre période sera celle de Christian Estrosi, autre Ministre chargé de l'Industrie, en février 2010, pour la signature d'une convention de prêt de 100 millions d'euros de l'Etat en vue de l'industrialisation du véhicule électrique qui

*s'inscrit dans la politique globale de soutien du gouvernement français en faveur de la mobilité Zéro Emission ; l'Etat [s'étant] déjà engagé sur la constitution d'un parc de 100 000 voitures électriques dans les grandes entreprises et les administrations publiques d'ici 2015, un bonus de 5 000 euros pour accompagner le lancement ou encore un investissement de 900 millions d'euros pour le développement d'infrastructures de charge.*<sup>622</sup>

Deux ans après l'évocation par Luc Chatel de la hausse du prix du baril comme principal raison de l'essor du véhicule électrique, il est intéressant de souligner combien l'état semble mobilisé pour accompagner cette nouvelle forme de mobilité, alors même que l'on ne parle pas encore de crise climatique, ni même de transition écologique, mais bien de soutien de l'Etat pour l'entreprise qui s'inscrit dans cette démarche de triple rupture : rupture industrielle avec la fabrication de ZOE, rupture en termes d'infrastructure avec un réseau de bornes de recharge à créer *ex-nihilo* et rupture d'usage avec notamment une autonomie limitée, qui peut faire douter le grand public sur le bienfondé de cette nouvelle offre, d'où un nécessaire « coup de pouce » en forme de promotion de la part de l'Etat.

Il nous faut ainsi souligner, au travers de ces visites de femmes et d'hommes politiques, la montée en puissance d'une relation plus pragmatique que protocolaire avec l'usine. En effet, celle-ci concerne toujours plus étroitement des dimensions à la fois sociales et industrielles mais également en termes de stratégie produit. Et même si cela est hors de notre période, on peut citer le cas extrême de la présence d'Arnaud Montebourg en mars 2013 pour annoncer l'industrialisation de la nouvelle Nissan Micra à Flins<sup>623</sup>. A notre connaissance, c'est la première fois qu'un représentant de l'Etat est présent dans un site Renault (ou d'un autre constructeur, d'ailleurs) pour évoquer la simple affectation d'un nouveau modèle sur ses lignes de production. C'est là tout dire de la valeur symbolique que peut représenter l'usine de Flins, image d'une industrie française que l'on veut voir encore florissante en mettant en valeur l'un des sites les plus anciens.

Autour de l'usine de Flins se construit donc un discours sur la compétitivité et les enjeux socio-économiques et industriels du pays. Les personnels politiques de tout bord tentent au travers de leur présence à l'usine de dessiner les contours d'un pays qui continue de croire en

---

<sup>622</sup> Média n° 1460

<sup>623</sup> Magazine *Courants* n° 229, p. 9-10

son industrie, alors qu'il a enregistré une perte de 2,5 millions d'emplois dans le secteur depuis 1974 et principalement des ouvriers. Avec ce glissement des visites internationales aux visites de ministres français, l'usine troque donc son rôle de vitrine sociale et de l'excellence industrielle hexagonale pour celui, plus prosaïque, d'enjeu social et économique de politique intérieure. Et cela sans compter les visites « de voisinage » : présidents des conseils régionaux ou généraux, députés et sénateurs, présidents de communautés d'agglomérations nouvellement créées ou maires de communes majeures du territoire, à des fins de visibilité médiatique. Il en va donc de l'usine de Flins comme d'un instrument non seulement au service de la politique nationale mais aussi au service des hommes politiques locaux comme nous le verrons plus loin avec l'exemple du circuit de Formule 1.

Les venues régulières des personnalités politiques françaises ne sont que la partie émergée d'un iceberg gouvernemental qui se préoccupe sous un autre registre, dans le secret des cabinets ministériels plus que sous les flashes dans les ateliers, de la politique industrielle du pays.

### 3.3.3. *Flins : nouvelle préoccupation ministérielle*

A la fin des années 1970 et au début de la décennie suivante, on ne peut pas dire que l'usine ait été au cœur des échanges entre Renault et les différents ministères. Dans les fonds d'archives ministériels qui nous ont été donné de consulter<sup>624</sup>, c'est principalement la situation de RVI et les péripéties sud-américaines de la Régie, impliquée dans un improbable commerce de café (*sic !*), qui semblent retenir toute l'attention des politiques. Lorsqu'il est fait mention de Flins, c'est par exemple pour souligner qu'« il y a lieu de noter, tout spécialement, l'effort fait sur les installations de peinture par cataphorèse à Flins »<sup>625</sup> ou encore les investissements industriels en France réalisé en 1980 à hauteur de 722,35 millions de francs, dont 236,52 millions consacrée à l'usine avec notamment un volet de 138,32 millions pour sa modernisation, la plaçant ainsi à la seconde place derrière Billancourt<sup>626</sup>. L'usine semble donc être sur une vitesse de croisière qui ne soucie pas les pouvoirs publics

Toutefois, cette situation va rapidement évoluer et placer l'usine en bonne place des préoccupations dans les ministères. En septembre 1982, un note manuscrite adressée au ministre de l'industrie de l'époque fait état de « problème sociaux à Flins »<sup>627</sup> suivie le 27 juillet 1983, lors d'un Conseil d'Administration d'une alerte de la CGT de Flins sur les perspectives de réduction

---

<sup>624</sup> Industrie ; Direction générale de l'industrie (1975-1990), AN, 19910435/3, Industrie ; Direction générale industrie (1972-1989), AN, 19910436/4, Service des industries de base et des biens d'équipement, AN, 19910818/59 et 60

<sup>625</sup> Conseil d'Administration du 11 janvier 1980, p. 10, Industrie ; Direction générale de l'industrie (1975-1990), AN, 19910435/3

<sup>626</sup> Conseil d'Administration du 24 mars 1981, *Ibid.*

<sup>627</sup> *Ibid.*

d'effectifs de l'usine, évoquées par la Direction de l'établissement, et de la lettre envoyée par le syndicat à Bernard Hanon pour l'inviter à rencontrer les élus du CE<sup>628</sup>. Lors du Conseil d'Administration du 16 septembre 1983 c'est une annonce de Bernard Hanon sur des mouvements de personnel des usines de Flins et de Douai, qui est porté à la connaissance du ministre<sup>629</sup>. Très vite, au-delà des signaux faibles et à caractère social soulevés par le ministère, des points plus en lien avec l'activité industriel se font jour, comme lorsqu'il est indiqué qu'« un problème [qualité] sérieux est posé par [...] l'usine de Flins »<sup>630</sup> ou encore lorsqu'il est fait mention des fuites dans la presse sur les piètres niveaux qualité des production de la Régie par son propre Président Raymond H. Levy lors d'une visite à l'usine de Flins<sup>631</sup>. Sur le front de la productivité, c'est le constat pour le moins inquiétant qu'il est clair que l'entreprise connaît des problèmes structurels avec des « modèles commercialisés très en-dessous de leur prix de revient [comme] la SuperCinq [qui] n'est pas un modèle rentable »<sup>632</sup>. Si Billancourt est d'abord jugé comme le site le plus en écart, avec un « investissement [qui eut] certainement été mieux rentabilisé ailleurs, où les gains de productivité auraient pu être dégagés »<sup>633</sup>, on comprend également que Flins n'est pas l'alternative attendue quand on lit que « les unités les plus performantes [sont] Douai, Sandouville, Le Havre [*sic* !] touchées [également] par [l]e programme de réduction d'effectifs, alors que subsistent encore des capacités de production importantes dans des usines anciennes comme Billancourt » pour ajouter un peu plus bas (et écrit en capitales) : « LE REDRESSEMENT NECESSITE DONC PROBABLEMENT QUE L'ON ENVISAGE DES FERMETURES DE SITES »<sup>634</sup>.

Et sur le front de la productivité, la situation continue à se tendre comme lorsque dans une « note très confidentielle », Didier Lombard, alors directeur général des Stratégies industrielles au ministère de l'Économie indique que

*L'amélioration de la productivité [de Renault] semble buter aujourd'hui sur de nombreuses contraintes. [...] Renault doit tenir compte de l'âge élevé et de la formation insuffisante de son personnel ouvrier sur certains sites. A Flins par exemple, Renault semble incapable de faire tourner l'usine avec moins d'effectifs, car le personnel n'est pas formé et ne peut sans doute pas l'être à des techniques de production plus automatisées.*<sup>635</sup>

<sup>628</sup> *Ibid.* p. 12

<sup>629</sup> *Ibid.*

<sup>630</sup> Conseil d'Administration du 26 février 1985, Industrie ; Direction générale industrie (1972-1989), AN, 19910436/4

<sup>631</sup> 3.2.3 La presse locale, miroir grossissant des problématiques qui traversent l'usine

<sup>632</sup> Note pour le ministre, 25 avril 1986 - Conseiller technique auprès du ministre de l'Industrie, AN, 19940141/1, p. 2

<sup>633</sup> Note « Perspectives à moyen terme de l'industrie automobile », 23 mai 1986, - Conseiller technique auprès du ministre de l'Industrie, AN, 19940141/1, p. 7

<sup>634</sup> Note pour le Directeur de Cabinet, 25 avril 1986 - Conseiller technique auprès du ministre de l'Industrie, AN, 19940141/1, p. 2

<sup>635</sup> Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire - 4 juin 1991 - Industrie ; Direction générale de l'industrie ; Service des industries manufacturières (1945-1996), AN, 19990336/28, p. 3

Et cela même si, entre la modernisation du site et le lancement de Clio, quelques points positifs apparaissent, vue des ministères qui jugent que « Renault dispose de quelques atouts indiscutables [,] une politique d'amélioration de la qualité qui commence à porter ses fruits, la Clio ayant obtenu des 'prix' aux retombées commerciales importantes (voiture de l'année, volant d'or en RFA) »<sup>636</sup>. En conclusion générale, on peut lire que « la situation de Renault est suffisamment préoccupante pour susciter une discussion ouverte avec les dirigeants de l'entreprise »<sup>637</sup>. On comprend alors que tous les scénarios pourraient s'envisager...

Parmi les solutions d'organisations évoquées (appelée à un brillant avenir à Flins à compter des années 2000 et plus encore après, comme dans l'ensemble de l'industrie automobile) le recours à l'intérim se présente comme une nouveauté quand on lit dans une note sur les prévisions d'activité et objectifs par établissement que « pour accompagner la mise en œuvre du nouveau véhicule, l'année 1990 verra le maintien de main-d'œuvre *précaire* sur l'usine, *qui doit progressivement s'effacer* avec l'atteinte des performances objectives »<sup>638</sup>. Autre piste jugée innovante en termes d'organisation mais aux effets plus limités en termes opérationnels, c'est la mise en place de la troisième équipe à Flins dont l'accord est jugé « exemplaire » en s'accompagnant d'une réduction de la durée du travail [...] spectaculaire sur le papier [...], beaucoup plus faible en réalité »<sup>639</sup>. Enfin, le siècle se termine sur des perspectives toujours plus sombres du point de vue des cabinets ministériels (et même si de Régie Nationale, Renault est devenue une Société par Actions Simplifiée), quand une note fait l'analyse « d'un outil industriel hérité d'un long passé [...] qui pénalise [l]a compétitivité [de l'entreprise qui a une] très grande difficulté [...] à fermer une usine [ce qui] conduit Renault à maintenir un nombre peut-être excessif de sites de production. » et d'ajouter un peu plus loin qu'« en pure logique industrielle, certains sites français pourraient être menacés, bien que la Direction de Renault s'en défende »<sup>640</sup>. Entre « héritage d'un long passé » et les sites artificiellement maintenus, il ne fait guère de doute que, après la fermeture de Billancourt en 1992 et celle de Vilvorde quelques mois plus tôt, l'usine de Flins est perçue (du moins vu des ministères passés à droite) comme l'un des maillons faibles de la stratégie industrielle de Renault. Nous sommes loin du ressenti des salariés de l'usine qui, interrogés par le *Matin de Paris* en 1986 après les premières

---

<sup>636</sup> Note au ministre, 8 février 1991 - Industrie ; Direction générale de l'industrie ; Service des industries manufacturières (1945-1996), AN, 19990336/28, p. 8

<sup>637</sup> *Ibid.* p. 12

<sup>638</sup> Délégation aux affaires internationales (ministères chargés de l'industrie et de la recherche), AN, 20000487/15, p. 2, c'est nous qui soulignons.

<sup>639</sup> Note pour le Premier Ministre, 6 mars 1990, H. Rouilleault - Cabinet de Michel Rocard, Premier ministre. Dossiers de Henri Rouilleault, chargé de mission puis conseiller technique (1988-1991), AN, 20080525/1. Nous reviendrons plus loin sur la mise en œuvre interne de cette équipe supplémentaire.

<sup>640</sup> Note à l'attention du Premier Ministre, Gilles Gateau et Olivier Coste, 5 mars 1998 - France. Cabinet de Lionel Jospin, Premier ministre (1997-2002), AN, 20080223/28, p.1

déclarations de Georges Besse, fraîchement arrivé, avaient amené le quotidien national à titrer « Flins : ‘le désespoir, c’est pour Billancourt’ »<sup>641</sup>. Mais à l’époque le gouvernement était encore de gauche. Ce qui est intéressant dans ces prises de positions politiques, c’est que si en 1998 les notes ministérielles internes envisagent la fermeture d’une usine comme une éventualité logique, douze ans plus tard, c’est un gouvernement appartenant à la même famille politique qui mettra tout en œuvre pour obliger Renault à alimenter son usine Yvelinoise en Clio 4 afin d’y maintenir une activité substantielle. Cela nous semble renforcer notre thèse sur l’usine symbole de toute une industrie, que l’on veut croire encore porteuse de promesses, à l’orée du XXI<sup>e</sup> siècle.

Si le sort de l’usine se discute, voire se décide, dans les bureaux feutrés des ministères, il est aussi des postures qui en disent long, lorsque les plus hauts dignitaires de l’Etat se rendent sur le site. Les visites des premiers ministres Michel Rocard, en 1990, et Dominique de Villepin, en 2005, sont celles de deux camps politiques distincts, organisées selon deux programmes différents, délivrant deux discours, et finalement deux réalités industrielles différentes à quinze ans d’intervalle.

#### 3.3.4. *Deux visites, deux postures*

En préambule de l’analyse comparative de ces deux visites de Premier Ministre qui se tiennent à 15 ans d’intervalle, essayons de dresser les principales similitudes ou différences en termes de contexte.

En premier lieu, l’une et l’autre interviennent à l’occasion d’un lancement de véhicule, la Clio 1 pour Michel Rocard et la Clio 3 pour Dominique de Villepin. Mais là s’arrêtent les points communs car si dans le premier cas l’Etat est encore le seul actionnaire de Renault, dans le second cas, il n’en est plus propriétaire qu’à hauteur de 15%. De même, le Groupe a changé de PDG, passant de Raymond H. Levy, ex-grand patron de quelques fleurons de l’industrie nationale, notamment Elf Aquitaine et Usinor, à Carlos Ghosn, qualifié de *cost-killer*, fraîchement nommé à la tête du Groupe, après son retour du Japon où il a remis Nissan sur la voie du profit, en écartant au passage 21 000 salariés. Enfin, si la Régie sort de la crise des années 1980 renforcée, après être passée au bord du gouffre, Renault sas a connu une entrée dans le siècle avec faste, entre internationalisation, Alliance avec Nissan et résultats financiers au beau fixe.

Si on compare ensuite l’organisation de ces deux visites termes à termes<sup>642</sup>, on peut identifier plusieurs divergences qui permettent d’en donner deux lectures différentes. Au préalable,

---

<sup>641</sup> Article de Patrick Wassef, Le Matin de Paris, sans date indiquée - Conseiller technique auprès du ministre de l’Industrie, AN, 19860204/13

<sup>642</sup> II C 19

remarquons qu'en amont de la visite de Michel Rocard, son programme a été « élaboré après discussion avec MM. Faure et Praderie »<sup>643</sup>, respectivement secrétaire général et directeur du Personnel et des affaires sociales du Groupe Renault. Il faut noter que le second a également été directeur de cabinet de Jean Auroux, lorsque ce dernier était ministre du Travail, en 1981, soit à l'époque des fameuses lois Auroux dont nous avons parlé précédemment. Cela permet donc de situer le niveau protocolaire élevé d'une telle visite. Passons rapidement sur l'arrivée en hélicoptère de Michel Rocard (qui renforce encore un peu plus cette dimension protocolaire) pour nous attacher à la délégation qui accompagne les deux premiers ministres. Dans le premier cas, nous n'avons pas trouvé de précision dans les archives que nous avons pu consulter<sup>644</sup> (hormis la présence du préfet). Si cela ne veut pas dire qu'il n'est pas entouré par quelques élus, il ne s'agit pas là *a priori* d'un aspect dont l'importance mériterait d'être soulignée. A l'inverse, le document « note aux rédactions »<sup>645</sup> indique que Dominique de Villepin est accompagné par un large aéropage d'élus, tous de la majorité présidentielle à l'exception de François Garay, maire des Mureaux. Autre point majeur, il s'agit de la présence de la presse, là encore fortement présente pour la visite du second (avec notamment un point presse dédié), elle est à peine mentionnée pour celle du premier. Concernant le déroulement de la visite proprement dite, la présence du Premier Ministre sur le site comme dans les ateliers est plus courte en 2005 qu'en 1990 mais surtout si Michel Rocard va à la rencontre des élus de l'usine, il n'en est rien pour Dominique de Villepin. En revanche, celui-ci rencontre sur le terrain quatre salariés directement en lien avec le thème de sa visite. Cette dernière différence n'est pas anodine car si on se doute bien de la liberté de parole que peuvent avoir les élus du personnel, habitués à débattre avec les responsables de l'usine, il en va tout autrement des salariés qui font ici plus figures de faire-valoir du dispositif qui va être au cœur de la visite de Dominique de Villepin.

Car la différence essentielle entre les deux visites nous semble bien résider dans leur objectif respectif. Bien que cela ne soit clairement pas mentionné comme tel dans les différents fonds d'archives que nous avons pu consulter, il est clair que la première trouve sa raison d'être dans la signature récente des « Accords à vivre » au niveau du Groupe Renault mais également, plus localement, sur l'accord pour la mise en œuvre de la troisième équipe à Flins<sup>646</sup>. Il s'agit donc de deux accords internes, négociés entre Direction Générale et Organisations Syndicales

---

<sup>643</sup> Note n°90/103 du chargé de mission (H. Rouilleaut) pour le Président de la Région Ile-de-France (J.-P. Huchon), Paris, le 2 mai 1990. AN, Cabinet de Michel Rocard, Premier Ministre. Dossiers d'Yves Colmou, chef de cabinet (1988-1991), 19920629/5, p. 1

<sup>644</sup> Chef de cabinet du Premier ministre, AN, 19920629/5

<sup>645</sup> Service de presse (cabinet du Premier ministre), AN, 20080328/5

<sup>646</sup> En revanche, cela est clairement précisé dans le compte rendu qu'en fait le magazine du Groupe, *Avec* : « Le Premier ministre a [...] rappelé la signature récente de plusieurs accords [au] caractère exemplaire : l'accord à vivre [...] et l'accord signé à Flins sur la création [...] d'une troisième équipe. », *Avec*, n° 78, juillet 1990, p. 8

centrales ou locales, dans une démarche de progrès que l'on dirait aujourd'hui « gagnant-gagnant ». Quinze ans plus tard, c'est aussi l'aboutissement d'une négociation qui amène Dominique de Villepin sur le site, mais d'une tout autre nature. Son objectif est de plus clairement formulé et assumé : « Visite [...] à l'occasion de la signature de la Convention de partenariat local pour l'emploi à l'usine de Flins [...] entre l'Etat, Renault et 5 entreprises de travail temporaire. »<sup>647</sup> Il ne s'agit donc plus de célébrer un accord central, pour lequel l'usine serait en quelque sorte la meilleure illustration, mais un accord local, signe d'une usine qui se doit de recourir à de nouvelles solutions pour assurer sa compétitivité, là où d'autres sites ne connaissent pas les mêmes difficultés. Il faut aussi souligner que, assez paradoxalement (au regard du désengagement récent de l'Etat dans Renault), l'Etat est présent dans le second accord, ce qui dénote d'un enjeu politique certain vis-à-vis de l'usine de Flins. Enfin, les autres signataires de cet accord ne sont pas les partenaires sociaux traditionnels internes à l'entreprise et qui interviennent dans un cadre légal, mais des acteurs privés avec lesquels une transaction est faite puisqu'il s'agit des entreprises de travail temporaire. En effet, si l'accord

*prévoit notamment 200 embauches en contrat à durée indéterminée en 2006 à l'usine de Flins, [...] plusieurs dispositifs sont également mis en place pour la professionnalisation et l'accès à l'emploi des personnels dont la durée des missions est comprise entre 6 et 18 mois.*<sup>648</sup>

Outre cette différence de registre formel des interlocuteurs, c'est là reconnaître de manière officielle et décomplexée le recours au travail temporaire comme un levier assumé et durable de compétitivité et d'emploi. Et tant pis s'il est précaire...

De manière moins officielle, le retour des directeurs de l'usine de l'époque est également éclairant. Si Olivier Rémoles n'évoque même pas celle de Dominique de Villepin lors de notre entretien (faut-il y voir une sorte de relégation du directeur à un second plan dans l'ombre du très charismatique Carlos Ghosn ?), celle de Michel Rocard aura positivement marqué Michel Auroy qui pointe l'intérêt bien réel du premier ministre. En effet, si le passage en atelier, somme toute assez classique, s'est très bien passée, la rencontre entre le premier ministre et les organisations syndicales semble avoir été un moment d'anthologie pour l'usine avec un invité que l'on ne parvient plus à arrêter dans sa discussion avec les représentants présents, comme le souligne Michel Auroy : « Il était rentré dans le jeu [...]. Il passait du temps avec les syndicats. Il a fallu s'arrêter parce qu'il fallait qu'il reparte [...]. C'est le seul cas où j'ai vu un *intérêt non feint*, [...] *naturel* [...] par un politique. »<sup>649</sup>

<sup>647</sup> Note aux rédactions, 6 octobre 2005, Premier ministre, Service de presse - Service de presse (cabinet du Premier ministre), AN, 20080328/5, p. 1

<sup>648</sup> *Média*, n° 1244

<sup>649</sup> III O 11 359 *sq.*, c'est nous qui soulignons

En termes de discours, on peut également retenir quelques différences notables. Si Michel Rocard débute en rappelant que l'usine de Flins est « la première du Groupe »<sup>650</sup>, Dominique de Villepin clôt son point presse en rappelant que l'usine « a un tout petit plus de cinquante ans » et n'hésite pas à évoquer la Frégate ou la Dauphine<sup>651</sup> ! C'est ensuite concrètement la disparition du « travail en miette » et les « gains de productivité du travail importants, des possibilités accrues d'enrichissement des tâches et des tâches nouvelles d'entretien des robots » qui marquent le discours de 1990<sup>652</sup>. En 2005, le discours s'attache à expliquer en détail les modalités... de fin de contrat des travailleurs intérimaires<sup>653</sup>, ce qui tranche avec un autre point notable mis en avant par Michel Rocard lorsqu'il déclare « les entreprises doivent pouvoir s'adapter, en privilégiant la flexibilité interne [...] sur la flexibilité externe, par les licenciements et le *recours au travail précaire*. »<sup>654</sup> Enfin, on ne pourrait clore cette comparaison sans relever le véritable panégyrique dressé à la gloire de Carlos Ghosn par Dominique de Villepin, qui consacre près de 14% de son discours à un « homme au parcours hors norme [...] qui réunit d'immenses qualités. »<sup>655</sup> On ne peut donc que constater le criant contraste entre les deux discours : dans le premier la dynamique d'une usine performante et la négociation interne sont mises au premier plan, dans le second c'est l'homme providentiel et les partenariats locaux au service du travail temporaire qui semblent seuls garantir l'avenir d'un site d'un autre âge. A premiers ministres différents, à contextes différents, références différentes...

A comparer ces deux visites dans leur mises en œuvre comme dans les discours tenus, si leur dimension sociale s'affirme d'égale manière, on peut toutefois en conclure qu'à un certain paternalisme de l'Etat « patron de la Régie » des années 1990 plus largement préoccupé de l'interne, avec notamment la rencontre des syndicats, et saluant la modernisation du Groupe et de l'usine, portée par un Michel Rocard « assez simple »<sup>656</sup>, succède la visite d'un Etat plus résolument orienté vers l'externe, où l'importance de la délégation, les effets d'annonce et l'hommage appuyé à Carlos Ghosn semblent inversement proportionnels à la bonne santé de l'usine. Pour illustrer cette dernière différence, en se penchant sur la question des effectifs comme indicateur de bonne santé du site, si Michel Rocard visite une usine dont les effectifs ont (quand

---

<sup>650</sup> Intervention de M. Michel Rocard au Comité d'Etablissement de l'usine de Flins, 31 mai 1990 - Fonds Michel Rocard - Discours et interventions (1980-2011), AN, 680AP/199, p. 1

<sup>651</sup> Point presse de Monsieur D. de Villepin, Premier Ministre, 7 octobre 2005, indiqué « ne pas diffuser » - Service de presse (cabinet du Premier ministre), AN, 20080419/1, p.2

<sup>652</sup> Intervention de M. Michel Rocard au Comité d'Etablissement de l'usine de Flins, *op. cit.* p. 1

<sup>653</sup> « Trois mois avant le terme de leur contrat, un dispositif spécifique d'accompagnement leur sera proposé pour qu'ils puissent retrouver rapidement un emploi [...] Et pour cela, une antenne 'Emploi' sera créée sur le site de Flins », Intervention de Monsieur D. de Villepin, Premier Ministre, 7 octobre - Service de presse (cabinet du Premier ministre), AN, 20080419/1, p.2

<sup>654</sup> Intervention de M. Michel Rocard au Comité d'Etablissement de l'usine de Flins, *op. cit.* p. 2, c'est nous qui soulignons

<sup>655</sup> Intervention de Monsieur D. de Villepin, Premier Ministre, 7 octobre, *op. cit.*, p. 1-2

<sup>656</sup> III O 11 360

même) été divisés par un peu moins de deux depuis le début des années 1980, c'est une usine qui a connu une division par plus de 2,3 lors de la visite du second comparée à celle du premier. Mais surtout, là où le taux de travailleurs intérimaires se situait à 6% en 1990, celui-ci atteint 41% en 2005<sup>657</sup> et n'aura de cesse (hors crise des *Subprimes*) de se maintenir à des niveaux élevés.

De diverses manières, des plus discrètes aux plus médiatiques, les politiques se soucient donc de l'usine, en cherchant à valoriser ses réussites ou s'y rendant pour s'y montrer. Mais il est une thématique qui va progressivement monter en puissance dans l'agenda politique : c'est la question de l'environnement. Là encore, l'usine présente quelques spécificités dans son rapport à cette problématique nouvelle.

### **3.4. DE LA PRESSION DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'USINE...**

Parmi les nouvelles préoccupations sociétales qui affirment leur prééminence au tournant de nos deux siècles, il en est une qui semble prendre un poids particulier, au regard de l'activité de production manufacturière telle que l'est l'industrie automobile et dont nous avons déjà rapidement parlé : l'environnement. Nous approfondirons son émergence dans la société avant de nous intéresser au cas particulier de l'usine, tant sur ses effets sur son voisinage direct, ses actions pour limiter son impact mais aussi sur les inéluctables conséquences du poids des ans.

#### *3.4.1. Une lame de fond sociétale et institutionnelle*

La problématique environnementale n'a pas attendu l'entrée dans la crise des années 1980 et encore moins la prise de conscience concernant le réchauffement climatique pour monter en puissance dans la société et au sein des entreprises. En effet, on peut noter dès le rapport annuel de la Régie Renault de 1965 l'évocation de cette thématique sous la forme « d'un bref paragraphe précédé d'un titre ('la pollution atmosphérique') »<sup>658</sup>. Car c'est d'abord par la pollution de l'air générée par les véhicules que cette problématique fait son entrée et perdurera longtemps dans le paysage de l'industrie automobile, avec pas moins de vingt mentions dans les rapports de la Régie Renault de 1965 jusqu'en 1991, comme l'indique Daniel Boulet dans son article pour ajouter que progressivement, d'autres champs se font jour et notamment la politique et les investissements industriels<sup>659</sup>. Si l'auteur souligne « un temps de retrait [...] chez Renault de 1973 à 1978 »<sup>660</sup>, c'est pour mieux rappeler le « retour de l'environnement [...] net dans les

---

<sup>657</sup> II B 63

<sup>658</sup> BOULLET Daniel, « Entreprises et environnement. Quatre exemples français (1960-1990) », *L'économie faite homme*, Genève, Librairie Droz, coll. « Publications d'histoire économique et sociale internationale », 2010, p. 400

<sup>659</sup> *Ibid.*

<sup>660</sup> *Ibid.* p. 401

rapports annuels de Renault dès le début des années 1980 »<sup>661</sup>. Mais quand elle entre dans l'atelier, la question de l'environnement est en premier lieu abordée sous sa dimension conditions de travail avec la question du bruit et la qualité de l'atmosphère<sup>662</sup>. C'est donc par le volet social que le sujet est d'abord pris en compte dans les usines.

Dépassant le cadre des conditions de travail, la pollution de l'eau et la gestion des déchets industriels vont ensuite rapidement être au cœur des attentions si on en croit les rapports annuels du Groupe Renault qui déjà en 1972 « revient successivement [...] sur 'un programme de traitement des eaux résiduaires [...] en cours de réalisation dans les différents sites' »<sup>663</sup>. Signe d'un changement plus global, l'auteur fait d'ailleurs justement remarquer que cette préoccupation est concomitante au démarrage des premières agences de bassin assorti d'une réglementation nouvelle dans le domaine. Quant à la question des déchets, il s'agit moins des emballages, protections, palettes ou autres éléments entrant dans la logistique d'approvisionnement des pièces dont il est question mais plutôt du démontage des véhicules en fin de vie pour les recycler. Ainsi, Renault n'annonce-t-il pas dès son rapport annuel de 1991 être « le premier constructeur automobile [...] à organiser la collecte dans son réseau des déchets en provenance des travaux d'ateliers en vue de leur recyclage »<sup>664</sup>. Et de préciser que cela concerne notamment les boucliers plastiques, les pots catalytiques, les batteries et les solvants. Mais surtout, dans ce même rapport (cité par Daniel Boulet<sup>665</sup>), la Régie annonce qu'elle

*A lancé l'expérimentation du démontage des épaves [...] dans un centre spécialement créé à Flins, d'une capacité de traitement d'une dizaine de véhicules par jour [qui] poursui[t] plusieurs objectifs : tester le démontage et le broyage des épaves, étudier la recyclabilité des matériaux et analyser les implications du recyclage dès la conception du véhicule.*<sup>666</sup>

C'est en somme la démonstration, une nouvelle fois, d'une usine de Flins qui apparaît comme centre d'expérimentation de nouvelles voies industrielles pour limiter l'impact de l'automobile sur l'environnement mais également (alors que la question ne se pose pas encore aussi précisément que dans les années à venir) d'identifier de nouvelles activités susceptibles d'alimenter l'usine. On retrouvera cette même problématique à la fin des années 2000<sup>667</sup>, avancée à un point tel qu'elle a même les honneurs de la presse locale<sup>668</sup>, mais qui verra véritablement le jour avec la *Re-factory* en... 2020. Toutefois, comme le précise Daniel Boulet, si ces

<sup>661</sup> *Ibid.*

<sup>662</sup> *Ibid.* « Des sujets tels que le bruit et la qualité de l'atmosphère dans les ateliers, les dangers liés à la toxicité des produits chimiques utilisés sont ainsi assez fréquemment abordés »

<sup>663</sup> *Ibid.* p. 403

<sup>664</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1991, p. 28 – Fonds Renault Histoire

<sup>665</sup> BOULET Daniel, *op. cit.* p. 404

<sup>666</sup> *Rapport annuel du Groupe Renault* 1992, p. 13 – Fonds Renault Histoire

<sup>667</sup> III O 7 406 sq. « C'était des réflexions sur qu'est-ce qu'on peut faire d'autre que des voitures à Flins. [...] on pourrait faire de la déconstruction de voitures, on pourrait y mettre une usine de batterie [...] on avait dit : 'on a plein de bâtiments, on peut s'en servir pour faire des choses. Parce que des voitures, ce sera de plus en plus difficile d'en faire'. » ; *Ibid.* 16 382 sq.

<sup>668</sup> Renault-Flins : une chaîne de déconstruction à la fin de l'année 2009 – *Le Courrier de Mantes*, 22 avril 2009, n° 4232, p. 2

préoccupations « ont pu avoir pour effet connexes une diminution des nuisances, leur objectif premier avait été [...] la réduction des coûts de production »<sup>669</sup>. Ce constat est vrai et sans appel au seuil des années 1990, là où Daniel Boulet borne son étude. Toutefois, il en va autrement des années suivantes avec l'apparition au premier plan des problématiques RSE dont nous avons parlé. Tous les sites sont directement concernés au travers de la mise en œuvre des certifications ISO 14 001 notamment. L'usine de Flins, quant à elle, apparaît d'autant plus comme un cas particulier qu'il s'agit du site le plus ancien mais aussi qu'à cette lame de fond sociétale qui touche toute l'industrie, s'ajoute dans son cas des pressions très locales.

### 3.4.2. *Des difficultés de voisinage*

A l'environnement rural dans laquelle a été édifié l'usine en 1952 a succédé une poussée urbaine à la fin des années 1970. Quand l'usine pouvait produire sans forcément occasionner de réaction dans son périmètre, il en va différemment quand, l'activité s'accroissant proportionnellement à la montée démographique, des risques de perturbations se font jour. Ainsi, le 21 novembre 1979, le jeune Christophe Mittre (17 ans), résidents à Juziers<sup>670</sup> écrit au Ministre de l'environnement et du Cadre de vie de l'époque pour se plaindre de « bruits qui viennent gêner [son] sommeil et des odeurs de peinture gâcher [ses] week-ends »<sup>671</sup> et s'il reconnaît que « ce problème d'environnement n'est pas le seul en France »<sup>672</sup>, c'est pour mieux affirmer qu'il souhaite « une France propre, une France vivable, une France respirable »<sup>673</sup>. Ce courrier manuscrit, plutôt anodin et au style ampoulé, va pourtant être étudié avec la plus grande attention par le ministère et donner lieu à une étude menée par l'ingénieur des Mines M. Santini et le contrôleurs des Installations Classées M. Dodo. Au terme de leur analyse, il apparaît que

*les doléances du plaignant [...] ne peuvent raisonnablement être prises en considération, même si les années pendant lesquelles le jeune homme déclare avoir subi les méfaits de l'usine de Flins doivent être considérées comme faisant partie de la période la moins satisfaisante de celle-ci au regard de la protection de l'environnement.*<sup>674</sup>

Ainsi, on comprend que (au moins sur la partie des pollutions sonores et atmosphériques), l'usine a certainement atteint son point haut en termes de nuisances à la fin des années 1970, où elle touche à la fois à un pic de production et d'effectifs. Cet état de fait semble confirmé par la note de l'ingénieur en chef des Mines qui précise que « le niveau très élevé des pollutions rejetées [...] fait de la Régie [et derrière « Régie », il faut lire « usine de Flins »] le premier

<sup>669</sup> BOULLET Daniel, *op. cit.* p. 404

<sup>670</sup> Pour situer la commune de Juziers par rapport à l'usine, voir II C 5

<sup>671</sup> Courrier de Christophe Mittre, 21 novembre 1979 - Ministère de l'Environnement ; Direction prévention des pollutions et des risques. Contentieux portant sur des installations classées (1948-2006), AN, 20070113/372

<sup>672</sup> *Ibid.*

<sup>673</sup> *Ibid.*

<sup>674</sup> Conclusions de l'ingénieur des Mines, pour le Directeur, H. Couffin, 28 mars 1980, *Ibid.* p.2

établissement pollueur de la région Ile de France (tous polluants confondus) en 1977 »<sup>675</sup>. L'enquête ne permet pas de donner raison au plaignant. Toutefois, le courrier qui lui est adressé prend la peine de préciser que

*l'ensemble des activités de l'usine Renault est soumis depuis 1978 à un contrôle continu de l'inspection des installations classées en vue de déterminer les sources possibles de pollution et de définir les améliorations à apporter aux installations les plus polluantes pour réduire les nuisances qu'elles engendrent.*<sup>676</sup>

Par ailleurs, d'autres documents autour de cette plainte nous permettent d'avoir un aperçu plus précis des effets de l'usine sur son environnement. Ainsi, les valeurs du niveau sonore sont mesurées sur « le territoire de Juziers à proximité du nouveau bâtiment mis en cause [...] entre 46 dB et 52 dB [...] nettement en dessous des mesures prévues pour la zone considérée »<sup>677</sup>. Dans cette même note, le secrétaire général de la préfecture note que l'enquêteur n'a constaté aucune odeur de peinture<sup>678</sup> dans le secteur du domicile du plaignant. Cette plainte, pour anecdotique qu'elle soit, montre à la fois une grande sensibilité des populations du voisinage à la situation de l'usine, une usine qui a atteint une taille critique en termes de dommages potentiels sur son environnement direct (et en tout cas dont les installations ne sont plus susceptibles de limiter les nuisances liées à l'importance de la production) et un acteur public qui se mobilise pour mettre ses risques sous contrôle.

Mais pour autant que les autorités ont mis en place des contrôles et demandé à la Régie de faire en sorte de limiter toute nuisance future, une nouvelle plainte pour des émanations de gaz jugés toxiques en provenance du process peinture est envoyée à Brice Lalonde, ministre de l'Environnement et de la santé à l'orée des années 1990. Ce courrier de Gérard Chapel qui se dit « porte-parole d'une partie des habitants de Mezy-sur-Seine » met en cause l'usine concernant l'émission de gaz « suffocants et provoquant céphalées et nausées »<sup>679</sup>. Contrairement à la précédente, nous n'avons pas trouvé dans les fonds d'archives consultées les suites qui lui ont été données. En revanche, il faut noter qu'elle donne l'occasion au Directeur Adjoint de l'eau de relancer le Préfet des Yvelines à qui il avait demandé de lui faire part (*a priori* sans succès à la date de la plainte) de « l'évolution des émissions de solvants des ateliers de construction automobile de [son] département »<sup>680</sup>. Dans le courrier initial, il soulignait que « le respect des objectifs fixés dans le secteur de l'industrie automobile [lui] apparai[ssait] comme l'un des

---

<sup>675</sup> Avis de l'ingénieur en chef des Mines, 7 février 1980, *Ibid.*

<sup>676</sup> Courrier de François Delmas, Secrétaire d'État chargé de l'Environnement, à Christophe Mitre, 21 mai 1981 – *Ibid.*

<sup>677</sup> Courrier de Alain Grellety-Bosviel, secrétaire général de la Préfecture des Yvelines, D.U.E.P. 1306 CB/MT, 16 avril 1980 – *Ibid.*

<sup>678</sup> Au passage, on remarquera la dimension hautement scientifique de l'analyse réalisée par l'inspecteur...

<sup>679</sup> Courrier de Gérard Chapel à Brice Lalonde, ministre de l'Environnement et de la santé, 14 septembre 1990 – *Ibid.*

<sup>680</sup> Courrier de François Demarcq, directeur adjoint de l'eau et de la prévention des pollutions et des risques, ministre délégué à l'environnement et à la prévention des risques majeurs à Monsieur le préfet des Yvelines, 30 octobre 1990 – *Ibid.*

indicateurs les plus importants permettant de mesurer la capacité [du] pays à atteindre les objectifs globaux définis par ce plan<sup>681</sup>. » Si sur le terrain, il semble que le relais ne soit pas totalement assuré par les représentants de l'Etat, il faut remarquer que l'industrie automobile apparaît une nouvelle fois comme un acteur à l'impact majeur sur l'environnement au point d'être pris en « référence ». Et cela est d'autant plus vrai que, en ce qui concerne l'usine de Flins, son implantation se situe dans une zone particulièrement critique, qui nécessite de la part de tous les acteurs une forte mobilisation.

### 3.4.3. Une mobilisation pour l'environnement

Nous avons vu plus haut combien l'implantation de l'usine avait été réfléchi pour permettre la meilleure efficacité en termes de flux logistiques, notamment pour l'expédition des véhicules, en bénéficiant à la fois de la Seine, de l'autoroute et du rail. Toutefois, cette implantation n'est pas sans conséquence potentielle pour l'environnement et les agglomérations voisines, puisqu'au sein de son territoire,

*on y trouve en effet la plus puissante centrale thermique de France, trois cimenteries, deux aciéries électriques, la plus grande unité mondiale de cellophane, le premier centre de traitement de déchets de France, une raffinerie de pétrole et deux des centres de production de véhicules automobiles.*<sup>682</sup>

Non contente d'être déjà un site qui peut faire figure à bien des égards de site d'exception, comme nous l'avons déjà souligné, l'usine de Flins est identifiée, dès 1975, au cœur d'un écosystème industriel à fort enjeux environnementaux. Plus précisément, cette note souligne les « actions prioritaires auprès de deux grandes usines automobiles [...] justifiées par le flux important de pollution engendrée [...] qu'il s'agisse de pollution de l'eau, de l'air ou des déchets et également par les problèmes de sécurité posés à l'environnement (risques de déversements accidentels ; dépôts de produits toxiques...) »<sup>683</sup>.

Ainsi, plus encore que l'image que nous en ont donné les rapports annuels de la Régie, les risques sont à la fois clairement identifiés et d'une grande diversité. Cependant, c'est surtout la pollution de l'eau qui retient l'attention du ministère de l'industrie de l'époque. Ainsi, on apprend que, située sur le champ captant d'Aubergenville, l'usine a réduit la part de sa consommation annuelle d'eau (14 millions de m<sup>3</sup>) issue des puits de forages à 15% de ses besoins alors que cette part était de 40% en 1977<sup>684</sup>. La question des rejets se pose ensuite compte tenu de la nature très polluante des traitements de surface de l'époque (process électrolytique) : chrome,

<sup>681</sup> Courrier de François Demarcq, directeur adjoint de l'eau et de la prévention des pollutions et des risques, ministère délégué à l'environnement et à la prévention des risques majeurs à Madame et Messieurs les Préfets, 19 juillet 1990 – *Ibid.*

<sup>682</sup> Note de G. Jourdain, Ingénierie en chef des Mines – Division environnement, Direction interdépartementale de l'industrie, ministère de l'Industrie, 8 septembre 1981 - Ministères de l'Environnement ; Direction prévention des pollutions et des risques. Contentieux portant sur des installations classées (1948-2006), AN, 20070113/372, p. 1

<sup>683</sup> *Ibid.*

<sup>684</sup> *Ibid.* p. 2

cuivre, nickel, cyanures, zinc, cadmium, etc. Les installations mises en place pour permettre leur traitement par des technologies propres « a valu à la RNUR une subvention exceptionnelle du Ministère de l'Environnement »<sup>685</sup>. Ainsi, si Renault et l'usine prennent à bras le corps cette problématique ancienne, leurs efforts sont bel et bien reconnus par l'institution qui y contribue financièrement. Mais cette note a le mérite de mettre en avant l'investissement lourd le plus conséquent réalisé par l'usine sur notre période : l'atelier de cataphorèse en amont du process de peinture. Signe de l'importance à la fois des enjeux et de l'investissement, « la direction Interdépartementale de l'Industrie d'Ile-de-France a demandé que la dépollution [...] soit intégrée dès l'origine au nouvel atelier »<sup>686</sup>, suit la liste des installations physicochimiques pour les traitements de la dépollution qui souligne l'ampleur des procédés mis en œuvre. Au total, les résultats présentés avant et après traitement sont édifiants : cuivre de 43 à 1,6 kg/jour, cyanure de 41 à 1 kg/jour, chrome hexavalent passage de 100 à 0,09 kg/jour<sup>687</sup> ! Cela pointe à la fois les quantités considérables précédemment rejetées (et cela durant des années...) mais aussi la rupture faite en termes de maîtrise de ces rejets à l'entrée des années 1980. Les montants associés à ces investissements sont tout aussi significatifs et éclairent bien comment le changement de décennie est marquée par une véritable rupture en termes de prise en compte de l'environnement : de 960 000 francs pour l'ensemble des deux années 1977-1978 on passe à 21 500 000 francs pour la seule année 1981 et un cumul de 40 millions de francs (incluant un prévisionnel à court terme de 8 millions de francs)<sup>688</sup>. S'il s'agit là des montants d'investissement initiaux, la même note précise que « le bilan d'exploitation représente en année complète environ 8,2 millions de francs par an » et vient donc compléter un « bilan économique impressionnant, à la hauteur de la taille de l'établissement et de la pollution initialement rejetée dans la Seine »<sup>689</sup>.

Les autres problèmes liés à l'environnement sont aussi évoqués. La pollution de l'air est sans doute celle qui est la plus avancée avec des actions engagées dont il est indiqué que la « poursuite des améliorations [...] constitue une des actions prioritaires [...] pour les années 1982-1985 ». De même, sur le traitement des déchets, si celui-ci faisait la part belle jusqu'à présent exclusivement à la récupération des métaux (« rigoureusement organisée »<sup>690</sup>), il s'étend désormais aux « déchets spéciaux plus ou moins toxiques (boue d'acide...) »<sup>691</sup>. Enfin, la sécurité des dépôts et ateliers contre les risques d'incendie, gaz toxiques ou inflammables ou les dangers

---

<sup>685</sup> *Ibid.* p. 3

<sup>686</sup> *Ibid.* p. 4

<sup>687</sup> *Ibid.* p. 5

<sup>688</sup> *Ibid.*

<sup>689</sup> *Ibid.* p. 6

<sup>690</sup> *Ibid.* p. 7

<sup>691</sup> *Ibid.*

liés aux produits chimiques ainsi que « en matière d'environnement *interne* des ateliers »<sup>692</sup> soulignent les actions pour préserver les conditions de travail (capotage contre le bruit, remplacement de certains solvants, suppression des postes « subissant les agressions »<sup>693</sup>).

En somme, après trente ans où la prise en compte de l'environnement a été au mieux théorique, le Groupe et sa plus vieille usine se mobilisent de manière particulièrement active pour limiter les effets néfastes de l'activité industrielle dans un environnement exposé et fragile. Si l'environnement continuera à être de plus en plus au cœur des problématiques industrielles, il n'en reste pas moins que l'on ne rencontrera plus de tels investissements par la suite, mais plutôt des transformations « à petits pas », avec surtout la mise en œuvre de processus de prévention<sup>694</sup>, l'application de la norme ISO 14 001<sup>695</sup>, sans oublier les inévitables actions de communication et de sensibilisation qui se développent au fil des ans<sup>696</sup>. Mais c'est aussi et surtout une prise en compte qui se fait au plus tôt, dans les projets véhicules, du cycle de vie de celui-ci, depuis sa production jusqu'au recyclage de ses pièces. Car évidemment, il est difficile de repousser les murs, voire de transformer en profondeur une usine ancienne comme Flins.

#### 3.4.4. *Inévitable poids des ans*

Nous avons déjà évoqué la question du vieillissement difficile de l'usine lorsque nous avons rendu compte de la fragilisation de la dalle du bâtiment C qui ne peut plus soutenir des installations de fabrication et accueillir des équipes de travail sans les mettre potentiellement en danger<sup>697</sup>. Si l'ancienneté de l'usine joue sur les conditions de travail de ses salariés (comme l'illustre le cas de la légionellose<sup>698</sup>), elle a également un impact sur son environnement direct, sans compter le fait qu'elle a vu régulièrement ses installations, sa production, son organisation et son effectif profondément modifiés au fil des ans, multipliant ainsi les possibilités d'incidents environnementaux plus ou moins importants. Il est assez évident donc que de telles situations surviennent, ce que reconnaît la note de messieurs Santini et Dodo à la suite de la plainte du jeune Mitre, lorsqu'ils écrivent que « aucune plainte ancienne ou récente n'est venue conforter [son] point de vue en-dehors d'une réclamation justifiée par un incident fortuit survenu dans le fonctionnement de la centrale thermique en avril 1975 »<sup>699</sup>.

<sup>692</sup> *Ibid.* souligné dans la source

<sup>693</sup> *Ibid.*

<sup>694</sup> C'est par exemple la sensibilisation faite autour de la consommation d'énergie comme on peut le voir dans le *Média* n° 1270 du jeudi 30 mars 2009

<sup>695</sup> 1.3.4 Nouvelles questions de société

<sup>696</sup> *Courants* n° 201, juillet 2009, avec la visite d'Ellen Mac Arthur par exemple

<sup>697</sup> 2.3.4 Des travaux d'arrêt pour ne pas avoir à... s'arrêter !

<sup>698</sup> 3.2.3 La presse locale, miroir grossissant des problématiques qui traversent l'usine

<sup>699</sup> Conclusions de l'ingénieur des Mines, pour le Directeur, H. Couffin, 28 mars 1980, *Op. cit.* p.2

Evidemment, ce type d'incident est difficile à identifier, l'entreprise n'en faisant pas la publicité et les services publics n'étant informés que lorsqu'il s'agit d'obligations réglementaires (et que nous n'avons pas même l'assurance de retrouver dans les sources). Pour autant, ce risque est largement identifié au point que, dès 1986, le site apparaît dans une double page du *Courrier de Mantes* consacrée aux industries à risques<sup>700</sup> où il est indiqué que « c'est à cause de sa taille que la DRIR [Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche] y porte un intérêt particulier » essentiellement pour les traitements de surface des véhicules et les ateliers de peinture générant « 1 500 tonnes de solvants [qui] sont rejetés dans l'air par an » et qui amène « la DRIR [à] visit[er] l'usine environ une fois par mois ».

Il est toutefois d'autres acteurs qui s'invitent dans le débat pour mettre en avant les éventuels écarts détectés. Il en va ainsi de *Greenpeace* qui procède à des campagnes de prélèvements, *a priori* régulières, et met ainsi en valeur des cas d'émission de produits polluants. Un problème lié à des rejets de trichloréthylène soulevé par l'association est confirmé par un prélèvement réalisé par la DRIR le 23 décembre 1986 avec un niveau de 260 µg/l<sup>701</sup>. L'usine mise en alerte va alors effectuer des contrôles sur les points de rejets dans les ateliers, mesures qui permettent « de localiser une source du polluant au niveau de l'atelier de galvanoplastie [...] dans lequel une installation de dégraissage utilisant du trichloréthylène en circuit fermé [...] était fuyarde. »<sup>702</sup>. La correction a été rapidement apportée et les nouvelles mesures effectuées à sa suite font apparaître un niveau de trichloréthylène ramené à 73 µg/l. même si le rédacteur concède que cette installation « reste la principale source de pollution des eaux par le trichloréthylène [puisqu'] la machine de dégraissage principalement incriminée apparaît comme vétuste et de moins en moins réparable de façon fiable »<sup>703</sup>. De nouvelles améliorations sont donc envisagées pour limiter les rejets polluants, ce qui n'empêche pas le rédacteur de cette note de la DRIR de tolérer que le niveau ne soit malgré tout pas celui attendu par « les recommandations de l'OMS [Organisation Mondiale de la Santé] qui retient une concentration maximale de 30 µg/l. »<sup>704</sup>, soulignant que les « rejets de la RNUR [pourtant encore à 73 µg/l. soit deux fois la valeur maximale tolérée par l'OMS] ne présentent pas de toxicité importante pour le milieu »<sup>705</sup>. Sans tout sacrifier à la priorité environnementale ou, à l'inverse, aux contingences sociales et économiques, on voit bien que l'acteur public prend en compte la situation particulière de

---

<sup>700</sup> La carte des industries à risques – *Le Courrier de Mantes*, 15 octobre 1986, n° 3107, p. 8-9

<sup>701</sup> Courrier de J.-M. Yolin à Monsieur le Directeur de l'Eau et de la Prévention des Pollutions et Risques, ministère de l'Environnement, 13 novembre 1987 – *Op. cit.*, p. 2

<sup>702</sup> *Ibid.* p. 3

<sup>703</sup> *Ibid.*

<sup>704</sup> *Ibid.*

<sup>705</sup> *Ibid.*

l'usine, qui va atteindre bientôt quarante ans et doit faire face, sans pouvoir changer son infrastructures (bâtiments, réseaux enterrés, sans parler des éventuelles pollution des sols<sup>706</sup>) à des normes nouvelles, durcies par la prise de conscience écologique et environnementale qui s'est invitée dans le débat national depuis le début des années 1970. Ainsi, si des incidents plus ou moins graves surviennent, ils donnent lieu (outre leur traitement) à la mise en place de systèmes d'alerte en cas de détection d'un problème et sur lesquels l'usine communiquera largement afin de traiter les problèmes dès leur survenance et directement à leur source<sup>707</sup>. Toutefois, sans plus d'information sur les incidents remontés et traités au plus vite, sur lesquels l'usine se garde bien évidemment de communiquer, il est difficile d'apprécier son impact sur son environnement au fil des années.

Toutefois, les enjeux environnementaux ne sont pas les seules questions qui interfèrent à la frontière de l'usine et de son territoire.

### 3.5. ...A LA DEPRESSION DE L'USINE SUR SON ENVIRONNEMENT

Michel Mesaize a bien souligné tout l'effet que l'usine a eu sur son territoire en termes socioéconomiques, durant ses trente premières années d'existence en jouant le rôle d'un acteur à l'influence majeure sur son territoire. Mais pour les trente années suivantes, on pourrait presque dire que la pression s'inverse. Après avoir vu essentiellement comment la baisse des effectifs se répercute sur son territoire, nous nous pencherons sur la mise en œuvre de deux actions, en interne et en externe, qui permettent à l'usine de faire figure, au moins symboliquement, d'acteur responsable, avant finalement de voir comment elle fait l'objet de pressions locales, assez éloignées du cœur de son activité de production.

#### 3.5.1. *Entre les Mureaux et Mantes-la-Jolie*

Implantée en 1952, avec une seconde équipe qui démarre en 1969<sup>708</sup>, avec des lignes de bus qui rayonnent sur un large périmètre géographique et bon nombre de travailleurs, pour certains « recrutés » directement dans leur pays d'origine, qui l'intègrent un fil de sa montée en puissance, l'usine a besoin de loger ses salariés et leur famille à proximité. Ainsi, vont sortir de terre des cités dans les communes avoisinantes, bien loin de l'esprit de la *Cité Renault* conçue par Bernard Zerhfuss et qui fait face à l'usine dès ses premières années. Même si l'ensemble des communes du territoire sont concernées (à commencer évidemment par Aubergenville), ce sont

<sup>706</sup> La réhabilitation du site de Boulogne-Billancourt, certes plus ancien, illustre bien l'impact d'une pollution liée à l'industrie automobile. FAION Maria, « L'inquiétante pollution des terrains Renault », *leparisien.fr*, 16 avril 2002, [<https://www.leparisien.fr/hauts-de-seine-92/l-inquietante-pollution-des-terrains-renault-16-04-2002-2002989924.php>]

<sup>707</sup> En mettant par exemple un numéro d'urgence à disposition de tous ses salariés, dont la communication est régulièrement faite dans le site, cf, *Média*, n° 1485 par exemple

<sup>708</sup> III O 1 242 « En 69... Alors là, les équipes, j'étais contre »

principalement aux Mureaux et à Mantes-la-Jolie que vont se concentrer ces logements très verticaux<sup>709</sup>, à l'image des cités d'Habitations à Loyer Limité (HLM) qui voient le jour un peu partout lors des « Trente Glorieuses ». Ces arrivées massives de nouveaux résidents sur le territoire se voient naturellement dans les données démographiques. Michel Mesaize<sup>710</sup> souligne des évolutions notables entre l'année 1946 et l'année 1982, qui touchent toutes les communes de l'ancien canton de Meulan. C'est le cas tout particulièrement de Meulan avec une croissance de 187,0%, de Maule 235,7%, Des Mureaux 486,3%, d'Ecquevilly 574,1% et bien-sûr Aubergenville, où est en partie implantée l'usine, avec 809,7%.

Aux Mureaux, « en 1958-1959, [sont ouverts] 1 210 logements [destinés au] personnel de [l']usine [...] Renault de Flins »<sup>711</sup>. C'est effectivement cette dernière commune qui va faire figure de « déversoir de l'usine »<sup>712</sup>, dans une volonté politique forte affichée dès son ouverture, comme le déclare le maire de l'époque, Paul Raoul : « Tous nos efforts sont tendus à ce que la Régie Renault implante dans notre commune le plus possible de logements »<sup>713</sup>. Il faut toutefois tempérer cet enthousiasme car la Régie se montre tout d'abord réservée voire hostile à la création de « cités Renault »<sup>714</sup> avant de changer d'attitude avec l'édification de la « Vigne Blanche », livrée en 1960. Concernant Aubergenville, outre les quelques 200 premiers logements dessinés sur le modèle de l'usine<sup>715</sup>, cette dernière contribue rapidement, par des subventions, à l'édification d'infrastructures sportives comme l'ajout d'un terrain de football, la construction d'un gymnase<sup>716</sup> ou d'aménagements collectifs divers<sup>717</sup>. Mais la commune ne s'arrête pas là et en 1965, c'est un ensemble de 1 867 logements (dont les derniers seront livrés en 1969) qui est inauguré<sup>718</sup>. A Mantes-la-Jolie, c'est essentiellement le quartier du Val Fourré, décidé au début des années cinquante, qui va rapidement croître pour passer à 8 300 logements en 1977 et accueillir « les familles mantaises qui veulent se loger dans un logement décent, et pour les familles de province, attirées par le développement de la région parisienne, en particulier le

---

<sup>709</sup> II H 36 à 39

<sup>710</sup> MESAIZE Michel, *op. cit.* p. 10, tableau n° 1

<sup>711</sup> JAMBARD Pierre, « La SAE, un constructeur de la ville des Trente Glorieuses », *Entreprises et histoire*, 2002/3 (n° 30), p. 48.

<sup>712</sup> *Ibid.* p. 141, citation de Monsieur Claudius-Petit, ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme de l'époque

<sup>713</sup> *Ibid.* p. 140, in *Le Progrès social de Seine-et-Oise*, numéro 427, 12 juin 1953, p. 1

<sup>714</sup> *Ibid.* p. 270

<sup>715</sup> Ces logements (que l'on peut voir en partie en II H 34) étaient initialement possédés par l'usine pour y loger principalement la maîtrise. Ils ont ensuite été rétrocédés à la ville d'Aubergenville qui en a confié la gestion à In'li [<https://inli.com/>]. Contactée par nos soins, cette entreprise n'a pas donné suite à nos demandes d'information.

<sup>716</sup> *Ibid.* p. 166

<sup>717</sup> *Ibid.* p. 342 : remise en état de voies privées, réfection de trottoirs, suppression d'un passage à niveau

<sup>718</sup> *Ibid.* p. 345-346

secteur automobile »<sup>719</sup>. Et c'est évidemment sans compter sur les effets moins voyant comme l'évolution du corps électoral.

On peut estimer que cette croissance démographique, et, partant, ses conséquences sur le territoire, suit logiquement la croissance des effectifs de l'usine qui atteint son apogée en 1977. Au vu de cette rapide rétrospective, qu'en est-il alors de la suite, à compter des années 1980, avec la baisse continue des effectifs du site ? Pour cela, nous proposons de comparer les évolutions démographiques des trois communes précédemment citées par Michel Mesaize en regard de l'évolution de l'ensemble du département des Yvelines de 1968 à 2019<sup>720</sup>. Si ce dernier connaît une croissance régulière et continue, il en va différemment des communes qui nous intéressent. Ainsi, Les Mureaux connaissent un net ralentissement au cours des années 1980, pour atteindre un pic en 1990 puis se stabiliser. Mantes-la-Jolie bénéficie d'une croissance plus forte mais présente ensuite une tendance similaire. Toutefois, une nette différence entre ces deux communes est à souligner : si Mantes-la-Jolie fait tomber progressivement les bâtiments du Val Fourré<sup>721</sup>, il en va différemment aux Mureaux qui garde sa « cité Renault », avec des conséquences sociales que l'on peut deviner. Quant à Aubergenville, malgré quelques soubresauts ou ralentissements, elle connaît une tendance à la hausse finalement assez proche de celle des Yvelines.

Pour aller plus loin, nous avons fait porter notre regard sur l'évolution de 36 communes autour de l'usine<sup>722</sup> dont un document demandé par l'usine à un cabinet indépendant en 1979 souligne qu'elles sont les plus contributives aux effectifs du site<sup>723</sup>. Nous avons alors comparé leur évolution de 2013 et de 1982 avec celle du département. On constate que ce sont bien les communes les plus importantes en nombre d'habitants et les plus pourvoyeuses en salariés du site qui progressent moins vite que la moyenne du département, au contraire soit des communes rurales, qui connaissent des évolutions significatives, ou des communes urbaines non dépendantes de l'usine à l'image de Verneuil-sur-Seine. Ainsi, comme l'écrit Gilles Crague,

*la zone concernée par [l'automobile] se rétrécit entre 1975 et 1990. Par ailleurs, ce type de zone spécialisée s'appuie moins sur des réseaux de PME spécialisées (forte division sociale du travail) que sur des grands établissements (Renault à Flins, Peugeot à Poissy). Elle pourrait relever d'un type de zone caractéristique de l'ère de la production de masse*<sup>724</sup>

<sup>719</sup> PICARD Paul, *Bref historique du Mantois et du Val Fourré à partir des années 60 jusqu'en 1995*, [<http://referentiel.nouve-lob.com/file/864/622864.pdf>]

<sup>720</sup> II B 65

<sup>721</sup> 1992, démolition des quatre tours des Écrivains ; 2000, démolition des deux tours Millet ; 2001, démolition des deux tours Sully ; 2005, démolition des deux tours Ramon ; 2006, démolition des trois tours Degas

<sup>722</sup> II C 7

<sup>723</sup> *Ibid.* 8 – « RNUR Flins – Amélioration de la circulation », Cabinet Gestion, Marketing et Vie de l'Entreprise, 31 janvier 1979, p. 4 - Fonds Flins carton n°4, Renault Histoire

<sup>724</sup> CRAGUE Gilles, « L'économie métropolitaine au-delà de la spécialisation sectorielle. Essai d'identification des économies d'agglomération de la région Ile-de-France à partir de l'étude de la structure urbaine », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juillet, n° 3, 2002, p. 457.

La décroissance de l'usine a d'autant plus d'impact que les communes sont importantes avec un effet d'inertie temporelle notable (Mantes-la-Jolie et Les Mureaux accusent une baisse à l'orée des années 1980 au contraire d'Aubergenville par exemple). Elles gèrent aussi cette évolution en mettant en œuvre des politiques différentes. Il semble logique que tout cela n'ait donc pas été sans poser de problèmes d'ordre social, économique ou sécuritaire pour le territoire qui a logiquement du mal à absorber les conséquences de leur trop grande dépendance à l'activité de l'usine. Toutefois, force est de constater que là s'arrête nos hypothèses devant l'absence de données plus complètes (chômage, délinquance, etc.) concernant le territoire, ni de témoignages plus complets, à l'exception de celui de Nadine Raffray, en butte avec une presse locale et un corps professorales hostiles à l'usine à laquelle ils reprochent de « fabriquer des OS qui ont des salaires de misère, [de] fabriquer des HLM »<sup>725</sup>.

Si notre regard sur l'influence de l'usine sur les communes est donc en demi-teinte, en revanche, nous pouvons mieux documenter sa contribution positive<sup>726</sup> au service du rayonnement de son territoire sur le plan de l'environnement lorsqu'elle déploie un champ de panneaux solaires sur ses grands parkings de stockage véhicules.

### 3.5.2. *Augmentation du solaire à Flins !*

Avec la mise en place de panneaux solaires au-dessus des places des parkings de stockage de ses véhicules et contrairement au point précédent, il ne s'agit plus tant d'une action à impact négatif sur son territoire en lien avec la baisse des effectifs, hors de ses murs, mais bien plutôt d'une action positive et déployée par l'usine en cohérente avec la montée en puissance des nouvelles problématiques sociétales, dont nous avons parlé plus haut, notamment environnementales.

S'il nous semble pertinent de l'évoquer ici, c'est qu'elle est sans rapport direct avec l'activité de production du site, ni même spécifique à un établissement industriel, si ce n'est l'énergie électrique qui alimentera la future ZOE. Le site déploie en effet un parc de panneaux photovoltaïques sur les hectares du centre livreur, à l'arrière de l'usine au début des années 2010<sup>727</sup>. Mais ce dispositif a une particularité : l'usine loue en réalité l'espace vide situé au-dessus des véhicules stockés à un opérateur indépendant qui va exploiter l'électricité ainsi produite à d'autres fins que celles en rapport avec l'automobile. L'usine (ou même Renault d'ailleurs) n'intervient donc en aucune façon dans cette production d'une énergie propre, contrairement

---

<sup>725</sup> III O 12 544

<sup>726</sup> Nous entendons par là une contribution sans rapport avec les impacts directs de son activité qui veillerait à en limiter les conséquences en termes de pollutions ou de perturbations.

<sup>727</sup> Renault recouvre six usines de panneaux solaires, [<https://www.usinenouvelle.com/article/renault-recouvre-six-usines-de-panneaux-solaires.N185513>]

aux autres activités mises en place dans le site mais elle ne la réinjecte pas non plus dans son processus en vue de réduire son empreinte énergétique. Flins n'est certes pas la seule usine à bénéficier de ce type de dispositif (les sites de Cléon, Sandouville ou Douai, en sont aussi dotés) et l'usine n'en tire aucun bénéfice substantiel. De même, il ne s'agit pas d'un véritable partenariat institutionnel puisque d'un site à l'autre, l'opérateur peut être différent<sup>728</sup>.

Toutefois, outre une opportunité d'image externe (le panneau solaire ayant plutôt bonne presse dans le contexte de crispation climatique qui se fait jour), il s'agit aussi là d'un réel bénéfice très opérationnel pour la qualité des véhicules stockés (l'usine est centre livreur pour toute la région parisienne, c'est tout dire du volume de véhicules stockés !). En effet, en couvrant les parkings de ces panneaux, l'usine protège les véhicules des intempéries et notamment de la grêle qui, même rare, occasionne des coûts considérables de remise en état des carrosseries. En louant l'espace vide situé au-dessus de ses parkings à un énergéticien, l'usine ne cherche donc pas tant à bénéficier d'une énergie plus propre à injecter dans le fonctionnement de son appareil de production, dans une optique de verdissement bien réelle, mais bien à jouer à la fois la carte de l'image d'un site écoresponsable et celle, bien plus discrète<sup>729</sup> mais sans doute plus directement opérationnelle et bénéfique pour les finances de l'usine, de la qualité en protégeant ses véhicules des éventuelles dégradations.

Enfin, si l'on peut ajouter la production d'énergie propre à l'inventaire des nouvelles activités du site, celle-ci n'entraîne aucune création d'emploi car elle ne nécessite pas de personnel d'exploitation permanent. Elle ne peut donc se prévaloir de contribuer à la dynamique socio-économique du territoire.

Toujours au titre des enjeux environnementaux dans lesquels l'usine s'engage au tournant de la fin des années 2000 et plus en lien avec son activité, on peut également pointer une expérimentation grandeur nature de l'usage du véhicule électrique qui se déploie sur son territoire. Toutefois, dans le cas des panneaux solaires, l'entreprise traitait avec un prestataire précis mais dans une dynamique multisite et strictement interne. Ici, à l'inverse, l'usine est seule à agir pour le compte du Groupe mais en lien avec plusieurs partenaires et hors de ses murs.

---

<sup>728</sup> Gestamp Solar opère à Flins et Coruscant à Cléon, pourtant distants de 80 km. *Renault a inauguré le plus grand dispositif photovoltaïque automobile mondial* - Renault Group, [<https://www.renaultgroup.com/news-onair/actualites/renault-a-inaugure-le-plus-grand-dispositif-photovoltaïque-automobile-mondial>]

<sup>729</sup> *Courants* n°222, décembre 2011, p. 4 « Avec ce projet, l'usine démontre ainsi son engagement pour préserver l'environnement. Mais ce n'est pas tout, cette installation protégera efficacement les véhicules neufs stationnés sur le parc. Pluie, grêle, neige... les voitures ne craindront bientôt plus le climat hivernal. »

### 3.5.3. *Save conduit pour l'électrique*

Lancé à la toute fin des années 2000, le projet Save pour Seine Aval Véhicules Electriques, est symbolique de la légitimité auto-proclamée du Groupe Renault au service des nouvelles mobilités et tout particulièrement de l'usine comme son « bras armé » naturel sur son territoire. Il s'agit en premier lieu d'y voir une opération réunissant une large diversité de partenaires. En effet, outre l'usine de Flins, représentante opérationnelle de l'Alliance Renault-Nissan, cette expérimentation est conduite avec Electricité de France (EDF) et réunit notamment des acteurs institutionnels comme la Région Ile-de-France, le Conseil Général des Yvelines ou l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) mais également des opérateurs privés comme Schneider Electric ou Total.

Au-delà de la mise à disposition par l'Alliance d'une centaine de véhicules électriques et par les énergéticiens de plus de 200 points de charge pour une expérimentation à grande échelle<sup>730</sup>, il s'agit bien évidemment pour Renault (plus que l'usine) de saisir une occasion de tester un écosystème sur lequel le constructeur est bien décidé à faire figure de précurseur. Mais c'est aussi probablement une façon de réaffirmer la place de l'usine de Flins comme un site qui compte encore, au service de la mobilité, en étant site référent pour la fabrication annoncée sur ses lignes du véhicule électrique ZOE.

Mais il semble en réalité que cette expérimentation n'ait pas eu d'impact réel, concret ou mesurable sur l'écosystème électrique et notamment sur les véhicules, ainsi que le rapporte le site automobile-propre.com lorsqu'il écrit que « cette expérience [n'a pas] eu le moindre impact sur la voiture de série »<sup>731</sup>. Opération d'image pour le Groupe Renault, c'est aussi une opération politique notamment pour le Conseil Général des Yvelines qui peut ainsi faire du territoire le « berceau du véhicule du futur, à travers notamment le projet 'Vallée de l'automobile et de la mobilité durable' »<sup>732</sup>. Façon donc pour les pouvoirs publics de rappeler de manière appuyée au constructeur l'importance de s'inscrire dans cette dynamique électrique sur le territoire, alors qu'aucune ZOE n'est encore produite sur les lignes de fabrication de l'usine et que les véhicules électriques mis à disposition pour l'expérimentation sont des Renault Kangoo fabriqués à Maubeuge ou des Fluence produites à... Bursa en Turquie ! Sans parler des Nissan Leaf qui viennent, elles, du Japon, avant d'être assemblées à Sunderland, en Grande-Bretagne, à partir de 2012. Le fait d'ailleurs que ce dispositif soit déployé à Flins (qui ne produit encore aucun

---

<sup>730</sup> « Projet Save : la plus grande expérimentation de véhicules électriques en France a démarré », 7 avril 2011, [<https://www.automobile-propre.com/projet-save-voiture-electrique/amp/>]

<sup>731</sup> « Projet Save : ce qu'il faut en retenir », 12 juillet 2011 [<https://www.automobile-propre.com/projet-save-premier-bilan/>]

<sup>732</sup> « Renault-Nissan lance le projet Save dans les Yvelines », 12 juillet 2010, [<https://www.yvelines-infos.fr/index-54/>]

véhicule électrique) et non pas à Maubeuge (qui produit pourtant le Kangoo VE) en dit long sur la volonté de faire de l'usine le cœur symbolique de l'électrification de la gamme Renault.

Ce volontarisme fait sans doute également écho au soutien des institutionnels et politiques locaux voire nationaux pour maintenir coûte que coûte une activité de production de véhicules pour l'usine de Flins en se saisissant alors de toutes les opportunités de valoriser des perspectives d'avenir avec notamment une hypothétique « Vallée de l'Automobile ». Car ce qui est en réalité en jeu, ce n'est pas tant le véhicule électrique en lui-même. En effet, l'objectif de « cette expérimentation [est] le déploiement des premières bornes et coffrets de charge 'normalisés' [...] répondant aux nouvelles exigences fonctionnelles standardisées requises par les instances de normalisation (CEI) »<sup>733</sup>. Ce projet semble donc porter en lui une convergence d'intérêts en termes d'image (à rapprocher du cas précédent des panneaux photovoltaïques) pour l'usine et Renault, d'enjeux politiques pour les pouvoirs publics locaux autour de l'usine de Flins et probablement aussi, quand même, d'expérimentation technique pour les partenaires énergétiques. En tout cas au bénéfice de l'usine, cela permet une fois de plus de mieux souligner une transformation annoncée pour pérenniser son activité, fragilisée qu'elle est par les questions relatives à l'affectation de véhicules thermiques sur ses lignes de production.

Mais plus encore qu'avec l'expérimentation Save, l'usine va à la même période se voir d'une certaine manière instrumentalisée avec un projet de circuit de Formule 1 qui, pour le coup, tranche notablement avec les préoccupations environnementales affichées par l'usine et portées par les deux projets précédemment évoqués.

#### 3.5.4. *F1 à Flins*

Usine à l'activité automobile polyforme, tant tournée vers la production de véhicules neufs que vers la déconstruction de modèles usagés, la fabrication de pièces embouties pour de nombreuses usines du Groupe et de l'Alliance, centre de gestion des pièces de rechange, plaque tournante pour la réception et la distribution de véhicules de toutes ses marques en provenance de toutes les usines avant leur distribution dans le réseau commercial d'un vaste territoire englobant l'Ile-de-France, l'usine de Flins semble, à la fin des années 2000, largement pourvue en termes d'activités très diverses consacrées à l'automobile. Malgré tout, un nouveau projet va être impulsé par le Conseil Général : il s'agit de la création d'un circuit de Formule 1, projet qui va faire couler beaucoup d'encre. La chronologie du projet éclaire parfaitement les intérêts et objectifs des parties prenantes. Dès sa présentation par Pierre Bédier, ce projet se réclame

---

<sup>733</sup> BRINCOURT Thierry et PIERRE Magali, « Chapitre 12. Les véhicules électriques, des démonstrateurs au prisme d'approches multidisciplinaires », *Pratiques sociales et usages de l'énergie*, Cachan, Lavoisier, coll. « Socio-économie de l'énergie », 2016, p. 163.

d'un patrimoine industriel historique et légitime du territoire : « 'Nous sommes dans une parfaite logique historique et économique' a-t-il déclaré, évoquant dans la vallée de Seine deux constructeurs Peugeot et Renault [ajoutant] 'l'industrie automobile dans les Yvelines représente plus de 150 millions par an' »<sup>734</sup>. On voit donc très nettement le lien étroit tissé par Pierre Bédier entre ce projet et l'industrie automobile au sein du territoire, qui semble lui valoir justification et légitimité. Dès cette annonce, l'usine (et derrière Renault) s'exprime de manière très prudente en précisant qu'« il est trop tôt pour s'engager. Pour l'heure [elle] n[est] pas partie [...] prenante »<sup>735</sup>. Ensuite, lors de la présentation du tracé du circuit, on ne peut que constater une fois de plus l'intrication recherchée entre le projet et l'usine, quand on constate l'emprise des parkings des spectateurs sur les zones du parc de stockage de véhicules neufs<sup>736</sup>. Pierre Bédier va même plus loin en évoquant :

*la F1 est le laboratoire de l'automobile. [...] Le circuit sera un point d'ancrage à la construction d'un pôle économique axé sur l'automobile. Notre dossier est fort non seulement sur le plan économique mais aussi politique et financier.*<sup>737</sup>

Très vite une opposition citoyenne se met en place<sup>738</sup> malgré les soutiens apportés au projet par les élus qui, là encore, connectent directement circuit de Formule 1 et industrie automobile, comme lorsqu'un élu des Mureaux déclare : « 'Il est annoncé 6 000 licenciements chez Renault en Europe dont 4 500 non remplacés en France [...] La priorité des priorités, c'est la défense de l'emploi et la pérennisation des PME-PMI' »<sup>739</sup>. A l'entendre, il semblerait donc que ce projet de circuit contribue à cette problématique. Au passage, on peut lire dans ce même article que « Renault apporte [...] désormais [son] entier soutien au projet ». Le Groupe apporte donc un (timide) soutien au projet et l'usine de Flins se voit engager (peut-être malgré elle) derrière le projet de F1. Car l'usine ne fait évidemment pas un seul bloc derrière le projet : en son sein, de sérieuses oppositions se font entendre (et qu'il faut peut-être ménager dans un contexte de tension post crise des *Subprimes*), avec la CDFT qui pointe une contradiction éclatante par une formule choc en déclarant : « 'nous n'avons pas besoin d'un circuit sale pour développer une voiture propre' »<sup>740</sup>. A l'inverse, et loin d'en faire un instrument d'opposition partisane, ce sont des soutiens inattendus qui se rallient au projet comme le Parti Communiste Français (PCF) qui souhaitent qu'y soit associé « 'un engagement fort des entreprises automobiles du département notamment [...] Renault pour le maintien et le développement de l'emploi dans la région' »<sup>741</sup>.

<sup>734</sup> Un circuit de F1 entre Flins et les Mureaux – *Le Courrier de Mantes*, 1<sup>er</sup> octobre 2008, n° 4253, p. 2

<sup>735</sup> *Ibid.* p. 3

<sup>736</sup> F1 : Le Conseil Général lève le voile sus son projet – *Le Courrier de Mantes*, 15 octobre 2008, n° 4255, p. 2

<sup>737</sup> Pierre Bédier répond aux opposants - *Le Courrier de Mantes*, 12 novembre 2008, n° 4259, p. 2

<sup>738</sup> Le mouvement « anti-circuit » de F1 s'organise – *Ibid.* p. 2

<sup>739</sup> Maignon soutient le circuit de Formule 1 – *Le Courrier de Mantes*, 3 décembre 2008, n° 4262, p. 2

<sup>740</sup> Circuit de F1 : Corinne Lepage prend la pole position – *Le Courrier de Mantes*, 17 décembre 2008, n° 4264, p. 8

<sup>741</sup> Le PCF : Un « oui » chargé d'exigences – *Le Courrier de Mantes*, 21 janvier 2009, n° 4269, p. 3

En revanche, dans ces mêmes colonnes, le Parti Socialiste (PS) se positionne contre le circuit. Les semaines se suivent avec des avancées pour le circuit et des manifestations contre, arguant principalement de l'impact sur l'environnement et notamment sur les implantations prévues de culture maraichères bio sur la zone du circuit<sup>742</sup>. Finalement, tout juste un an après l'annonce de Pierre Bédier, le projet se heurte à un opposant de taille puisqu'il s'agit du... Président de la République, Nicolas Sarkozy<sup>743</sup>. Las, Pierre Bédier jette l'éponge, en rappelant toutefois que la « Vallée de l'Automobile » est « 'toujours d'actualité [...] Les premiers résultats sont là et dépassent même nos attentes [...] l'avenir de Flins est assuré grâce à nos investissements en complément de ceux promis par l'Etat sur le véhicule électrique.' »<sup>744</sup>; Voilà ce qui s'est joué sur l'avant-scène.

En coulisse, dans les archives des ministères que nous avons pu consulter, il n'est fait nulle part mention de « Vallée de l'automobile » ou de questions relatives à l'emploi, alors que ce sont de toute évidence ces deux enjeux qui sont affichés par les partisans du projet. En effet, c'est principalement au sein du ministère de l'Écologie et du Développement durable que nous avons trouvé les arguments d'opposition, qui sont d'ailleurs identiques et développent ceux des opposants au circuit au sein de la société civile. Déplorant que « le Conseil général des Yvelines continue d'avancer à marche forcée sur son projet »<sup>745</sup>, il note des impacts négatifs non négligeables sur « l'ensemble des captages [d'eau potable qui] alimentent 500 000 personnes aujourd'hui et [qui] sont un secours pour 1,5 million de personnes en Île-de-France. »<sup>746</sup>. Par ailleurs, ces mêmes documents soulignent qu'il s'agit d'un

*corridor écologique favorisant d'une part la biodiversité entre la plaine de Bouafle et les coteaux de Méisy, et d'autre part une coupure d'urbanisation sur la Seine entre Flins et Les Mureaux. Le site juxte, de plus, une zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique de type 1 qui présente un intérêt ornithologique certain avec des couples nicheurs d'œdicnèmes criards, de vanneaux huppés, de canards souchets*<sup>747</sup>

Enfin, on y retrouve la question des affectations des terres à « un céréalier et deux maraîchers dans le cadre d'une dynamique régionale de développement de l'agriculture biologique. »<sup>748</sup> En conclusion, une note à l'attention du directeur de cabinet de Jean-Louis Borloo, Ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, pointe le fait « qu'une telle

<sup>742</sup> 700 mobilisés contre la F1 – *Ibid.* p. 2

<sup>743</sup> Sarkozy ne veut pas du circuit de formule – *Le Courrier de Mantes*, 14 octobre 2009, n° 4307, p. 9

<sup>744</sup> Le Conseil Général renonce au circuit de F1 – *Le Courrier de Mantes*, 2 décembre 2009, n° 4314, p. 11

<sup>745</sup> Note sur le projet de circuit de Formule 1 à Flins, 13 mai 2009 - Archives du Cabinet de Jean-Louis Borloo, ministre d'État, ministre chargé de l'Écologie et du Développement durable (2001-2010), AN, 20160515/36, p. 1

<sup>746</sup> *Ibid.* p. 2

<sup>747</sup> *Ibid.* p. 4

<sup>748</sup> *Ibid.*

démarche [...] reviendrait à décrédibiliser l'action du ministère et du gouvernement, mais aussi augmenter la résistance aux dits projets et décrédibiliser leurs porteurs »<sup>749</sup>.

Cette double lecture est intéressante car elle confronte deux enjeux hautement politiques entre lesquels l'usine se situe : le premier qui ne semble plus être qu'affichage concerne l'activité et l'emploi avec une hypothétique « Vallée de Seine automobile » et le second sur l'environnement porté par les opposants au circuit mais aussi (de manière moins officielle) par le gouvernement. L'usine semble alors comme pris dans une sorte d'injonction paradoxale : soutenir l'emploi et le bétonnage ou à l'inverse, les œdionèmes criards et l'éventuel dépérissement économique du territoire... Du timide soutien du Renault, on passe alors à un désengagement de l'usine, rattrapée conjoncturellement par la crise de 2008, politiquement par le Grenelle de l'environnement et plus structurellement par une compétitivité qui ne cesse de s'éroder. C'est finalement l'environnement sur l'activité automobile qui l'emporte et qui annonce ainsi la tendance pour les années suivantes.

Il est frappant de constater combien l'environnement prend une importance considérable pour une usine au cœur d'un territoire à la fois rural et périurbain. Si l'usine s'avère dès son origine faire figure de miroir inversé de Billancourt », sorte d'usine aux champs, en harmonie avec son territoire, on se rend bien compte que la montée en puissance dans les années 1970 puis l'âge faisant, elle semble être prisonnière de ses habits trop grands, trop anciens, trop pesants, trop polluants... Elle glisse ainsi peu à peu au second plan dans la stratégie du Groupe tout en restant, pour les médias locaux et nationaux, un site sur lequel se cristallise une certaine vision de l'industrie, sorte d'image d'Epinal pour laquelle la symbolique l'emporte sur les faits. Les pouvoirs publics et les politiques ne s'y trompent pas et en font, là encore, un étendard au service de la légitimation de leurs politiques, en se rendant régulièrement au chevet d'une usine essoufflée mais dont personne ne peut envisager la fermeture. Malgré une déprise démographique évidente sur ses communes historiques qui étendent la responsabilité sociétale de l'usine jusque dans les quartiers des Mureaux ou de Mantes-la-Jolie, tout est bon pour maintenir le site dans son rôle d'acteur local, jusqu'à projeter d'en faire le cœur, avec son pendant de Peugeot à Poissy, d'une « Vallée de l'automobile », forte de son rutilant circuit de Formule 1. Ce dernier exemple illustre bien cette transition en train de se faire et qui porte des valeurs contradictoires, où une usine appelée à maintenir son activité au travers d'un véhicule dit « zéro émission » et à forte valeur ajoutée, qui déploie champs de panneaux photovoltaïques et expérimentation de

---

<sup>749</sup> Note à l'attention de Jean-François Carencu, - *Ibid.*

mobilité nouvelle serait adossée à un circuit de Formule 1 qui impacte l'environnement par son emprise territoriale comme par son image de performance mécanique d'un autre âge.

Evoluant dans un contexte économique et social particulièrement incertain, au sein d'un Groupe automobile qui la contraint à jouer un rôle secondaire après des années d'exemplarité, sur son territoire, l'usine passe également du rôle d'acteur de premier plan à celui d'un site que l'on semble devoir porter à bout de bras ou qui, dans le meilleur des cas, peut être instrumentaliser aux seules fins des politiques. Mais si, jusqu'à présent, nous avons fait porter notre regard majoritairement à l'extérieur des murs de l'usine, il s'agit à présent de pénétrer dans les ateliers pour mieux juger, là encore, des transformations, mais concernant à présent son corps social.



*QUATRIEME PARTIE*

**UN ESPACE DE MUTATION  
DU TRAVAIL**

*Il est devenu de plus en plus illusoire de transformer la société en s'appuyant sur des ouvriers de l'automobile de moins en moins nombreux.*

Daniel RICHTER<sup>750</sup>

Elément de la stratégie industrielle comme lieu d'innovations des produits, des moyens, des techniques ou du management, acteur encore influent sur son territoire, mais qui l'est finalement de moins en moins face à de nouvelles pressions ou injonctions de la part de ses parties prenantes, nouveaux enjeux sociétaux, pression du contexte économique, émergence de normes dans tous les domaines, accroissement d'une concurrence de plus en plus âpre, parfois même entre les propres usines du Groupe : l'usine de Flins n'évolue plus dans un contexte qu'elle domine, telle un monument inébranlable et monolithique. Mais plus encore, il ne s'agit pas tant de faire face à des changements qui s'opèrent au sein de l'industrie ouest occidentale, dans le paysage industriel du Groupe Renault ou au sein même de son territoire local et national et donc hors de ses murs. Tout comme un organisme vivant, il existe une forte porosité entre l'externe et l'interne, entre les contraintes socio-économiques et le lieu de travail ou l'espace social, constitués par des individus formant un ou plusieurs collectifs homogènes ou, au contraire, s'affirmant comme groupes composés d'individus aux aspirations ou aux trajectoires distinctes.

L'usine va ainsi connaître, dans ses vestiaires, ses espaces de pauses, ses salles de réunions, ses sections syndicales et plus encore dans ses ateliers et à ses postes de travail, des changements importants, en réaction avec les évolutions extrinsèques que nous avons vues précédemment. Comme nous l'avons fait dans nos trois précédentes parties, il s'agira d'une part de souligner la nature de ces évolutions et d'autre part, de montrer comment, au sortir de notre

---

<sup>750</sup> RICHTER Daniel, « Un militant du PSU aux côtés des O.S. de l'automobile en révolte (Renault Flins) », in GILLET, Jean-Claude et MOUSEL Michel (dir.), *Parti et mouvement social, Le chantier ouvert par le PSU*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 136

période, ces transformations font de l'usine un site symbole de la mutation du travail ouvrier, qui conduit à la disparition d'un certain modèle taylorien.

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur une nouvelle distribution des rôles. Ce sera d'une part le personnel ouvrier qui, par son nombre, domine l'usine sans partage à l'orée des années 1980 mais va connaître d'importantes évolutions, conduites par une forte réduction de ses effectifs. D'autre part, nous nous intéresserons à l'autre versant des salariés, forcément moindre en volume mais tout aussi importants dans l'usine : les chefs. Après les acteurs, nous nous tournerons vers le décor que constitue l'atelier qui nous permettra d'éclairer des aspects pour le moins surprenants et en tous les cas spécifiques à l'usine : lieu de convivialité et de luttes, domaine du laïc et du religieux, espace d'expression artistique et culturelle. Ensuite, nous porterons notre attention sur les jeux de scène au travers de deux éclairages. Le premier concernera les interactions entre les parties sur la base de nouvelles modalités dialogiques rendues de plus en plus nécessaires pour répondre aux enjeux de l'usine. Le second aura pour objet les conditions de travail au poste, qui loin de ne se faire qu'au seul profit du collectif ouvrier sera également (et peut-être essentiellement) facteur de « désouvrierisation ». Enfin, à la fin des années 2000, nous ferons tomber le rideau sur les derniers feux du taylorisme tel qu'il a dominé le XX<sup>e</sup> siècle pour nous poser la question de savoir si son cadavre encore chaud ne laisse pas la place à un néo taylorisme qui n'a sans doute rien à envier à son aîné ?

#### 4.1. UNE POPULATION OUVRIERE QUI FAIT SA MUE

« Il n'y a de richesse que d'hommes » écrivait déjà Jean Bodin en 1576<sup>751</sup>. Plus que jamais, quelle que soit l'usine, si bien dotée soit-elle techniquement, construite sur le graphe de fabrication le plus optimisé, possédant les circuits logistiques les mieux synchronisés, elle ne peut pour autant pas faire « usine »<sup>752</sup> sans la ressource humaine, de l'apprenti le moins qualifié mais nécessaire à un contrôle particulier au directeur d'établissement qui conduit la stratégie industrielle du site. C'est ainsi que notre dernière séquence s'ouvre naturellement sur l'évocation des femmes et les hommes de Flins qui, en partance ou en approche, constituent ce qui fait la force vive sans laquelle point d'agilité, de performance ou d'amélioration continue.

En arrière-plan de ce chapitre, gardons à l'esprit quelques chiffres cardinaux : les conclusions du rapport de François Dalle<sup>753</sup> sur la situation de l'automobile en France qui, en 1984

<sup>751</sup> BODIN Jean (1530-1596) Auteur du texte, *Les six livres de la République de J. Bodin*, 1579. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k536293>, p. 491. Notons au passage que le texte exact est « Il n'y a richesse, ny force que d'hommes » et la force de travail que représente les ouvriers prend là encore plus de sens.

<sup>752</sup> Et en dépit du développement à grand pas des robots collaboratifs et autres système dit « intelligent », c'est du moins encore vrai à l'heure où nous écrivons ces lignes, Chat GPT n'est pas encore prêt à remplacer les opérateurs...

<sup>753</sup> Cité par LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 285

estime les sureffectifs, tous constructeurs confondus, à plus de 54 000 auxquels s'ajoutent quelques 20 000 salariés de la sous-traitance ; ensuite, les effectifs du Groupe qui passent, entre 1980 et 2010, de 168 864 à 54 263, soit une baisse de 69% ; enfin, ceux de l'usine sur la même période, de 19 620 à 3 111<sup>754</sup>, soit une baisse de 84% ! Evolution de la population, question relative à la gestion des personnels immigrés, travail intérimaire, formation et insertion, voici les quatre thématiques que nous avons choisi de mettre ici en exergue.

#### 4.1.1. Vieillesse, renouvellement et tertiarisation

Nous avons vu plus haut comment l'effectif s'était réduit entre l'entrée dans la crise des années 1980 et la sortie de crise des *Subprimes*, après 2010. Nous avons vu<sup>755</sup> que c'est bien la population ouvrière qui a payé le prix le plus élevé à cette division des effectifs de l'usine par plus de six en trente ans, soit une perte de 50% chaque décennie !

Bon nombre de ses départs se font de manière naturelle, par du non-remplacement à la suite de départs en retraite. En effet, on peut logiquement estimer qu'un salarié embauché à l'usine en 1952 parte 35 ans plus tard, soit aux alentours de 1987<sup>756</sup>. Quand on observe la répartition par tranche d'âge<sup>757</sup>, on se rend bien compte de ce phénomène, avec un resserrement des âges intermédiaires (30-40 ans et 40-50 ans). Cela signifie que la population se réduit et vieillit, en l'absence d'embauches jusqu'au début des années 1990 (ensuite, la part des jeunes générations s'accroît avec des recrutements, nous y reviendrons plus loin). Cette évolution est encore plus frappante quand on observe la répartition par l'ancienneté<sup>758</sup>. On passe en effet d'une population avec une ancienneté inférieure à quinze ans, soit les trois quart de l'effectif, à un ratio autour de 60% *versus* 40% à l'aube de la deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, avec un passage où les valeurs de 1978 sont complètement inversées, avec plus de 80% de l'effectif qui a plus de quinze années d'ancienneté.

En croisant ces deux indicateurs, on peut faire le constat d'une population majoritairement âgée et n'ayant connu que l'usine de Flins sous sa forme que nous pourrions baptiser des « Trente Glorieuses », avec toutefois des embauches régulières qui sont venues légèrement temporiser cette tendance au tournant des deux siècles. On peut estimer que cette population, qui n'a pu connaître que les années fastes et essentiellement à Flins, est probablement plus réticente au changement que les jeunes générations montantes. Elles ont aussi, sans aucun doute, un

---

<sup>754</sup> Il s'agit là, on l'aura compris, des salariés Renault, puisqu'entre 1980 et 2010 s'est développé un recours quasi continu à un nouveau type de salariés, plus précaires, en la personne des intérimaires.

<sup>755</sup> II B 7

<sup>756</sup> Roger Rabineau (III O 1) en est un exemple parfait

<sup>757</sup> II B 67

<sup>758</sup> *Ibid.* 66

niveau de qualification plus faible. A cela s'ajoute la pénibilité du travail posté. Même si l'ergonomie va rapidement s'imposer comme un possible levier de performance, il n'en reste pas moins que les collaborateurs les plus anciens, embauchés à une époque où l'abondance d'une main d'œuvre encore « bon marché » n'appelait pas à se préoccuper autant des conditions de travail<sup>759</sup>, présentent d'éventuelles restrictions d'aptitudes ou au moins un engagement au poste par trop limité en regard des nouveaux standards de productivité<sup>760</sup>. D'évidence, le rapide tableau que nous venons de brosser ne présente pas toutes les qualités pour répondre au nouveau contexte socio-économique comme aux nouveaux enjeux d'automatisation ou d'objectifs de performance. C'est donc probablement pour ces raisons que l'usine, en dépit des années 1980 marquées par des départs conséquents (à l'exception de 1982 qui voit arriver de nouveaux collaborateurs), s'engage dans la dernière décennie dans une politique d'embauches. Nous avons tenté de souligner ce contraste en mettant en parallèle<sup>761</sup> les embauches (partie haute, en vert) et les départs (partie basse, en rouge). Si les embauches correspondent bien à des nouveaux Contrats à Durée Indéterminée (CDI), les départs ne correspondent pas évidemment de manière exclusive à la mise en œuvre de plans sociaux, loin de là. Il s'agit essentiellement, comme nous l'avons souligné plus haut, de départs naturels (retraite ou pré-retraite, dans le cadre du régime mis en place avec le FNE). C'est la raison pour laquelle de 1994 à 2008, soit une période quasi ininterrompue de quatorze ans, l'usine connaît à la fois des départs qui restent importants et des embauches régulières. Cette dynamique de renouvellement de ses effectifs, qui touche la dernière période du XX<sup>e</sup> siècle, démontre bien que l'usine se doit non seulement de rajeunir sa population mais aussi d'intégrer des salariés plus compétents. Toutefois, on peut estimer que ce renouvellement de population ne va pas sans un renouvellement du rapport à l'usine de la part de ces nouveaux entrants, avec un attachement, un engagement ou des attentes potentiellement différentes, dans un contexte où l'offre d'emploi est plus contrainte.

Penchons-nous à présent sur la question du genre. La répartition par sexes<sup>762</sup>, qui montre, en point d'entrée et en point de sortie, une quasi-stabilité de la part correspondant à la population féminine autour de 15% (avec, autour des années 1987 à 1993, une légère dégradation probablement imputable à la fermeture de l'atelier de couture, pour l'essentiel féminin) souligne que la part des embauchées a été supérieure à la part des embauchés. Il faut probablement y voir un

<sup>759</sup> Et cela sans compter la législation qui s'est également durcie.

<sup>760</sup> Et ce d'autant plus que, avec l'externalisation, les postes dits « doux » permettant de recaser les personnes « abîmés » par le travail ont disparus, III O 10 445 sq. « il y avait toujours des... ce qu'on appelait des ateliers... Des travaux doux [...] après tous ces travaux-là ont tous été sous-traités [...] les postes doux comme il n'y en avait plus, si on était avec des... Dans les années 50, les gens sur la chaîne ne survivaient pas enfin... Quittaient la chaîne principale vers 45, 50 ans ou plus tard, donc [...] Pour rendre les travaux moins pénibles, on était entièrement bloqué. »

<sup>761</sup> II B 67

<sup>762</sup> *Ibid.* 68

signe de la tertiarisation de l'activité de l'usine, avec des fonctions supports qui se sont renforcées lorsqu'on se penche sur l'évolution de la répartition par statut<sup>763</sup>, avec une baisse significative de la population opérateurs (de près de 90% de l'effectif usine en 1980 à moins de 70% en 2010). Ces évolutions sont là pour mieux répondre aux nouveaux enjeux de performance : qualité, logistique, progrès continu, volumes, maîtrise des coûts, environnement, etc. Les fonctions supports connaissent en effet une mixité plus importante à la fois sur le genre comme sur le statut avec la kyrielle des chefs de projets, des responsables progrès, des pilote fonctions, etc. là ou en fabrication la ligne hiérarchique est plus simple et les profils plus masculins.

Si l'âge, l'ancienneté ou la (relative) féminisation souligne bien la transformation du corps social, à la fois en subissant le contexte mais également en s'adaptant aux nouveaux enjeux, il est une population ouvrière particulière (mais fortement représentée au sein de l'usine de Flins) qui va connaître une évolution significative durant cette période : les opérateurs d'origine étrangère.

#### 4.1.2. *Moins de monde dans « l'usine monde »*

La baisse générale des effectifs va évidemment avoir un impact sur une population particulière de l'usine : les travailleurs immigrés. Aux dires de nos différents témoins, ils représentent à l'usine une proportion non négligeable au début des années 1980. Toutefois, on peut constater que sa part se réduit au fil des années, passant de 40% en 1978 à un peu plus de 10% en 2012<sup>764</sup>. En termes d'effectif, il semble même qu'au début des années 1980, il y ait eu des secteurs avec des niveaux bien plus élevés encore<sup>765</sup>. S'il ne nous a pas été possible de retrouver un détail fiable avec un suivi dans le temps long par nationalités d'origine avant le début du XXI<sup>e</sup> siècle, on peut malgré tout cerner les masses les plus importantes lorsque Michel Auroy constate à son arrivée à la tête de l'usine en 1987 la présence d'une très forte communauté immigrée<sup>766</sup>. Et de citer, la péninsule ibérique, le Maghreb (Tunisie, Maroc, Algérie), l'Afrique subsaharienne (Sénégal et Côte d'Ivoire). En se penchant de plus près sur les statistiques qui nous permettent de voir le détail par origine, dans les *Bilans Sociaux* que nous avons pu consulter à partir de 2001, nous constatons que la population d'origine étrangère (dont on peut estimer que, malgré la réduction des effectifs au cours des vingt années précédentes, les proportions au sein de la cohorte restent équivalentes) est constituée d'une myriade de nationalités d'une grande diversité<sup>767</sup>. On

---

<sup>763</sup> *Ibid.* 69

<sup>764</sup> *Ibid.* 70

<sup>765</sup> III O 4 116 sq. Malgré la qualité de l'enregistrement qui ne nous a pas permis de saisir le chiffre exact, on devine que ce niveau est très élevé.

<sup>766</sup> *Ibid.* 11 68 sq.

<sup>767</sup> II B 71 et 72

imagine alors quel *melting pot* de cultures, de langues, de religions également, cela peut représenter dans les ateliers : une véritable « usine monde » !

Indépendamment de toute considération de culture, d'origine ou de religion, cela pose-t-il des problèmes particuliers ? Si l'on en juge par la vision de nos interlocuteurs, à la tête de l'usine<sup>768</sup> comme sur les lignes de production<sup>769</sup>, il semblerait que non. C'est peut-être vite oublier les grèves de la fin des années 1970 sur fond de racisme<sup>770</sup> ou encore, à l'inverse, l'exposition du Comité d'Etablissement « La poésie contre le racisme », organisée en 1983-1984<sup>771</sup>, dont l'organisation même (soutenue par le ministère de la culture<sup>772</sup> et financée à hauteur de 10 000 francs par le Centre National des Lettres [CNL]<sup>773</sup>) démontre bien de la nécessité de lutter contre une situation encore tendue, telle qu'on la devine encore dans l'usine. Et cela, d'autant plus quand le déploiement de cette exposition dans certains secteurs est directement critiqué par le management et entraîne elle-même des tensions<sup>774</sup> !

Mais un autre élément, plus directement en lien avec l'organisation du travail, nous semble de nature à éclairer différemment la question. Il s'agit de la gestion de la cohabitation des nationalités différentes au sein des équipes de travail. En effet, nous avons retrouvé des notes de réunions entre des responsables de département et des représentants d'une organisation syndicale faisant état du détail des nationalités au sein d'une même équipe<sup>775</sup>. Ces documents font part d'une telle précision dans la répartition des nationalités (jusqu'à des tableaux très formels<sup>776</sup>, au-delà des simples notes manuscrites) qu'il s'agit là de toute évidence d'un critère déterminant dans la constitution des dites équipes. Au vu de ce constat, on peut se demander qui est à l'origine de cette demande : les opérateurs ? les syndicats ? les managers de terrain ? la direction du site ? ; et à quelles fins. Daniel Richter nous apporte la réponse quand il évoque la volonté de la direction de séparer les salariés d'origines différentes<sup>777</sup> afin d'éviter un esprit de communauté, toujours facteur de risque en cas d'épisode de crise. Il s'agit donc, en quelque sorte, d'appliquer une logique « séparer pour mieux régner », mais à un niveau plus microscopique que celle que nous avons évoquée pour la répartition entre Boulogne-Billancourt et

<sup>768</sup> III O 14 210

<sup>769</sup> *Ibid.* 5 723 sq.

<sup>770</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*, p. 220

<sup>771</sup> *Ibid.* p. 269, voir également l'affiche de l'événement dans II H 29

<sup>772</sup> Courrier de Jean Gattegno, Président du Centre National du Livre du 28 avril 1983, réf. 83-711 à Jean-Claude Planchon Responsable de la bibliothèque du Comité d'Etablissement de l'usine de Flins – AN Centre national du livre. Archives de la direction et dossiers d'aides (1946-1998) - 20090162/219

<sup>773</sup> « Le thème et l'environnement me paraissent faire l'intérêt de ce projet », courrier de Jean-Claude Menou, Directeur Régional des Affaires Culturelles Ile-de-France au Président du Centre National du Livre du 16 mars 1983, réf. 00686 – AN *Ibid.*

<sup>774</sup> III O 2 370-371

<sup>775</sup> II H 22 et 23

<sup>776</sup> *Ibid.* 24

<sup>777</sup> III O 3 363 sq.

Flins<sup>778</sup>. Les représentants syndicaux interviennent alors comme des « gardes fous » afin d'éviter toute dérive dans cette politique de « séparatisme » de la direction, pour ne pas parler d'une forme de ségrégation, qui ne serait plus acceptée au regard de la législation en vigueur aujourd'hui<sup>779</sup>. Quoiqu'il en soit, après les mouvements sociaux de la fin des années 1970, rapportés par Fabienne Lauret ou la CFDT<sup>780</sup>, et bien après celui des bulletins de votes rayés<sup>781</sup>, il semble bien que, au début des années 1980, la cohabitation entre toutes ces cultures ne pose pas réellement de difficultés, sauf peut-être à la direction qui cherche malgré tout à les mettre sous contrôle.

Sur le plan de la gestion au quotidien, comme évoqué plus haut par nos témoins, c'est une population intégrée et investie, bien que pour la plupart peu qualifiée et d'embauche déjà ancienne. En effet, beaucoup sont arrivés directement de leur pays d'origine, dans les premières années d'activité de l'usine ou à la mise en place du 2x8 à la fin des années 1960<sup>782</sup>, où l'on recherchait essentiellement « des bras », qu'on logeait dans des foyers Sonacotra<sup>783</sup>. Leur départ naturel coïncide donc avec le tournant de la crise. Entre les plans FNE et les dispositifs d'aide au retour au pays, la gestion des départs se fera dans de bonnes conditions. Il faut toutefois pointer le fait que ces plans de départ aidés, s'ils ne s'apparentent pas à des plans sociaux, constituent bien une réduction du nombre d'emplois sur le site. Cela a pu poser un problème de posture pour les organisations syndicales. En effet, elles sont prises en tenaille entre la lutte contre la baisse du nombre de travailleurs mais se doivent aussi de ne pas s'opposer contre ces dispositifs qui sont attendus fortement par les salariés, comme nous l'explique Daniel Richter<sup>784</sup>. Et pour en rester aux questions syndicales, il faut également noter que cette population est encore, de manière assez générale, fortement syndiquée<sup>785</sup> au début des années 1980 et même à l'origine de certains mouvements sociaux<sup>786</sup>. Cette réduction va certainement jouer sur un certain recul de l'engagement syndical du personnel ouvrier de l'usine, si ce n'est dans les urnes, en tout cas sur le terrain, ce dont nous parlerons plus loin. Il s'agit là encore d'une sorte de point de bascule pour l'usine.

Si cette population peu qualifiée quitte l'usine à l'heure de la retraite, on peut y lire en creux une évolution vers le haut du niveau de compétences moyen des salariés et notamment du fait

---

<sup>778</sup> 3.1.3 Gestion ouvrière : similitudes ou différences ?

<sup>779</sup> Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations (1) [<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000018877783>]

<sup>780</sup> CFDT, *op. cit.* p. 229-247

<sup>781</sup> LAURET Fabienne et COUPE Anne, *op. cit.*, p. 194 *sq.*

<sup>782</sup> « L'immigration liée au passage en 2x8 à Flins est essentiellement marocaine. » in MESAIZE Michel, *op. cit.*, p. 416

<sup>783</sup> SARR Birane et DIAGNE Souleymane Bachir, *op. cit.*, p. 68

<sup>784</sup> III O 3 359 *sq.*

<sup>785</sup> *Ibid.* 4 120

<sup>786</sup> CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.*, p 244-247

de l'arrivée de nouveaux embauchés qui intègrent le site à compter des années 1990. Toutefois, pour compenser un besoin de main d'œuvre « de base », dont l'usine ne peut pas totalement se passer, il est une tendance qui va plus nettement s'affirmer au cours de la même période : l'emploi intérimaire<sup>787</sup>.

#### 4.1.3. Du temporaire amené à devenir... permanent

L'histoire du travail temporaire dans le secteur industriel, et en particulier l'automobile, mériterait à elle seule une étude complète, tant elle a connu des évolutions majeures depuis plus de quarante ans. Ce n'est toutefois pas l'objet de notre recherche mais cette note liminaire nous permet de souligner quelle complexité revêt l'analyse de cette population très particulière. Par conséquent, notre approche sera forcément partielle, en laissant de côté des pans entiers du sujet, que nous ne pouvons distinguer au regard des éléments en notre possession. Nous essaierons malgré tout d'en tirer quelques enseignements utiles à notre réflexion.

Ce que l'on peut d'ores et déjà constater<sup>788</sup>, c'est l'accroissement de la part de cette population par rapport aux salariés, dans un premier temps relativement modérée (de 1990 jusqu'à 1996) puis de manière plus conséquente, à partir 1998. Hormis la chute brutale liée à la crise des *Subprimes*, on peut noter que l'usine s'inscrit dans un recours à un intérim structurel plus que conjoncturel (lié à un accroissement ponctuel de la demande, par exemple). Certes l'équipe de nuit mise en place dans les années 1990 (première du genre) a évidemment joué un rôle mécanique dans cette croissance. De même, la baisse régulière des effectifs Renault durant cette période peut avoir une incidence sur ce taux. Mais quoiqu'il en soit, force est de constater que cette évolution qui conduit à un nombre de travailleurs temporaires plus important dans l'usine est bien réelle et conduit à une plus grande flexibilité dans l'organisation, rendant l'usine plus agile et plus performante dans sa réponse au marché et dans la maîtrise de ses coûts fixes.

Si on chausse des lunettes à vision plus quantitative, en se penchant donc sur les masses plus que sur les proportions, on voit<sup>789</sup> que l'usine a connu trois périodes distinctes dans son recours au travail temporaire. Dans la première période, avant l'entrée dans la crise, elle fait appel de manière importante à des travailleurs intérimaires (ce qui apparaît moins nettement sur notre graphique précédent, la valeur étant « écrasée » par le poids des Renault à l'époque). Ainsi avant 1980, la courbe en bleu (axe de droite) nous indique qu'il n'est pas rare que l'usine recoure à un volant de 1 500 intérimaires. Les histogrammes en vert (axe de gauche) montrent

<sup>787</sup> Fabienne Lauret n'hésite pas, dans un raccourci discutable, à évoquer les intérimaires comme les immigrés du XXI<sup>e</sup> siècle parlant de « grand remplacement », ce qui évidemment est plus compliqué. LAURET Fabienne, *op. cit.*, p. 199

<sup>788</sup> II B 63

<sup>789</sup> *Ibid.* 73

que la durée moyenne des missions en jours est relativement faible, autour d'une trentaine de jours. On est donc dans un usage modéré de l'intérim, de manière très conjoncturelle, pour répondre quasi au jour le jour à des problématiques de remplacement : absences, maladies, formations, etc.

La seconde période qui s'étend sur les dix années suivantes, de 1982 à 1992, montre un volume d'effectif plus limité mais des missions plus longues. On peut en conclure que l'usine, qui connaît une période de difficultés tout comme l'entreprise, recourt à des profils en intérim très particuliers, pour des missions qu'elle n'est pas ou plus forcément en mesure d'internaliser. Ainsi, hors du « matelas » habituel d'intérimaires de remplacement d'opérateurs, l'usine fait appel à des profils aux compétences plus spécifiques. Il est à noter le pic de 1990 qui correspond probablement à la gestion de la fermeture progressive de l'atelier de couture comme nous l'a expliquée Jean-Jacques Ferchal plus haut<sup>790</sup>.

Enfin, la troisième période montre un accroissement à la fois en effectifs et en durée moyenne des contrats, à compter du début du siècle. Cette tendance semble s'inscrire dans la durée et hormis en 2008 (nous n'avons pas les données de 2009), les deux valeurs sont, chaque année, relativement élevées, atteignant même un volume de près de 2 000 salariés intérimaires en 2006. Les lancements de produits qui connaissent un franc succès sur les marchés sont sans aucun doute directement en relation avec ces évolutions. Toutefois, l'usine, qui a considérablement réduit sa voilure en termes d'effectif au cours de ces trente années et en dépit de quelques embauches, se trouve malgré tout confrontée à des besoins en main d'œuvre de production qu'elle comble tout en se prémunissant d'un retournement des marchés qui l'amènerait à ajuster sa production, et donc son effectif pour éviter des surcoûts, à la baisse. L'intérim représente alors pour elle un nouveau levier de flexibilité.

Avec cette évolution, on passe finalement d'un intérim ouvrier conjoncturel, répondant à une situation ponctuelle et particulière, qui plus est fondu dans un collectif ouvrier qui « l'absorbe » tout entier, à un intérim plus structurel, pour devenir une masse bien distincte des Renault. Cette nouvelle gestion de l'intérim s'avère ainsi être un levier supplémentaire pour l'usine contribuant à sa performance et cela de manière durable, à la fois par un ajustement plus aisé de ses effectifs mais aussi par une flexibilité renforcée de son activité. Apparent paradoxe s'il en est de constater ce recours au travail temporaire de manière... permanente. Toutefois, il ne faudrait pas simplifier l'analyse à l'extrême et stigmatiser l'usine ou l'entreprise, dans lesquelles on ne verrait que des exploités face à des salariés démunis. D'une part, il ne faudrait

---

<sup>790</sup> III O 2 225 sq. ; 2.3.1 Des activités qui sortent...

pas mettre de côté le fait que, tout temporaires qu'ils sont, il s'agit malgré tout de postes bien réels, qui permettent à une population (n'ayant pas forcément des qualifications très élevées) d'accéder à l'emploi, voire à un premier emploi<sup>791</sup>. D'autre part (et c'est sans doute là le point le plus important que l'on peut voir plus comme une tendance de fond), il faut y voir certainement de nouveaux modes de relation au travail, où chacun (entreprise comme salarié) y trouve son compte. Ainsi, il n'est pas rare que certains intérimaires alternent des missions entre Renault Flins et Peugeot Poissy<sup>792</sup>, voire qu'ils enchaînent une période d'inactivité (voulue ou subie, cela resterait à déterminer par des entretiens qualitatifs que nous n'avons pas pu réaliser, d'autant plus difficiles à mener qu'il s'agirait d'intérimaires de l'époque) jusqu'à la prochaine mission. C'est certainement là une évolution nouvelle du rapport au travail et du passage d'une société majoritairement régit par la règle du CDI à une société aux modes de travail hybrides, dont l'ubérisation est à ce jour la forme la plus poussée, si ce n'est excessive au regard des canons de l'emploi du siècle passé.

A l'inverse, il n'en reste pas moins que ces emplois temporaires restent encore pour la frange la plus fragile de la population ouvrière des « emplois diminués » pour reprendre l'expression de Xavier Vigna<sup>793</sup>, même si l'usine de Flins, grosse consommatrice de travailleurs intérimaires, tend à tout mettre en œuvre pour gommer les disparités (mêmes vestiaires, mêmes tenues, même zone de pause, accès au CE, etc.). C'est aussi parce que le poids de l'intérim est tel que celui-ci oblige l'usine à cette assimilation pour d'évidente raison de climat social. Toutefois, cela ne va pas jusqu'aux niveaux salariaux ou aux primes, puisque ces salariés restent dépendants de leur entreprise de travail temporaire et de ce fait sont exclus des avantages Renault. Enfin, il nous faut également noter un autre effet de bord au seul profit de l'entreprise : les travailleurs intérimaires sont nettement moins enclins à faire grève, lors des mouvements sociaux. Certes ce n'est pas là une condition de leur intégration, mais il n'en reste pas moins que cela a certainement contribué à la baisse, ou du moins l'atténuation des effets, de tels mouvements, à ajouter aux effets sociaux du départ des salariés Renault issu de l'immigration comme nous en avons parlé précédemment.

Avec les réserves que nous avons exprimées plus haut sur la complexité du sujet, nous pouvons en conclure que l'intérim est bien un nouveau levier au service de la performance du site

<sup>791</sup> On l'a vu avec l'exemple de la couture où les enfants des personelles, souvent au chômage, ont pu bénéficier de période d'intérim dans le cadre de la transition vers la fermeture de l'atelier. C'est aussi l'intérim « vacances » qui offre la possibilité aux enfants du personnel de travailler en juillet, et éventuellement en août, lors de période de fort besoin de remplacement temporaire.

<sup>792</sup> C'était majoritairement le cas que nous avons été amené à constater à la fin des années 2010, où cette alternance permettait aux intérimaires de respecter le quota de 540 jours de contrat consécutifs en passant d'un établissement à l'autre.

<sup>793</sup> VIGNA Xavier, *op. cit.*, p. 351

et donc à sa pérennité, à ajouter à l'inventaire des accords de variabilité et autres réductions du temps de travail, offrant à ce site ancien, en quête de productivité, un levier supplémentaire mais finalement assez éloigné de son visage social d'antan. Cette vision cynique (mais parfaitement réaliste du point de vue de l'entreprise) ne peut trouver en effet sa seule légitimité dans l'affirmation qu'il s'agit aussi d'un moyen de continuer à proposer de l'activité à ses salariés, CDI ou intérimaires, en poursuivant une activité de production. Sur le point de l'intérim, nous pouvons faire un parallèle avec les propos de Denis Barbier relatifs à l'arrêt de la ligne Twingo<sup>794</sup> qui nous semblent dans ce cas présenter une face un peu plus discutable : il y a à là une forme de rapport de force qui mettrait en balance le maintien de l'activité avec une nécessaire flexibilité du travail et qui reviendrait à affirmer qu'il vaut mieux pour tous, usine et salariés (discours bien souvent étendu au tissu économique du territoire), une activité pérenne au prix d'un plus fort taux d'intérimaires. Comprendre : sans cette flexibilité, le risque de fermer l'usine serait grand, privant aussi par là-même des intérimaires de postes potentiels. Malgré tout, à force de constats qui peuvent paraître contre intuitifs socialement parlant, tous se plient, usine comprise, à cette nouvelle logique qui dirige le secteur comme l'ensemble du monde du travail, présentée comme l'une des seules voies possibles pour relever le défi de la performance dans un contexte socio-économique plus tendu que jamais. Au-delà des aspects de performance industrielle ou d'emploi ouvrier, il convient aussi de noter que la part de plus en plus importante des salariés intérimaires dans les ateliers va, à l'inverse du passé, diluer un collectif homogène et uni (les opérateurs Renault) dans un large ensemble d'individus avec un attachement à leur atelier, à leur département, à leur usine, bien moindre quand ils sont amenés à travailler tantôt pour Renault, tantôt pour Peugeot.

Si les trois séquences précédentes peuvent laisser entrevoir un salariat ouvrier mis à mal (réduction d'effectif, départ ou retour au pays pour les travailleurs immigrés, montée en puissance d'un intérim structurel), l'usine va également mettre en œuvre des politiques volontaristes pour former et accompagner la nécessaire montée en compétence de ses équipes mais aussi de l'arrivée de jeunes, appelés éventuellement à venir compléter ses effectifs.

#### *4.1.4. Former pour insérer, insérer pour former*

Renault, comme ses usines, n'a jamais fait l'impasse sur la formation de ses collaborateurs, à telle enseigne que les premières écoles Renault apparaissent dès l'époque de Louis Renault. Cette culture de l'apprentissage ou de la formation continue va perdurer tout au long du siècle

---

<sup>794</sup> III O 14 514 *sq.* « si on ne s'adaptait pas, c'est toute l'usine qui allait être rayée de la carte et il fallait mieux qu'on ait une ligne de fabrication que pas du tout. »

et nombre de salariés qui feront toute leur carrière sous le signe du losange auront commencé à l'école d'apprentissage de l'Ile-Seguin. Ainsi, Jean-Jacques Ferchal « rentré en 1963 [à] 15 ans, [...] en école d'apprentissage où à l'époque on apprenait les métiers manuels [,] fraiseur en 3 ans et ensuite [...] une 4<sup>ème</sup> année pour être dessinateur industriel et mécanique générale. Et [...] une 5<sup>ème</sup> année en usine »<sup>795</sup>. Il quittera l'entreprise en 2006 après avoir gravi de nombreux échelons au point même d'être évoqué très positivement lors de nos entretiens par un ancien Président du Groupe Renault<sup>796</sup> !

Mais dans la tourmente de la crise, sur l'autel de la performance et avec une croissance de la technicité des process, cette logique qui permettait aux plus humbles d'accéder à de hautes responsabilités va être bousculée. Ce n'est pas tant par la mainmise des grandes écoles sur les postes à responsabilité (phénomène qui touche tous les secteurs économiques de la société) que par un changement profond de paradigme. Là où l'entreprise donnait auparavant sa chance à tous, dans un contexte de croissance et baignée des vertus de « vitrine sociale » de la France de la reconstruction qu'elle faisait siennes, le tournant de nos deux siècles va renouveler le genre, tant en ce qui concerne la formation initiale que continue.

Tout d'abord, en termes de formation initiale, ce sont deux dispositifs, l'un générique, l'autre plus spécifique à l'usine, qui vont être mis en œuvre plus ou moins progressivement au cours de ces années. Le premier concerne l'apprentissage. Certes l'apprentissage comme nous l'avons évoqué plus haut est l'un des axes de formation et d'intégration des jeunes dans l'entreprise, au travers des écoles d'apprentis historiquement intégrées à Renault. En revanche, tout comme l'ensemble des entreprises en France et sous l'impulsion de l'Education Nationale qui promeut ces nouvelles modalités de formation, l'usine s'inscrit dans le dispositif d'apprentissage par l'alternance qui ne touche pas que les métiers techniques de l'automobile, au contraire des écoles d'apprentissage Renault. Le volume d'apprentis et le pourcentage par rapport à l'effectif total montre<sup>797</sup> que certes les volumes restent marginaux, ne dépassant jamais la barre d'une centaine d'apprentis sur la période, mais que le pourcentage par rapport à l'effectif total de l'usine (même s'il reste relativement faible) dénote malgré tout d'un certain dynamisme de ce statut particulier dans un contexte de réduction d'effectif. Ce phénomène est intéressant à deux titres : tout d'abord, on pourrait penser que moins de salariés entraîne nécessairement une moindre capacité à accueillir et à accompagner les apprentis dans les services (le tutorat étant une charge supplémentaire pour le service accueillant). Or, il n'en est rien. Cela signifie donc

---

<sup>795</sup> *Ibid.* 2 1 sq.

<sup>796</sup> *Ibid.* 10 471-472

<sup>797</sup> II B 74

que l'usine estime que la valeur ajoutée de cette main d'œuvre nécessite bien l'investissement en temps de ses collaborateurs tout en faisant peser une charge supplémentaire sur les salariés tuteurs. D'autre part, la croissance subite qui s'amorce à compter de 2010 rend bien compte de la place de plus en plus importante que l'usine accorde à ces jeunes collaborateurs. Les années qui suivent nous donneront raison, puisque dans la majorité des services, les apprentis (notamment d'un niveau Master) en viennent à occuper des responsabilités par le passé dévolues à des collaborateurs Renault<sup>798</sup>. Certes, l'entreprise peut se prévaloir de former de la meilleure façon les élèves qui lui sont confiés, mais c'est aussi, d'une manière indiscutable, accroître la compétitivité de l'usine en confiant des tâches nécessaires à une main d'œuvre qualifiée moins onéreuse. Plus qu'une « exploitation » par l'usine de ces populations estudiantines, il faut plutôt y voir une relation nouvelle « gagnant-gagnant » (notion vouée à un grand avenir comme nous le verrons...) entre l'ensemble des parties : usine, apprentis et établissements d'enseignement. Sans compter que, comme on peut le lire dans le magazine *Courants* en 2008 : « ils constituent un vivier de recrutement pour Flins ou les autres établissements de Renault »<sup>799</sup>. L'usine se donne ainsi le loisir de former, pour ne pas dire de formater, de potentiels nouveaux collaborateurs.

Toujours pour la formation initiale, un second dispositif est à signaler. A l'inverse de l'apprentissage « classique », celui-ci est spécifique à l'usine de Flins. En effet, dans le courant des années 1990, l'usine lance avec des établissements scolaires du territoire et des centres de formation comme le Certa<sup>800</sup>, le programme dit « Insertion ». Il se distingue de l'apprentissage que nous venons d'évoquer par le fait qu'il ne concerne que les métiers de la fabrication en offrant un dispositif de formation standard à des jeunes, parfois en rupture scolaire ou bien « orientés dans des sections par impossibilité de suivre une scolarité classique »<sup>801</sup>, d'abord au niveau du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) avant de s'ouvrir au Baccalauréat Professionnel. Pendant une durée de deux ans, les jeunes suivent des cours dans des salles de formation au sein même de l'usine en alternance avec une présence en atelier, à des postes de travail sur la ligne de fabrication, à la conduite d'installations ou à l'exercice des métiers de la maintenance. Dans une période où Renault embauche peu, c'est là encore un moyen de pouvoir recourir à

---

<sup>798</sup> Dans les années 2010 et lorsque l'auteur officiait encore à l'usine de Flins, il avait été étonné que la centaine d'apprentis de l'Etablissement étaient gérés au service Ressources Humaines du site par une... apprentie. Les services Ressources Humaines étaient coutières du fait avec des apprentis directement en charge des questions juridiques ou de la formation, avec un rattachement direct au Responsable des Ressources Humaines.

<sup>799</sup> *Courants*, n° 186, p. 9

<sup>800</sup> Créé en 1988, le Centre de Ressources de Techniques Avancées est un Groupement d'Intérêt Economique établi pour son volet de formation à la productive entre l'Education nationale (trois académies Île de France), la région Île de France, le Groupement des industries métallurgiques et, jusqu'à peu encore, l'usine Renault de Flins. En effet, l'usine a cessé d'accueillir ces formations dans ses locaux après 21 ans de partenariat.

<sup>801</sup> VIGNA Xavier, *op. cit.*, p. 358

une main d'œuvre bon marché mais aussi de former au mieux ses propres troupes en puisant dans ce vivier. Ainsi, Gérard Leclercq se souvient que « lors d'une visite d'usine [alors qu'il était directeur des fabrications, il a] été apostrophé par un Chef d'UET qui avait commencé en insertion »<sup>802</sup>, preuve s'il en est du bienfondé de la démarche. Il est aussi à noter que, une nouvelle fois, l'usine est à l'avant-garde avec ce programme puisque quelques années plus tard, en mars 2005, le Groupe signera avec l'Etat et pour l'ensemble de ses établissements un accord « pour favoriser l'insertion professionnelle en milieu industriel des jeunes sans diplômes ni expérience [en vue d']obtenir un CAP<sup>803</sup> ».

Le second aspect concerne la formation en cours de carrière. Si l'entreprise s'est toujours inscrite logiquement dans les dispositifs légaux d'accès à la formation de ses collaborateurs, elle va mettre en œuvre, notamment au contact des systèmes japonais, de nouveaux types de formations pour ses opérateurs. Outre les formations tertiaires classiques, en salle de cours, les formations plus opérationnelles prendront principalement deux formes : la mise en place de *Dojo*<sup>804</sup>, le plus souvent dédiés à des thématiques transverses (sécurité<sup>805</sup>, délais<sup>806</sup>, tri des déchets<sup>807</sup>, démarche de progrès<sup>808</sup>, ergonomie<sup>809</sup>, etc.), et les écoles de dextérité<sup>810</sup>, consacrées à des métiers précis de la production<sup>811</sup>. Certes, l'usine de Flins n'est ni la seule du Groupe Renault ni la seule de l'industrie automobile à mettre en place de tels dispositifs, mais ceux-ci restent un levier supplémentaire pour répondre aux nouveaux enjeux de compétitivité, de qualité mais également de sécurité ou de limitation des TMS (en apprenant à faire les bons gestes) chez une population vieillissante. Toutefois, il n'est qu'à voir la quantité d'articles sur ces dispositifs que nous avons trouvés dans le magazine de l'usine *Courants* sur le seul premier semestre 2008 (et repris dans nos notes de la page précédente) pour voir toute la dynamique qui est consacrée à leur déploiement.

<sup>802</sup> III O 15 470 *sq.*

<sup>803</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 205

<sup>804</sup> *Courants* n°188, mai 2008, p. 8, où l'on peut lire que le dojo est constitué de « maquettes ou supports [qui] permettent à un opérateur ou à un technicien de maintenir ses compétences sur une opération complexe et peu fréquente, ou d'acquérir des connaissances sur des principes et des règles. Exemples : changement de câble, Sécurité, Environnement, Énergie... ». Le dojo est le lieu consacré à la pratique des *budō* ou à la méditation bouddhiste zen. Littéralement en japonais, *dō* signifie la voie, le *dōjō* est le lieu où l'on étudie/cherche la voie.

<sup>805</sup> *Courants* n° 185, février 2008, p. 4, dojo travaux

<sup>806</sup> *Courants* n° 184 ; janvier 2008, p. 2

<sup>807</sup> *Courants* n° 187, avril 2008, p. 5

<sup>808</sup> *Courants* n° 189, juin 2008, p. 8, dojo Dossier de l'UET

<sup>809</sup> *Courants* n° 190, juillet 2008, p. 9, dojo gestes et postures

<sup>810</sup> *Courants* n° 188, mai 2008, p. 8, nous apprend ce qu'est une Ecole de Dextérité : « Le plus souvent constituées de plusieurs pupitres, elles permettent l'entraînement et l'évaluation sur des gestes de base du métier. Exemples : le vissage, la soudure, la mise en situation de conduite de car à fourches... »

<sup>811</sup> *Courants* n°186, mars 2008, p. 7 ; n° 189, juin 2008, p. 8 ; n° 190, juillet 2008, p. 2

Enfin, dernier avatar en termes de formation continue, nous avons évoqué plus haut le GTC<sup>812</sup>. Si celui-ci accueille des salariés de toutes les usines, il sert naturellement en premier lieu les intérêts de l'usine comme on peut le constater dans le numéro 204 du magazine *Courants* puisqu'un quart des stagiaires de la première promotion de l'Ecole de l'outillage (première formation qui donnera naissance l'année suivante au GTC) viennent de l'usine<sup>813</sup>.

Avec l'ensemble de ces dispositifs, spécifiques ou standards, l'usine se dote d'un appareil de formation robuste afin de pouvoir puiser dans un vivier « maison », rompu aux expertises de la fabrication mais aussi connaissant parfaitement les rouages internes du site voire du Groupe. Mais on comprend aussi que cette population qui change, ces nouveaux modes de travail ou encore ce développement de la formation des jeunes entraînent d'inévitables modifications dans le paysage ouvrier de l'usine. Et le paysage hiérarchique ne va pas déroger à la règle et va en subir lui aussi quelques effets.

#### **4.2. HIERARCHIE : VERS LA LIGNE CLAIRE**

Michel Gornet<sup>814</sup> avait pour habitude de dire, lorsqu'il parlait du déploiement des démarches managériales, qu'un escalier se balaye toujours par le haut. Un peu à la manière de la théorie du ruissellement chère aux libéraux, c'est parce que le haut de la pyramide profite le plus (en l'occurrence s'applique à la plus stricte observance des règles et méthodes) que la base va en bénéficier (et donc dans notre cas, appliquer à son tour les règles et méthodes). Et justement, avec les « Accords à vivre » qui selon Michel Auroy ont été menés de manière « astucieuse »<sup>815</sup>, ce principe semble avoir porté pleinement ses fruits. Ces accords marqueront en effet d'une pierre blanche un tournant historique dans l'organisation du Groupe, accompagnant un peu plus sa transformation de Régie à Société par Actions Simplifiée. C'est tout à la fois sur la ligne hiérarchique comme sur l'organisation des équipes que s'appliqueront les changements. Toutefois, l'organisation ne fait pas tout et c'est aussi la montée en puissance de nouveaux leviers comme la communication qui viendront soutenir ce changement. Moins nombreuse, s'échelonnant sur moins de niveau, faisant la part belle à l'initiative, la hiérarchie du XXI<sup>e</sup> siècle n'en fait pas moins figure de « bras armé » de la direction avec une double mission aux accents de paradoxe : valoriser pour impliquer et mesurer pour contrôler<sup>816</sup>. Et tout cela, en s'appuyant de plus en plus sur des systèmes d'information qui permettent toutes les analyses et toutes les

---

<sup>812</sup> 2.3.2 ...et d'autres qui arrivent

<sup>813</sup> *Courants*, n° 204, p. 9

<sup>814</sup> Cf. *supra*

<sup>815</sup> III O 11 314

<sup>816</sup> Nous faisons nôtre la thèse de Gwenaële Rot lorsqu'elle écrit que « 'nouveau management' s'appuie sur deux dimensions de la responsabilité professionnelle : une responsabilité qui sollicite l'initiative, la valorisation professionnelle, et une responsabilité sous surveillance qui tend à faire perdre au droit à l'erreur sa légitimité. » in ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 171

interprétations possibles, ce qui semblait inimaginables quelques années auparavant, mais qui conduit également à une plus grande dépendance du manager à son écran d'ordinateur.

#### 4.2.1. *Un changement global : les Accords à vivre*

Dans le préambule de l'accord signé le 29 décembre 1989, on peut lire que « l'évolution de Renault s'inscrit dans un contexte de changement profond et permanent » marquée par « la concurrence de plus en plus vive, [...] l'accélération du rythme de développement des nouvelles technologies [et] une certaine modification des valeurs et des attitudes ». Ces Accords doivent être « au service à la fois de l'entreprise et de ses salariés pour la plus grande satisfaction du client » en se déployant sur quatre axes majeurs : « saisir les évolutions de l'entreprise et s'y préparer, gérer avec dynamisme [les] parcours professionnel[s], améliorer sans cesse par la formation [le] professionnalisme [des salariés qui doivent pouvoir] se réaliser dans un cadre de travail performant. »<sup>817</sup>. Cette déclaration d'intention a profondément modifié les fondamentaux de l'entreprise et même au-delà, les fondements-mêmes du taylorisme comme on pouvait le lire dans *Les Echos* à propos de l'usine de Douai, en contribuant à ce que « [L]e taylorisme cède peu à peu du terrain, au prix d'un effort de formation assez colossal<sup>818</sup>. »

Nous ne détaillerons pas l'intégralité des mesures de cet accord et nous retiendrons essentiellement le volet qui occupe cette séquence : la redéfinition d'une ligne hiérarchique qui se doit d'être plus efficace pour répondre au contexte et aux objectifs de l'accord rappelés ci-dessus. En effet, avant la mise en œuvre de ces Accords et comme l'explique, toujours de manière très imaginée, Michel Gornet, la ligne hiérarchique à l'usine de Flins était une sorte de mille-feuille<sup>819</sup>, avec des « préfets », des « supers préfets »<sup>820</sup> et des « ministres »<sup>821</sup>. Et à l'en croire, l'organisation compliquée (mais peut-être nécessaire à une certaine époque) ne présentaient plus les conditions requises pour une gestion efficace au quotidien, voire était contre-productive pour le climat social au sein de l'usine<sup>822</sup>.

Gérard Leclercq, recruté à cette époque d'Usinor pour mettre en place un plan de progrès dans les usines (le PAP) précise qu'il s'est « inspiré de ce qu'il y avait dans les Accords à vivre [...] c'était un peu une sorte de théorie [...] avec l'idée de raccourcir au maximum de ce qu'on pouvait faire la ligne hiérarchique [...]. Donc l'idée c'était de n'avoir que [...] chef de

<sup>817</sup> *Accord à vivre et son avenant* [<https://www.cgt-renault.com/accords/i/39417891/accord-vivre-et-son-avenant>]

<sup>818</sup> *Casser le taylorisme : l'exemple de Renault-Douai*, [<https://www.lesechos.fr/1992/12/casser-le-taylorisme-lexemple-de-renault-douai-938777>]

<sup>819</sup> III O 7 255

<sup>820</sup> *Ibid.* 7 154-155

<sup>821</sup> *Ibid.* 7 256

<sup>822</sup> *Ibid.* 7 95 sq.

département, chef d'atelier, chef d'UET »<sup>823</sup>. Avec cet héritage de l'animation du progrès et de la performance que souligne Gérard Leclercq, on saisit bien toute l'importance de cette nouvelle organisation pour le déploiement rapide, efficace et de manière homogène des décisions stratégiques venues de la tête de l'usine, dans un contexte où adaptation, agilité et flexibilité deviennent les maîtres-mots pour une pérennité de l'organisation comme nous l'avons vue précédemment. Cette dynamique nouvelle mise en œuvre au niveau de l'entreprise va faire figure d'opportunité pour l'usine de Flins puisque comme le souligne de nouveau Gérard Leclercq, en nous faisant part de sa première impression en arrivant à l'usine, il y avait un besoin, comme une nécessité de « rajeunir un peu les choses »<sup>824</sup>.

Pour mieux mettre en valeur cette notion de renouvellement, nous avons mis en perspective le pourcentage annuel de nouveaux embauchés d'une catégorie en regard de sa cohorte déjà présente à l'usine<sup>825</sup>. Deux aspects s'en dégagent qui mettent en avant cette évolution du management. Le premier concerne des pics ponctuels de recrutements de cadres ou, dans une moindre mesure, d'Etam, en 1989, de 1994 à 1996, en 2000 et 2001, puis en 2004 et 2005. Le second aspect est la tendance générale à un taux de recrutement plus fort sur les statuts d'encadrement que sur celui des opérateurs (représenté par les droites « linéaires »)<sup>826</sup>. A ce renouvellement des effectifs s'ajoute la réduction de la ligne hiérarchique voulue par les Accords dont nous avons parlé plus haut. En conséquence, on pourrait en conclure que ces changements sont susceptibles de se faire au détriment du climat social, avec un personnel d'encadrement réduit et renouvelé, par conséquent plus éloigné des préoccupations du terrain<sup>827</sup>. En réalité, il n'en est rien car cette organisation officielle ne suffit pas à elle seule à gommer une organisation sous-jacente, héritée du vécu de l'usine, comme le souligne Gwenaële Rot :

*La réduction de la ligne hiérarchique masque donc mal l'apparition de hiérarchie implicite, qui se reconstitue au gré des évolutions professionnelles et de la place occupée par rapport à la gestion du flux.*<sup>828</sup>

La cohabitation de ces deux organisations parallèles constitue finalement une force pour l'usine dans cette phase de transformation à laquelle elle doit faire face. Elle peut en effet s'appuyer à la fois sur des chefs d'atelier ou de départements jeunes, issus de formations prestigieuses ou avec un premier parcours de carrière à l'extérieur de l'entreprise, d'une part, mais

---

<sup>823</sup> *Ibid.* 15 82 sq.

<sup>824</sup> *Ibid.* 15 115-116

<sup>825</sup> II B 75

<sup>826</sup> On pourra nous opposer un biais statistique par rapport à notre approche, avec une disparité dans nos cohortes de populations et dans un contexte nettement moins favorable à l'emploi ouvrier. Toutefois, plus que les volumes de recrutement en masse, le pourcentage par rapport à la population existante nous a semblé, au moins pour la population cadre, bien rendre compte de cette tendance.

<sup>827</sup> Apories managériales auxquelles on pourrait ajouter avec Gwenaële Rot « le raccourcissement de la ligne hiérarchique [qui] réduit les possibilités d'évolution », in ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 176

<sup>828</sup> *Ibid.*, p. 129

aussi sur des chefs d'équipe ou, plus globalement, une maîtrise venue parfois de la ligne de fabrication<sup>829</sup>, rompue aux us et coutumes de l'usine et forte d'un réseau de relations aussi étendues que solides, d'autre part. Elle va donc bénéficier à la fois de cette nouvelle organisation et de ces recrutements mais également d'une population d'anciens bien implantés, à l'image de Roger Rabineau ou de Jean-Jacques Ferchal, tous deux avec une carrière longue à l'usine où ils y ont gravi l'échelle des responsabilités hiérarchiques à la force du poignet. A l'inverse, ce mélange d'anciens et de nouveaux venus peut également conduire à des frictions comme nous l'a rapporté Roger Rabineau<sup>830</sup>. Cette réduction de l'écart avec les opérateurs de chaîne, auparavant facteur d'opposition entre un collectif ouvrier uni et une « caste » patronale de la maîtrise au directeur, va conduire à une relation plus *intuite persona* avec les équipes et donc à une relation non plus symbolique (les ouvriers *versus* le patronat) mais d'une certaine façon plus sensible entre des individus. Ce changement de l'organigramme est donc aussi un changement de posture managériale.

#### 4.2.2. *Un changement local : des demi-dieux devenus simples mortels*

Nous avons évoqué plus haut l'organisation quasi militaire de l'usine, et plus globalement celle de Renault<sup>831</sup>. Dans ces conditions, il va sans dire que la posture de chef est cardinale, à commencer évidemment par le directeur, dont l'aura va aller en ruisselant sur l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Nous avons vu plus haut la généalogie des directeurs de l'usine de Flins, dont certains, au cours des trente premières années de l'usine, ont exercé pendant plus de dix ans, à la manière de petits Louis XIV de l'industrie de l'après-guerre<sup>832</sup>. Et en effet, force est de constater que la figure de directeur d'usine apparaît à cette époque comme une sorte de dieu vivant qui règne sur l'usine<sup>833</sup>. Cette vision héritée des premières années du site, est encore bien vivante au début des années 1980 et son bienfondé semble unanimement partagé tant par les managers<sup>834</sup> que par les opérationnels<sup>835</sup>. Cette posture que le directeur occupe encore au début des années 1980, et qui va aller progressivement en s'amenuisant, est d'autant plus forte que, d'une part, il ne se rend que rarement dans les ateliers (où on ne connaît d'ailleurs pas nécessairement son nom

<sup>829</sup> C'est l'idée défendue par Gwenaële Rot de « chef d'unité technicien ayant conservé leurs propres réseaux techniques, ou d'anciens contre-maître en mesure de mobiliser des réseaux d'interconnaissance [...] véritable pôle de stabilité, de continuité et de mémoire collective dont le rôle à part et très alors d'autant plus centrale que l'on se situe en régime de forte mutation. », *Ibid.*, p. 193

<sup>830</sup> III O 1 201 *sq.*

<sup>831</sup> 1.3.2 L'Etat à la manœuvre : les lois Auroux

<sup>832</sup> III O 2 99 *sq.*

<sup>833</sup> *Ibid.* 4 101 ; 7 107

<sup>834</sup> *Ibid.* 7 153

<sup>835</sup> *Ibid.* 5 302-303

quand on est opérateur<sup>836</sup>) et que, d'autre part, ses bureaux sont situés à l'extérieur de l'enceinte industrielle proprement dite du site<sup>837</sup>. Et quand il daigne venir dans les ateliers, c'est en costume, avec cravate de rigueur<sup>838</sup>. A l'image du directeur, c'est d'ailleurs la tenue que se doit de porter tout manager d'un certain rang dans les ateliers, et cela jusqu'à la fin des années 1990, au risque de se faire reprendre par ses supérieurs<sup>839</sup>. Cette différence vestimentaire avec le reste de l'usine, qui porte des blouses (et dont les couleurs différentes dessinent une autre hiérarchie<sup>840</sup>), et jusqu'à l'adoption des VIM au standard gris Renault pour tous dans les années 1990 (et dans ce cas, Flins n'est pas en avance sur les autres usines qui, elles, y sont passées dès 1989 comme c'est le cas à Douai d'où arrive Olivier Rémoieux<sup>841</sup>), crée une réelle distance. Cette distance entre chefs et exécutants est d'autant plus forte qu'il y a un nombre de crans hiérarchiques importants, du directeur à l'opérateur<sup>842</sup>. Sans compter qu'à cet étagement s'ajoute une certaine froideur pour ne pas dire un réel mépris<sup>843</sup> dans l'attitude des chefs lorsqu'ils sont présents sur la ligne. Enfin, lors des conflits sociaux (tout au moins jusque dans le courant des années 1980), cette recherche de distance et de séparation de castes, va jusqu'à interdire aux managers une présence terrain pour encadrer et contenir les cortèges<sup>844</sup>.

Le raccourcissement de la ligne hiérarchique, dont nous avons parlé précédemment, va naturellement contribuer à désacraliser la figure démiurgique du directeur ainsi que l'ensemble des hiérarchiques de l'usine, chefs de département et chefs d'atelier. Si, au vu de ce que l'on pourrait juger comme des excès de comportements tels que ceux rapportés par nos interlocuteurs, on peut légitimement estimer que cela est sans doute meilleur pour l'ambiance de travail, cela n'est finalement pas évidemment quand ce changement apparaît par trop radical, menant à l'extrême inverse total. Ainsi, si l'on en croit Maria Viel, cela peut donner lieu jusqu'à des comportements insultants de la part des opérationnels, lorsqu'elle évoque un opérateur qui, un matin d'hiver, s'adresse au directeur avec un « 'bonjour connard (*sic* !), on aurait pu être au lit' »<sup>845</sup>. La réaction du directeur n'en est pas moins choquante puisqu'elle nous dit que celui-ci « continue sa route »<sup>846</sup> ! Il s'agit là d'une situation probablement tout à fait exceptionnelle,

---

<sup>836</sup> *Ibid.* 8 60-61

<sup>837</sup> Jusqu'en 2013, la direction est logée au bâtiment H puis au dernier étage du bâtiment X avant d'entrer dans l'usine (61 ans après son édification) au premier étage du bâtiment EE1 – II D 2

<sup>838</sup> III O 11 252 sq. « j'ai une anecdote, je me souviens d'un... d'un été où je suis descendu sur la chaîne *sans veste mais quand même avec chemise et cravate.* », c'est nous qui soulignons

<sup>839</sup> *Ibid.* 3 121 ; 16 38

<sup>840</sup> II F 24

<sup>841</sup> III O 16 39-40

<sup>842</sup> *Ibid.* 4 74, jusqu'à 11 niveaux

<sup>843</sup> *Ibid.* 5 772 sq.

<sup>844</sup> *Ibid.* 2 201 sq.

<sup>845</sup> *Ibid.* 5 762

<sup>846</sup> *Ibid.*

mais elle illustre (sans doute à l'excès telle que rapportée par notre témoin) la profonde modification de la posture du chef tout puissant, sous l'effet d'un raccourcissement de la ligne hiérarchique, d'une uniformisation vestimentaire de tous (auquel peut même s'ajouter le port d'équipement particulier à certains métiers comme la cote en peinture<sup>847</sup>) et d'une présence plus fréquente sur la ligne de fabrication<sup>848</sup>. Cette sorte d'invisibilité du chef, non plus parce qu'il ne daigne pas se montrer mais au contraire, parce qu'il se fond dans le paysage de l'atelier à force d'y être trop présent, a semble-t-il contribuer à le dévaloriser aux yeux des opérationnels. Ces derniers, eux-mêmes, semblent regretter cette perte de respect pour la personne du chef<sup>849</sup>, quand ils n'imputent pas ce changement aux chefs eux-mêmes dans une sorte de manque de courage managérial lors de certaines situations<sup>850</sup>.

S'il nous fallait identifier un point de bascule symbolique de ce changement de posture quant à l'autorité du chef tout puissant, nous le placerions au passage de témoin entre Gérard Leclercq et Denis Barbier en 1999. Nulle question d'homme dans ce choix qui pourrait sembler à première vue un peu arbitraire, mais plutôt trois raisons qui nous semblent l'objectiver : la première est que, à partir de Denis Barbier, tous les directeurs qui vont se succéder à la tête de l'usine auront auparavant été eux-mêmes managers opérationnels au sein de l'usine (Chefs de Département voire chefs de Service ou d'Atelier)<sup>851</sup>. Ils ont donc un passé marqué par une proximité (pour ne pas dire une familiarité) naturelle avec les équipes au cœur de l'atelier. La deuxième raison tient au fait qu'après une décennie de croissance à peu près continue des volumes, avec les lancements de Clio puis de Twingo qui sont les succès que l'on sait, l'usine a semble-t-il jeter ses derniers feux et ne connaîtra plus les succès d'antan : le point culminant de 1999 avec 402 734 véhicules (meilleur score de l'usine depuis l'entrée en crise en 1980) ne sera plus jamais dépassé et prélude à une longue descente<sup>852</sup>. Enfin, la dernière raison tient à la baisse des effectifs. On peut estimer qu'avec le départ de la grande masse des ouvriers les moins qualifiés (la période correspondant au retour au pays des salariés immigrés recrutés pour la mise en place de la seconde équipe en 1969), l'usine se retrouve avec un collectif ouvrier diminué au profit d'individualités plus affirmées, d'autant plus promptes à faire face à une ligne hiérarchie que celle-ci est plus courte, plus proche, plus identifiable. Mais il ne s'agit pas d'un affrontement de groupes, de classes pourrait-on dire si on en avait une lecture marxiste, mais plutôt de relation

<sup>847</sup> *Ibid.* 5 783 : « Et à la fin, même le directeur mettait la cote de peinture »

<sup>848</sup> *Ibid.* 5 772

<sup>849</sup> *Ibid.* 4 101 ; 5 304 ; 6 53-54 ; 8 55

<sup>850</sup> Comme le souligne l'exemple du mégot de cigarette jeté sur les chaussures du sous-directeur qui va se retourner vers la hiérarchie sectorielle, surpris, pour ne pas dire choqué, par cette attitude. *Ibid.* 5 368 sq.

<sup>851</sup> Note 542

<sup>852</sup> II A 0

entre individus. Dans ce même esprit, lors des moments de tension sociale, ce collectif pouvait être mobilisable par les organisations syndicales dans le cadre de mouvements de démonstration, mais on peut estimer que lorsque la situation sociale était plus apaisée au sein de l'usine, ces mêmes ouvriers étaient d'autant plus respectueux de la ligne hiérarchique que celle-ci était généreusement étagée en nombreux niveaux, avant qu'elle ne soit simplifiée dans le cadre des *Accords à vivre*. Si la direction se rapproche de la base, c'est aussi la base qui peut être amené à monter dans la hiérarchie quand, en manque de chefs d'UET opérationnels, l'usine nomme à ces postes de management de première ligne, parfois un peu vite (c'est donc dire toute la nécessité de combler certains manques), des opérateurs à potentiel<sup>853</sup>.

Ce double mouvement managérial va naturellement s'accompagner d'une organisation d'équipe repensée, formalisée également dans les *Accords à vivre* mais dont la mise en œuvre bénéficie si ce n'est d'un héritage historique, du moins d'expériences passées.

#### 4.2.3. *Des équipes autonomes aux UET*

Encore une fois, cette notion d'équipe autonome n'est ni propre à l'usine de Flins, ni même à Renault ou à l'industrie automobile. Le récit de la mise en œuvre de l'atelier Habillage Caisse à Sochaux que nous fait Nicolas Hatzfeld<sup>854</sup> en est un bon exemple parmi d'autres. De la même façon que la mise en place de la nouvelle organisation hiérarchique a été un levier de performance pour l'usine, ce changement structurel dans l'organisation va être le second pilier de la transformation managériale de l'usine, au service de sa nécessaire recherche de performance.

Si l'on en croit Jean-Pierre Allibert, c'est à l'usine de Boulogne-Billancourt, à l'occasion d'un mouvement social à l'emboutissage du site historique que tout aurait commencé en posant les prémices de l'UET<sup>855</sup> avec l'idée des équipes autonomes, ainsi qu'il nous l'a raconté<sup>856</sup>, et même si à l'époque, il convient lui-même qu'il « n'avait pas un succès fou sur ce projet-là »<sup>857</sup>.

La même réflexion est intégrée dans les travaux mené par le Mides à l'initiative du Président de l'époque, Bernard Hanon. Toutefois, « la dynamique Mides ne débouche pas dans l'immédiat faute d'un projet d'entreprise fédérateur. Elle constitue néanmoins l'une des bases internes sur lesquelles va s'appuyer le redressement de Renault à partir de 1985. » comme l'écrit Patrick

<sup>853</sup> III O 16 321 sq. « On avait embauché des opérateurs et parmi les opérateurs, [...] on a détecté des gens qui avaient un potentiel [...] Et on les a mis chef d'UET. Alors des fois, on est allé un peu trop vite [...] et après il a fallu d'urgence les reformer, les coacher. »

<sup>854</sup> HATZFELD Nicolas, *op. cit.*, p. 520 sq.

<sup>855</sup> III O 12 443-444 « L'inventeur de l'UET, c'est Monsieur Jean-Pierre Allibert. »

<sup>856</sup> *Ibid.* 12 122 sq.

<sup>857</sup> *Ibid.* 12 144

Fridenson<sup>858</sup>. C'est en réalité plutôt par tâtonnements que ce concept va être mis en place selon Jean-Pierre Allibert qui nous précise qu'« ils appelaient pas ça l'UET,[...] ils appelaient ça les unités de base de production qui était dans la même ligne de ce qu'[il] avai[t] eu en tête avec les groupes autonomes<sup>859</sup>. » C'est à son arrivée à l'usine de Flins, en 1987, qu'il décide de mettre en place un dispositif similaire aux équipes autonomes mais en le simplifiant pour mieux l'adapter aux différents métiers<sup>860</sup>. L'objectif qu'il nous explique est de permettre un développement en compétences collectives :

*Quand un groupe a réussi à se constituer un niveau de compétence et une capacité de pérennisation [...] qui devient capable d'accueillir les nouveaux arrivants et de les intégrer, de les amener au niveau de compétences collectives donc une compétence qui s'auto-maintient, qui s'auto-améliore<sup>861</sup>.*

L'Unité Élémentaire de Travail (plus connu sous le nom d'UET) est donc née d'une certaine manière à Flins après une première exploration embryonnaire à Boulogne. Mais c'est surtout le fruit d'une pratique empirique dont l'intégration dans les réflexions menées dans le cadre du Mides (et qui restent stériles) ne serait que la partie émergée. C'est en 1993 que le dispositif est officiellement lancé dans le Groupe Renault en parallèle du raccourcissement de la ligne hiérarchique<sup>862</sup>. Flins fait donc une nouvelle fois figure de site d'avant-garde avec la mise en œuvre de cette nouvelle organisation, à telle enseigne que, lors du lancement de Clio, le Dossier de Presse destinés aux médias, donc au grand public, comportera une section spécifique pour faire la promotion de l'UET, comme l'explique Nadine Raffray<sup>863</sup>.

Toutefois, gardons-nous de trop d'angélisme : si redéfinition de l'équipe il y a, c'est sans aucun doute essentiellement pour « l'attention accordée à la mise en œuvre 'd'action de progrès' que [pour] des pratiques d'écoute individualisée [,] la construction d'une 'bonne ambiance' nécessaire à la paix sociale, condition première de réalisation de la 'qualité totale'<sup>864</sup> ». Ligne hiérarchique et organisation d'équipe se rejoignent pour contribuer, dans une double perspective à la fois en « hauteur » pour le déploiement de la stratégie et au niveau de la « base » (mais ce qui *in fine* semble être plus important encore) pour l'efficacité au quotidien, à la mise en œuvre de conditions opérationnelles et sociales optimales. Sa finalité prend donc deux figures :

<sup>858</sup> FRIDENSON Patrick, « *Les cadres et l'organisation de l'entreprise : Renault, 1945-1985* », in COSTA-LASCOUX J., DREYFUS-ARMAND G., et TEMIME É. (dir.), *Renault sur Seine : hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile*, Paris, Découverte : BDIC, coll. « La Collection "Recherches" à La Découverte », 2007, p. 130

<sup>859</sup> III O 12 451 sq.

<sup>860</sup> Gérard Leclercq, directeur à partir de 1993 a également évoqué sa propre paternité de l'UET au travers de la mise en place du PAP. Il faut sans doute y voir là le signe que l'arrivée de l'UET était une évidence pour tous à cette époque. *Ibid.* 15 76, « les UET sont issues très directement du PAP »

<sup>861</sup> *Ibid.* 12 468 sq.

<sup>862</sup> LOUBET Jean-Louis, *op. cit.*, p. 154

<sup>863</sup> III O 13 101 sq. « Dans le dossier de presse du lancement de Clio, c'était la première fois que... Au-delà du dossier produit, il y avait un dossier économique et social. [...] Et on a pu placer le concept de l'UET entre autres choses. »

<sup>864</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 196

celle de l'*empowerment*<sup>865</sup> de l'opérateur en le rendant plus autonome dans son action mais également celle d'une responsabilité nouvelle, assortie de la charge mentale qui va avec, en faisant reposer sur l'opérateur une contribution toujours plus importante à la performance de l'usine. Il n'est pas certain que la première compense la seconde, tant cette dernière va prendre un poids de plus en plus important, notamment avec l'autocontrôle à compter de la fin des années 1980<sup>866</sup> et ensuite avec d'autres pratiques qui demandent toujours plus d'implication de l'opérateur, comme nous le verrons plus loin.

C'est au premier de ces deux axes, que le Dossier de Presse de Clio 1 mentionné par Nadine Raffray fait la part belle. Il est évidemment bien plus « marketing », plus communicable pour ne pas dire présentable que le second... Et justement, il s'agit là encore, avec ce Dossier de Presse, d'une première à l'initiative de l'usine de Flins. En effet, l'entreprise innove en dépassant le simple cadre de la promotion du véhicule pour mettre en avant ceux qui le produisent et les méthodes mises en œuvre<sup>867</sup>. Cette reconnaissance externe de l'usine au travers d'un support de communication à destination de la cible stratégique que sont les journalistes n'est pas anodine au regard des forces nouvelles qui traversent l'entreprise. En effet, la communication monte en puissance tout au long de cette période. Interne, elle permet d'indiquer à tous la direction à prendre et la contribution attendue de chacun, externe, elle est l'occasion à la fois de vanter les qualités de la marque comme les mérites de ses produits face à la concurrence mais aussi d'éteindre d'éventuels incendies dans cette période de crise.

#### 4.2.4. *Heureux qui communique !*

Ouvrons cette séquence avec un nouveau point de singularité dans l'histoire de l'usine particulièrement symptomatique de l'époque : on peut en effet symboliquement marquer l'entrée de la communication comme un des éléments à la fois stratégiques et structurants de la vie de l'usine très précisément au 26 juin 1984. En effet, à cette date se tient la réunion stratégique *Flins 5/5* nous avons déjà évoquée. Sous cette appellation déjà très communicante, Edmond Pachura, directeur de l'usine, souligne dans sa conclusion que, pour réaliser la rupture attendue (il en va, nous le rappelons, de la survie du Groupe), « nous avons besoin d'un personnel informé, sensibilisé à la situation actuelle »<sup>868</sup>.

---

<sup>865</sup> Nous n'avons pas trouvé de meilleur terme pour traduire cette responsabilisation, cette autonomie et cette valorisation de la contribution de l'opérateur.

<sup>866</sup> FREYSSINET Michel, MAIR Andrew, SHIMIZU Koichi et al., *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*. La Découverte, « Recherches », 2000, p. 431, « L'autocontrôle des opérateurs, consistant pour eux à signaler les défauts qu'ils n'ont pu éviter, a été généralisé à la fin des années quatre-vingt. »

<sup>867</sup> III O 13 113-114 « C'était une innovation par Dominique Normand [responsable du service de presse économique du Groupe à l'époque]. Un dossier de presse économique et social qui était, [...] comment ça a été fabriqué [...] ce qu'il y a eu comme innovation au niveau de la manière de travailler »

<sup>868</sup> *Flins 5/5*, séance de travail du 26 juin 1984 – Archives l'usine Flins, Boîte 4, Renault Archives, p. 61

Il semble donc normal, que dans les semaines qui suivent ce séminaire, soit lancé le journal *Courants*, qui succède à un premier *Journal de Flins* dont nous n'avons retrouvé que très peu de numéros, suivi quelques mois plus tard par le lancement du *Média*, d'abord destiné à l'encadrement, pour être relayé auprès des équipes avant d'être largement diffusé aux salariés<sup>869</sup>. Ce rôle de support dédié exclusivement à la hiérarchie sera ensuite occupée par *Flins Hebdo* qui chaque semaine délivrera un tableau de bord usine QCDRhE<sup>870</sup>, les actualités du site, les points d'alerte éventuels, les messages managériaux à relayer, l'agenda, les nominations, etc.<sup>871</sup> Puis suivront les premières « grand-messes » managériales à partir des années 1990, réalisées avec les « moyens du bord », preuve que cela est nouveau pour l'usine, comme nous l'explique Antoine La Rocca : « le RC [bâtiment du site où a été ensuite implanté l'amphi de 300 places<sup>872</sup>], il était encore en cantine. On avait le gymnase... Le gymnase qui servait, donc c'était un ancien gymnase qui servait surtout pour les réunions d'encadrement<sup>873</sup> ». Le gymnase en question est hors des murs de l'usine, et le fameux bâtiment RC sera équipé en amphithéâtre avec un équipement digne des meilleures salles de conférence dans la première moitié des années 1990 à la suite de la désaffectation des restaurants issue de la modification des temps d'ouverture<sup>874</sup>.

Et puis ce sont aussi les Journées Portes Ouvertes (ou JPO) pour fêter l'usine et ses collaborateurs avec à chaque fois une volonté d'associer le plus grand nombre dans une optique non plus tant seulement sociale que morale voire éthique, ce qu'illustre le récit qu'en fait Nadine Raffray, Responsable Communication de l'époque, concernant l'organisation de l'événement de 1991, « première portes ouvertes... digne de ce nom »<sup>875</sup>. Avant cela, « c'était la fête NRJ qu'il y a eu [...] à l'époque, on fabriquait encore la R5, [...] ça c'était un super truc »<sup>876</sup> s'enthousiasme Katia Régnier pour cet événement qui a très fortement marqué les esprits, au point que plusieurs de nos interlocuteurs<sup>877</sup> nous en ont parlé, tant le 13 septembre 1986, il a été réuni d'artistes de l'époque pour fêter l'usine<sup>878</sup>. Dans ce même esprit d'action culturelle, et à

<sup>869</sup> Note 85

<sup>870</sup> Note 91

<sup>871</sup> Pour une rapide description de ce support, II K

<sup>872</sup> Pour situer le bâtiment, voir les différents plans disponibles II D 1 et 2

<sup>873</sup> III O 9 204-205

<sup>874</sup> *Ibid.* 9 218 sq.

<sup>875</sup> *Ibid.* 13 128 sq. « moi, je veux que tout le monde puisse venir, donc ça veut dire qu'il faut négocier un accord [avec les organisations syndicales pour permettre la visite pendant le temps de travail] Je [...] disais : 'mais attends, c'est n'importe quoi, ça. Mamadou, qui habite au Mureaux, s'il a six enfants. Il a droit de faire venir six enfants. Hein ? Et puis la famille recomposée, de bidule machin à Verneuil-Sur-Seine.' [...] S'il y a deux enfants de chaque côté. Moi je prends les quatre, hein ? L'essentiel, c'est que les gens, ils comprennent que *on est respectueux* » c'est nous qui soulignons.

<sup>876</sup> *Ibid.* 6 105 sq.

<sup>877</sup> Hormis Katia Régnier, on compte Nadine Raffray (II O 13), Jean-Pierre Allibert (II O 12)

<sup>878</sup> On peut citer, pour les nostalgiques de l'époque, notamment : Corinne Charby, les Rita Mitsouko, Mylène Farmer, Lio, Diane Tell, Images ou encore Catherine Lara

rapprocher de ce que nous évoquerons un peu plus loin concernant l'art picturale dans l'usine, on peut noter également l'organisation d'événements franchement plus atypiques. Ainsi, c'est l'Orchestre National d'Ile-de-France et ses 90 musiciens qui installent ses pupitres le 6 octobre 2007 dans le bâtiment NF pour un récital en hommage à Martin Luther King<sup>879</sup>. C'est là encore la démonstration d'une opération innovante pour contribuer à faire de l'usine un lieu de vie acceptable à la mesure des nouveaux enjeux de cadence, de performance, de compétitivité qui sont ceux de ce début de siècle, dans un contexte concurrentiel de plus en plus âpre pour une usine qui se fait et se sait vieillissante. Mais également, et c'est nouveau, un lieu de respect et de considération pour tous, notamment en faisant venir la culture et l'art dans l'usine ce qui dénote une nouvelle préoccupation pour les salariés au-delà d'événements de communication plus convenus<sup>880</sup>.

Cette dynamique du domaine communication et cette multiplication des actions soulignent combien une histoire de la communication interne des entreprises industrielles à des fins de renforcement de la motivation des salariés serait, à n'en pas douter, un sujet passionnant. Et pour ce qui concerne l'usine de Flins, la corrélation entre d'une part, un monde en crise, un secteur en tension et une recherche de la performance toujours plus aigüe et d'autre part le développement de l'information du personnel, l'accompagnement de l'encadrement dans ses missions, l'organisation d'événements fédérateurs destinés à renforcer la fierté d'appartenance est évidente. C'est aussi parce que l'usine compte de plus en plus sur des salariés responsables, impliqués, volontaires et engagés au quotidien et plus seulement des opérateurs qui effectuent à l'infini les mêmes gestes mécaniques, qu'elle se donne les moyens de leur délivrer une information qui tient bien souvent plus de la pédagogie que d'un simple habillage de bonnes intentions, pour ne pas dire de la propagande d'entreprise.

Outre *Flins 5/5*, cet objectif est concomitant à l'entrée puis à l'installation durable de la crise du début des années 1980, comme le souligne plusieurs de nos témoins. Ainsi, Olivier Girard qui, quittant le site en 1984, connaît les tous débuts de cette montée en puissance de la communication<sup>881</sup>. Quelques années plus tard, en 1987, Michel Auroy, directeur de l'usine note lui aussi que, s'il ne sait pas « ce qui a fait de nécessité de communication », il juge que l'on s'est sans doute « aperçu qu'il fallait probablement [...] intéresser le personnel de quelque niveau qu'il soit, à ce qui se faisait une dans une usine »<sup>882</sup>. Cette réalité a d'abord évolué timidement, puisque Michel Gornet, lorsqu'il était Chef de Département en peinture au début des années

---

<sup>879</sup> *Média* n° 1322

<sup>880</sup> Note 967

<sup>881</sup> III O 4 332-333

<sup>882</sup> *Ibid.* 11 251 sq.

1980, fait le constat qu'à cette époque, à l'usine « il y avait un homme communication », avant de situer cette montée en puissance plutôt vers les années 1990<sup>883</sup>. Les choses vont ensuite prospérer dans le sens de l'inflation au tournant des deux siècles, tant pour ce qui concerne les effectifs dédiés à la communication, comme le souligne Maryse Brudey<sup>884</sup> qu'en termes de structuration de l'organisation avec une présence terrain toujours plus forte au temps de Mathieu Perrier<sup>885</sup>. Cela dénote une vraie dimension stratégique de cette fonction. Preuve en est donc de l'importance qu'a pris le sujet. Si cela est vrai en termes de ressources et d'organisation, ça l'est également en termes de budget puisque Nadine Raffray découvre un service qui n'en a pas et fait tout pour en obtenir un indépendamment de celui de la direction du site<sup>886</sup>, ce qui semble ne pas poser de problèmes fondamentaux.

En termes de communication, reste un dernier point très spécifique à l'usine et qui va tendre, lui aussi, à accroître sa présence : il s'agit des dispositifs de reconnaissance interne. Ceux-ci vont se développer dans une logique verticale descendante, puisqu'ils sont à la disposition de la ligne managériale pour animer les équipes sur les nouveaux leviers de performance QCDRhE. Nous avons parlé plus haut des labellisations TPM ou MSP qui viennent distinguer des secteurs complets et qui donne lieu à des relais réguliers dans les *Médias*<sup>887</sup> de l'usine. Ainsi, on ne compte pas moins de 129 publications en l'espace de 30 mois. S'il est collectif, ce dispositif va tendre également à se déployer de manière individuelle. Au niveau de la direction de l'usine, ce sont par exemple les cérémonies de départs en retraite dont Denis Barbier nous a parlé plus haut. Ce sont aussi les inaltérables cérémonies des Médailles du Travail qui dépassent le strict cadre des dispositions légales, dans leur mise en scène notamment<sup>888</sup>. Sur le modèle de ces dispositifs transversaux ou légaux vont également être proposées d'autres modalités de reconnaissance dont la partie la plus visible et la plus récurrente est la présence d'une pleine page consacrée aux « employés du mois » désignés par leur responsable, dans le mensuel de l'usine<sup>889</sup>. Ces dispositifs de valorisation, le plus souvent non pécuniaires, permettent ainsi de fédérer une équipe comme de réguler le climat social<sup>890</sup>, et cela à moindre coûts. Dans un

<sup>883</sup> *Ibid.* 7 170-171

<sup>884</sup> *Ibid.* 7 17 69 « Quand je suis arrivé, on était huit. Quand on est parti, on était treize. »

<sup>885</sup> *Ibid.* 18 239-239 « on était 14 [...] avec des gens dans chaque département »

<sup>886</sup> *Ibid.* 13 70 *sq.*, en 1987, Nadine Raffray rencontre son contrôleur de gestion : « Je lui dis : 'mais c'est quoi ce bazar, comment je peux être responsable de quelque chose pour lequel je n'ai pas de budget ?' »

<sup>887</sup> 2.4.4 Plus jamais mauvais grâce aux systèmes nippons

<sup>888</sup> Voir par exemple *Courants* n° 191, septembre 2008, p. 12

<sup>889</sup> On pourra nous opposer qu'un tel support est en lui-même un dispositif de reconnaissance. En effet, avoir sa photo ou être cité dans le journal de l'usine vaut déjà acte de valorisation. Mais avec une page dédiée en tant que telle à la reconnaissance des salariés les plus méritants, on s'inscrit dans une sorte de niveau supérieur de la reconnaissance : le salarié n'est pas distingué dans le cadre d'un sujet d'actualité ou d'une réalisation précise, mais bien pour lui-même en tant que personne, pour sa contribution globale, en somme « pour l'ensemble de son œuvre ».

<sup>890</sup> Sans parler de quelques dérives clientélistes, pour acheter la paix sociale au sein d'un secteur en tension... sur ce point, voir également (et dans une proportion tout autre), III O 5 414 *sq.*

contexte marqué à la fois par une recherche de productivité, de performance qualité et d'implication de tous, comme nous le verrons plus loin, l'émergence de ce type de dispositifs dénote bien une volonté d'améliorer le cadre de travail qui, s'il est plus humain sur le plan physique, est aussi plus exigeant sur le plan cognitif. Ils vont également avoir un autre effet qui va contribuer à « casser » la communauté ouvrière : en distinguant plus fréquemment des individus, elle crée une sorte de nouvel ordre au sein du groupe opérateurs, renforçant ainsi le passage du collectif à l'individuation.

Et si la communication prend de plus en plus d'importance au fil des années, c'est aussi que, outre le levier qu'elle représente auprès de l'ensemble des collaborateurs pour passer des messages à caractère pratique, social, événementiel, vie des secteurs, résultats usine et Groupe, etc., elle va devoir également accompagner une cible essentielle pour la performance quotidienne de l'usine qui n'est plus tant un donneur d'ordre, un relais de la direction ou un surveillant qu'un animateur du progrès et un acteur de la performance, toujours plus connecté : le manager opérationnel.

#### 4.2.5. *Vers un management 4.0*

Nous empruntons l'intitulé de notre séquence à une notion apparue récemment sous l'appellation d'industrie 4.0 et qui désigne la quatrième révolution industrielle<sup>891</sup>. On nous pardonnera cet anachronisme, sacrifié sur l'autel de la forme, puisqu'évidemment si l'apparition et la généralisation de l'informatique dans le dernier quart du siècle dernier a considérablement impacté le manager opérationnel en l'interconnectant avec des systèmes d'information toujours plus nombreux, faisant ainsi figure de prémices à cette révolution, nous sommes évidemment encore loin des systèmes qui, aujourd'hui, évoluent toujours plus vite dans nos vies professionnelles. Toutefois, force est de reconnaître qu'avec le nombre quasi exponentiel d'indicateurs à suivre, à remonter, à mettre à jour et à justifier, l'informatique va être un outil incontournable et va prendre de plus en plus de place dans l'activité du responsable d'équipe en atelier. Les outils de courriels (*Mémo*, *Lotus Note* puis *Outlook*), puis de messagerie instantanée (*Messenger*, *Skype*, plus récemment *Teams*) et autres outils collaboratifs (comme les *eRoom*, ancêtres des *SharePoint* et autres *Google Drive*) vont également faire leur entrée dans quotidien des managers à la fin des années 1990 et accélérer leur déploiement lors de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle. Il n'existe évidemment plus de trace de ces consommations informatiques<sup>892</sup>,

---

<sup>891</sup> Après la mécanisation à la fin du XVIII<sup>e</sup> s., la production de masse à la fin du XIX<sup>e</sup> s., l'automatisation à partir des années soixante-dix, c'est aujourd'hui l'introduction de nouvelles technologies essentiellement connectées et des systèmes cyber-physiques.

<sup>892</sup> Ce qui pose pour l'histoire des entreprises une évidente question sur l'accès et l'exploitation de sources de l'immédiateté, sitôt produites, sitôt détruites.

toutefois quelques témoignages d'époque peuvent nous donner une idée de la vitesse avec laquelle ces systèmes se sont développés. Ainsi, Nadine Raffray reconnaît-elle que, à son arrivée à l'usine, « il y avait un ordinateur pour la secrétaire en chef »<sup>893</sup>, comprendre un seul pour toute l'usine (pour un usage bureautique et dans un environnement tertiaire s'entend). Dans le même esprit de « pratique réservée » clairement associée au statut, on peut citer l'exemple de Jean-Marc Viel, alors Etam et chef d'équipe, qui se fait reprendre par son chef d'atelier qui lui dit : « 'Mais t'as pas à toucher à ça, c'est pas ton boulot, t'as pas touché à ça. Ça, c'est *réservé qu'aux cadres.*' »<sup>894</sup>. Dans les ateliers, selon Antoine La Rocca, les ordinateurs sont apparus sur les lignes de production dans les années 1980 et viennent remplacer « deux ou trois contrôleurs, qui vérifiaient les chiffres de l'un, les chiffres de l'autre »<sup>895</sup> avec les inévitables erreurs que cela pouvait engendrer. Objet de pouvoir pour les uns, objet de productivité pour les autres, à la manière des robots pour le flux physiques de production, l'ordinateur va considérablement modifier les pratiques. En cela, Flins ne fait pas figure d'exception. En revanche, au regard de l'histoire de l'usine et des postures des uns et des autres au sein de l'éco système de l'atelier, on comprend tout ce que l'informatique va apporter en termes de rupture : empiétement sur les prés carrés de certains ou suppression de postes devenus inutiles. Sur le front des fonctions supports, l'informatique va également profondément modifier l'activité comme l'illustre l'exemple de la communication donné par Maryse Brudey, en 1997, qui note à la fois une totale dématérialisation et une logique de l'immédiateté poussée à l'extrême quand elle évoque le conflit des routiers Espagnols<sup>896</sup>.

Mais au-delà de ces éléments génériques au passage généralisé à l'informatique, c'est aussi une transformation très importante, et sans doute plus à Flins qu'ailleurs, pour le manager opérationnel. En effet, celui-ci travaille de plus en plus en réseaux, dans une ligne hiérarchique certes plus courte, mais aussi plus éclatée, qui ne parlent plus de secteurs amonts ou avals mais de « fournisseurs » dont on exige un certain niveau de prestation au service de « clients » que l'on se doit de servir au mieux, même si en termes de « clients » ou de « fournisseurs » il ne s'agit que des UET directement voisines<sup>897</sup>.

L'organisation monolithique de l'usine de Flins, « une organisation paramilitaire »<sup>898</sup> pour reprendre de Michel Gornet, va ainsi s'en trouver modifiée pour renforcer ce nouveau rôle du

<sup>893</sup> III O 13 411-412

<sup>894</sup> *Ibid.* 5 586-587. C'est nous qui soulignons.

<sup>895</sup> *Ibid.* 9 330 sq.

<sup>896</sup> *Ibid.* 17 217 sq. « 'heureusement qu'on avait ça hein ? Parce que là, *tout de suite* on prévenait et que *tout le monde était au courant*, hein ?' », c'est nous qui soulignons.

<sup>897</sup> Ce type d'appellation de fournisseurs ou clients internes est bien évidemment concomitante à la mise en place des systèmes japonais -*Dossier du management du SPR*, Renault, 2005

<sup>898</sup> III O 7 99-100

gestionnaire d'atelier soumis à plus de pression, à plus d'interlocuteurs, à plus d'injonctions au quotidien, à plus de *reportings*. Nous ne reviendrons pas sur ce dernier point que nous avons largement évoqué avec la question des indicateurs. Mais là où la (longue) ligne hiérarchique était enfermée dans d'immenses départements<sup>899</sup>, la métamorphose de l'organisation va conduire les responsables vers un nouveau management qui « introduit d'autre façon d'organiser la coordination intra-organisationnel » comme l'explique Gwenaële Rot, en précisant que « celle-ci s'ajoute, et non se substitue, aux dispositifs d'intégration verticaux<sup>900</sup> ».

Pour autant, ce management du XXI<sup>e</sup> siècle qui se passe aussi beaucoup (et en tout cas beaucoup plus qu'avant) devant un ordinateur peut rencontrer une certaine forme de résistance de la part des opérateurs qui « critiquent massivement le repli 'bureaucratique' des chefs d'unité [...] qui les amène à s'éloigner du 'terrain' et, en même temps, inciter à jouer la carte de la distance pour échapper quelque peu aux sollicitations de leurs opérateurs »<sup>901</sup>. Appréciation doublement paradoxale puisque devant son ordinateur, le chef d'UET va de plus en plus être amené à gérer le quotidien de ses opérateurs pour rendre l'activité plus fluide : congés, formations, absences en tout genre, promotions, gestion des heures supplémentaires, etc. mais aussi parce que le raccourcissement de la ligne hiérarchique et le pilotage au plus près de la chaîne de production oblige l'ensemble des managers (du directeur au chef d'UET) à être sur le terrain, entièrement tournés qu'ils sont vers le poste de travail<sup>902</sup>. S'il y a d'évidents gains de temps et d'efficacité, il y a aussi éloignement et distanciation là où auparavant (du moins pour les managers en charge des équipes) il y avait un contact étroit. En somme, comme l'écrit Gwenaële Rot :

*les orientations managériale qui instruisent finalement la fluidité industrielle contiennent en germe leurs propres limites. En multipliant les injonctions, en diversifiant les dispositifs de contrôle croisé, en ouvrant des exigences susceptibles de se révéler contradictoires, elle crée aussi des failles qui nourrissent une vulnérabilité organisationnelle.*<sup>903</sup>

Ce ressenti est globalement exprimé par les collaborateurs comme Antoine La Rocca dont le témoignage a d'autant plus de valeur que l'ancien électromécanicien devenu photographe officiel de l'usine peut comparer finement la situation en tant que technicien, dans un secteur relativement cloisonné, avant de connaître une plus grande liberté de rencontres et de mouvements : « les responsables étaient plus proches, allaient plus sur les lignes [...] ils étaient présents sur le terrain »<sup>904</sup>. Et c'est là un nouveau paradoxe : au contraire des cadres supérieurs de l'usine qui sont plus proches du terrain avec les conséquences que nous avons évoquées plus

---

<sup>899</sup> *Ibid.* 7 161

<sup>900</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 141

<sup>901</sup> *Ibid.*, p. 177

<sup>902</sup> Pour mieux se rendre compte de cette posture au service de l'opérateur, on se reportera à l'illustration II C 18 tirée de supports de communication managériaux

<sup>903</sup> *Ibid.* p. 212

<sup>904</sup> III O 9 123 *sq.*

haut, le manager opérationnel prend une certaine distance avec ses équipes, rivé qu'il est devant son écran pour documenter ses tableaux d'indicateurs. Sur ce plan, on est encore une fois à l'inverse total de la vie de l'usine à l'orée des années 1980. Mais il ne s'agit pas, et de loin, de la seule transformation que va connaître l'usine dans la vie quotidienne des ateliers et particulièrement celle qui concerne les opérateurs.

#### **4.3. VIE D'USINE, VIES A L'USINE**

Qu'est-ce qu'une usine ? Certes il s'agit bien sûr du premier maillon opérationnel de la chaîne de transaction qui vise à instaurer une relation marchande entre un client et un opérateur privé, en vue de satisfaire un besoin matériel du premier au bon niveau de conformité de fabrication et de dégager du profit pour le second avec la maîtrise des coûts de fabrication. Mais une usine, c'est également un lieu de vie où toute une sociabilité se met en place. Et cela est d'autant plus vrai, voire nécessaire, pour des opérateurs qui sont loin d'être les clients des produits qu'ils fabriquent et des actionnaires auxquels bénéficient les profits. On peut imaginer qu'une certaine sociabilité soit alors nécessaire pour donner un sens à leur présence en atelier à des postes difficiles, en complément du salaire perçu. C'est donc tout un écosystème social particulier qu'il s'agit d'observer. Si l'historien doit se garder de se glisser dans la peau du sociologue, il nous semble malgré tout utile ici, de brosser le portrait de quelques pratiques de vie. Parce que certaines sont vraiment spécifiques, pour ne pas dire uniques, à l'usine de Flins, elles permettent de mieux éclairer les profondes transformations qui font de l'usine Yvelinoise une figure si particulière de l'industrie du second XX<sup>e</sup> siècle.

En premier lieu, nous verrons comment les petits faits de la vie quotidienne de l'atelier éclairent une atmosphère, une ambiance qui ira, si ce n'est à disparaître, du moins à se déliter peu à peu. Nous ferons ensuite des focus plus courts sur cinq aspects symboliques de cette ambiance : l'alcool, l'économie souterraine dans les ateliers, une forme d'appropriation originale par les équipes de leurs lieux de travail, la présence de la religion et enfin l'affaiblissement progressive des luttes sociales. Notre lecteur aura bien compris qu'il s'agit là d'un choix délibéré parmi d'autres pratiques, peut-être de second plan, mais qu'il aurait sans doute été intéressant d'explorer également. Toutefois la dimension de notre mémoire ne nous le permet malheureusement pas.

#### 4.3.1. *Atmosphère, atmosphère !*

Une fois l'impression de gigantisme passée comme nous l'ont à plusieurs reprises indiquée nos interlocuteurs<sup>905</sup>, ce qui semble frapper les opérationnels jusqu'au tournant des années 1990 c'est la bonne ambiance<sup>906</sup> et tout particulièrement l'esprit de solidarité<sup>907</sup>, ou même de fraternité<sup>908</sup> voire d'environnement familial<sup>909</sup>. A l'autre extrême de la ligne hiérarchique, au niveau de la direction, on retrouve une même perception, tant pour la direction générale, quand Louis Schweitzer parle de la camaraderie<sup>910</sup> ressenti lors de son stage à l'usine ou au sein des instances de direction comme s'en réjouit Michel Auroy<sup>911</sup>. Toutefois, c'est sans compter les managers opérationnels qui sont eux plus nuancés et entre conditions de travail difficiles, conjonctures sociales ou relations managériales plus tendues jugent l'ambiance de la période avec plus de circonspection à l'instar d'Olivier Girard<sup>912</sup> ou de Michel Gornet<sup>913</sup>. Cette ambiance aux ressentis contrastés du début des années 1980 semble a priori s'inscrire dans la continuité des années précédentes comme les plus anciens de nos interlocuteurs nous le laisse penser (Jean-Jacques Ferchal ou Roger Rabineau, arrivés respectivement en 1953 et 1968) même si celle-ci a pu connaître un premier coup de frein sérieux avec la mise en place des deux équipes en 1969<sup>914</sup>.

Quelle soit tendue dans les faits ou ressentie positivement, cette atmosphère générale semble ruisseler du plus haut niveau de l'usine comme l'illustre Michel Auroy, avec une réelle volonté d'impulser une bonne ambiance au sein du comité de direction lors de son arrivée en 1987. Il semble d'ailleurs que cela n'ait pas été une marque de fabrique de Flins, mais peut-être même des usines en général, comme nous l'a expliqué Olivier Girard<sup>915</sup>. En marge de traditions déjà bien ancrées comme la Saint-Eloi, patron de la métallurgie que l'on fête le 6 décembre, certains directeurs ont ainsi marqué la vie d'usine avec des pratiques particulièrement fortes<sup>916</sup>.

---

<sup>905</sup> Note 276

<sup>906</sup> III O 1 199, 601 ; 5 462-463 « Les gens, ils étaient vraiment sympas » ; 6 52-53 « un milieu sain, bon enfant, sympathique » ; 8 83 « On rigolait tous... on arrêtait pas de rigoler », 130

<sup>907</sup> *Ibid.* 1 101 « Il y avait une solidarité infernale ! »

<sup>908</sup> *Ibid.* 1 199 et 579-580 ; 9 71-72

<sup>909</sup> *Ibid.* 6 49 « j'ai l'impression que c'était une grande famille », 8 37 « c'était familial »

<sup>910</sup> *Ibid.* 10 192

<sup>911</sup> *Ibid.* 11 457 « L'ambiance d'un comité... d'un comité de direction est passionnant »

<sup>912</sup> *Ibid.* 4 121 sq. « Il y avait des grèves et l'ambiance s'en ressentait », « l'ambiance dans l'usine dans les années 1980 était... fragile », et même « l'enfer de la fabrication »

<sup>913</sup> *Ibid.* 7 97-98 « Les contacts avec les ouvriers, ils étaient pas terribles quoi »

<sup>914</sup> *Ibid.* 1 247-248 « on a détruit cette espèce d'ambiance... il y a eu de la concurrence entre les équipes... énorme »

<sup>915</sup> *Ibid.* 4 99, « un directeur d'usine [...] crée l'ambiance de l'usine » ; 7 106-107, « traditions fortes avec des directeurs à fortes personnalités »

<sup>916</sup> *Ibid.* 7 109-110 « il y avait Guiriec, il y avait la chorale de l'usine [...] tous les cadres devaient chanter dans la chorale de l'usine ». Bien que hors de notre période, Francis Guiriec est sans aucun doute le cas le plus emblématique de ce type de

Si la Saint-Eloi a lieu une fois par an et ne concerne que quelques *happy few*<sup>917</sup>, qu'en est-il au quotidien dans les ateliers ? Outre la bonne entente informelle, dont nous avons parlé plus haut, il semble que ce soit principalement autour d'une même table et de bons plats (sans parler de la boisson, nous y reviendrons) que s'exprime le mieux cette atmosphère. En premier lieu, ce n'est pas forcément à la seule initiative des opérateurs qui organiseraient quelque chose entre eux, hors de tout cadre formel. En effet, les cinq réfectoires de l'usine contribuent à ces moments festifs, à tels points que leur disparition, à la suite du changement d'organisation dont nous parlerons plus loin, a pu être vécu comme un élément concourant à la dégradation de l'ambiance<sup>918</sup>. Mais naturellement, il ne s'agit là que de la partie émergée de l'iceberg puisque la majorité de ces moments de sociabilité peut se jouer non seulement en marge du cadre officiel du temps de repas, mais presque en parallèle de l'activité, parfois même sur le temps de travail<sup>919</sup>. Hormis la convivialité autour d'un plat à partager à l'occasion éventuellement d'événements convenus comme des naissances<sup>920</sup>, c'est aussi l'organisation d'événements plus ou moins anecdotiques (tour de France, championnat de football, etc.)<sup>921</sup>. Enfin, ce sentiment d'un groupe uni dépasse les murs de l'usine pour s'étendre aux zones urbaines où la population de l'usine est fortement concentrée<sup>922</sup> par l'entremise d'une cohabitation dans la vie quotidienne mais aussi, de manière assez logique, au vu à la fois des effectifs et de leur ancienneté, de la présence de véritables lignées familiales de travailleurs à Flins<sup>923</sup> ce qui renforcerait la notion de « grande famille » de l'usine, aspect affectif qui va logiquement fortement s'atténuer avec l'abandon progressive par l'usine de ses quartiers historiques des Mureaux ou de Mantes-la-

---

directeur, qui allait jusqu'à obliger l'encadrement à chanter dans la chorale de l'usine. Nous renvoyons à l'archive sonore du 45 tour paru en 1975 et dont les deux faces sont accessibles via ces liens :

**Face 1 :** Duo tiré des *Pêcheurs de perles* de Georges Bizet, avec Francis Guiriec, directeur de l'usine, en baryton. : <https://youtu.be/paifAUNZW7c>

**Face 2 :** *Le chant des compagnons de Flins*, avec pour chœur les 400 (sic !) Compagnons : <https://youtu.be/OLFvQ1xJXIM>

On pourra également se pencher sur les pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'AGR de l'usine, Pour avoir un aperçu de ces pratiques festives concernant l'encadrement, on pourra également parcourir l'un des 1 000 exemplaires du livre publié sur l'AGR de Flins, BERTINOT Michel, *Histoire du Cercle*, Usine Pierre Lefauchaux de Flins, 1986

<sup>917</sup> *Ibid.* 2 102 sq. « il fallait un certain coefficient pour aller dans cette réunion-là [...] et quand tu arrivais au coefficient et sur recommandation d'un patron, tu pouvais aller à la Saint Eloi »

<sup>918</sup> *Ibid.* 2 322 sq. « ça a été quelque chose de négatif parce que tout ce qui pouvait se passait lors du repas, à la cantine, au resto, la convivialité entre les opérateurs, tu vois, ben ça ne se faisait plus »

<sup>919</sup> *Ibid.* 5 223 sq. ; 8 85-86 « il y avait des repas les Marocains les couscous on était... on était 45 à manger le couscous sur le temps de travail », 104-105 « si on avait des choses à faire un petit repas on prenait pas les pauses », 115 « les Portugais et les repas les pommes de terre », 117-118 « les Marocains et les... le couscous, les Portugais ils faisaient autre chose »

<sup>920</sup> *Ibid.* 3 449 sq. ; 8 40

<sup>921</sup> *Ibid.* 1 87-88 « on faisait les... des concours de Tours de France... de championnats de France de foot... », 517 sq. avec l'exemple du tournoi de foot qui, même s'il est de toute évidence situé en amont de notre période, est une pratique qui a perduré longtemps, au-delà de 2010.

<sup>922</sup> 3.5.1 Entre les Mureaux et Mantes-la-Jolie

<sup>923</sup> III O 6 49 sq. « Un esprit Flins, c'est vrai, mais en fait j'ai l'impression que c'était une grande famille parce que les gens se connaissent, soit dans la vie, soit dans l'usine », 30 sq. « Papa, il travaillait à l'usine [...] j'avais un oncle aussi [...] il y avait beaucoup de gens qui travaillaient chez Renault. On avait été élevé, même mes copains et copines, les parents travaillaient chez Renault. »

Jolie<sup>924</sup>. Cette bonne ambiance va progressivement s'altérer, malgré l'amélioration des conditions de travail comme de l'environnement d'atelier<sup>925</sup> et d'une ligne hiérarchique plus réduite et plus proche mais aussi plus opérationnelle<sup>926</sup>. Toutefois, les raisons de ce changement d'ambiance sont peut-être paradoxalement à trouver dans ces évolutions *a priori* positives. Nous avons déjà parlé de la désacralisation du management plus haut qui s'est accompagnée d'un respect moins prononcé. Concernant les conditions de travail, il semble que l'automatisation ait profondément modifié l'état d'esprit des opérationnels<sup>927</sup>, tout comme les organisations nouvelles du travail, pour en arriver même à des situations conflictuelles<sup>928</sup>.

Quelle conclusion pouvons-nous tirer de ce constat quant à la transformation du site ? Il semble qu'il faille y voir le passage d'une organisation en 1980 qui fait reposer les ressorts de sa performance d'alors (coût de main d'œuvre bas, postes manuels et difficiles<sup>929</sup>, faibles qualifications, quasi despotisme hiérarchique, priorité du volume sur la qualité) sur un collectif uni et solidaire et qui sait s'octroyer des espaces de liberté nécessaire, à une nouvelle organisation qui doit s'adapter aux nouveaux canons de la performance (coût du travail plus élevé, nécessaire amélioration des conditions de travail notamment par l'automatisation, montée en compétence des opérationnels, ligne hiérarchique plus proche du terrain, priorités qualité et volume) en développant un esprit plus individuel aux contraintes toutes tournées vers la production (renforcés par la réduction des effectifs). Seulement, cette mentalité est sans doute difficilement compatible avec la taille de l'usine telle qu'elle a été conçue en 1952 puis dans les années 1960, et qui reste intangible. En effet, cette atomisation du lieu de travail crée et renforce des clivages nouveaux par l'éloignement logique des personnes dans des « îlots » d'activité strictement dédiés au travail et au sein duquel il n'existe plus ni les temps de convivialité (hormis les pauses très encadrées), ni la latitude pour « s'échapper » et retrouver des espaces de liberté en marge du travail. Ainsi, nous rejoignons Gwenaële Rot lorsqu'elle écrit « le temps passé dans l'usine devient presque exclusivement du temps de travail » ce que critique les ouvriers qui « dénoncent des temps de pause réduits à une peau de chagrin mais qui, en même temps ne sont pas forcément prêt à revenir à l'ancien système »<sup>930</sup>. Dans le cas de l'usine de Flins, on peut dire que, avec la conjonction des éléments que nous avons évoqués, on passe de l'ouvrier constitutif d'un

---

<sup>924</sup> 3.5.1 Entre les Mureaux et Mantes-la-Jolie

<sup>925</sup> III O 8 92-93

<sup>926</sup> *Ibid.* 6 58

<sup>927</sup> *Ibid.* 5 757 sq. « Ca a été aussi les... les robots qui avaient partout... la mentalité des gens... des gens... la mentalité des gens qui avaient énormément changé [...]. Ca c'était choquant parce que les gens... il ne fallait rien leur dire... Aucun, y avait aucun respect pour... pour rien. »

<sup>928</sup> *Ibid.* 5 388-389 « Le mec m'a dit : 'mais c'est infernal en équipe de nuit, c'est de la bagarre, aucun respect.' »

<sup>929</sup> *Ibid.* 4 61 sq.

<sup>930</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 125

groupe uni quand celui-ci se distingue de la « maîtrise » opérationnelle (sans même parler de la direction dans sa tour d'ivoire) à l'ouvrier en tant que rassemblement d'individus, moins nombreux mais mieux formés, aux conditions de travail moins difficiles mais plus techniques, plus proches de la hiérarchie de l'usine dans son ensemble mais moins enclin à s'y opposer autrement que de manière individuelle, montés en compétence mais avec une charge mentale plus importante, ce qui *in fine* a entraîné une baisse de la sociabilité. Ce changement créé comme une discordance entre la vie réelle dans l'usine et l'usine en tant que lieu de vie, telle que celle-ci a été conçue après-guerre et la rendant inadaptée à ces nouvelles modalités relationnelles, notamment du fait de sa taille démesurée. En quelque sorte, on pourrait dire que l'individuation de l'ouvrier a fait exploser la classe ouvrière au sein de l'usine. Et la vie d'usine n'est pas le seul facteur comme nous le verrons plus loin, mais auparavant et après avoir évoqué les repas, il nous faut aborder ce qui les accompagne le plus souvent : l'alcool.

#### 4.3.2. Une convivialité de moins en moins arrosée

La présence de l'alcool, dont la consommation est le plus souvent dissimulée, est une réalité de l'usine depuis sa création et les plus anciens de nos interlocuteurs nous l'ont tous évoquée<sup>931</sup> même si là encore, et une fois de plus assez paradoxalement, le haut de la hiérarchie semble nier cette réalité, en s'appuyant d'ailleurs sur la présence de la religion musulmane<sup>932</sup>.

Hormis certaine pratique individuelle qui tiennent véritablement de l'alcoolisme également présent à l'usine<sup>933</sup>, l'alcool s'apparente le plus souvent à un acte de convivialité, de partage, d'échange, de vie sociale mais aussi de liberté, tout comme les repas improvisés au sein des équipes sur le temps de travail, quand il se pratique de manière collective et d'une manière de plus en plus dissimulée au fil des années et *a priori* avant même le début de notre période<sup>934</sup>. Les occasions de boire semblent nombreuses et, même si son témoignage peut se référer à une époque antérieure à la nôtre, Roger Rabineau résume bien cela lorsqu'il déclare « on arrosait la Saint-Jean, la Saint-Paul ou la Saint-Pierre avec un litre de rouge [...] avec des bouteilles de Ricard et [de] whisky »<sup>935</sup>. Toutefois, on devine que cette situation perdure un moment lorsque Birane Sarr écrit que « le pinard, le Ricard circulaient sur les rails à l'intérieur des paniers [sur

<sup>931</sup> III O 1 94-95 « Si le vendredi on amenait pas [...] son litre de rouge, on était plus que banni des copains. Tout le monde buvait » ; 2 93-94 « il y avait de l'alcool un peu partout, des buvettes, Il y avait des bars, des bars clandestins » ; 3 445 ; 5 488-489 ; 8 121 « ce qu'on faisait c'était en cachette » ; 16 215-216 « Je n'ai pas connu ce que j'avais connu à Douai. Par contre, j'ai connu d'autres choses, ce que j'ai connu à Douai, c'était des problèmes d'alcoolisme »

<sup>932</sup> *Ibid.* 14 232 « à Flins, on était tranquille avec l'alcool » ;

<sup>933</sup> *Ibid.* 1 116 sq.

<sup>934</sup> *Ibid.* 1 428 sq. « quand je suis parti en retraite, j'ai payé un coup à boire à tout le monde [...], il fallait que je me planque... » ; 8 120 sq.

<sup>935</sup> *Ibid.* 1 138 sq. ; 5 219 sq. « le mec... Il planquait sa bouteille dans la fosse pour avoir la bouteille au frais [...] Il y avait de l'eau qui circule en dessous... »

la chaîne] »<sup>936</sup>. Au passage, on notera la nature des boissons consommées qui ne se limitent pas au vin ou à la bière, même si ces boissons moins fortes semblent être à la carte des consommations courantes<sup>937</sup>. Il est également frappant de voir comment, dans une sorte de système parallèle, à la seule main des opérateurs, cette gestion de la boisson est organisée puisque l'on trouve des bars clandestins<sup>938</sup> avec des opérateurs qui semblent même dédiés uniquement à cela<sup>939</sup> dans une sorte de commerce souterrain dont la présence, si elle est menacée, peut être ardemment défendue<sup>940</sup>. Certes cette pratique (tout comme les principaux interlocuteurs qui nous ont mentionné ces faits) remonte bien avant notre époque, mais on peut malgré tout estimer qu'au début des années 1980, alors que les effectifs n'ont pas drastiquement baissé, celle-ci perdure encore<sup>941</sup>.

Et c'est seulement à partir de la moitié des années 1980<sup>942</sup> qu'un frein sérieux, progressif et définitif va être mis à ces habitudes bien arrosées. Même s'il semble qu'il y ait déjà eu des tentatives d'éradiquer la consommation d'alcool par le passé<sup>943</sup>, celle-ci va être réellement effective à partir de cette période. Là encore, il faut sans doute voir dans la réduction des effectifs et dans le renouvellement d'un personnel plus jeune, sans doute mieux sensibiliser aux risques, la raison première de ce changement. Mais il faut probablement y voir aussi plusieurs facteurs étroitement liés à l'usine de Flins : montée en puissance de la qualité et de la sécurité, recherche de la performance, application des systèmes de production japonais, amélioration des conditions de travail, proximité nouvelle de l'ensemble de la ligne managériale ou, enfin, plus grande responsabilisation des individus dont nous parlerons plus loin. Toutefois, revers de cette médaille de l'abstinence, cette pratique sociale était aussi un temps de convivialité et de liberté offerte aux opérateurs qui avaient collectivement à faire face à des conditions de travail dures<sup>944</sup> mais aussi des managers qui devaient affronter un terrain hostile<sup>945</sup>. C'était aussi l'occasion,

<sup>936</sup> SARR Birane et DIAGNE Souleymane Bachir, *Op.cit.* p. 88

<sup>937</sup> *Ibid.* 5 486 sq. « il y avait le vin blanc, c'était un bon vin.... C'était le matin, il y avait le vin blanc.... Et on.... On commençait à boire le vin [inaudible] après de la bière, après on allait manger à la cantine »

<sup>938</sup> *Ibid.* 1 92 ; 293-94 « il y avait de l'alcool un peu partout, des buvettes, Il y avait des bars, des bars clandestin » ; 8 89-90

<sup>939</sup> *Ibid.* 5 494 sq. « Il y avait trois tôleurs. Et y en a que deux qui travaillaient. Y en a un qui s'occupait que d'un bar [...] planqué dans un placard [...] c'était le bar »

<sup>940</sup> *Ibid.* 5 498-499 « On avait commencé à supprimer un poste dans ce secteur là. Ça a pas bien été accepté au départ et finalement le... le gars qui tenait le bar. Il a... il a été gardien. »

<sup>941</sup> *Ibid.* 5 484-485 « Dans les années 1980 donc, il y avait vraiment quand même une proportion... il y avait un niveau d'alcool »

<sup>942</sup> *Ibid.* 5 214 « le milieu des années 1980... on avait dit : 'faut arrêter tout ça' » ; George Rodot situe cette chasse à l'alcool plutôt à la moitié des années 1990 (II O 8 121). Faut-il y en conclure qu'il n'y a pas de réelle politique usine, mais bien plutôt une volonté sectorielle plus ou moins importante ?

<sup>943</sup> *Ibid.* 3 444 sq.

<sup>944</sup> *Ibid.* 1 96 sq., « c'est comme à la guerre de 14, pour monter au front, on faisait boire les gens parce que à l'époque faut savoir que il y avait des gros boulots, très durs... qu'on buvait un coup, ça nous donner un coup de fouet et puis on aller travailler ». même si cela fait sans doute référence à une période antérieure à notre période, on peut estimer qu'au début des années 1980, les niveaux d'automatisation laissent encore la part belle à ce type de poste.

<sup>945</sup> *Ibid.* 1 116 sq. « il y avait des gars qui buvaient... et pourquoi ? Mais parce que ils étaient pas apte au commandement, ils avaient peur d'affronter l'homme [...] il prenait un petit coup avant de rentrer dans l'usine »

pour le management de l'époque une manière, d'acheter une certaine paix sociale, quand ils venaient à trinquer avec les opérateurs<sup>946</sup>. Ici encore nous retrouvons notre transformation d'un collectif uni à une somme d'individus dispersés au sein d'une usine trop grande pour eux.

Contrairement à l'alcool qui est une pratique qui se déploie indépendamment de l'usine, il en est d'autres plus propres à l'usine, dans cette recherche de liberté ouvrière.

#### 4.3.3. *L'art de la débrouille*

Dans cet univers que l'on devine particulièrement rude, entre repas improvisés et consommation illicite de boissons alcoolisées, se dessine autant d'occasions de se créer liberté, en quelque sorte pour échapper justement à cet environnement de travail difficile. Après l'indiscipline concernant l'organisation de la production pour les repas ou la violation du règlement intérieur pour ce qui de l'alcool (sans parler des conséquences sur la sécurité des personnes), une troisième pratique va peu à peu glisser vers une certaine forme de transgression, pour ne pas dire de délit. Mais avant cela, elle va surtout être une pratique tolérée, avec l'aval de la direction.

C'est en évoquant la qualité, un des maux chroniques de l'usine à l'orée des années 1980, et qui grevait sa performance et sa compétitivité, que Georges Rodot introduit la question de ce qu'il appelle la « récup' »<sup>947</sup>. En effet, en se plaignant du gaspillage qui était monnaie courante à son arrivée à l'usine, il en vient à évoquer « des pièces usagées [...] qu'on mettait dans un coin et [qui] étai[en]t revendu[es] au personnel »<sup>948</sup>. On comprend alors que l'usine en fait le commerce, au bénéfice de ses salariés, pour un remplacement d'une pièce sur son véhicule personnel, pour un complément de salaire en revendant la pièce à l'extérieur de l'usine, etc. En effet, il semble que l'on y trouve de tout : « des jantes, des boucliers, des balais d'essuie-glace [,] des batteries... Des voitures entières en pièces détachées »<sup>949</sup>. Nous n'avons pu établir les tarifs pratiqués mais on peut estimer que ceux-ci sont probablement intéressants pour la population ouvrière de l'usine dans la mesure où un opérateur comme Georges Rodot semble y avoir eu recours régulièrement. Le caractère institutionnel de cette pratique est renforcé quand il souligne que « c'était à l'intérieur de l'usine »<sup>950</sup>. Toutefois, et c'est là qu'intervient la dimension quasi délictuelle de cette pratique, la direction s'étant aperçue que la « récup' » ne concernait plus seulement des pièces mises au rebut mais que « des gens [...] mettaient des bonnes pièces

<sup>946</sup> *Ibid.* 8 89 sq. « même le grand chef du département il ramenait le Ricard pour boire [...] ça devait être 85 »

<sup>947</sup> III O 8 30

<sup>948</sup> *Ibid.* 8 23 sq.

<sup>949</sup> *Ibid.* 8 30-31

<sup>950</sup> *Ibid.* 8 25

et allaient de bonne heure le [...] mardi matin pour récupérer les bonnes pièces »<sup>951</sup> va mettre un holà à cette pratique. Or, celle-ci n'est pas tout bonnement arrêtée et interdite, dans un premier temps, mais elle est seulement transférée à l'extérieur de l'usine, « au fond de la Seine [(sic !)] derrière »<sup>952</sup>. Enfin, le dispositif est définitivement arrêté dans le courant des années 1990<sup>953</sup>, coïncidant ainsi avec l'orientation qualité donnée à l'usine<sup>954</sup> mais aussi avec les évolutions de l'organisation du travail.

Loin d'être anecdotique, cet usage (puis sa disparition) souligne plusieurs points intéressants. Tout d'abord, nous l'avons déjà évoqué, il est toléré par la direction, sans doute comme une sorte de régulateur social<sup>955</sup>, et lorsqu'il s'agit d'en limiter les abus, c'est par le déplacement du lieu, hors de ses murs, qu'elle le traite, plutôt que de l'arrêter. Ensuite, à l'heure où l'usine est encore constituée de plusieurs milliers de salariés répartis sur les 232 hectares du site et où certains d'entre eux n'ont jamais bougé de leur secteur<sup>956</sup>, il est intéressant de constater qu'un tel dispositif est probablement sectorisé et, de fait, réservé à un nombre limité de salariés, au courant de la « combine » sur laquelle l'usine ne semble pas avoir fait de publicité<sup>957</sup>. En effet, on peut estimer qu'on ne le connaît pas (ou alors très peu) quand on est en emboutissage, en tôlerie ou en peinture où l'on ne manipule pas de pièces susceptibles d'être mises au rebus (ou en tout cas d'être réutilisées). Toutefois, cette notion de limite dans le nombre de salariés bénéficiant de la « récup' » est à mettre en perspective par un double éclairage. D'une part, à l'instar de Georges Rodot, opérateur en sellerie puis en MADC donc au département montage, l'effectif de ce département se monte à quelques milliers de personnes, faisant figure de secteur le plus fourni de l'usine donc avec un potentiel d'utilisateurs élevé. D'autre part, à l'inverse, on peut estimer que le détournement des pièces n'a d'abord concerné que quelques personnes puis s'est étendu, amenant la direction à prendre des mesures. Cela permet de postuler l'existence de communautés particulières au sein du collectif ouvrier. Enfin, peut-être faut-il voir également dans cette pratique, et ses ultimes dérives, un moyen pour les opérateurs d'échapper à l'emprise de l'usine, en quelque sorte à s'en jouer et à en retirer un avantage, certes de façon malhonnête lorsqu'il est poussé à l'extrême.

---

<sup>951</sup> *Ibid.* 8 25 sq.

<sup>952</sup> *Ibid.* 8 27-28

<sup>953</sup> *Ibid.* 8 29

<sup>954</sup> 2.2.2 Un tournant qualité

<sup>955</sup> Nous n'avons pu établir la réalité de cette pratique dans d'autres sites de Renault, y compris Boulogne-Billancourt, ni la façon dont il est apparu dans l'usine de Flins, mais on peut imaginer que cela est venu du terrain, s'est peu à peu imposé de manière clandestine avant d'être tolérée par les secteurs puis la direction, comme un élément de régulation sociale des secteurs concernés.

<sup>956</sup> III O 18 243 sq. « et il y a des gars qu'ont fait presque toute leur carrière dans cette équipe de nuit [en emboutissage] »

<sup>957</sup> Nous n'avons trouvé aucune trace de cette pratique dans les supports de communication du site et aucun manager, jusqu'au directeurs de l'usine en exercice ne nous l'ont évoquée.

Dans ce même esprit d'espace de liberté que s'octroie l'ouvrier au dépend de l'usine, on peut également citer le travail en « perruque » que décrit notamment Fabienne Lauret dans son ouvrage<sup>958</sup>. Il s'agit là d'une pratique peut-être plus « souterraine » à la vie d'atelier que la « récup' » ou les repas pris en commun, même si elle semble également connue et tolérée par la direction. Toutefois, à la différence de la « récup' », le travail en « perruque » repose sur une transaction entre ouvriers directement. En valorisant un savoir-faire ou un accès à des moyens particuliers, elle donne lieu ainsi à une véritable activité parallèle tout autant que régulière et qui permet de répondre à des « commande[s] pour un cadeau de départ en retraite »<sup>959</sup>. Il en va ainsi de la production d'une peluche, d'un modèle réduit de voiture, une pochette en simili cuir, un couteau sculpté, jusqu'à des documents personnels réalisés sur ordinateur<sup>960</sup>. Enfin, à la différence de la « récup' », dont les salariés peuvent retirer une valeur financière, sorte de dîme prise sur l'usine, il n'est pas question d'argent dans le cas de la « perruque ». En revanche, ce sont le temps, la matière première (du cuir, des tissus, de la tôle) et éventuellement les moyens techniques dévolus à la production qui sont détournés clandestinement au profit des salariés. Avec la transformation ou la disparition des postes qui le permettaient<sup>961</sup> ou simplement la reconfiguration des temps opératoires qui n'offrent plus cette possibilité, cette pratique va peu à peu tendre à disparaître<sup>962</sup>.

Enfin, plus anecdotique mais cette fois directement au service du travail en atelier, on notera cet inédit et curieux *Manuel d'aide-mémoire illustré*<sup>963</sup> (*sic !*) qui présente de manière très sérieuse, mais sous un format pour le moins inhabituel, proche de la bande dessinée et que l'on devine réalisée par un salarié, tout ce qu'il faut savoir pour travailler en emboutissage : règle de sécurité, lexique, explication du process, présentation des outils, etc. A l'inverse de la « Récup' » ou de la « perruque » où c'est l'entreprise qui met à disposition de ses salariés, parfois malgré elle, des pièces ou des moyens, la relation ici est inversée : ce sont les salariés qui mettent à disposition du département (mais aussi et surtout de leur collègues) leur savoir-faire pour produire un document appropriable par tous, là où le département en semble incapable. Dans ce dernier cas, comme dans celui de la « perruque », il est principalement question de la valorisation du savoir-faire d'un individu, qui ressort ainsi du collectif, mais qui travaille pour ce collectif. De cette valorisation informelle, libre, échappant à la direction, on passera à une

<sup>958</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*, p. 64

<sup>959</sup> *Ibid.* p. 65

<sup>960</sup> *Ibid.* p. 66 et 67

<sup>961</sup> Dont certains postes dits doux dont nous a parlé Louis Schweitzer, III O 10 177 *sq.* « Une des façons de faire [de la productivité] était [...] la disparition des postes doux [qui] étai[en]t quand même très pratique[s] »

<sup>962</sup> Toutefois, on peut estimer que profiter d'un ordinateur professionnel pour corriger le mémoire de son fils correspond à une forme nouvelle de « perruque ».

<sup>963</sup> II H 24

reconnaissance plus institutionnalisée<sup>964</sup>, certainement aussi parce que celle-ci ne trouve plus à s'alimenter dans un collectif qui n'est plus.

Si ces derniers savoir-faire sont mis au service d'une forme d'artisanat populaire, il est une autre forme d'art ouvrier qui s'affiche largement sur les murs de l'usine.

#### 4.3.4. Attention : peintures fraîches !

Lorsque l'usine fut fondée en 1952, son architecte Bernard Zerhuss avait le projet d'en faire une usine résolument moderne, conçue pour l'homme, à l'image de la Régie, entreprise d'Etat, au service de tous ses clients en mettant la voitures à la disposition du plus grand nombre mais aussi « vitrine sociale » de la France de la reconstruction. Dans cet esprit, on peut noter avec Patrick Fridenson :

*« [Lors de son inauguration] les visiteurs insistent sur l'esthétique de l'usine [...]. Pour que cet outil industriel 'reste humain dans une ambiance sainte et gaie', l'usine est peinte en plusieurs couleurs. [...] l'ancien futuriste Félix del Marle [a]ssisté de Jean Gorin, [...] a voulu réaliser une chromothérapie<sup>965</sup> qui agit sur le comportement de l'homme au travail, la même recherche de contours [...] contribuant à l'ordre, à l'équilibre et à l'harmonie<sup>966</sup>. »*

Sans se prévaloir d'un travail d'artiste à la hauteur de celui de Félix del Marle ou de Fernand Léger (ce dernier ayant eu le projet d'exposer des toiles dans le réfectoire de Boulogne-Billancourt dans les années cinquante<sup>967</sup>) les salariés de l'usine s'approprient leur cadre de travail afin de le rendre plus vivant, moins austère. Pour cela, ils passent littéralement « commandes » de fresques pour habiller les murs de leurs lieux de travail auprès d'artistes, eux-mêmes salariés de l'usine ! Toutefois, sans être Léger, ils n'en sont pas moins des artistes de poids, comme le souligne Antoine La Rocca : « certains qui ont eu des réputations comme ça, enfin qui se sont fait des réputations parce qu'ils avaient un réel talent »<sup>968</sup>. Là encore Jean-Jacques Ferchal a été particulièrement actif, en tant que chef d'atelier, pour faire la promotion de ce « cadre de travail motivant »<sup>969</sup> avant l'heure, en évoquant un certain Barruet qu'il avait dédié, parmi ses équi-piers, à ses réalisations picturales. Si la pratique peut d'abord apparaître comme une dépense inutile, elle va s'institutionnaliser avec la mutation du peintre au secteur... embellissement. Ce peintre va rapidement faire des émules, en dépit d'une première opposition certaine de la part de la hiérarchie puisque Jean-Jacques Ferchal « avai[t] fait faire une voiture qui sortait du mur

---

<sup>964</sup> 4.2.4 Heureux qui communique !

<sup>965</sup> II H 3 et 4 pour des exemples d'études de chromothérapie ou de couleurs de bâtiments

<sup>966</sup> FRIDENSON, Patrick, *op. cit.* p. 339

<sup>967</sup> En 2014, à l'initiative notamment de l'auteur de ces lignes, la toile *Les Constructeurs* de Fernand Léger a été exposée à quelques mètres de la ligne du montage, valant à l'usine la visite de Fleurs Pellerin, ministre de la Culture de l'époque II H 30, pour la reproduction de l'œuvre de Fernand Léger, et 31, pour l'article paru dans le *Monde*

<sup>968</sup> III O 9 103-104

<sup>969</sup> L'appellation « cadre de travail motivant » est une démarche qui remplace à compter des années 2010 la notion de conditions de travail avec le traitement séparé de la sécurité. Cette démarche s'appuie sur six leviers (formation, communication, management participatif, implication, valorisation et embellissement) et vise à renforcer l'engagement des opérateurs.

[.] mais [il s]'était fait critiquer comme ce n'est pas possible. Elle avait été démontée aussitôt [s]on départ. On pensait que ça ne servait à rien »<sup>970</sup>. La meilleure preuve de l'utilité de la démarche tient au fait qu'elle a malgré tout perduré. Nouvelle démonstration d'une liberté recherchée quand l'usine vient à devenir un lieu de performance.

A priori, cette pratique semble en effet ne s'être développée que dans les années de crise<sup>971</sup>, à partir des années 1980, et était encore visible sur les murs des ateliers jusqu'à la moitié des années 2010<sup>972</sup>, mais les dernières peintures ont été réalisées au tout début des années 1990. Il faut s'en doute y voir, à une époque où les investissements se font à la fois plus contraints et plus ciblés dans l'usine pour le cadre de travail notamment, après quelques trente ans d'existence qui ont vu certainement les lieux vieillir, les peintures s'effriter et les murs se salir, une volonté de ceux « d'en bas » d'améliorer l'ordinaire par une vue de sous-bois, de cascade ou de massif alpin.

Il est également intéressant de noter que tous les départements de l'usine sont concernés sans réelle exception, parfois un même peintre officiant dans plusieurs secteurs de l'usine. Si quelques véhicules sont représentés, ce sont surtout des paysages qui sont l'objet de ces œuvres d'art populaire, probablement parce que le peintre travaillait d'après une carte postale ou une photo<sup>973</sup>. Enfin, si de nombreuses fresques sont réalisées directement sur les murs (parfois de taille très imposante), d'autres sont réalisées sur des panneaux de bois (ce qui n'empêche pas des réalisations de belles tailles également). Par ailleurs, on peut difficilement imaginer que ces œuvres aient été réalisées en catimini, d'autant plus que leur réalisation pouvait nécessiter des moyens particuliers qui devaient probablement appartenir à l'usine<sup>974</sup>. Et même si la direction ne fait pas officiellement la promotion de ces travaux, elle les tolère, sans doute, là encore, comme un élément de régulation sociale, sachant que le chef de département est susceptible de mettre son veto<sup>975</sup>. Cette pratique est à rapprocher de la « perruque » quand ces mêmes peintres en viennent à réaliser des tableaux pour des événements particuliers destinés à des salariés<sup>976</sup>. Cela souligne bien leur notoriété au sein du site.

Toutefois, il serait simpliste de ne voir dans ces aménagements qu'une simple volonté de s'évader dans un massif alpin, un sous-bois verdoyant ou un bord de mer du sud ou même, du

<sup>970</sup> III O 2 350 *sq.*

<sup>971</sup> Sans pour autant qu'on puisse en conclure un lien de cause à effet certain et définitif entre cette pratique et la crise.

<sup>972</sup> Une vague de travaux de modernisation a vu la majorité de ces fresques repeinte. Une opération massive de prise de vue a permis d'en garder trace mais sans doute que d'autres ont échappé au photographe. L'ensemble des œuvres sauvées de l'oubli sont visibles en II G

<sup>973</sup> III O 9 90

<sup>974</sup> *Ibid.* 9 87-88

<sup>975</sup> *Ibid.* 9 97 *sq.*

<sup>976</sup> *Ibid.* 1 415 *sq.*

point de vue de la direction, une unique volonté de régulation sociale. En effet, il ne faut pas négliger l'appropriation des lieux par ses occupants comme un moyen de collaboration dans un univers industriel qui change, comme Gwenaële Rot le souligne lorsqu'elle cite notamment Marie Pot :

« *L'usine 'à vivre' se veut propre, colorée, agréable, accueillante, à l'opposé de 'l'usine taudis' [...] toute organisation du travail passe par une organisation de l'espace de travail et tout coloration de l'espace en organise la perception, la rationalisation' et cet aspect n'est pas négliger*<sup>977</sup>. »

y compris pour ces œuvres d'art qui, de fait, structurent également ce nouvel espace de travail.

Organiser le cadre de travail, améliorer les conditions dans l'atelier, offrir au corps social une respiration en se réappropriant son espace de travail d'une certaine façon tolérée par la direction, ces peintures sont la partie émergée d'un iceberg dont nous n'avons fait qu'effleurer quelques aspects. Dans cette période de crise et d'ajustements permanents, où la recherche de la performance et de la compétitivité met le cadre de travail à rude épreuve, la direction offre ainsi autant de soupapes de sécurité, permettant au passage des transformations majeures, sans heurt. Et si nous avons évoqué quelques-unes de ces pratiques très matérielles, il en est une plus spirituelle : la religion.

#### 4.3.5. Prières à la chaîne

La question de la religion à Flins semble être un aspect cardinal de la vie de l'usine, puisque celle-ci peut aller jusqu'à modifier l'organisation de la production comme nous allons le voir. En effet, pour une part importante de la population ouvrière<sup>978</sup>, la religion musulmane est particulièrement présente et conduit à des aménagements visibles ou invisibles. Pour les aménagements visibles, pris en compte par la direction, ce sont notamment des organisations mises en œuvre lors du mois de Ramadan. Cela peut alors entraîner des impacts sur les horaires de pauses, notamment pour rompre le jeun, ainsi que nous l'ont confirmé plusieurs de nos témoins<sup>979</sup>. Mais cela peut aller jusqu'à donner du temps de pause supplémentaire, comme nous le rapporte Denis Barbier<sup>980</sup>, *a priori* dans les dernières années, où malgré la baisse des effectifs, la question de la religion est peut-être devenue plus sensible<sup>981</sup>. Sans compter le fait que lorsque le mois de Ramadan tombe les mois les plus chauds, les conditions de travail, et donc de

---

<sup>977</sup> ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 95. Pour l'extrait cité : POT Marie, *Les Usages sociaux de la couleur à l'usine*, Thèse de doctorat de troisième cycle de sociologie, sous la direction de Michel Verret, Université de Nantes, p. 111

<sup>978</sup> En 2001, les salariés originaires de pays musulmans (Maroc, Algérie, Tunisie, Mali, Sénégal, etc.) représentent encore près de 19% de la population ouvrière totale, mais environ 78% de la population d'origine étrangère.

<sup>979</sup> LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*, p. 96

<sup>980</sup> III O 14 227-228, « dans les périodes de Ramadan, fallait redonner du temps aux gars »

<sup>981</sup> Cela n'est pas propre à l'usine et encore moins en France, la question de la religion s'étant cristallisé autour d'un certain nombre de tensions au sein de la société ces dernières années.

sécurité, peuvent devenir rapidement dangereuses pour qui ne s'hydrate pas<sup>982</sup>. Ces pauses sont mises en place pour la sécurité des personnes mais aussi comme une sorte de régulateur social spécifique à l'usine puisque, quand on la compare avec l'usine de Bursa par exemple, où on ne trouve de tels aménagements<sup>983</sup>, ce qui démontre bien qu'autre chose se joue aussi derrière la religion. Mais l'entière de la population de l'usine ne suit pas nécessairement le Ramadan. Comment ces aménagements sont-ils alors vécus ? Pour nos témoins de terrain, opérateurs ou managers, l'appréciation est plutôt partagée. Cette pratique religieuse peut être perçue comme une occasion de convivialité quand elle est vue du terrain<sup>984</sup>, elle est plus critiquée lorsque l'on monte dans la hiérarchie<sup>985</sup>.

Autre manifestation visible de la présence de la religion, c'est bien évidemment la prière. Du fait de sa pratique plus individuelle, on pourrait imaginer qu'elle a naturellement moins d'impact que le Ramadan sur l'organisation. Toutefois, selon les secteurs, des aménagements pour la pratiquer lors du temps de travail peuvent s'avérer nécessaires<sup>986</sup>. Au contraire du Ramadan, ces aménagements ne peuvent être du ressort de la hiérarchie qui au mieux ferme les yeux sur ces démonstrations, mais plutôt gérés entre les opérationnels directement, musulmans et non musulmans, pour organiser (avec plus ou moins de facilité) les remplacements<sup>987</sup>. Quant à la pratique elle-même, c'est au moyen de simples cartons qu'elle se déroule<sup>988</sup>. Outre les perturbations au poste de travail, ces pratiques religieuses ont d'autres conséquences, de la simple surprise<sup>989</sup> jusqu'au risque de conflit physique<sup>990</sup>, ce qui laisse supposer une réelle sensibilité sur le sujet. Avec la baisse de la population magrébine ou d'Afrique subsaharienne, notamment dans le cadre de dispositif d'aide au retour au pays mis en œuvre à compter des années 1980<sup>991</sup>, la pratique de la prière tendra mécaniquement à être moins visible, quand les aménagements pour le Ramadan, eux, perdureront puisqu'inscrits officiellement à l'agenda de l'usine, ouvertement tolérés qu'ils sont par la direction.

<sup>982</sup> Sur cette question précise des mois les plus chauds et des pauses Ramadan, que l'on nous permette de faire part de notre expérience, même si celle-ci sort du cadre temporel que l'on s'est fixé. D'une part, chaque été, des distributions de bouteilles d'eau été faites dans les ateliers (parfois même plusieurs fois par jour), et d'autre part, nous avons connu des années où, en raison des fortes chaleurs pendant le mois de Ramadan, des pauses de cinq minutes étaient rajoutées au temps standard (28 minutes).

<sup>983</sup> III O 16, lignes 286 sq. « je suis allé démarrer des trucs [...] en Turquie, [...] il n'y avait pas de mosquée, [...] de pause Ramadan quand il y avait le Ramadan etc. donc alors pourquoi y avait ça à Flins ? En fait pour régler des conflits »

<sup>984</sup> *Ibid.* 5 222-223 ; 8 128 sq.

<sup>985</sup> *Ibid.* 5 282 sq. ; 16 278 sq.

<sup>986</sup> III O 5, 744 sq.

<sup>987</sup> *Ibid.* 5 749-750

<sup>988</sup> *Ibid.* 5 720 ; 8 126-127 ; 14 214-215

<sup>989</sup> *Ibid.* 14 215-216

<sup>990</sup> *Ibid.* 5 277-278

<sup>991</sup> Avec, n°12, janvier 1984, p. 3 ; n° 15, avril 1984, p. 3

Il est enfin une particularité nettement moins visible mais qui n'en finit pas de surprendre les nouveaux arrivants dans l'usine<sup>992</sup>. Ce sont les mosquées dans les ateliers. Nous avons vu que la pratique de la prière, si individuelle soit-elle, peut déjà être facteur de certaines micro-perturbations, voire de tensions, comme nous l'avons évoqué plus haut. La présence de mosquée pose d'autres questions. En effet, ces lieux de culte non officiellement reconnus<sup>993</sup> mais largement implantés dans l'ensemble des départements, voire dans les ateliers (parfois en toute connaissance de cause de la ligne hiérarchique locale<sup>994</sup>) créent autant d'espaces indépendants de l'organisation dissimulés<sup>995</sup> au sein de l'usine tout en y étant enclavés. Cela pose d'inévitables difficultés lors des travaux dans le cadre des évolutions des installations, dans la mesure où, comme pour tout lieu de culte, des règles régissent ces espaces sacrés. Ainsi, lors d'une réorganisation du flux de production, il peut arriver qu'il soit nécessaire d'intervenir là où un lieu de prière est implanté et il est alors nécessaire de suivre un rituel spécifique<sup>996</sup>. Il s'agit donc d'un lieu où le « droit de l'usine » ne s'applique pas avec l'accord tacite tout autant qu'officiel de la direction.

Peu à peu, les mosquées sectorielles vont être démantelées et seule restera une mosquée centrale dans la barre des vestiaires<sup>997</sup> qui occupe une salle suffisamment grande pour accueillir 300 à 400 personnes<sup>998</sup>. Elle n'en acquiert évidemment pas pour autant un caractère officiel, n'ayant jamais été reconnue par la direction<sup>999</sup>. Et si ces mosquées « décentralisées » tendent à disparaître, il ne faut pas y voir un affaiblissement de la présence religieuse à l'usine, puisque cette mosquée centrale semble, aux dires d'un de nos interlocuteurs, accueillir « l'imam de Mantes qui venait tous les vendredis pour faire la prière »<sup>1000</sup>. Cette intrication entre la sphère religieuse et l'espace de travail, déjà complexe du point de vue interne au site, va atteindre une sorte d'acmé nationale lors de l'épisode dit des « chiites de l'usine de Flins ». L'année 1983 s'ouvre sur un article de *L'Expansion* du 3 janvier titré : « L'automobile otage de ses immigrés. Aulnay, Poissy, Flins, comment la CGT récupère la révolte des musulmans »<sup>1001</sup>. Quelques jours plus tard, le 6 janvier, et jusqu'au 28, un mouvement social mobilise « les peintres, le

---

<sup>992</sup> III O 14 216 ; 16 270 *sq.*

<sup>993</sup> La religion relève du domaine privé. Le code du travail, par ses articles L1121-1 sur le respect des droits et libertés dans l'entreprise, L1132-1 à L1132-4 sur le principe de non-discrimination et L1321-1 à L1321-6 sur le principe de neutralité dans le règlement intérieur, encadre sa pratique dans le milieu professionnel.

<sup>994</sup> III O 16 271-272

<sup>995</sup> *Ibid.* 5 290-291, 728 *sq.*

<sup>996</sup> III O 14 219 *sq.*

<sup>997</sup> II D 2, point 2

<sup>998</sup> III O 14 224

<sup>999</sup> Pendant notre période d'exercice à Flins, nous avons eu à connaître cette situation de tolérance sans reconnaissance formelle.

<sup>1000</sup> III O 5 279

<sup>1001</sup> Cité par OTT Manon, *De cendres et de braises. Voix et histoire d'une banlieue populaire*. Anamosa, « Hors collection », 2019, p. 104

Centre Livreur et l'Electrolyse [la cataphorèse] »<sup>1002</sup>. Il n'en faut alors pas plus à Gaston Deferre, Ministre de l'intérieur de l'époque, pour déplorer lors d'un interview radiophonique<sup>1003</sup> le rôle « d'intégristes, de chiites » à l'origine de ce mouvement, avant d'être suivi par le premier ministre Pierre Mauroy<sup>1004</sup>, puis par Jean Auroux<sup>1005</sup> (celui-là même des fameuses lois éponymes<sup>1006</sup>). Ce qui est intéressant dans cet épisode d'amalgame entre le social et le religieux qui est fait par le politique, c'est, comme l'écrit Vincent Gay, le fait que

*Des liens de causalité créent ainsi un continuum entre immigration, conflits sociaux, religiosité, intégrisme, déstabilisation de la France. Ils opèrent un déplacement des regards sur les luttes ouvrières, participant d'une mise à distance des racines sociales des conflits, et des identités au travail auxquelles est substituée une identité religieuse décrite comme potentiellement dangereuse.*<sup>1007</sup>

Ainsi, ce qui, semble-t-il, est recherché par ces représentants politiques, dans une sorte de méta instrumentalisation, c'est de faire de ces conflits des moments d'instrumentalisation religieuse, comme pour rappeler, en creux, que sous un gouvernement de gauche et après une décennie marquée par de nombreux conflits, la période qui s'ouvre est celle d'un monde ouvrier qui emprunte la voie du progrès et ainsi n'aurait plus de raison de se plaindre, à moins d'être manipulé par des « intégristes » religieux.

La baisse de la présence des travailleurs immigrés, qui est concomitante à l'atténuation des tensions sociales au sein de l'usine, pourrait paraître donner raison au politique. Cela est loin d'être avéré comme nous allons le voir dans la séquence suivante, avec des conflits sociaux dont la moindre fréquence et la plus faible intensité trouvent leur origine dans d'autres terrains que celui de la religion. Toutefois, pour conclure sur cette séquence particulière, il n'en reste pas moins que la religion s'inscrit comme un fil rouge sur l'ensemble de notre période, en dépit de la baisse des effectifs, et tout particulièrement la population Maghrébine et d'Afrique Sub-saharienne. Il faut sans doute y voir le reflet des tendances qui traversent la société sur le plan de la religion, et qui continuent d'irriguer tout autant le XXI<sup>e</sup> siècle qu'elles ont nourri le siècle précédent. Sur le plan strictement industriel, il semble en revanche que cette tolérance sur le plan religieux soit peu compatible avec la recherche de compétitivité et l'application des nouveaux standards de production que nous avons évoqués précédemment, et apparaîtrait ainsi comme un frein à la transformation de l'usine.

<sup>1002</sup> CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.*, Vol. 2, p. 246

<sup>1003</sup> *Europe 1*, 26 janvier 1983

<sup>1004</sup> *Nord-Eclair*, 28 janvier 1983 : « les principales difficultés sont posées par des travailleurs immigrés [...] par des groupes religieux et politiques [...] en fonction de critères ayant peu à voir avec les réalités sociales françaises. »

<sup>1005</sup> GAY Vincent, « Grèves saintes ou grèves ouvrières ? Le 'problème musulman' dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 », *Genèses*, 2020/1 (n° 118), p. 98

<sup>1006</sup> 1.3.2 L'Etat à la manœuvre : les lois Auroux

<sup>1007</sup> GAY Vincent, *op. cit.* p. 98

#### 4.3.6. *Fin des luttes plutôt que lutte finale*

Les années 1970 avaient été marquées par de nombreux conflits sociaux<sup>1008</sup>. Les années 1980 s'ouvrent sur une concentration assez singulière de conflits<sup>1009</sup> qui ne touchent pas que l'usine de Flins puisque Talbot qui devient Peugeot à Poissy connaît également des mouvements importants<sup>1010</sup> tout comme d'autres secteurs<sup>1011</sup>. Certes la pression sociale qui s'accroît uniformément en France trouve ses origines d'une part, de manière structurelle, dans l'entrée en crise à la suite des deux chocs pétroliers des années 1970 et, d'autre part (et plus conjoncturellement), dans l'arrivée d'un gouvernement de gauche et des espoirs qu'elle fait naître. A n'observer que ce contexte, strictement limité à cette période du début des années 1980, on pourrait légitimement penser que Flins n'est pas un cas particulier et s'inscrit dans ces mouvements généraux de contestations sociales. C'est sans compter non seulement sur le passé récent de l'usine qui, depuis 1968, multiplie les mouvements sociaux d'envergure<sup>1012</sup>, mais aussi qui concentre en ses murs au tout début de notre période un nombre considérable de conflits<sup>1013</sup>. Dans le détail, il s'agit plutôt de mouvements sectoriels mais qui bloquent l'ensemble de l'usine en raison de leur situation stratégique dans le flux ou de leur rôle clé pour le fonctionnement de l'établissement : en avril, mai et juin 1980, cinq conflits mobilisent 10% de l'effectifs, suivi en novembre et décembre de la même année d'un débrayage du Garage de l'usine. En octobre 1981, c'est par solidarité avec Billancourt que deux journées de grève surviennent. 1982 s'ouvre sur quatre mois de conflits larvés des Ouvriers Professionnels, auxquels s'ajoutent une importante grève des caristes du 31 mars au 8 avril, puis 21 jours de mobilisation des Ouvriers Spécialisés. En 1983, *bis repetita est*, avec une année qui s'ouvre sur plus de trois semaines de grève en peinture, au centre livreur et en cataphorèse suivi, du 31 janvier au 7 février d'un conflit au sein de l'atelier tôlerie de R5. L'année 1984 se déroule étonnamment sans heurt. Quant à 1985, les rares actions engagées semblent toutes être des échecs<sup>1014</sup>. Cette entrée en fanfare sociale dans les années 1980, dans la continuité de la décennie précédente (et qui même lui est peut-être supérieure à en croire le récit qu'en font Fabienne Lauret et Daniel Richter<sup>1015</sup>) n'annonce finalement pas le grand soir. En effet, comme on peut en juger sans appel sur notre chronologie des

---

<sup>1008</sup> Note 5

<sup>1009</sup> CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.*, Vol. 2, p. 244-247

<sup>1010</sup> LOUBET Jean-Louis et HATZFELD Nicolas, *Les 7 vies de Poissy: une aventure industrielle*, Boulogne-Billancourt, France, ETAI, 2001, p. 236 sq.

<sup>1011</sup> Dont les principales sont celles qui touchent le bassin houiller d'Alès (1980-1981), la sidérurgie dans les Ardennes (1982), les douanes (1984), ou encore les cheminots (1986-1987), sans parler des nombreux mouvements étudiants (1980, 1983, 1986)

<sup>1012</sup> Note 5

<sup>1013</sup> II C 20

<sup>1014</sup> Echec des mouvements de débrayage à l'appel de la CGT et de la CFDT en mai et en octobre 1985. CFDT RENAULT-FLINS, *op. cit.* p. 247

<sup>1015</sup> LAURET Fabienne et COUPE Anne, *op. cit.* « 18 mois de conflits à la chaîne », p. 162-188

conflits, il semble qu'hormis quelques conflits disparates ainsi que le mouvement majeur de mars 1995 sur les salaires, « il y aura assez peu d'autres grandes grèves de ce type à Flins »<sup>1016</sup> de l'aveu même de Fabienne Lauret, déléguée et révolutionnaire.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette évolution. Evidemment, l'entrée dans la crise des années 1980, la mise en place de la politique d'austérité à partir de 1983 et la situation financière dramatique de Renault en 1984 peuvent sans doute en partie l'expliquer de manière macroscopique, en faisant peser une pression sur les organisations syndicales qui se doivent, dans ce contexte, de défendre, elles aussi, leurs outils de travail par tous les moyens<sup>1017</sup>. Mais on peut également noter une certaine désaffection pour le monde syndical des opérateurs comme le souligne notre graphique sur l'abstention lors des élections des Délégués du Personnel au 1<sup>er</sup> collègue<sup>1018</sup>. Nous avons mis en perspective la décennie 1980 avec la décennie précédente (que nous avons fait commencer à partir de 1968). A une période de relative stabilité de l'abstention, avec une moyenne de 20%, succède une progression à compter de 1975, avec un premier pic en 1980 à près de 36%, suivi d'une baisse de plus de six points (faut-il y voir un effet « Mitterrand » ?) puis une reprise pour culminer à près de 38% en 1986 ! La baisse se résorbera ensuite pour se stabiliser durablement sous la barre des 20%<sup>1019</sup>. Si cette dernière tendance semble souligner un regain pour le monde syndical, on peut malgré tout estimer que cette crise de l'abstention marque un tournant dans l'expression syndicale des salariés moins enclins à se mettre en lutte qu'à porter leur voix sur des syndicats dits réformistes. Quoiqu'il en soit, c'est aussi certainement là un effet de cette transition du collectif à l'individu qui s'opère par la montée en compétences, la réduction des équipes, la proximité du management ou encore, et nous le verrons plus loin, l'amélioration des conditions de travail. Mais c'est aussi certainement parce que la direction du site va s'engager dans une démarche de dialogue nécessaire pour permettre cette transition sans heurt.

#### 4.4. UN CHANGEMENT QUI PASSE PAR LE DIALOGUE

*« Je m'en rappelle d'une fois où [...] de Smedt<sup>1020</sup> était venu [...] On était dans les ateliers et je lui montrais un secteur [...] j'ai déballé des plans sur [...] les tables dans l'UET du coin, devant les gars, [...] en expliquant les productivités qu'on allait faire, [...] ça c'était des choses qui étaient inconcevables quelques années avant<sup>1021</sup>. »g*

<sup>1016</sup> *Ibid.* p. 242

<sup>1017</sup> III O 10 266 sq.

<sup>1018</sup> II B 76 – En retenant le seul 1<sup>er</sup> collègue, on ne peut attribuer cette baisse à un phénomène mécanique du fait de la réduction de la population ouvrière.

<sup>1019</sup> II B 77 et 78

<sup>1020</sup> Pierre-Alain de Smedt, Directeur-Général Adjoint Industriel et Technique de Renault de 1999 à 2005, en remplacement de Carlos Ghosn, parti chez Nissan. Il est de fait le numéro 2 du Groupe.

<sup>1021</sup> III O 14 473 sq.

Denis Barbier résume bien le changement majeur opéré au sein de l'usine entre les heurts du début des années 1980 et l'acceptation sociale de la fin des années 2000. Certes, on peut aussi voir cela comme une résignation de l'ouvrier qui a bien compris que, avec la crise et la désaffection du pays pour son industrie, le vent a tourné. Toutefois, si on observe mieux ces années, force est de constater que, des lois Auroux sur le dialogue social à la mise en mouvement de nouveaux modes d'organisation de la production, la concertation a joué progressivement un rôle essentiel de levier pour transformer les relations au sein du corps social de l'usine, ce qui s'est traduit notamment par une évolution du poids comme de la posture des forces syndicales mais aussi a permis des innovations majeures en termes d'organisation du travail dans une usine d'Europe de l'Ouest. Et pourtant, Flins part de loin quand, au début de la décennie 80, le *melting pot* de l'usine joue encore un rôle crucial dans le dialogue.

#### 4.4.1. *Le dialogue, une question de... langues*

Si nous prenons dans son sens le plus littéral le terme de dialogue<sup>1022</sup>, c'est que celui-ci s'applique au premier degré dans l'usine au cours de notre période et cela, jusqu'au moins la fin des années 1990, ainsi que nous en donne un aperçu Olivier Rémoles, alors chef du Département Emboutissage de l'usine.

En effet, à l'occasion de la mise en place des accords de variabilité (dont nous parlerons plus loin), l'organisation du département emboutissage (qui fonctionne avec une équipe de nuit) se voit ainsi perturbée<sup>1023</sup>. Un mouvement social aussi soudain que général éclate au sein de l'équipe de nuit du département. Le Chef du Département, qui vient de l'usine de Douai où il a déjà connu plusieurs mouvements sociaux, logiquement traités avec les organisations syndicales, entame donc naturellement des négociations avec les représentants du personnel du secteur. Mais là où dans un autre site, il se serait attendu à interagir avec des délégués syndicaux, il découvre une situation toute autre lorsqu'on lui explique que ce n'est pas comme cela que ça se passe. En effet, dans ce cas, il faut traiter avec un « représentant de chaque ethnie »<sup>1024</sup>, dont certains « parlent à peine français »<sup>1025</sup>. Ainsi, il se retrouve face à un représentant pour chaque nationalité, puisqu'il s'agit *a priori* non pas tant d'ethnie en tant que telle que de représentants originaires des principaux pays d'immigration de l'usine : Afrique de l'Ouest, Maroc, Portugais, etc. La raison qui lui est donnée n'est pas seulement liée à une spécificité de l'équipe de nuit en tant que telle et qui nécessiterait cette pratique inhabituelle, mais aussi et surtout au fait

---

<sup>1022</sup> « Entretien entre deux ou plusieurs personnes », *in*. Dictionnaire de l'Académie française, [<http://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9D2345>]

<sup>1023</sup> III O16 225 *sq.*

<sup>1024</sup> *Ibid.* 16 237

<sup>1025</sup> *Ibid.* 16 240

que certains d'entre eux n'ont connu que cette équipe depuis leur arrivée en France dans les années 1960<sup>1026</sup> ! Quoiqu'il en soit, cet apparent « entre soi » des travailleurs immigrés (rendu certainement plus aigüe dans le cas de l'équipe de nuit qui, de l'aveu même des opérateurs<sup>1027</sup>, était plus autonome) montre bien comment, en dépit des pressions managériales pour les diviser<sup>1028</sup>, se reconstituent naturellement des communautés de cultures, d'origines ou de nationalités similaires, jusqu'à prendre le pas sur les organisations syndicales sectorielles comme l'illustre cet exemple particulier à cet épisode. En retour et en dépit des efforts faits pour les distendre, le management semble comprendre ces inévitables liens qui se reconstituent : « il fallait quand même faire un minimum d'attention [...] pour que les gens travaillent ensemble »<sup>1029</sup>. Au-delà des séquences de tension ou de conflit, on peut noter un usage général jusqu'à la fin des années 1980 d'un bilinguisme français-arabe pour certains supports de communication ou actions managériales<sup>1030</sup> avec l'aval de la direction. On peut imaginer que l'abandon de ce bilinguisme a été rendu possible en raison à la fois de la baisse des effectifs arabophones et de la meilleure maîtrise de la langue française par l'ensemble des salariés<sup>1031</sup>, ce qui mènera à la disparition progressive de ces collectifs parallèles aux organisations syndicales lors des épisodes de conflits dans une démarche très communautaire.

Cet esprit de communauté ne se limite pas à la vie de l'atelier et n'épargne pas les organisations syndicales elles-mêmes. Cela peut conduire, à l'extrême, à l'expression d'une franche hostilité en fonction de la nationalité des représentants. Ainsi, c'est par exemple le cas rapporté par Daniel Richter lorsque François Sagbo, originaire d'Afrique subsaharienne, a pris la tête de la section CFDT de l'usine en 1992, à la suite du précédent secrétaire qui était d'origine marocaine : « les Marocains ne l'ont absolument pas accepté »<sup>1032</sup>. On voit donc combien, et en dépit de luttes communes, un clivage sous-jacent pouvait exister entre les populations de l'usine<sup>1033</sup>. Toutefois, si on peut en déduire son existence à partir de ces deux exemples, il semble malgré tout difficile de bien apprécier son impact sur la vie de l'usine puisque ni les statistiques, ni le management, à quelque niveau que ce soit, ne permettent de réellement en mesurer la portée. Ce qui apparaît mieux en revanche, ce sont les évolutions de tendances syndicales qui vont rebattre les cartes de la représentation du personnel.

<sup>1026</sup> *Ibid.* 16 279

<sup>1027</sup> *Ibid.* 8, 153 sq.

<sup>1028</sup> Note 777

<sup>1029</sup> III O 14 247-248

<sup>1030</sup> *Ibid.* 13 439 sq.

<sup>1031</sup> Il n'en reste pas moins qu'il existe un réel analphabétisme chez certains anciens, immigrés ou non, comme nous avons pu nous-même nous en rendre compte lors de la préparation des Journées Portes Ouvertes en 2017.

<sup>1032</sup> III O 3 497-498

<sup>1033</sup> *Ibid.* 3 506

#### 4.4.2. *Changement de couleurs syndical : du rouge au bleu*

Comme de nombreux sites industriels anciens, l'usine de Flins a été à de nombreuses reprises un champ de luttes syndicales important. On pourrait d'ailleurs corréler ce phénomène de sensibilité sociale aux années d'ancienneté lorsque l'on fait le constat que les sites les plus « turbulents » du constructeur étaient celui de Boulogne-Billancourt (la première tranche de l'Ile-Seguin est livrée en 1930) ou pour les sites encore en activité celui du Mans (dont la création remonte à 1920) ou de Cléon (qui voit son activité démarrer en 1958). On peut en effet imaginer que l'ancrage historique syndical hérite d'un rapport de forces social remontant à leur création. Ce n'est d'ailleurs pas tant dans la quantité de mouvements mais dans la forme que prennent ceux-ci qu'il faut y voir les particularités des sites anciens. Ainsi les séquestrations ou les blocages violents d'usine sont plus fréquents dans ces sites plus anciens<sup>1034</sup>. L'usine de Flins, créée en 1952, ne déroge pas à la règle et va connaître des mouvements sociaux importants jusque dans la première moitié des années 1980, avec un poids des organisations syndicales fort<sup>1035</sup>.

Renouvellement des générations, réduction des effectifs, poids du personnels intérimaires<sup>1036</sup>, contexte politique du pays, montée du chômage, etc. les causes susceptibles d'expliquer les changements qui s'opèrent dans le paysage syndical de l'usine ne manquent pas et c'est sans doute leur impact mêlé qui a conduit à des changements profonds et durables dans la représentation syndicale de l'usine.

Il faut distinguer deux facteurs importants pour mieux cerner ces évolutions du rapport du corps social à la représentation syndicale. D'une part, c'est le changement de rapport de force entre organisations syndicales qui va progressivement faire émerger des organisations dites « réformistes » (entendre celles qui signent les accords, non sans les avoir parfois âprement négociés) et organisations plus systématiquement « contestataires ». D'autre part, c'est l'implication des salariés dans les temps forts que sont les élections, avec des taux de participations qui dénotent d'une nouvelle prise de conscience sociale.

Pour ce qui est de l'ensemble de la population du site<sup>1037</sup> (réunissant donc les trois collèges d'électeurs : opérateurs, Etam et cadres), on note une baisse constante de la CGT et dans une

---

<sup>1034</sup> Pour le détail des mouvements sociaux dans les différents sites Renault, nous renvoyons aux chronologies publiées par la Association Renault Histoire [<https://sites.google.com/view/associationrenaulthistoire/un-peu-d-histoire/histoire-des-sites-re-nault>]. Il est intéressant en effet de constater qu'aucune occurrence concernant des mouvements de grèves majeurs n'apparaît dans les notices chronologiques des sites de Sandouville (1964), Maubeuge (1969), Batilly (1972) ou Douai (1974).

<sup>1035</sup> Hormis les mouvements survenus en 1968, pour la décennie soixante-dix et les suivantes, nous renvoyons à l'ouvrage de Fabienne Lauret et notamment à son chapitre 12. LAURET Fabienne et COUPE Annick, *op. cit.*

<sup>1036</sup> Même s'ils ne sont pas électeurs, leur moindre implication dans les mouvements sociaux comme on a pu le constater à forcément une incidence sur l'ambiance sociale globale de l'usine : leur poids (de plus en plus élevé) étant inversement proportionnel à leur engagement dans les conflits (faible), il en ressort que ceux-ci ont nettement moins d'impact sur la vie de l'usine et ne jouent plus autant leur rôle de tribune au service des organisations syndicales contestataires.

<sup>1037</sup> II B 77

moindre mesure de la CFDT au profit de FO. Il est intéressant de constater que les courbes de la CGT et de la CFDT sont à cette époque quasi parallèles, alors que la seconde de ces deux organisations va s'affirmer à partir de 2011 peu à peu comme un acteur réformiste, à l'instar de FO, et se démarquant de plus en plus de la CGT, qui va passer durablement au second plan dans la représentation au sein des instances du personnel. La progression de la CFE-CGC s'explique principalement par un effet mécanique : le poids de la population ouvrière (premier collège) se réduisant comme on l'a vu plus haut, le poids de l'encadrement est plus important puisque ses effectifs sont plus stables.

Un autre point marquant est la baisse constante de l'abstention qui peut s'expliquer d'une part, là encore, par la baisse plus importante du nombre d'opérateurs, à l'inverse des autres statuts Etam et cadres, ces derniers étant traditionnellement plus investis dans ce type de suffrage. D'autre part, on peut y voir une volonté du corps social de prendre part plus activement à la vie du site dans un contexte de plus en plus tendu, qui nécessite d'exploiter toutes les formes de mobilisation et donc également celle des urnes, dans la mesure où les conflits sociaux sont comme passés de mode ou essentiellement l'apanage des seules organisation contestataires. En effet, cette réduction de l'abstention ne peut s'expliquer que par le seul effet mécanique de la réduction d'une population ouvrière, moins concernée par les élections puisque, comme on peut le voir quand on réduit notre focale exclusivement sur la population des opérateurs (qui constituent le premier collège)<sup>1038</sup>, on note une évolution à la baisse de l'abstention quasi similaire à celle de l'usine. C'est donc bien là la démonstration d'une prise de conscience de l'importance des représentants syndicaux, dans un contexte où les conflits d'envergure sont de moins en moins nombreux et où la concertation et le dialogue, impulsés à la fois par la direction mais aussi par les organisations syndicales, conduisent les salariés à élire des représentants avec qui il est possible de dialoguer, comme cela est le cas des syndicats dits « réformistes » (FO auquel se joindra la CFDT). Toutefois, à l'instar de Fabienne Lauret<sup>1039</sup>, Daniel Richter voit lui aussi dans cette montée en puissance de FO le fruit d'une sorte de clientélisme<sup>1040</sup>, à l'inverse de syndicats qui seraient, eux, des purs et durs sans concession<sup>1041</sup>. Toutefois, il nous semble que deux facteurs complémentaires expliquent également ce changement de couleurs. D'une part, et Daniel Richter lui-même nous l'a évoqué, la CFDT a dû faire face à une crise sérieuse lors de l'accord sur les 35 heures en 1999<sup>1042</sup>, qui a conduit à une division du syndicat au niveau

---

<sup>1038</sup> *Ibid.* 78

<sup>1039</sup> LAURET Fabienne et COUPE Anne, *op. cit.*, p. 113

<sup>1040</sup> III O 3 618 « le clientélisme attractif de Force Ouvrière »

<sup>1041</sup> Le fait qu'il soient tous les deux sous étiquette CFDT n'est sans doute pas étranger à cette analyse.

<sup>1042</sup> *Ibid.* III O 3 542 *sq.* « il y a eu une grosse divergence qui est apparue sur la signature des accords.... 35 heures. La CFDT s'est divisée en deux. »

Groupe, avec des répercussions sur le site de Flins. D'autre part, nous pensons que cette situation trouve également son origine dans d'autres causes, moins conjoncturels et, paradoxalement, moins liées à la posture des organisations syndicales. En effet, l'étude de l'évolution sur le temps long de la répartition des forces syndicales qui portent à la tête du CE FO pendant près de 15 ans<sup>1043</sup> est certainement aussi le résultat des efforts portés par la direction sur la communication et le dialogue. Si ces actions sont évidemment rendues d'autant plus nécessaires que les défis et les ruptures à mettre en œuvre pour les atteindre sont conséquents pour l'usine, il s'agit certainement d'une réponse naturelle aux transformations du corps social compte tenu de ses transformations, ce dont nous avons parlé plus haut. Sur le front syndical, cela a pour effet d'engendrer des divisions plus marquées, entre syndicats dits « réformistes » qui, à l'instar des salariés, sont impliqués pour l'usine et les autres<sup>1044</sup>. D'ailleurs, on constate que la toute puissante CGT entame les années 1980 en syndicat majoritaire à l'usine mais perd sa capacité de négociation au profit d'une coalition constituée de la CFDT, de FO et de la CGC-CGC<sup>1045</sup>.

La négociation sur les temps d'ouverture, d'une part, et la mise en place d'une troisième équipe, d'autre part, en sont à ce titre deux parfaits exemples qui illustrent ce dialogue. Toutefois, il ne faudrait pas en limiter la portée à leur dimension de négociation mais aussi, plus structurellement, les voir aussi comme deux transformations cardinales autant qu'innovantes de la transformation de l'usine au profit de sa recherche de compétitivité.

#### 4.4.3. *Faire bouger les lignes pour les temps d'ouverture*

Pour renforcer la compétitivité structurelle du site en maximisant l'utilisation des moyens et des ressources mais aussi pour répondre conjoncturellement à une demande commerciale toujours plus pressante sur des véhicules qui rencontrent un succès notable, l'usine se doit d'adapter son organisation, ayant atteint les limites du possible sans avoir la capacité de « repousser les murs ». Elle va alors rebattre les cartes de son organisation, notamment des horaires, afin d'être plus agile et plus flexible. Mais plutôt que de passer en force, elle va s'inscrire dans un dialogue non seulement avec ses interlocuteurs privilégiés, les organisations syndicales, mais aussi (et c'est plus novateur) directement avec l'ensemble des collaborateurs.

Nous pourrions dire que tout commence le 10 juillet 1989, quand la direction fait le constat que concernant « l'aménagement du temps de travail [i]l n'a pas été possible de trouver un

---

<sup>1043</sup> Les élections professionnelles de 2015 verront la victoire de la CFDT, l'effondrement de FO et la poursuite de l'érosion de la CGT.

<sup>1044</sup> III O 5 815 sq. « Moi, j'ai vu des syndicats FO, CFDT... à l'époque, on arrivait à faire des choses hein, mais la CGT, c'était rare que jamais... jamais... jamais, ils signaient quelque chose toujours contre tout, hein. D'emblée... d'emblée, c'était non. »

<sup>1045</sup> *Ibid.* 11 185 sq. « la CGT était le premier syndicat mais ne faisait pas la majorité toute seule, c'est à dire que quand on avait une... une négociation à faire [...], il fallait absolument travailler avec les syndicats dits réformistes »

terrain d'entente » avec les organisations syndicales. Il faut entendre que les négociations ouvertes se sont faites à la mode ancienne, sans idée de rupture, et donc n'ont pu déboucher sur une solution. Et la direction d'ajouter dans ce même *Média* que pourtant « le lancement du nouveau véhicule [ne] donn[e] pas une liberté totale au regard du temps de travail [et i]l est indispensable [d'être] en mesure [...] le moment venu, de donner au Commercial les véhicules dont il a besoin<sup>1046</sup> ». Le véhicule dont il est question, c'est la Clio qui en effet va connaître un franc succès et il va sans dire que la Direction Générale attend que l'usine soit au rendez-vous en termes de volumes<sup>1047</sup>.

Vont alors suivre une série de réunions régulières avec les organisations syndicales qui sont autant d'occasions de partager sur le sujet et qui donneront lieu à des comptes-rendus régulièrement et directement au personnel, dans des parutions sobrement baptisées « A propos des temps d'ouverture »<sup>1048</sup>. Ce « roman feuilleton » sur les horaires est une première et si on ne peut affirmer qu'il s'agit de « court-circuiter » les organisations syndicales et leur distribution de tracts<sup>1049</sup> en s'adressant sous ce format directement aux salariés, il semble clair qu'il y a, de la part de la direction, une volonté de préparer les esprits en prenant la main sur ce sujet social.

Pour mieux cerner toute l'importance du dialogue dans la conduite de ce changement, observons-en les conséquences majeures pour les salariés. Tout d'abord, l'objectif de ces réflexions est de rendre compatible les horaires d'équipe de jour en 2x8 avec une possible mise en place, à termes, d'une équipe de nuit (partielle ou complète). Sans rentrer plus dans le détail des organisations du travail existantes avant sa mise en place ni dans les différentes solutions envisagées, on peut toutefois apprécier l'importance des changements<sup>1050</sup> que cela engendre en évoquant trois points. En premier lieu, principal changement et non des moindres, il s'agit de la modification du positionnement du temps de repas de quarante minutes (trente minutes de collation auxquelles s'ajoutent dix minutes de temps de déplacement). En reportant ces quarante minutes en fin d'équipe du matin et de l'après-midi, la direction les sort de la journée de travail des opérateurs d'une part mais surtout gagne deux fois quarante minutes de production et une activité ininterrompue rendant possible l'enchaînement direct avec l'équipe de nuit, ce qui permet d'améliorer considérablement les volumes de production<sup>1051</sup>. L'opérateur ne perd rien en

<sup>1046</sup> *Média*, n° 128

<sup>1047</sup> III O 11 203 sq. « Le président [Raymond H. Levy] disait 'Je ne connais qu'une opération c'est 24 heures multipliés par sept, qui fait la totalité de la semaine tant qu'on en est pas arrivé là, on a de la marge'. Alors je ne sais pas si vous voyez le genre de pression qu'on devait avoir. » ; 344 sq. « Monsieur Lévy qui me sollicitait souvent parce qu'on était censé faire plus de voitures, qu'on y arrivait à en faire bon, bref. On l'avait en pression sur le dos. »

<sup>1048</sup> *Média*, n° 138, 139, 142, 146, 149, 154, 155

<sup>1049</sup> Tracts que nous n'avons pas eu le temps matériel de dépouiller, mais qui sont disponibles dans le fonds Daniel Richter à la Association Renault Histoire, fonds qui nécessiterait un dépouillement exhaustif compte tenu de sa richesse.

<sup>1050</sup> II C 11

<sup>1051</sup> II C 12

termes de salaire et cela n'engendre évidemment aucun temps de travail supplémentaire. En revanche, il y trouve un gain personnel dans la mesure où, s'il le désire, il peut rentrer chez lui pour déjeuner. Toutefois, il n'y est pas obligé et c'est là le second gain : il a encore le choix (du moins dans un premier temps comme nous allons le voir) de manger sur place ou de rentrer chez lui, rien ne lui est imposé. Cette situation oblige donc la direction à doubler les lignes de bus, ce qui représente un coût non négligeable, et donc un impact sur sa performance économique. Mais, en creux, cela ne souligne que plus nettement tout le profit qu'elle espère en tirer à terme. En effet, et on peut légitimement imaginer que la direction compte sur ce phénomène, les choses vont se régulariser rapidement puisque, progressivement mais rapidement, tous les personnels concernés choisiront assez logiquement de rentrer déjeuner à la maison<sup>1052</sup>. En synthèse, on pourrait donc voir dans cette organisation une logique « gagnant-gagnant », au profit de tous : direction et salariés. Toutefois, à terme, comme le pointe Jean-Jacques Ferchal<sup>1053</sup>, nous faisons l'hypothèse que cette situation va contribuer à renforcer cette individuation que nous avons évoquée plus haut et qui s'oppose au collectif des années précédents. Au passage, cela éclaire une fois de plus combien les notions d'ambiance, d'atmosphère, d'esprit sont d'importance pour le bon fonctionnement de l'usine. Est-ce un espoir secret et une volonté délibérée de la direction de l'usine, dans l'optique de limiter les mobilisations collectives ? Rien ne nous ne laisse supposer. Sans plus d'éléments, nous ne pouvons que constater qu'à la marge, cela a certainement joué sur une certaine forme de désolidarisation de la population opérateurs.

L'autre changement majeur réside dans l'apparent déséquilibre entre équipe du matin et équipe d'après-midi, avec notamment des temps de pause différents. Dans la mesure où ceux du matin en semaine A sont d'après-midi en semaine B, rapporté au mois de travail, tout s'équilibre finalement. Mais il s'agit d'un changement d'habitudes important que les salariés n'avaient jamais connu depuis la mise en place de la deuxième équipe en 1969, soit 20 ans auparavant ! Aucun mécontentement n'a été à déplorer. Cette flexibilité nouvelle, quoique relativement mineure en regard des accords de variabilité dont nous parlerons dans notre prochaine séquence, dénote une certaine « plasticité » qui est demandée aux opérateurs et qui vient en rupture avec les organisations quasi monolithiques que l'usine a connues depuis 1969.

Dernier point important, et peut-être le plus important même : le bénéfice final qu'en tire l'usine en termes de production mais surtout en termes de compétitivité économique. En effet,

---

<sup>1052</sup> Ce qui au passage entrainera la fermeture de restaurants pour n'en garder plus qu'un seul, au bâtiment EE5, afin de permettre à l'équipe en normal de déjeuner.

<sup>1053</sup> III O 2 320 sq. « quand on a décalé les horaires pour que les gens puissent partir à la fin de leur équipe et qu'ils mangent après [...] ça a été quelque chose de positif parce que les gens rentraient chez eux plus tôt, mais ça a été quelque chose de négatif parce que tout ce qui pouvait se passer lors du repas, à la cantine, au resto, la convivialité entre les opérateurs, tu vois, ben ça ne se faisait plus. *Les gens ne pensaient qu'à un truc : venir à l'usine et se barrer.* » c'est nous qui soulignons.

en s'offrant l'opportunité de mettre en place une éventuelle équipe de nuit partielle et avec un flux de production continue, l'usine dispose d'une flexibilité sans égale pour répondre à la demande commerciale, qui avec Twingo va considérablement accroître sa pression, et limite ses coûts fixes selon une logique d'économie d'échelle<sup>1054</sup>. L'illustration présentée plus haut<sup>1055</sup> met bien en valeur cette croissance soudaine des capacités de production de l'usine. Il aura donc fallu à peine trois mois pour modifier profondément une organisation qui perdurait depuis 1969, avec la mise en place d'une organisation en deux équipes.

Changement profond donc mais sans heurt, ni mouvements sociaux, ni même signe de mécontentement, à l'exception peut-être de quelques nostalgiques, à l'instar de Roger Rabineau comme nous l'avons déjà évoqué concernant la création des équipes en 1969. Et si déjà les deux équipes avaient constitué un éventuel premier irritant social, alors que dire avec trois, lorsque l'équipe de nuit va être mise en place ? Quoiqu'il en soit, ce changement a été obtenu par le dialogue et la concertation, par un contact direct avec les opérateurs et avec des effets qui vont accentuer un peu plus la transformation de l'usine, de son organisation et de son corps social. Les choses ont bien changé en termes de management, comme le souligne Gérard Leclercq<sup>1056</sup>. Les négociations sur les temps d'ouverture marquent donc une rupture en termes de dialogue social, ouvre même un dialogue plus direct avec les opérationnels. Et ce n'est pas un hasard si à cette (oxymorique) rupture dans les relations s'ajoute une rupture dans la production avec Clio qui arrive sur les chaînes et qui marque une rupture en termes de qualité. A ces deux ruptures sociales et produits s'en ajoute une troisième plus organisationnelle : la mise en place d'une troisième équipe qui va occuper pour la première fois tout le flux, presque 24 heures sur 24.

#### 4.4.4. La 3<sup>ème</sup> équipe : une première épique !

Gérard Leclercq qui, en tant que directeur, s'est trouvé à la croisée de ces différentes avancées, a conclu notre séquence précédente. Laissons-lui alors également la parole pour introduire celle-ci :

*la première opération que j'ai été amenée à faire, c'est démarrer la Twingo et mettre en place... [...] la troisième équipe... qui n'avait jamais été mise en place dans aucune usine de montage [...] toute première pour Flins, pour Renault, pour l'industrie automobile en France, en Europe. [...] Faire fonctionner [...] une usine de montage en trois équipes [c]e n'était pas la pratique.<sup>1057</sup>*

<sup>1054</sup> Et là encore, l'équipe de nuit joue un rôle « démultiplicateur » dans la mesure où 100% des personnels de structure ne sont pas présents. Les véhicules produits « coûtent », de ce fait, encore moins chers.

<sup>1055</sup> Note 407

<sup>1056</sup> III O 15 212 sq. « Donc à un moment donné... Simplement pour illustrer le fait qu'imposer les choses sous la contrainte ce n'est pas la meilleure des façons... C'est l'illustrer... C'est la force du fonctionnement qui va entraîner les décisions... [...] il y a eu tout de suite, je ne sais plus, plus de la moitié du personnel qui était à la cantine et qui n'y allait plus, [...] je ne sais plus on avait quatre restaurants à l'époque, il n'y en a plus qu'un. »

<sup>1057</sup> *Ibid.* 15 150 sq.

Aux dires de Gérard Leclercq (et nous n'avons pas eu le loisir de passer en revue l'exhaustivité des organisations des autres usines de Renault ou de la concurrence avant la date de lancement de la 3<sup>ème</sup> équipe à Flins), l'usine fait une fois de plus figure de site d'avant-garde dans la mise en œuvre de cette organisation en trois équipes, en ajoutant une équipe de nuit en tôlerie, en peinture et au montage<sup>1058</sup>. Il s'agit donc d'une première (du moins pour ce qui concerne les pays industrialisés). L'accompagnement fait de concertation, de dialogue et d'une redescente des avancées à l'ensemble du personnel<sup>1059</sup> reste la méthode retenue pour l'acceptation sociale de cette nouvelle organisation. Mais ce n'est pas tant sur le plan social que le risque existe en réalité pour l'usine.

Si le changement d'horaire évoqué plus haut avait en effet un impact direct sur le corps social jusque dans son temps personnel, dont la restauration chez soi en est l'élément le plus symbolique, la mise en place d'une troisième équipe pose d'autres problèmes, liés cette fois à l'organisation propre de la production. On peut aussi estimer que c'est pour cette raison que, si le changement des horaires des équipes de jour a mis à peine trois mois pour être entériné, cette troisième équipe mettra sept mois pour entrer en service !

L'enjeu essentiel est en effet l'organisation de la maintenance des installations. Quand en deux équipes on peut sans problème assurer l'entretien en maintenance de nuit, dans un fonctionnement quasi continu, ce n'est plus possible, avec des installations plus sensibles que d'autres comme nous l'a expliqué Gérard Leclercq<sup>1060</sup>. L'organisation des équipes de maintenance, tant celles en charge des installations physiques que celles qui pilotent les systèmes d'information, vont donc grandement occuper les échanges et conduire à mettre en place une nuit partielle du lundi au jeudi pour ménager ces temps d'intervention (le vendredi en nuit « longue » ne posant pas de problème, à la veille du week-end où l'organisation du VSD<sup>1061</sup> rend plus facilement possible la maintenance). Ces organisations spécifiques font l'objet de deux *Média* particuliers, baptisés « Pas de Question Sans Réponse<sup>1062</sup> » (PQSR), diffusés à l'encadrement, à l'approche de l'entrée en fonctionnement de la troisième équipe. Il s'agit là d'une facette plus classique mais essentiel à l'exercice d'un dialogue plus fluide et plus direct : donner les moyens

<sup>1058</sup> Une équipe de nuit existait déjà en emboutissage bien avant le début de notre période d'étude

<sup>1059</sup> *Média*, n° 328, 336, 338, 352, 354 et 357, s'échelonnant du 8 septembre au 1<sup>er</sup> février 1192

<sup>1060</sup> *Ibid.* 15 258 sq. « L'organisation globale on a su la faire, il y a fallu quand même organiser la maintenance de [...] nuit, hein... et en réservant un temps [...] entre la fin de l'époque de nuit et le début de l'équipe du matin suivante pour assurer la maintenance qui ne peut se faire qu'en période d'arrêt et au fil du temps, on a continué à réfléchir à faire à comment raccourcir cette période sans... sans production. [L]e principal point, [...] ce sont les installations de peinture... et donc il a fallu [...] imaginer d'autres techniques de nettoyage et modifier aussi les installations [...], trouver d'autres manières de faire pour que les installations de peinture se salissent moins, [...] soient nettoyées plus rapidement, faire appel aussi à des équipes extérieures, pour assurer le nettoyage des installations. »

<sup>1061</sup> Equipe de travail spécifique qui ne travaille que le Vendredi, Samedi et Dimanche sur une amplitude d'heure journalière plus importante afin de permettre un équivalent temps plein à ses salariés.

<sup>1062</sup> *Média*, n° 354 et 357

au management opérationnel non seulement de redescendre les messages mais également de se prémunir de toute éventuelle mise en défaut.

Pour autant, si le volet technique est essentiel, il n'en reste pas moins que les aspects sociaux sont tout aussi fortement présents dans le paysage. L'équipe supplémentaire entrainera des embauches de 400 jeunes, annonce d'autant plus importante qu'elle représente près de 6,5% de la population ouvrière de l'époque, mais également qu'elle « permet d'ouvrir l'embauche de façon significative, pour la première fois depuis 10 ans [seule usine] à embaucher parmi les constructeurs européens »<sup>1063</sup>. Et même il s'agit-là d'un argument de communication qui émane de la direction, la réalité de ces troupes nouvelles n'est pas à discuter, elles viendront bel et bien épauler les équipes, dont notamment 20% de ces recrutements destinés aux secteurs de maintenance, et donneront d'ailleurs lieu à une information dans la presse locale<sup>1064</sup>.

A ce volet « embauches » vont s'ajouter deux spécificités sur le plan de la rémunération. L'équipe de nuit entraînant une modification des horaires des équipes de jour (glissement de trente minutes, passant d'un démarrage du matin de 5h00 à 5h30 et d'une fin d'après-midi de 19h56 à 20h18), la direction accepte d'octroyer une indemnité mensuelle de 110 francs. Par ailleurs, plus important, si les équipes de jour travaillent en alternance, les personnels en nuit sont de nuit en permanence avec une législation qui oblige l'employeur à une rémunération horaire plus élevée. Contrainte d'ajuster son organisation avec toujours plus d'agilité pour répondre à la versatilité des marchés, la direction se doit donc d'anticiper le risque d'arrêt de l'équipe de nuit et ses conséquences sociales en termes de rémunération. C'est en jouant sur les heures travaillées des personnels de nuit que la direction va résoudre cette équation, en rendant finalement le jour autant attractif que la nuit, où les salariés sont payés plus mais travaillent moins<sup>1065</sup>. Au passage, dans le cadre de la mise en place de cette équipe de nuit, on peut noter l'écart existant entre la réalité du terrain (l'usine) et la perception qu'en ont les instances stratégiques (la Direction Générale) qui demande seulement un mois après l'entrée en fonction de l'équipe de nuit... son arrêt !<sup>1066</sup> Il semble donc qu'il y ait plus de dialogue entre la direction de l'usine et les opérateurs qu'entre la Direction Générale et la direction de l'usine... Quoiqu'il en soit, et en dépit du succès de Clio et de Twingo, la direction ne peut que prendre en compte les difficultés du marché fin novembre 1993 et affaler (temporairement) la voilure. Mais l'agilité

<sup>1063</sup> *Média*, n° 352

<sup>1064</sup> *Le Courrier de Mantes*, n°3416, 16 septembre 1992, p. 5

<sup>1065</sup> III O 15 305 sq.

<sup>1066</sup> *Ibid.* 15 242 sq. « on a mis en place l'équipe de nuit en mars [...] 93, j'ai un coup de fil de [...] Philippe Gras [Directeur Générale Industriel de l'époque] qui [...] me demande [...] dans quel délai on peut supprimer l'équipe de nuit. »

et la flexibilité gagnées grâce à l'équipe de nuit permettra d'adapter l'activité au prix d'un simple ajustement en mi cadence sur une des deux lignes.

Les deux exemples que nous venons d'évoquer, les temps d'ouverture et la mise en place de l'équipe de nuit, illustrent bien la façon dont l'usine oriente son fonctionnement : concertation et dialogue, avancées pas à pas, sans révolution à front carré, en dépit des changements profonds que ces décisions occasionnent pour le corps social. En cela on peut estimer qu'elle recourt à une stratégie légèrement différente que celle décrite par Nicolas Hatzfeld avec l'exemple de l'atelier Habillage Caisse de l'usine sochaliennne de Peugeot où des changements profonds, tant sociaux qu'organisationnels, sont massivement déployés avec des résultats, semble-t-il, mitigés<sup>1067</sup>. Il faut peut-être voir dans ces différences de mise en œuvre une modification du rôle du manager, « bras armé » de ces révolutions d'atelier, là où celui-ci semble s'atténuer chez son concurrent au lion<sup>1068</sup>.

Quoiqu'il en soit ces deux dispositifs accroissent la flexibilité de l'usine, qui va franchir un pas nouveau avec les accords de variabilité.

#### 4.4.5. *L'activité : une variable d'ajustement*

Dans la seconde moitié des années 1990, l'usine de Flins, à l'instar des autres sites du Groupe, négocie avec les organisations syndicales un accord de variabilité afin de pouvoir mieux s'adapter aux évolutions du marchés<sup>1069</sup>. L'objectif est de pouvoir positionner des périodes dites « hautes » lorsque le marché est fortement demandeur et des « périodes » dites basses lorsque celui-ci se retourne, du fait notamment du cycle de vie du produit<sup>1070</sup>. L'accord initial est mis en place le 20 mai 1996<sup>1071</sup>, à la suite de négociations avec les organisations syndicales, dans la plus pure tradition du genre. Toutefois, remarquons deux points particuliers. D'une part, avant l'ouverture des échanges sur le sujet avec les délégués, la direction avait pris soin le 23 janvier 1996 de sensibiliser l'ensemble des salariés au fait que les mesures existantes ne pouvaient plus « répondre précisément aux besoins du marché et aux attentes du personnel de l'usine »<sup>1072</sup>. D'autre part, le 10 mai 1996, la direction prend à témoin (presqu'en otages pourrait-on dire) les salariés de l'usine sur l'absence de signature de l'accord, l'empêchant de

<sup>1067</sup> HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine, op. cit.* p. 540 : « Le projet est l'occasion de voir l'écart entre l'usage fait d'une référence et le contenu de l'original. On peut imaginer les réactions d'un représentant de Toyota à qui l'on imputerait le bilan d'HC1 [...] : oubli de la maîtrise, excès d'automatisation, manque de fiabilité, nouveau lancé sans validation des gammes de fabrication, démarche de rupture... En cela, la référence à Toyota ou à Nummi mérite réflexion. »

<sup>1068</sup> *Ibid.*, p. 534 : « Le tableau est mitigé [...] du côté de la maîtrise. [...] Beaucoup d'agent de maîtrise se sont interrogé sur la perte d'une partie de leurs prérogatives [...] Leur implication dans le changement s'avère difficile aux yeux de l'encadrement. [L]a maîtrise se raccroche à des méthodes classiques [,] se conforte dans ses pratiques antérieures »

<sup>1069</sup> III O 16 220 sq.

<sup>1070</sup> Note 294

<sup>1071</sup> *Média* n° 627

<sup>1072</sup> *Média* n° 591

positionner le pont de l'Ascension comme jour non travaillé, ce qui aurait été possible après ladite signature<sup>1073</sup>. Ainsi, en s'adressant directement aux salariés, sur un avantage très conjoncturel mais aussi en soulignant le caractère de nécessité, si ce n'est d'urgence, de cette signature pour la pérennité voire la survie de l'usine, elle met en porte-à-faux les syndicats qui n'ont ainsi d'autres choix que de le signer. En simplifiant, on pourrait dire que si les syndicats mobilisent les salariés contre la direction au début des années 1980, il semble que le rapport de force se soit inversé à la fin des années 1990.

En synthèse, cet accord offre la possibilité pour les salariés, en période basse de capitaliser 7,8 jours de congés annuels supplémentaires avec un temps de travail légèrement supérieur (mais une organisation en deux équipes) et en périodes hautes, la mise en place d'une équipe de nuit, rendue possible par une légère réduction de leur temps de travail pour les équipes alternées ainsi que deux jours de réduction de temps de travail. La période haute conditionne également le recrutement de cent personnes<sup>1074</sup>. Pour la direction, les avantages consistent en premier lieu à une plus grande agilité dans l'adaptation à la demande commerciale, afin de pouvoir se retourner face aux vents contraires et ajuster ainsi ses coûts variables (la MOD qui représente 75% de l'effectif de l'usine). En termes strictement économiques, c'est aussi l'absence du paiement d'heures majorées puisqu'à la différence des journées au volontariat (samedi par exemple) ou des débordements ponctuels (en fin de poste) qui génèrent le paiement d'heures supplémentaires, cet accord permet en période haute de limiter au plus juste le recours à ces temps majorés.

Ensuite, en termes de relations sociales, avec un accord cadre de ce type, la direction peut s'affranchir de négociations potentiellement longues, qui risquent de grever sa réactivité face à la demande du commerce. Quel rapport peut-on faire avec le dialogue nouveau qui s'installe dans l'usine ? Cet accord pour la variabilité de l'activité présente une flexibilité dans son application. Ainsi, en 1998, entre le 13 mars et le 27 octobre, on ne trouve pas moins de onze *Médias*<sup>1075</sup> consacrés à ce sujet, soit près de 17% des sujets abordés dans l'année. A leur lecture, ce qui fait l'intérêt du traitement de ce dispositif au service de la compétitivité de l'usine, ce n'est évidemment pas les avenants signés, comme pour tout accord, mais d'une part l'information qui est donnée sur la situation à la hausse de la demande commerciale<sup>1076</sup>, justifiant l'aménagement de la période haute, et d'autre part, la relation étroite entre les salariés et la direction, notamment lors des *Rencontres du Personnel* qui se sont tenues du 18 au 22 mai de la même

<sup>1073</sup> Média n° 625

<sup>1074</sup> COLLECTIF, *op. cit.* p. 55

<sup>1075</sup> Média n°772, 779, 790, 791, 792, 794, 798, 799, 811, 815, 818

<sup>1076</sup> Média n° 779 du 14 avril 1998, « Point sur la demande commerciale de Nouvelle Clio »

année, où les salariés ont exprimés le souhait de « pouvoir obtenir des ponts chaque année, y compris en période haute »<sup>1077</sup>. Comme pour les temps d'ouverture, les négociations donnent lieu à un point d'avancement partagé avec l'ensemble des salariés, dans un souci de transparence. Et c'est ainsi qu'un nouvel avenant est signé<sup>1078</sup>, issu de la volonté directement exprimée par les salariés et prise en compte par la direction, au prix d'un ajustement des horaires quotidiens à la hausse de 15 minutes par rapport à la situation précédente. Là encore, le dialogue permet d'aboutir rapidement à un accord « gagnant-gagnant » ainsi que cette expression a dorénavant tendance à s'imposer dans le cadre des relations sociales.

Ces trois exemples d'un dialogue direct, transparent et ouvert entre salariés et direction illustrent parfaitement la mutation profonde qui s'opère dans la relation sociale au sein de l'usine, parfaitement synthétisée dans *Renault 100 ans d'histoire sociale* où l'on peut lire que

*Depuis 1985, les accords ont changé de nature. Ils ne contiennent plus seulement une liste d'avantages qui s'améliore au fur et à mesure. Ils correspondent maintenant à un échange. D'une part Renault satisfait certaines aspirations du personnel, d'autre part, les salariés doivent changer leur mode de vie et de travail en raison des contraintes qui pèsent sur l'entreprise, notamment en matière de flexibilité.*<sup>1079</sup>

Ces changements qui s'opèrent sur la base du dialogue, au même titre que l'évolution de la façon de conduire les équipes ou que les transformations des comportements au sein des équipes, que nous avons abordées dans nos séquences deux et trois, s'ajoutent évidemment à l'inévitable automatisation des installations déjà abordées plus haut sous un premier angle. L'ensemble de cette dynamique va conduire à une transformation profonde des conditions de travail.

#### 4.5. DU TRAVAIL SANS CONDITION AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

Au sommet de sa production comme de ses effectifs, à la fin des années 1970, le travail à l'usine est d'évidence un travail très dur. C'est aussi un travail faiblement qualifié et très peu attractif qui va obliger Renault, sans doute plus à Flins qu'ailleurs, à recourir à de la main d'œuvre immigrée, ainsi que l'écrit François Dalle pour qui l'une des raisons essentielles de la crise automobile que rencontrent les constructeurs français au début des années 1980 tient au fait que

*rien n'avait fondamentalement changé dans les usines depuis que Henry Ford avait inventé les chaînes de montage d'automobiles en grandes séries répétitives. Les structures jacobines, la tête et les jambes, [...] la monotonie des tâches répétitives, tous les inconvénients d'ordre social et économique de ce type d'organisation étaient unanimement reconnus. [...] Pour pallier la désaffection de leurs*

---

<sup>1077</sup> Média n° 798 du 3 juillet 1998

<sup>1078</sup> Média n° 799 du 8 juillet 1998

<sup>1079</sup> COLLECTIF, *op. cit.* p. 57

*travailleurs à l'égard des tâches d'exécution sans intérêt [...], les deux constructeurs avaient massivement recouru à des travailleurs immigrés.*<sup>1080</sup>

Les conditions de travail difficiles, dont la présence massive d'immigrés à l'usine semble donc être l'un des symptômes, sont à la fois les causes d'un modèle à bout de souffle mais également les fondements d'une nécessaire transformation vers un nouveau modèle d'usine en cette fin de siècle.

Cette transformation se voit d'évidence en termes quantitatifs, sur deux indicateurs clés : le premier jette une lumière crue sur la réalité de l'atelier, il s'agit évidemment des accidents du travail ; le second dessine en creux toute l'âpreté des postes de travail, il s'agit de l'absentéisme. Hormis les spécificités propres à chaque secteur, nous verrons ensuite concrètement comment évoluent les maladies professionnelles, avant de nous pencher sur les contre-mesures mises en place. Enfin, l'automatisation a été un levier conséquent d'amélioration de ces conditions, tout comme elle a été à l'origine à la fois de l'émergence de nouveau métier mais également et surtout de la disparition de métiers peu qualifiés.

#### 4.5.1. Une priorité : la sécurité

Cela n'étonnera personne si nous rappelons qu'une usine est un lieu accidentogène. Et cette affirmation reste naturellement d'actualité pour qui travaille en atelier, pour qui est en interaction avec des clients ou des fournisseurs du monde de l'industrie ou simplement qui est amené à visiter une usine<sup>1081</sup>. Si donc le sujet reste d'actualité à l'heure où réglementation et sensibilisation, prévention et contrôle se déploient largement pour limiter les conséquences des conditions de travail sur la santé physique et morale des salariés, il faut toutefois constater que la situation en France connaît une légère amélioration et une stabilité depuis le milieu des années 1980, tant sur le plan de la fréquence que de la gravité, comme on peut le voir sur notre graphique<sup>1082</sup>. Certes ces chiffres représentent un agglomérat de tous les secteurs et de tous les types d'accidents, pour certains assez éloignés de l'activité industrielle (rappelons que le premier secteur en termes d'accidentéisme est celui des Bâtiments et Travaux Publics [BTP]). Toutefois, il nous semble être un bon indicateur pour voir comment se situe sur ces mêmes indicateurs notre usine, site phare d'une entreprise qui se targue encore au début des années 1980 d'être la vitrine sociale de la France. Si l'on constate qu'à compter du début des années

<sup>1080</sup> DALLE François, *op. cit.* p. 364

<sup>1081</sup> Si 2021 était en baisse de 7,8% par rapport à 2019 et, sur le temps long présente une tendance qui va vers une réduction (quoi de plus en plus plafonnée puisque en revanche c'est une légère croissance que l'on a connu par rapport à 2020), elle représentait quand même 604 565 accidents du travail en France, ce qui fait un peu moins d'un accident pour dix habitants - Sources : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), [<https://www.inrs.fr/actualites/accidents-du-travail-et-maladies-professionnelles-2021.html>]

<sup>1082</sup> II B 79. Malheureusement, nous n'avons pas trouvé de statistiques remontant avant 1985

1990 l'usine connaît des résultats stables et inférieurs à la valeur nationale, permettant de supposer une meilleure prise en compte des conditions de travail, force est de constater au vu de la forte dynamique d'amélioration à compter de 1978 des écarts abyssaux qui étaient les siens comparés aux quelques chiffres nationaux, quand bien même ceux-ci ne débutent qu'en 1985, avec une division par plus de huit<sup>1083</sup>. La tendance est la même concernant la gravité des accidents avec même un écart encore plus favorable pour l'usine<sup>1084</sup>. Il faut dire que l'usine part de loin en termes de management de la sécurité. En effet, on ne peut que faire le triste constat que la sécurité n'est pas à l'agenda de la direction, en 1985, puisque dans le livret de présentation du plan stratégique de l'époque *Flins 5/5*, on trouve après les volets qualité et coûts, un chapitre investissements où sont évoqués succinctement des aspects sociaux, qui tiennent plus des aménagements d'atelier que d'une réelles améliorations de l'environnement de travail : implantations d'une vingtaine « d'aires de détente (*sic* ! ) », « neuf réfectoires construits ou modernisés », « aménagement [du] secteur médical »<sup>1085</sup>, mais de sécurité au poste, il n'en est point question.

Pour nos deux indicateurs d'accidentéisme, fréquence et gravité, on constate donc une même tendance à une nette amélioration qui se stabilise durablement à un niveau inférieur au niveau national. Enfin, en se limitant au seul périmètre de l'usine, on peut noter une très nette corrélation entre fréquence (nombre d'accidents rapporté aux heures travaillées) et gravité (jours perdus par rapport au nombre de jours de travail théoriques). L'usine entre dans les années 1980 avec un accidentéisme très élevé, tant sur le plan de la fréquence (avec des accidents nombreux), que sur la gravité (puisque nécessitant des arrêts potentiellement plus long)<sup>1086</sup> qui se stabilise à un niveau très bas à partir de 1991 (quoiqu'avec quelques soubresauts négatifs en termes de gravité). Ces deux indicateurs, et leur comparaison avec les valeurs nationales, soulignent donc la réalité de l'amélioration conséquente des conditions de travail au sein de l'usine, même si son caractère macroscopique ne nous permet pas d'avoir une vision fine des secteurs en progression, ceux en stagnation, voire en dégradation. Il est clair que la sécurité est à l'agenda de la direction au tournant des deux siècles, pour s'inscrire comme une valeur cardinale à compter de la fin de la décennie 2000. Pour éclairer de manière moins strictement quantitative cette évolution, on peut noter l'exemple des chaussures de sécurité (un basique) dont le port ne

---

<sup>1083</sup> *Ibid.* 80

<sup>1084</sup> *Ibid.* 81

<sup>1085</sup> *Flins 5/5*, séance de travail du 26 juin 1984 – Fonds Renault Flins, boîte 4, Renault Histoire, p. 49

<sup>1086</sup> II B 82. On pourra nous opposer qu'il existe une corrélation assez étroite entre fréquence et gravité. Toutefois, pour forcer le trait, on peut être dans un cas de figure où de nombreux accidents avec arrêt nécessitent peu de jours (Fréquence mauvaise, gravité « bonne ») ou peu d'arrêts mais nécessitant des temps longs de convalescence (fréquence bonne, gravité mauvaise).

semble pas systématique, ni l'absence donner lieu à sanction encore au début des années 1990<sup>1087</sup> !

Enfin, pour compléter cette question relative à la sécurité, qui nous semble un des fondamentaux des conditions de travail, penchons-nous sur un indicateur particulier qui est celui des décès en relation directe avec le travail, qu'il s'agisse d'accidents survenus au poste ou sur les trajets domicile-travail<sup>1088</sup>. Même s'il s'agit de cas heureusement unitaires et que le risque zéro n'existe évidemment pas, on notera là encore un décalage entre les années 1980 et la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>1089</sup>. Ce graphique corrobore bien nos conclusions sur un taux de gravité potentiellement plus élevé (indépendamment du nombre d'accidents) au début de notre période lorsque l'on voit que de 1978 à 1988, survient en moyenne un accident mortel dans l'usine tous les seize mois. Hormis un accident mortel en 2004 et un en 2006, on note leur disparation à la fin des années 1980. Seuls les décès sur les trajets continuent de perdurer dans les années 1990, ce qui peut éventuellement s'analyser comme le signe d'une sorte de pression qui pèserait sur les salariés hors même de l'usine. Toutefois en l'absence de données plus significatives que nous pourrions recouper pour démontrer ce point, nous ne nous aventurerons pas plus dans cette interprétation. Enfin, on peut aussi relever une certaine « banalisation » des accidents mortels au début des années 1980, ce qui ne sera plus le cas au XXI<sup>e</sup> siècle, lorsque l'on constate la relative absence de mise à la Une de ces événements dans la presse locale<sup>1090</sup>.

Si ces indicateurs liés à l'accidentéisme permettent de juger d'une amélioration opérationnelle des conditions de travail physiques, il y a un autre indicateur qui reflète une réalité peut-être moins physique mais tout aussi significative pour mieux cerner la réalité de l'atelier. L'absentéisme peut en effet renvoyer un signal clair sur les conditions dans lesquelles s'exerce l'activité au poste, tant dans sa réalité physique (la pénibilité) que dans sa dimension morale (l'ambiance), sans compter ce qu'il révèle de l'engagement des collaborateurs, le fameux « losange à la place du cœur », ou encore comme le dit Fabienne Lauret elle-même le logo « dans leur cœur »<sup>1091</sup>.

<sup>1087</sup> III O 9 153 *sq.* « à l'époque de Gérard Leclercq [arrivé en 1992], il y avait une visite, [...] les chaussures de sécurité commençaient à arriver [...] je n'avais de chaussures de sécurité et il m'avait dit 'eh, t'as pas de chaussures de sécurité ?' » ; 159 *sq.* « la sensibilisation au port des EPI, c'est fin des années 80 [...] mais c'était une guerre de tous les jours. »

<sup>1088</sup> Dans le cadre d'une activité en équipe, donc sur des horaires décalés occasionnant une potentielle fatigue physique, et dont une part non négligeable des trajets est assurée par des transports en commun (donc *a priori* plus sûrs), il nous semble que la valeur associée aux accidents mortels de trajets peut rendre compte d'une pression particulière, jouant à la fois sur le physique (la fatigue) mais aussi sur le moral (la charge mentale).

<sup>1089</sup> II B 83

<sup>1090</sup> *Ibid.* 57

<sup>1091</sup> III O 3 425 ; LAURET Fabienne et COUPE Anne, *op. cit.*, p. 51

#### 4.5.2. *Un absentéisme manifeste qui pallie l'absence de manifestation*

Au vu des chiffres rapportés par certains managers que nous avons interviewés, le niveau de l'absentéisme dans le courant des années 1970 est proprement impressionnant. Ainsi, lorsqu'il est en fabrication au début des années 1980, Olivier Girard avance un chiffre de plus de 20%<sup>1092</sup> ! Et lorsque Jean-Marc Viel discute avec ses homologues Japonais de Nissan (soit au tournant du XX<sup>e</sup> et du XXI<sup>e</sup> siècle) devant le « 1%... peut-être 1,5% »<sup>1093</sup> qui lui est annoncé du côté nippon, il n'ose pas avancer le 8 ou 9% d'absentéisme que connaît encore le département peinture. Il semble malgré tout que ces chiffres, qui ont marqué nos deux interlocuteurs, sont sans doute des valeurs élevées propres à certains secteurs puisque lorsque l'on se penche sur l'évolution globale de l'usine<sup>1094</sup>, le niveau d'absentéisme (courbe verte) se situe à 9,43% en 1982 et autour de 4% au début des années 2000. En revanche, ce qui est immédiatement notable sur ce graphique, c'est la baisse régulière dès la fin des années 1970<sup>1095</sup>, en dépit de quelques plateaux au cours de la première moitié des années 1980 (probablement lié au climat social de l'époque) et à la toute fin de la décennie. Mais quoi qu'il en soit, et la courbe de tendance en pointillés ne saurait que trop le démontrer, il est clair qu'un véritable changement s'opère pour ensuite positionner l'absentéisme à niveau moyen de 3%<sup>1096</sup>. On pourrait imaginer, en partie à juste titre, que cette courbe suit mécaniquement la baisse des effectifs, dans la mesure où elle est calculée à partir du volume d'heures travaillées, donc directement corrélé à ses effectifs. La courbe bleue de notre graphique permet de constater qu'il n'en va pas totalement ainsi : l'absentéisme baisse plus vite que les effectifs jusqu'en 1991 (il s'agit donc d'une réelle amélioration) puis (hormis un pic de 1999 dont il s'agirait de cerner les causes conjoncturelles plus précisément) se stabilise à environ 2,5% jusqu'en 1998 puis entre 3 et 4% dans les années 2010, alors que les effectifs continuent de décroître régulièrement (quoique moins vite que jusqu'au début des années 1990). Ainsi, on peut estimer une stagnation de cet indicateur dans les années 1990 et, plus encore, une dégradation dans les années 2000.

Pour en cerner les causes, il faut rappeler que les niveaux d'absentéisme à deux chiffres qui ouvrent les années 1980 semblent d'abord être le fruit d'un cadre de travail particulièrement dégradé, constitué à la fois d'un « climat détestable »<sup>1097</sup> et de la difficulté des conditions de

---

<sup>1092</sup> III O 4 138

<sup>1093</sup> *Ibid.* 5 878-879

<sup>1094</sup> II B 84

<sup>1095</sup> Il aurait bien évidemment été intéressant de dessiner cette courbe avant l'année 1978, mais nous n'avons malheureusement pu nous procurer des Bilans Sociaux antérieurs à cette période.

<sup>1096</sup> Le pic de 1999

<sup>1097</sup> III O 4 139

travail<sup>1098</sup>. Pour illustrer ces deux points, il suffit de citer deux de nos interlocuteurs. Ainsi Roger Rabineau n'hésite pas à évoquer, au tout début des années 1980, alors qu'il occupe un poste de chef d'atelier, la crise et les chocs pétroliers qui obligent à fabriquer au moindre coût, en serrant de plus en plus les temps de fabrication. Pour cela, le service méthodes<sup>1099</sup> vient chronométrer en chaîne afin d'optimiser au mieux les opérations en réduisant au plus juste chaque opération de fabrication. Roger Rabineau en souligne la difficulté au point même de préciser « qu'il y avait des choses [...] presque inhumaines... »<sup>1100</sup>. Impression corroborée à la même époque par Michel Gornet qui souligne, alors qu'il occupe la responsabilité de Chef de Département Peinture, que : « les ateliers du trempé, c'était [...] pas terrible [...], pénible et à la limite de la salubrité<sup>1101</sup> ». On comprend bien que dans ces conditions (chronométrage d'un côté et conditions de travail difficiles de l'autre, « quasi inhumaines », « à la limite de la salubrité » pour reprendre les propos de nos témoins), il soit difficile de tenir socialement sans amener les salariés à se saisir de toutes les opportunités pour fuir, au moins temporairement, ces situations. Et même si l'amélioration des conditions de travail va jouer favorablement sur les niveaux d'absentéisme qui s'améliorent à compter du milieu des années 1980 (sans doute aussi par un effet de « survie » à la suite des pertes de l'entreprise de 1984-1985 puis de mobilisation autour des nouveaux produits, Clio et Twingo), on peut interpréter cette stabilisation autour de 2,5% comme une sorte de « niveau plancher ». Toutefois, à compter du début du siècle, l'indicateur se dégrade pour atteindre une valeur plus élevée en regard des effectifs, à hauteur de 4%. Nous faisons l'hypothèse qu'il faut alors voir cette tendance comme une façon de manifester un mécontentement que l'on ne peut plus exprimer par des mouvements sociaux d'envergure, à la fois pour des raisons de contexte (comme la crise ou le chômage) ou de capital humain mobilisable, du fait d'un effectif d'ouvriers Renault moindre et d'une population intérimaire plus importante, moins mobilisable, voire pas du tout, en cas de conflit.

Certes, on pourra nous opposer que ce regain de l'absentéisme peut aussi être le fruit d'une ancienneté plus forte, avec son cortège de TMS, de maladies professionnelles ou d'inaptitudes pour certains postes. A n'en pas douter, cela joue certainement en partie, mais ne nous semble pas pour autant invalider notre thèse, et ce, pour deux raisons. D'abord, ce recours à l'absentéisme comme moyen de manifestation d'un mécontentement ou, à tout le moins, d'un malaise

<sup>1098</sup> *Ibid.* 4 63-64 « Les conditions de travail étaient très pénibles et [...] j'enviais pas les opérateurs de fabrication », 367 ; 1 320 sq. ; 7 295-296 ; 10 168 « La couture, c'était un métier de chien »

<sup>1099</sup> Il s'agit d'une fonction partagée, entre le central et l'usine, en charge de la définition des modes opératoires et des standards de fabrication.

<sup>1100</sup> III O 1 191 sq.

<sup>1101</sup> *Ibid.* 7 295 sq.

nous a été signalé lors de nos entretiens<sup>1102</sup> comme une pratique relativement courante dès le milieu des années 1980 alors que cet indicateur amorce depuis plusieurs années une forte baisse liée à l'amélioration des conditions de travail dont nous parlerons plus loin. Ensuite, lorsque l'on croise<sup>1103</sup> les courbes de l'absentéisme (échelle de gauche) et du nombre d'APR avec une ancienneté supérieure ou égale à 25 ans (échelle de droite) et donc plus susceptibles que tout autre à être affectés par le travail sur la ligne, nous constatons que la remontée de l'absentéisme à un niveau de 4% dans les années 2000 est concomitante à une baisse significative et continue de la cohorte ouvrière à la plus forte ancienneté. Cette tendance, soutenue par les « stratégies d'échappement » des collaborateurs évoquées plus haut, semble donc corroborer la décorrélation entre ancienneté et absentéisme. En synthèse, s'il y a eu des améliorations réelles sur les conditions de travail physiques avec un effet bénéfique sur les indicateurs, l'ancienneté est loin de tout expliquer. Il nous semble donc bien exister une sorte de malaise ouvrier exprimé par cet absentéisme et qu'il va nous falloir mieux cerner.

Avant de voir les actions mises en œuvre pour leur amélioration, il convient à présent de mieux cerner la nature de ces conditions au travers de deux fils rouges qui traversent notre période.

#### 4.5.3. *Des maladies professionnelles qui font de plus en plus de bruit*

Accidents et absentéisme sont finalement les conséquences finales de situations très diverses, liées aux postes, aux secteurs ou aux qualifications des salariés. Il ne nous est malheureusement pas possible de détailler l'ensemble de ces points, tous plus spécifiques les uns que les autres, et nous avons fait le choix de retenir deux indicateurs : les maladies professionnelles et le nombre de salariés exposés au bruit (dans la mesure où il s'agit de l'environnement le plus largement partagé quel que soit le secteur de l'usine mais aussi le seul à être suivi dans les *Bilans Sociaux* sous la rubrique « conditions physiques de travail »).

Les chiffres du total des salariés déclarant une maladie professionnelle<sup>1104</sup> dénote une situation singulière, en contradiction avec les chiffres de l'accidentéisme et de l'absentéisme présentés ci-dessus. En effet, on voit nettement que jusqu'à la fin du siècle dernier, on trouve moins de deux déclarations pour mille salariés. Les résultats se dégradent par la suite, pour atteindre le niveau de 26 déclarations pour mille salariés. Cette évolution peut s'expliquer à la fois par

---

<sup>1102</sup> Ibid. 5 605 sq., « on voulait faire bouger des gens... des gens depuis dix ans, quinze ans, ils faisaient le même boulot et là, du jour au lendemain, [...] 'faut que tu penses à prendre autre chose.' Et là, c'est assez compliqué et les gens, y en a qui se mettaient en maladie. »

<sup>1103</sup> II B 85

<sup>1104</sup> Ibid. 86

l'ancienneté des salariés<sup>1105</sup>, qui ont pu développer des troubles au fil des années de travail, et plus encore par l'âge moyen<sup>1106</sup> qui augmente et donc avec des salariés plus vieux et plus fragiles. Toutefois, ces derniers chiffres ne peuvent pas à eux-seuls expliquer cette tendance à la hausse des maladies professionnelles, d'autant plus que dans la même période (on le verra plus loin) d'importants travaux ont été fait tant sur l'automatisation des postes (pour supprimer les plus pénibles) que sur l'ergonomie des postes manuels.

Par ailleurs, en termes d'environnement de travail, notre second indicateur<sup>1107</sup> (le niveau de bruit dans les ateliers) souligne non seulement une stabilité du pourcentage de collaborateurs exposés de façon habituelle à plus de 85dB à leur poste de travail, mais également un accroissement sur la période (dont rend bien compte la courbe de tendance en pointillés), et cela en dépit des travaux qui ont pu être réalisés et dont nous avons déjà parlé<sup>1108</sup>. On remarquera deux forts décrochages, le premier à la mitan des années 1980 (avec un plus bas vers 8%) et le second au début du siècle (autour 13%). Changement de méthodologie, amélioration des mesures, mise en place de nouveaux moyens de contrôle, etc. pour l'un comme pour l'autre de ces creux, nous n'avons pas identifié de raison objective, d'autant plus que, et cela de manière paradoxale, des travaux de capotage des presses réduisant considérablement le niveau sonore sont intervenus en 1993, 1994 et 1996<sup>1109</sup> ou des secteurs bruyants comme la couture à la fin des années 1980<sup>1110</sup> ont cessé leur activité. Et pourtant, le pourcentage a continué d'augmenter de manière significative alors que l'effectif se réduisait (courbe bleue pointillée). Comme il ne s'agit pas d'appréciations subjectives de la part de salariés devenus plus sensibles à des conditions existant de longue date, mais bien des mesures réalisées à l'initiative de l'entreprise, on peut interpréter cette évolution comme une réduction des effectifs sur des postes non pas tant en vue de l'amélioration des conditions de travail (en supprimant ceux exposés au bruit) mais bien pour des raisons tout autres, probablement en termes de performance (qualité, coûts, respect des délais, etc.). En conséquence, on peut estimer que malgré tous les efforts engagés, l'usine reste un lieu où la suppression de la pénibilité est peut-être secondaire par rapport à la recherche de la performance.

Et si on se penche à présent sur les conséquences concrètes relatives à ces conditions de travail<sup>1111</sup>, on peut constater d'une part (et contre toute attente au vu des constatations

<sup>1105</sup> *Ibid.* 66

<sup>1106</sup> *Ibid.* 65

<sup>1107</sup> *Ibid.* 87

<sup>1108</sup> 2.3.4 Des travaux d'arrêt pour ne pas avoir à... s'arrêter ! et II E 2 pour l'exemple de l'emboutissage

<sup>1109</sup> II H 10 et 11

<sup>1110</sup> LAURET Fabienne et COUPE Anne, *op. cit.*, p.61

<sup>1111</sup> II B 88

précédentes) la relativité stabilité des troubles d'audition liées à ce niveau sonore (courbe orange), mais surtout la progression des TMS (courbe verte), d'autant plus forte que l'effectif se réduit (courbe bleue pointillée) ! Pour les troubles auditifs, on peut estimer que si le nombre de postes exposés au bruit reste élevé, les protections (casques anti-bruit, bouchon d'oreille, etc.) suffisent à en limiter les éventuelles conséquences. En revanche, le second indicateur dénote à la fois une dégradation des conditions de travail mais aussi une potentielle absence de déclaration des intéressés eux-mêmes par le passé.

Ainsi, et en forme de conclusion intermédiaire de ces trois premiers focus sur les conditions de travail dans l'atelier, on peut estimer que l'amélioration des conditions de travail est toute relative. Certes des investissements sont réalisés en vue de leur amélioration mais les effets positifs sur les indicateurs demeurent limités. Indépendamment de la sensibilité des opérateurs liées à l'âge ou à l'ancienneté, il faut aussi y voir l'expression d'une sorte de malaise social au sein d'une usine qui cherche à tout prix la performance en dépit des conditions de plus en plus difficiles à réunir pour lui permettre d'atteindre la compétitivité nécessaire à sa survie. Au même titre que les opérateurs avaient fait les frais de la compétitivité par la réduction de leurs effectifs, c'est aussi par les nouvelles exigences qui leur sont demandées au poste de travail qu'ils vivent une pénibilité nouvelle, créant ce malaise. Celui-ci s'exprime alors par des moyens à la fois anciens, avec un niveau d'absentéisme réduit mais malgré tout non négligeable, et nouveaux, avec la déclaration de pathologies liées au travail. Et cela dans un contexte où des travaux concrets pour l'amélioration des conditions de travail sont engagés.

#### 4.5.4. *Travailler les conditions de travail*

Là encore, nous ne saurions à nous seuls épuiser le sujet et devons donc faire un choix pour tenter de cerner la façon dont l'usine se saisit de la question des conditions de travail. Il faut d'ailleurs entendre par l'usage du terme « usine » non pas tant une synecdoche de la seule direction du site, et encore moins de son service des Ressources Humaines, mais bien l'envisager dans sa globalité, comme une communauté réunissant plusieurs parties prenantes.

Ainsi, il faut ici revenir sur le travail mené par les représentants des CHSCT en lien avec les ergonomes du Cnam<sup>1112</sup> conduits par le professeur Antoine Laville<sup>1113</sup> dans la seconde moitié des années 1980 et dont nous avons rapidement parlé plus haut<sup>1114</sup>. Dans tous les secteurs, ce travail mené à l'initiative des Organisations Syndicales va consister en l'analyse systématiques

---

<sup>1112</sup> III O 3 4 « c'était pas la chaire de psychologie du travail qui avait été impliquée mais c'était celle des ergonomes du CNAM, avec le professeur Laville »

<sup>1113</sup> DANIELLOU François, « LAVILLE Antoine, Albert », *Le Maitron*, Paris, Maitron/Editions de l'Atelier, 2021.

<sup>1114</sup> 3.2.5 Une usine objet d'étude

de postes<sup>1115</sup>, principalement liées à des problèmes de postures (donc des risques TMS), mais également à des situations de risques dus à l'hygiène des postes et de leur environnement<sup>1116</sup>. Pour mieux cerner la dimension scientifique de ce travail qui cherche à établir une analyse objective des situations, on remarquera l'extrême précision du travail d'observation, d'entretiens, d'analyse et de prises de vue réalisée alors<sup>1117</sup>. Le résultat ne reste d'ailleurs pas dans des cahiers de synthèse ni entre les seuls mains des chercheurs ou des syndicalistes puisqu'il donne lieu à des expositions à destination des opérateurs dans les secteurs concernés<sup>1118</sup>. Ainsi, reposant sur quelques principes simples, à la croisée de trois regards (celui extérieur et expert des ergonomes du Cnam, celui objectif des prises de vue des postes, celui empirique des salariés), ce dispositif va déboucher sur un certain nombre de propositions qui, malheureusement, ne vont pas aboutir faute d'accord financier de la direction de Renault<sup>1119</sup>. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce type de programme d'amélioration des postes de travail connaît une destinée similaire avec un désengagement de l'usine dans leur mise en œuvre, abrupte dans le cas du chantier des années 1980, plus progressif pour celui mené dans les années 2010, sera le même avec le travail mené à partir de 2012 (toujours avec le Cnam) sur le dispositif DQT puisqu'il sera abandonné au début des années 2020.

Voilà du côté des syndicats, mais qu'en est-il côté de la direction ? Pour mieux cerner son engagement, nous retiendrons comme indicateur les dépenses liées à la sécurité<sup>1120</sup>. Ainsi, avant un timide décollage à partir de 1995, on note un niveau assez faible, autour de 140€ par personne, ce qui ne dénote pas un niveau d'investissement conséquent au regard des conditions de travail, de l'âge et de l'ancienneté des opérateurs comme de la situation générale de l'usine qui commence à accuser les années. En revanche, rapporté au budget prévisionnel annuel (courbe bleue en pointillés), force est de constater que la direction respecte globalement ses engagements, et de manière significativement supérieure certaines années. Si évidemment la baisse des effectifs peut jouer sur les investissements par le jeu des économies d'échelles, il semble que ce soit à la fois les ruptures qualité et process, avec l'arrivée de Clio et Twingo et le développement de l'automatisation, qui a permis d'améliorer les conditions de travail des opérateurs

<sup>1115</sup> II F

<sup>1116</sup> Comme c'est le cas en cabine de peinture avec les tuyaux des pistolets à peindre, II F 5, ou sur la propreté des abords de ligne, *Ibid.* 8

<sup>1117</sup> La question des prises de vue en atelier semble avoir été un sujet de crispation entre direction et syndicats, comme nous l'a laissé entendre Daniel Richter, III O 3 703 *sq.*

<sup>1118</sup> Nous avons pu ainsi consulter un document de préparation d'une telle exposition, sur la base de prises de vue contenues dans les cahiers réalisés avec le Cnam (Fonds Richter – Carton n° 109b – Renault Histoire)

<sup>1119</sup> III O 3 7 *sq.* « ça s'est terminé au moment où il s'agissait de concrétiser [...] le travail de ce groupe qui avait reçu l'aval de la direction de Flins et de la direction générale [. A]u moment où il s'est agi de concrétiser par un nouvel atelier des portes pour tenir compte de l'ensemble du travail qui avait été fait, la direction financière a finalement... »

<sup>1120</sup> II B 89

(à l'exception de quelques années notablement en écart pour des raisons que nous n'avons pas véritablement su déterminer<sup>1121</sup>).

Un second indicateur quantitatif<sup>1122</sup> est constitué par ce qui est appelé dans les *Bilans Sociaux* de l'usine « Expérience de transformation du travail améliorant son contenu »<sup>1123</sup>. L'amélioration dont il est question peut porter sur les conditions de travail mais il s'agit aussi d'une recherche d'accroissement de la performance physique par l'intermédiaire notamment de l'enrichissement des tâches. Si la courbe verte représentant le nombre d'expériences pour 100 salariés (sachant qu'un même salarié peut « bénéficier » de plusieurs expériences une même année) semble assez erratiques dans son évolution, la courbe de tendance en pointillés verts montre bien la dynamique à en déployer de plus en plus années après années, à mesure de la baisse des effectifs (courbe bleue, échelle de droite). Cette courbe fait finalement la synthèse de deux aspects cardinaux qui entrent dans la transformation de l'usine : le déploiement de l'automatisation et la mise en œuvre de nouveaux systèmes de production. Et c'est bien vers l'opérateur que l'un et l'autre convergent pour transformer profondément son poste de travail.

Enfin, on ne pourrait clore cette séquence sur les actions visant à transformer les conditions de travail sans évoquer les moyens humains mis en œuvre par l'usine sur le plan de l'ergonomie, sorte de pendant du travail du Cnam dont nous avons parlé. Ainsi, en 1985, on peut lire dans *Courants* que

*depuis décembre 1979, il existe à Flins un service ergonomie composé de quatre personnes [,] dont l'effort a particulièrement été porté sur l'amélioration des postures de travail*<sup>1124</sup>.

Au vue des photos réalisées dans le cadre de l'étude menée avec le Cnam quelques années plus tard, on peut s'interroger sur la notion « d'amélioration des postures de travail » dont il est fait mention... Quoiqu'il en soit, au même titre que les investissements ou les « expériences de transformation du travail » qui se sont développés vers la fin du siècle dernier, il en va de même pour le management de l'ergonomie et des conditions de travail (avec même l'apparition d'une nouvelle notion de condition de vie au travail<sup>1125</sup>). Ainsi, les réalisations sont largement et régulièrement reprises dans les publications de l'usine<sup>1126</sup>. Quant au management de l'ergonomie, c'est en 2002 que l'usine crée un poste de d'ergonome, en étant même « la première usine à se

---

<sup>1121</sup> La somme correspondant à 2011 est d'ailleurs entourée d'un cercle rouge manuscrit accompagné d'un point d'interrogation.

<sup>1122</sup> II B 90

<sup>1123</sup> Il est évidemment regrettable que nous n'ayons pas pu faire une analyse plus fine du contenu de ses tableaux extrêmement détaillés. Nous en donnons là une approche macroscopique qui mériterait d'être approfondie.

<sup>1124</sup> *Courants* n° 10 février 1985

<sup>1125</sup> *Courants* n° 156 juin 2005, mais encore une fois associée à l'arrivée d'un véhicule : « L'arrivée de X85 [a] été l'occasion de réalisation de nombreux travaux d'amélioration des conditions de vie au travail [:] vestiaires, sanitaires, parking, peinture au sol, tunnel piéton, éclairage »

<sup>1126</sup> *Courants* n° 116 novembre 2001, n° 112 juin 2001, n° 146 juillet 2004, n° 156 juin 2005, n° 191 septembre 2008, n° 197 mars 2009, n° 204 novembre/décembre 2009, n° 205 janvier 2010, n° 207 mars 2010, n° 210, juin 2010.

doter d'un tel expert »<sup>1127</sup>, relativisant l'article de 1985 dont nous avons fait mention plus haut mais faisant une fois de plus de Flins un site précurseur (en tout cas au sein du Groupe Renault...). Si l'ergonomie peut se déployer à l'usine, c'est aussi qu'il reste encore des postes difficiles en dépit de l'automatisation dont l'un des objectifs affichés était de réduire la pénibilité mais dont les effets portent aussi et surtout sur la transformation du personnel ouvrier.

#### 4.5.5. Automatiser les opérations pour ne plus automatiser les opérateurs

A la manière d'un fil d'Ariane que nous tirons tout au long de notre recherche, nous reprenons la question de l'automatisation. Après avoir souligné le déploiement de l'automatisation dans les usines occidentales, puis au service de la performance de l'usine, nous allons à présent l'étudier au plus près de la ligne de fabrication, du point de vue des ouvriers. Nous avons évoqué précédemment plusieurs de ses contributions pour la performance du site : conformité de fabrication pour répondre aux nouvelles attentes qualité des clients, capacité et fiabilité des installations pour délivrer les véhicules demandés par le réseau commercial, gains de productivité pour faire face à la concurrence et enfin, à l'instant, la question de la pénibilité du travail qui auparavant été gérée au moyen de travailleurs nombreux et peu qualifiés. L'automatisation apporte une réponse concrète avec une réelle valeur ajoutée pour ces quatre dimensions. Toutefois si son bénéfice est sans contrepartie pour les trois premiers, elle n'est pas sans effet secondaire pour le troisième. Nous avons déjà évoqué l'âge moyen des opérateurs qui s'accroît, signe d'un faible niveau de recrutement de jeunes<sup>1128</sup>. Il en va de même de l'ancienneté moyenne des opérateurs au sein du Groupe et de l'usine<sup>1129</sup> où l'on constate également une évolution à la hausse flagrante, puisque celle-ci double presque sur les deux groupes étudiés, en l'espace de trente ans. Au contraire de l'âge moyen élevé, qui pourrait être l'effet du recrutement de salariés plus âgés, plus aguerris mais pas nécessairement abîmés par le travail, l'ancienneté est un indicateur qui dessine les contours d'une population vieillissante, qui se maintient plus longtemps sur la ligne, à la moindre employabilité, susceptible d'être plus sujette à des TMS mais aussi obligée de rester plus longtemps sur la ligne car moins qualifiée pour évoluer. En synthèse, il est clair que pour Renault, l'automatisation des lignes n'est pas seulement affaire de productivité mais également prise en compte des populations sur la ligne, potentiellement plus fragiles du fait de leur âge et de leur ancienneté.

Toutefois, comme le souligne l'article des *Echos* de 1993 dont nous avons parlé plus haut, « lorsque l'outil de production est simplifié, le prix de revient reste sensible à la productivité du

<sup>1127</sup> *Courants* n° 127 novembre 2002

<sup>1128</sup> 2.3.3 Passer d'une boîte manuelle à une boîte automatisée

<sup>1129</sup> II B 91

personnel »<sup>1130</sup>. Faut-il comprendre que, outre la réduction des effectifs, l'automatisation du site entraîne une nécessaire montée en performance des opérateurs pour se mettre au niveau de la performance de ces nouvelles installations ? Manuel Roldan poursuit dans ce même article en expliquant que cela conduit à « une nouvelle manière de travailler par l'enrichissement des tâches, la responsabilisation et la professionnalisation »<sup>1131</sup> des opérateurs. Cette analyse est partagée par Jean-Claude Thénard et Michel Freyssenet qui expliquent, en parlant du secteur automatisé des presses

*Cette organisation se caractérise par la définition d'un ensemble de fonctions assurées collectivement par l'ensemble des personnels affectés à chaque ligne (fabrication, changement d'outillage, contribution au développement de l'automatisation, contrôle qualité et retouches) et par la rotation des agents sur les différents postes de travail.*<sup>1132</sup>

En tôlerie, c'est la création du poste de Conducteur d'Installations Diverses (CID) qui s'ouvre à des salariés « issus de l'ancienne tôlerie R5 où ils étaient employés comme Agents de Production »<sup>1133</sup>. Ce nouveau type de postes, directement lié à l'automatisation des installations, est perçu comme « le poste le plus 'intéressant' – dans le sens de motivant – celui de 'surveillance passerelle' »<sup>1134</sup>. Outre les métiers de la production qui évoluent, ceux de la maintenance sont également impactés puisque les Agents Techniques Professionnels (ATP) ou Supérieur (ATPS) en charge de l'entretien et de la maintenance des installations voient « le champ de leurs coopérations [...] déplacé de l'entretien mécanique vers la production »<sup>1135</sup>. A cette évolution des postes qui crée d'une part une hiérarchie nouvelle au sein du collectif ouvrier, et d'autre part, une porosité entre les fonctions comme c'est le cas entre maintenance et production, s'ajoute une inquiétude concernant la pérennisation des postes, notamment de la part des ATP. En effet, ainsi que l'enquête de Jean-Claude Thénard et Michel Freyssenet le souligne : « l'extension et les développements de l'automatisation ne vont-ils pas [les] confronter [...] à des problèmes techniques dont la maîtrise deviendra de plus en plus difficile »<sup>1136</sup>. L'automatisation ne joue donc pas sur le seul levier de la réduction d'effectifs, la création de nouveaux postes ou de nouvelle relation au sein de l'atelier, elle génère également une tension des équipes, contraintes à devoir se former à des process qui évoluent constamment afin de rester employables. Cette accélération dans l'évolution technique des postes de travail comme les

---

<sup>1130</sup> ALBERGANTI Michel, *op. cit.*

<sup>1131</sup> *Ibid.*

<sup>1132</sup> FREYSSENET Michel et THENARD Jean-Claude, *Choix d'automatisation, efficacité productive et contenu du travail*, Paris, GIP Mutations industrielles, coll. « Les Cahiers de recherche du GIP Mutations industrielles », 1988, p. 19

<sup>1133</sup> *Ibid.* p. 29

<sup>1134</sup> *Ibid.* p. 36

<sup>1135</sup> *Ibid.* p. 33

<sup>1136</sup> *Ibid.* p. 41

transformations plus globale au sein des ateliers vont inévitablement avoir un effet significatif sur la main d'œuvre de l'usine.

#### 4.6. MAINS D'ŒUVRE EN PERIL ?

Avec un management qui s'est profondément modifié, plus jeune, en provenance d'autres horizons, formés à d'autres écoles, et qui est désormais confronté à une population ouvrière moins imposante en nombre et aspirant, de manière plus individuelle, à un nouvel environnement de travail qu'elle ne veut plus subir, on constate que les parties en présence dans l'atelier ont bien évolué. Si les tensions n'ont pas disparu, celles-ci ne trouvent plus leur résolution dans le conflit comme le rappelle Gwenaële Rot :

*A la fin des années 1990, [...] le conflit collectif est devenu une forme peu prise et de contestation ouvrière, la consommation d'alcool sur le lieu de travail est pratiquement inexistante, les jeux sur le temps sur la chaîne sont résiduels et l'absentéisme a été ramené à une proportion limitée (de 4 à 6 % dans les usines)<sup>1137</sup>.*

Plus encore qu'un simple affaiblissement de la mobilisation ouvrière dans de visibles mouvements sociaux, c'est surtout dans un rapport plus direct mais aussi plus discret avec la hiérarchie que se met en œuvre un nouveau paradigme relationnel de la vie d'usine. Au-delà de la partie visible que représente le dialogue plus ouvert avec une hiérarchie plus à l'écoute (où qui en présente tous les traits) et dans un contexte d'amélioration des conditions de travail, ce « changement de la vie » d'atelier va amener chaque salarié à penser à son rapport (pour ne pas dire son apport) à la performance de son poste, de son secteur, de son département, voire de l'usine entière. Mais en étendant son champ d'action à de nouvelles formes de contributions, n'y-a-t'il pas là plus qu'une mutation mais plutôt un nouveau type de salarié qui délaisse ses habits d'ouvrier, devenus trop étroits à mesure que se réduisaient les effectifs, pour endosser un rôle nouveau, à la dimension des nouveaux enjeux auxquels l'usine doit faire face, sonnait ainsi le glas d'une forme de taylorisme désormais obsolète ?

Pour interroger cette question, nous verrons dans un premier temps, et pour reprendre là où nous nous étions arrêtés dans notre séquence précédente, comment l'amélioration des conditions de travail est devenue une condition *sine qua non* de l'amélioration de la performance. Ensuite, nous nous pencherons sur les dispositifs mis en œuvre au sein de l'atelier pour structurer, encourager et développer cette nouvelle conscience collective de l'équipe, toute tournée vers la performance, notamment au travers de la mise en œuvre du SPR. Dans une troisième partie, nous verrons comment de collective, cette prise en compte de la performance par tous devient l'affaire de chacun, notamment au travers des dispositifs de valorisation toujours plus

<sup>1137</sup> ROT Gwenaële, *Sociologie de l'atelier, op. cit.*, p. 159

individualisés, centrés sur l'amélioration du poste de travail. Enfin, au terme de notre réflexion nous ferons un parallèle symbolique entre, d'une part, une pratique très opérationnelle en rupture avec les habitudes du passé, qui consiste à arrêter la chaîne en cas de problème, et, d'autre part, le devenir du site, qui semble consister à arrêter l'usine telle que nous la connaissons.

#### 4.6.1. *Conditions de Travail, condition de la performance*

En préambule de notre séquence, nous invitons notre lecteur à balayer l'ensemble des photos avant / après que nous avons compilées et qui permettent de mieux cerner l'importance des transformations apportées<sup>1138</sup>. Ces visuels qui montrent des ateliers ou des postes de travail à des stades différents de la transformation du site, en essayant à chaque fois que cela a été possible de présenter un « avant » et un « après » dans leur évolution, leur environnement et, notamment quand cela est visible : les conditions de réalisation des opérations<sup>1139</sup>. Ils permettent d'englober d'un seul coup d'œil (certes, un peu elliptique) les transformations qui concourent, directement ou indirectement, à l'amélioration des conditions de travail.

Certaines sont d'envergure comme le capotage des presses en emboutissage ou les robots en peinture, dont les bénéfiques en termes de conditions de travail sont sans appel en ce qu'elles réduisent voire suppriment d'éventuels risques. D'autres sont plus discrètes (et de ce fait, il est plus difficile de les illustrer<sup>1140</sup>), faites d'idée simples, peu coûteuses et rapides à mettre en place. Ces trois critères sont le signe d'une application à leur poste de travail des bonnes idées des opérateurs. Nous avons déjà évoqué les conditions de travail difficiles au début des années 1980. A la fin des années 2000, les progrès sur l'ergonomie et les conditions de travail sont patents aux dires de plusieurs de nos témoins<sup>1141</sup>.

En associant les opérateurs à l'amélioration de leur cadre de travail, on comprend alors mieux pourquoi ces aménagements, et plus spécifiquement ceux relatifs à l'ergonomie<sup>1142</sup>, sont structurants pour la performance de l'atelier : ils induisent non seulement une meilleure opération réalisée au poste, mais également un sentiment de reconnaissance et, partant, une implication des collaborateurs à la bonne réalisation de leurs tâches. Et lorsque l'évolution nécessaire tarde à être mise en place mais attendue par les opérateurs, on peut en arriver à assister jusqu'à des tractations entre les opérateurs de terrain et le directeur d'usine en personne comme

<sup>1138</sup> II E. On pourra également parcourir les photos prises à l'époque du Cnam, bien qu'il n'y ait que les photos « avant », II F

<sup>1139</sup> C'est par exemple le port d'équipements de protection spécifiques

<sup>1140</sup> La photo II E 26 illustre par exemple la mise en place d'une sorte de pare-poubelle permettant de jeter des obturateurs plastiques sans se déplacer en s'assurant que ceux-ci ne tombent à terre. Outre le fait de garantir un 5S au poste, c'est aussi l'assurance de ne pas glisser sur une pièce.

<sup>1141</sup> III O 5 785 sq. ; 12 380 sq.

<sup>1142</sup> Sur l'importance de l'ergonomie pour mieux cerner le rôle de l'opération dans l'atelier, nous nous référerons de nouveau à Gwenaële Rot lorsqu'elle écrit : « c'est du côté de l'ergonomie qu'il faut se tourner pour connaître les descriptions les plus fines de l'atelier en fonctionnement. » in ROT Gwenaële, *Sociologie de l'atelier, op. cit.*, p. 50

l'illustre l'anecdote rapportée par Gérard Leclercq, à l'occasion d'une réunion avec l'ensemble des collaborateurs, mise en place à la fin du siècle<sup>1143</sup> :

*Je me suis fait interpeler par un opérateur qui râle parce que [...] l'assistance pour mettre en place les portes de la Clio ne fonctionnait pas bien [...] il n'arrivait pas à tenir à la cadence, etc. Donc j'ai dit 'écoutez, c'est important ce que vous dites' [...] je suis allé sur le terrain, j'ai discuté avec eux, ils m'ont montré les difficultés, je leur ai dit 'oui, les méthodes sont bien au courant, ils sont en train d'y travailler' [...] et là, il... on fait un deal 'écoutez si vous nous promettez que dans les quelques mois, trois-quatre mois, le problème sera résolu, nous on vous garantit qu'on tiendra la cadence" et ils ont tenu parole.<sup>1144</sup>*

Cet exemple est bien l'illustration, presque caricaturale, de cette nouvelle relation au travail et à la hiérarchie, qui prend la forme d'un *deal*, pour reprendre le terme de Gérard Leclercq, qui est proposé par les opérateurs eux-mêmes. Ainsi, là où un problème aurait donné lieu à une remontée *via* les organisations syndicales, voire dans le pire des cas à un mouvement social sectoriel, on se trouve ici dans le cadre d'une relation « donnant-donnant » ouvertement affirmée par les deux partis, qui repose à la fois sur une individuation de la transaction (contre la dimension collective du début des années 1980) et dans un rapport direct entre l'opérationnel et la direction (contre la médiation par les syndicats vingt ans plus tôt).

Il est intéressant de noter qu'avec l'amélioration des conditions de travail, l'objet de la transaction du point de vue même de l'opérateur ne repose plus seulement sur la question de la pénibilité, de la fatigue engendrée, sur l'éradication de possibles TMS futures ou sur le risque éventuel d'accident, mais aussi sur l'obtention du niveau de performance attendu par l'usine, en évitant ralentissements<sup>1145</sup>, non-conformités de fabrication voire à un impact organisationnel ou RH (absentéisme, accidents, inaptitudes, etc.) mais avec des conséquences économiques associées.

Avec cet exemple, le lien entre l'implication des opérateurs sur le terrain pour l'amélioration de leur cadre de travail et leur responsabilité quant à la performance de leur outil de travail dont ils se sentent alors en charge est criante : nulle performance n'est possible dans une usine vieillissante, aux moyens dépassés et aux conditions de travail dégradées. Nous ne sommes plus dans un schéma où le salarié ne se préoccupe pas seulement de son outil de travail du seul point de vue de la pénibilité, mais s'octroie une nouvelle responsabilité en alertant sur des dysfonctionnements qui l'empêcheraient d'être un acteur de la performance. A cela s'ajoute l'importance du dialogue direct entre le sommet de la pyramide et la base, changement notable quand

<sup>1143</sup> III O 18 224

3 *sq.*, « les Rencontres du Personnel... ça date de ce moment-là... on sort les gens de chaîne et ça n'avait pas été fait avant pour aller écouter le boss »

<sup>1144</sup> III O 15 493 *sq.*, c'est nous qui soulignons le termes « deal »

<sup>1145</sup> L'opérateur qui « coule », c'est-à-dire qui, travaillant moins vite, empiète sur le poste suivant

on pense à l'image des années d'avant 1980 du directeur dans sa tour d'ivoire, ne descendant jamais dans l'atelier<sup>1146</sup>.

On peut imaginer que cette même logique de prise en compte des contraintes des postes les plus difficiles, a permis d'introduire différentes automatisations, plus lourdes en termes d'installations et de coûts comme nous l'avons évoqué dès le début des années 1980 aux plus simples comme des *karakuris*<sup>1147</sup> qui font leur apparition à la fin des années 2000. Cela aboutit non seulement à la réduction des postes mais également à leur suppression pure et simple. Et quand bien même cela se fait au nom de la compétitivité du point de vue de la direction, c'est aussi et surtout, du point de vue des opérationnels, au nom de la pénibilité disparue qu'elles trouvent leur justification. Cette acceptation sociale se fait dans la mesure où l'arbitrage entre le maintien d'un poste manuel difficile ou l'installation d'une automatisation ne peut que faire converger toutes les parties prenantes à opter pour la seconde solution. Quelle que soit la posture de chacune des parties, nul ne peut en effet justifier de la pénibilité d'un poste. Les exemples ne manquent pas : pose du pare-brise<sup>1148</sup> ou ports de charge lourdes qui, malgré les assistances mises en place par le passé, restent difficile dans le cas de la pause du moteur remplacé par un TMA<sup>1149</sup> au montage, cabines de peinture où la mise en place de robots à peindre a été l'occasion de sortir les opérateurs de ces tunnels qui les obligeaient à travailler sous un harnachement protecteur lourd et dans des conditions plus que difficiles<sup>1150</sup>.

Cette double dynamique de la contribution de chacun à la fois aux conditions de travail et à la performance de son atelier bénéficie aussi probablement d'un contexte porteur lors duquel l'usine connaît une activité soutenue mais s'ouvre aussi progressivement sur les autres sites, permettant ainsi à tous de mieux situer le niveau de l'usine et partant, de renforcer leur sensibilité à la notion de compétitivité.

Enfin, ultime avatar des conditions de travail qui fait son apparition à la toute fin des années 2010, c'est une transformation autant terminologique qu'organisationnelle. C'est par le truchement du discours que la direction tient concernant l'amélioration du « cadre de vie »<sup>1151</sup>, et

<sup>1146</sup> 4.2.2 Un changement local : des demi-dieux devenus simples mortels

<sup>1147</sup> Dispositif visant à améliorer les conditions de travail et la productivité des ateliers sans apport d'énergie et à moindre coût d'investissement. Originnaire du Japon, le mot signifie « astuce » et servait à désigner des automates qui se mouvaient par la simple action de la force gravitationnelle d'un balancier par exemple. En production, c'est par exemple la mise en place d'une rampe qui permet d'amener les pièces du point de préparation au point de montage sur le véhicule.

<sup>1148</sup> Si on ajoute à ces questions d'ergonomie des effets positifs sur l'étanchéité du véhicule et la qualité perçue liée à une pose automatisée au millimètre près dans un contexte d'inflation des surfaces vitrées des véhicules en raison de leur évolution de design. Pour le parallèle des postes manuel vs automatisés, II E 19, 21 et 21

<sup>1149</sup> Il est également à noter que ces évolutions ont largement contribué à redessiner, à rationaliser et à compacter le flux du montage. C'est pour cette raison qu'il nous a parfois été difficile de rendre compte pour ainsi dire « terme à terme » de certains postes sous forme de photos. Pour la situation « avant » vs « après » mise en place du TMA, II E 16, 17 et 18

<sup>1150</sup> II E 7, 8 et 9 ; voir également II F 5 et 6 où les opérateurs ne portent pas même leur masque de protection !

<sup>1151</sup> *Courants* n° 208, avril 2010, p. 12

quand bien même l'usine ne semble plus être le lieu de vie qu'elle était au début des années 1980, que survient alors, à la toute fin des années 2010, un glissement terminologique subtil : on ne parle en effet plus tant de « conditions de travail » que de « cadre de travail »<sup>1152</sup>, auquel on rajoute volontiers l'adjectif « motivant »<sup>1153</sup>. C'est qu'à partir de cette date, l'importance de la sécurité va être telle qu'elle va comme faire exploser la notion stricte de « conditions de travail » : d'un côté, la sécurité au poste de travail s'affirme comme un dû à chacun et cela en dépit du fait que la courbe de progrès s'inscrit dans une trajectoire quasi asymptotique, de l'autre, cette nouvelle notion de « cadre de travail motivant » qui semble être une opportunité pour la direction de souligner qu'elle met tout en œuvre pour permettre aux opérateurs d'atteindre les niveaux de performance requis. Dans ce nouveau contexte, la performance s'affirme alors comme un dû des opérateurs envers la direction. Mais au-delà, cette scission « sécurité » *versus* « cadre de travail » et ce glissement sémantique illustrent probablement le fait que la direction cherche également à changer la nature de ce qu'est l'usine : non plus tant un lieux de travail physique subit et limité aux strictes opérations au poste (les « conditions de travail ») qu'un lieu d'implication, pour ne pas dire d'épanouissement, qui dépasserait largement le simple périmètre du poste (le « cadre de travail »), à la fois en termes physiques (ligne de production plus lumineuse, espaces de pause mieux aménagés, etc.) que managériaux (dispositifs de reconnaissance, information et communication, etc.)<sup>1154</sup>. Dans l'illustration du plan *Flins 2017 – Ensemble vers l'excellence*<sup>1155</sup> (et même si celui-ci est postérieur à notre période), on peut d'ailleurs constater que cette dichotomie (que l'on peut voir sur la base de la pyramide) est finalement la seule grande nouveauté. Pour le reste, rien de bien nouveau : on retrouve au second niveau le volume des années 1980, la performance qualité des années 1990 et la performance coûts des années 2000. Sécurité plus cadre de travail motivant égalent la performance assurée par chacun. Ultime transaction « gagnant-gagnant »...

Ces nouvelles relations dans les ateliers qui favorisent l'implication naturelle (il semble que le pléonasme s'impose) de l'opérateur pour améliorer son cadre de travail, impactant au passage favorablement la performance du poste, va s'inscrire dans une dynamique plus ouvertement structurée notamment avec la montée en puissance du SPR au tournant des deux siècles.

<sup>1152</sup> *Courants* n° 209, mai 2010, p. 7

<sup>1153</sup> Note 969

<sup>1154</sup> 4.2.4 Heureux qui communique !

<sup>1155</sup> Le point d'orgue de ce « cadre de travail motivant » sera atteint lors du lancement du plan stratégique usine « Flins 2017 – Ensemble vers l'excellence », lancé en janvier 2015. *Courants* n° 236, février 2015, p. 6 et 7. Nous reproduisons la page du magazine *Courants* en II H 33

#### 4.6.2. *Des équipes autonomes à l'intelligence collective*

Ni Renault ni évidemment l'usine de Flins n'ont été pionniers dans la mise en œuvre de dispositifs d'intelligence collective qui consistent à faire de chacun, au sein de son équipe ou de manière plus transversale, un contributeur à la performance de son poste comme de l'ensemble de son organisation. Les systèmes de « boîtes à idées » ou la mise en place de groupes de travail ont très tôt et très vite fait preuve de leur efficacité pour l'amélioration des postes ou de l'environnement de travail, dès la fin des années 1970 ou au début des années 1980. Ainsi, Roger Rabineau n'hésite pas à souligner que déjà à la fin des années 1970, sur les lignes, aux postes de travail, « il fallait être inventif [...] des outils qui puissent améliorer le montage en gagnant du temps sur le temps de fabrication »<sup>1156</sup>.

Ce qui va changer dans l'entreprise, notamment à la suite des visites au Japon à la fin du siècle<sup>1157</sup> et plus encore à partir de l'Alliance avec Nissan, c'est la structuration et l'encadrement de ce type de dispositifs. Dans la dynamique insufflée par le SPR (dont nous avons déjà dressé plus haut les grandes lignes de la mise en œuvre<sup>1158</sup>), le principe est des plus simples : faire travailler les opérateurs sur des problématiques précises en lien direct avec la performance QCDRhE de l'UET. Evidemment, cela se fait en marge du temps de travail et donc génère le paiement d'heures supplémentaires, ce qui le rend attractif même aux yeux des plus réticents. A cette forme de transaction pécuniaire, les opérateurs y trouvent aussi un gain personnel dans le cadre d'une transformation de poste ou d'un aménagement de linéaire, sur un point d'ergonomie ou d'environnement de travail qu'ils n'auraient pas remonté auparavant, résignés à vivre avec<sup>1159</sup>. En cela, et dans un mouvement inverse de l'approche précédente qui faisait de la performance une conséquence de l'amélioration des conditions de travail, on peut dire que cette dernière question, tout comme l'ergonomie ou plus globalement d'environnement du poste, vient s'ajouter cette fois comme un « plus » pour l'opérateur à toute question de performance affichée par la direction avec l'habituel triptyque qualité, coûts et volume au service de la compétitivité du site.

Parmi ces dispositifs initiés notamment avec le PAP et avant l'arrivée du SPR, existaient les Cercles de Qualité et autres groupes de progrès à la fin des années 1980. Il semble que la création de l'UET en 1989 ait entraîné un temps de retard par rapport à la concurrence<sup>1160</sup> dans la

---

<sup>1156</sup> III O 1 181 *sq.*

<sup>1157</sup> *Ibid.* 15 45

<sup>1158</sup> 2.4.4 Plus jamais mauvais grâce aux systèmes nippons

<sup>1159</sup> Ces modalités de résignation, de « la parole inutile » ont été étudiées dans le cadre de la démarche Dialogue pour la Qualité du Travail (DQT) mise en œuvre au début des années 2010, cf. BONNEFOND Jean-Yves, *Agir sur la qualité du travail : l'expérience de Renault Flins*, *op. cit.*

<sup>1160</sup> COLLECTIF, *op. cit.*, p. 41, « La direction de Renault ne donne pas la priorité comme chez Citroën aux cercles qualités mai développe les systèmes de suggestions »

mise en œuvre de telles démarches de progrès structurées, préférant tout d'abord valoriser le système de suggestions<sup>1161</sup> que nous détaillerons dans notre séquence suivante. A partir de la fin des années 1990 (le SPR est lancé en 1999), ce type de dispositifs va donner lieu à une mise en œuvre beaucoup plus systématique<sup>1162</sup>. L'application des premiers outils du *lean production*<sup>1163</sup>, bras armé du SPR et en grande partie copiés des usines japonaises, va permettre de positionner une nouvelle fois l'usine comme un site particulièrement en avance<sup>1164</sup>, ainsi que l'illustre le lancement au cours de la première décennie du siècle des premiers *pickings-kittings* associés à l'approvisionnement des bords de chaînes par AGV<sup>1165</sup> dont nous avons déjà parlé comme un exemple type de partage entre les usines à l'initiative de Flins<sup>1166</sup>. Dans les ateliers et de manière opérationnelle, c'est aux opérateurs directement que revient le soin de concevoir les caisses compartimentées amenées à recevoir les pièces à monter sur le véhicule, car eux seuls savent comment prendre la pièce sans l'abîmer, pour faire l'opération dans le bon temps de cycle<sup>1167</sup> et naturellement en évitant toute fatigue ou geste inutile. Quant aux chariots comme aux supports, ils sont réalisés en interne par les équipes<sup>1168</sup>. Une autre façon de solliciter l'implication des opérateurs, et qui est sous-tendue par les principes mêmes du SPR, consiste en la formalisation des modes opératoires<sup>1169</sup>. En somme, auparavant, l'usine recevait les consignes des méthodes et était censée les appliquer à la lettre. Elle faisait ainsi figure (du moins croyait-on) d'usine à photocopier à l'identique. Désormais, les modes opératoires restent bien définis par l'ingénierie de manière théorique mais leur appropriation et leur adaptation aux contraintes industrielles sont faites par le fabricant : d'un côté les FOP qui présentent le process pour atteindre le résultat, défini par le bureau d'étude (le « quoi »), et de l'autre, les FOS, formalisées par le fabricant (le « comment »). Si l'ancienne méthode était encore le meilleur moyen de ne pas faire appliquer un standard faussement efficace et performant puisque ne prenant pas en

<sup>1161</sup> Cette individualisation est également portée par l'introduction d'une variable salariale appelée « complément de carrière », *Ibid.*

<sup>1162</sup> La synthèse du SPR en est faite dans le *Dossier du Management du SPR*, livret destiné à l'encadrement qui présente l'ensemble des principes, démarches et outils. Il paraît en 2005.

<sup>1163</sup> « L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le système de production de Toyota. [Elle] est marquée (dans la lignée du taylorisme) par la recherche de la performance (en matière de productivité, de qualité, de délais, et enfin de coûts), censée être plus facile à atteindre par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (*muda* en japonais), afin d'améliorer la valeur globale pour le client. », Wikipédia [[Lean \(production\) — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_production)]

<sup>1164</sup> III O 16 345-346 *sq.* : « Flins était redevenu un peu exemplaire »

<sup>1165</sup> Notes 431, 432 et 433. Le système de picking-kitting consiste en la préparation en amont du point de monte de kit de pièces définies pour chaque véhicule, en fonction de son niveau d'équipement. Le kit arrive alors dans des boîtes préparées spécialement et l'opérateur n'a plus qu'à se saisir de la pièce pour la monter sur le véhicule, sans risque d'erreur et sans perte de temps, notamment en déplacement.

<sup>1166</sup> 2.5.2 Jouer les uns avec les autres...

<sup>1167</sup> Le temps de cycle ou TCy est la durée pendant laquelle le véhicule passe entre les mains de chaque opérateur et lors de laquelle ils doivent faire l'ensemble des opérations qui leur sont dévolues. Ce temps de cycle se mesure à la minute, voire en secondes ou même en centième de minute lorsqu'il s'agit de l'optimiser !

<sup>1168</sup> III O 16 341

<sup>1169</sup> L'explication qui est donnée dans les lignes suivantes est tirée du support interne, *Dossier du Management du SPR*, 2005, Direction des fabrications - Fonds Flins carton n°4, Renault Histoire

compte la réalité du terrain<sup>1170</sup>, c'est paradoxalement en redonnant une marge de manœuvre à l'opérationnel que l'on va s'assurer de la bonne prise en compte du standard de fabrication. Dans l'atelier, le chef d'UET reste naturellement celui qui va construire l'engagement aux différents postes formalisé dans les FOS, mais il tient compte des propositions de ses opérateurs, au travers notamment d'un management plus participatif, sous la forme de groupes de progrès ou de Cercle de Qualité. Et bien avant l'arrivée des FOP et des FOS, sans parler du *lean production*, il s'agissait déjà d'une logique soutenue pleinement par la direction comme le déclare en 1993 Manuel Roldan ; « Le savoir des opérateurs est considérable [...]. Il constitue un gisement phénoménal d'amélioration du travail »<sup>1171</sup>.

Cette apparente valorisation de ce « gisement phénoménal », qui donnera quelques années après toute sa puissance avec le SPR, semble malgré tout à relativiser lorsque, du point de vue syndical, il s'agit de voir dans le système de production un recul par rapport à ce qui avait été fait avec les principes de l'UET<sup>1172</sup>. Le SPR est alors interprété comme un dispositif qui contraint un peu plus le collectif ouvrier dans un carcan qui semble difficile de contrecarrer<sup>1173</sup>. Ainsi, la vision du délégué syndicale Daniel Richter rejoindrait celle du Président-Directeur Générale Louis Schweitzer sur l'enrichissement des tâches qui permettait à l'opérateur de retrouver un espace de liberté à sa main<sup>1174</sup>. Le SPR sacrifierait alors cette possibilité sur l'autel de la performance.

Enfin, pour clore cette séquence sur la mise en mouvement de l'intelligence collective, il reste une démarche particulière qui n'est plus tant tournée vers l'intérieur de l'usine et ne concerne pas directement les opérateurs, mais qui va malgré tout avoir une incidence non négligeable sur l'ensemble des équipes et pour laquelle Flins est particulièrement active. Ce sont les Clubs Métiers<sup>1175</sup>. Outre la mise en œuvre de plusieurs démarches définies dans ces Clubs<sup>1176</sup> et qui irrigueront toutes les usines, Flins recevra, au même titre que toutes les usines, ces instances métiers, notamment pour présenter les démarches innovantes reprises de Nissan, à la suite de voyages d'étude au Japon au début des années 2000 (gestion des flux par AGV ou préparation en kits, dont nous avons parlé plus haut). Toutefois, Flins restera aussi un site particulièrement prisé, pas tant pour ses qualités intrinsèques, mais plutôt, là encore, pour sa

<sup>1170</sup> *Ibid.* 1 315 sq.

<sup>1171</sup> ALBERGANTI Michel, *op. cit.*

<sup>1172</sup> III O 3 634-635

<sup>1173</sup> *Ibid.* 3 643

<sup>1174</sup> Note 483

<sup>1175</sup> Réunissant par grands métiers (emboutissage, tôlerie, etc.) les Chefs de Départements respectifs de l'ensemble des usines du monde, ils permettent d'identifier, de partager et de transversaliser les bonnes pratiques, les politiques métiers à adopter à front carré mais aussi, et cela très ouvertement, les indicateurs de performance.

<sup>1176</sup> Par exemple, le déploiement d'un Dojo sécurité en peinture standard à tous les sites, *Courants*, n° 213, octobre 2010, p. 3

proximité avec le siège social ou le Technocentre qui concourent à renforcer son attractivité<sup>1177</sup>. En quoi ces instances de Chefs de départements impactent-elles l'usine et ses équipes ? La réponse tient dans les propos d'Olivier Rémoleux qui se rappelle que jusqu'au début des années 2000, la comparaison entre les sites n'était pas encouragée, voire interdite, au plus haut niveau même<sup>1178</sup>. Ces clubs vont alors jeter une lumière crue sur les pratiques et les résultats des usines entre elles au travers de *benchmarkings*<sup>1179</sup> et qui va positionner clairement l'usine de Flins à sa vraie place et cela au vu de tous y compris et surtout des opérateurs<sup>1180</sup>, ce qui est nouveau. Avec les Clubs métiers, surgit alors d'un double impensable quelques années auparavant : impensable de se comparer entre usine et impensable de descendre cette information à l'opérateur.

Avec les UET, les Cercle de qualité, la mise en action des équipes au travers du SPR, avec les clubs métiers, l'usine fait sienne le *principe de conduite de la hiérarchie* du site sochalien de Peugeot, mise en œuvre dans le projet Habillage Caisse et cité par Nicolas Hatzfeld : « 'l'encadrement met en place les conditions permettant aux opérateurs de remplir leurs nouveaux rôles. Il prépare et organise le travail'<sup>1181</sup> ». Nous pourrions ajouter qu'il les aide à se situer également dans le processus de création de valeur et, partant, leur permet de voir les faiblesses de leur usine désormais ouverte sur le monde des fabrications Renault. Si cette prise de conscience au travers d'une dynamique des pratiques de groupe et d'une information crûment transparente sensibilise le collectif au niveau opérationnel, c'est aussi chacun de ses membres qui est amené à se mobiliser individuellement dans ce que nous allons résumer, dans notre séquence suivante, par la formule quasi-oxymorique d'une injonction à l'implication.

#### 4.6.3. L'injonction à l'implication

Nous avons vu que dans le cadre collectif la prise en charge de leur poste de travail par les opérateurs peut se faire sans trop de débat sous couvert de la formule devenue magique de « gagnant-gagnant ». Ainsi, on s'inscrit dans une logique où finalement, contrairement à

<sup>1177</sup> Et plus encore lorsque, à la fin des années 2010, la crise obligera l'entreprise à un sérieux tour de vis sur les dépenses de déplacement et autres frais de mission : il sera alors plus simple de regrouper visite d'usine, passage au siège et réunion à l'ingénierie La généralisation des systèmes d'information permettant des réunions par visio conférence réglera ce genre de problème logistique en supprimant de ce fait toute visite physique (ce qui, au passage, rend moins attractif et bien plus théorique toute démonstration de bonne pratique terrain...)

<sup>1178</sup> III O 16 198 sq. « J'ai connu une période où on n'avait pas le droit de se comparer, [...] Dans des réunions de directeurs, j'avais pas le droit de te comparer [...] Chacun avait finalement sa spécialité et on n'avait pas le droit de comparer quoi que ce soit. [...] on ne comparait pas le niveau de qualité. on ne compare pas le nombre de bonhommes pour faire une voiture et c'était presque interdit. [...] et ça après, ça a été gommé. Ça, ça a été balayé et je pense que l'Alliance et tout ça a complètement changé cette optique-là. Ça c'est clair »

<sup>1179</sup> *Courants* n° 192, octobre 2008, p. 8

<sup>1180</sup> *Ibid.* 16 361 « ces histoires de compétitivité, donc [...] on a vraiment mis sur la table qu'on est [c]omparer en permanence... Avec les autres sites et qu'on a.... Un handicap de performance et du coût du travail énorme. [...] donc ça, ça a été vraiment fort parce que on n'a pas arrêté de rabâcher ça. [...] *Les gens étaient au courant, y compris les opérateurs. Tout le monde était au courant.* [...] voilà, mais franchement, c'était un gros changement. » c'est nous qui soulignons.

<sup>1181</sup> HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine, op. cit.*, p. 527

l'atelier taylorien dans lequel on ne compte que sur les bras de l'opérateur, on « découvre » à présent qu'il a aussi un cerveau, des idées et des propositions qu'il s'agit pour la direction d'exploiter au mieux en créant une dynamique structurée d'intelligence collective, propice à l'implication de chacun. Mais la direction va aller plus loin en faisant de chacun un contributeur à l'amélioration de son poste et non plus un simple exécutant à un poste de travail.

Cette dynamique des idées ne se fait donc pas exclusivement dans un cadre collectif et le meilleur avatar de cette logique individuelle est le dispositif ICP. Bien qu'il existe à la marge un volet collectif, ce dispositif est avant tout une démarche qui permet à chacun, sur la ligne ou dans les bureaux, sur un point très concret ou un process plus immatériel, de proposer une idée d'amélioration<sup>1182</sup>. En retour, le suggesseur gagne des points voire est intéressé aux « bénéfices » quand l'économie est chiffrable et selon un barème qui peut mener assez haut. Chaque année, les points sont convertis en monnaie sonnante et trébuchante pour l'ensemble des contributeurs au système. Si ce dispositif n'est pas propre à l'usine, il n'en reste pas moins que celle-ci valorise largement et de plus en plus régulièrement ses meilleurs contributeurs lors de visites terrain du directeur qui vient ainsi à la rencontre des opérateurs ayant proposé les idées les plus originales, celles au plus fort gain engendré ou encore celles dont la simplicité d'application est remarquable<sup>1183</sup>. Au niveau du Groupe Renault, l'usine se voit régulièrement mise à l'honneur à l'occasion de la Cérémonie ICP monde qui réunit les meilleurs suggesseurs de tous les sites<sup>1184</sup> en présence des plus hauts responsables du Groupe<sup>1185</sup>. L'usine déploie largement ce dispositif comme levier de la performance et le publicise très fortement afin de valoriser les femmes et les hommes de terrain<sup>1186</sup>.

Il devient donc important, presque « tendance » pourrait-on dire, pour l'opérateur de figurer dans le journal de l'usine pour valoriser son idée, d'autant plus quand la photo se fait au côté du directeur<sup>1187</sup>. Cette démarche peut ainsi contribuer directement à la transformation profonde et progressive du process comme le souligne Jean-Jacques Ferchal présent à l'usine aux prémices de la démarche puis témoin privilégié dans ces fonctions suivantes aux Ressources Humaines du Groupe avec une logique de progrès continu, façon *kaizen*<sup>1188</sup> pour passer d'un atelier

---

<sup>1182</sup> *Courants*, n° 195 p. 8, « ICP : des progrès tous azimuts »

<sup>1183</sup> *Ibid.*, n° 186, p. 12; n° 187, p. 12; n° 192, p. 12; n° 198, p. 12; n° 206, p. 12; n° 214, p. 12

<sup>1184</sup> *Ibid.*, n° 190, p. 12, avec 2 ICP de Flins sur les 40 récompensées

<sup>1185</sup> III O 10 176

<sup>1186</sup> Il est à noter qu'en raison de dérives dans le système mais aussi de nouvelles contraintes légales et fiscales, ce dispositif a été abandonné au niveau du Groupe au milieu des années 2010. Il a été remplacé par d'autres dispositifs, moins financièrement intéressants mais tout aussi important (et appréciés) en termes de reconnaissance du personnel.

<sup>1187</sup> *Courants* n° 209, mai 2010, p. 2

<sup>1188</sup> *Kaizen*, autre vocable nippon, pour parler de progrès continue, pas à pas, faite d'une multitude de petites améliorations au quotidien.

très taylorien à un atelier plus japonisant, et toujours dans un esprit de co-construction<sup>1189</sup>. Toutefois, il nous faut tempérer ces propos en termes de bénéfices pour l'opérateur.

En effet, cette dynamique d'amélioration des postes conduite par l'opérateur permet également d'engager leur lot de modifications de l'environnement direct de l'espace de travail, qui s'étend tout autour de la ligne (allées piétons, voies de circulation, passerelles, zones de pause, etc.), avec notamment (comme cela est particulièrement visible au montage<sup>1190</sup>) un allègement des bords de ligne. Certes, cela se fait progressivement, tronçon par tronçon, et toujours sous couvert de l'amélioration du cadre de travail de l'opérateur, qui est lui-même acteur de ce changement et qui en retire un avantage pécuniaire via le dispositif ICP. Toutefois, à termes il y a à la marge des effets qui ne sont pas nécessairement à son avantage. C'est le cas par exemple de la mise en œuvre toujours plus systématique de la démarche 5S<sup>1191</sup> qui va contribuer notamment à une ouverture de l'espace de l'atelier. Cela va s'accompagner d'une meilleure visibilité, tant depuis le poste que depuis les allées, offrant ainsi une vue dégagée à la fois pour l'opérateur mais aussi sur l'opérateur lui-même à son poste. En effet, si l'opérateur y trouve un nouvel environnement plus agréable, plus clair, plus aéré, ce décroisement a aussi pour conséquence de révéler l'intégrité de la ligne à tous, simple visiteur, hiérarchique, grand patron ou ministre ! Ainsi, il n'est plus possible d'une part pour l'opérateur de se ménager un espace de liberté pour une pause supplémentaire comme « volée » sur le temps opératoire<sup>1192</sup> et d'autre part, pour tout un chacun, de ne pas remarquer le moindre objet ou déchet qui traîne au sol. Le 5S (sous son volet ordre) s'en trouve ainsi, par la force des choses (tout écart sautant immédiatement aux yeux), largement amélioré au profit de tous<sup>1193</sup> mais surtout valorise l'image de qualité, de standard et de performance que l'usine veut désormais afficher. Quant à l'opérateur, qui a lui-même contribué à l'amélioration de son poste<sup>1194</sup> par ses suggestions, cela s'accompagne bien souvent d'un nombre d'opérations plus important mais avec une réduction des déplacements ou la mise en place d'améliorations qu'il a lui-même proposées. Cette nouvelle configuration réduit voire supprime toute possibilité d'une pause inopinée<sup>1195</sup> mais, en

<sup>1189</sup> III O 2 166 sq.

<sup>1190</sup> II E 11

<sup>1191</sup> *Courants* n° 205, janvier 2010, p. 4 ; 211, juillet 2010, p. 8 ; 212, septembre 2010, p. 6 ; 214, novembre-décembre 2010, p. 5

<sup>1192</sup> La vieille chaise récupérée d'un ancien bureau et qui permettait une pause de quelques minutes voire secondes fait désormais tâche.

<sup>1193</sup> Là encore nous rejoignons Gwenaële Rot dans son analyse de la mise en œuvre de cette méthode : « si [l']adhésion [des opérateurs] demeure limitée lorsque les exigences managériales sont perçues comme trop contraignantes, la plupart des ouvriers reconnaissent néanmoins l'utilité des actions de propreté. » in ROT Gwenaële, *op. cit.*, p. 174

<sup>1194</sup> Et à la suppression de la vieille chaise de la note ci-dessus

<sup>1195</sup> Et lors des arrêts de chaîne intempestifs en raison d'une panne en amont ou en aval, injonction lui est faite de procéder au 5S de son poste !

contrepartie, c'est l'assurance de travailler dans une position ergonomique plus confortable<sup>1196</sup>. Cela se fait également au détriment d'une certaine logique relative à des modalités d'enrichissement des tâches qui pouvait se faire au profit de l'opérateur dans les années 1980-1990 : la réduction du temps de cycle pour un nombre de tâches définies permettait à l'opérateur, qui pouvait s'organiser en conséquence, de retrouver une liberté comme l'avait remarqué Louis Schweitzer lors de son stage à Flins<sup>1197</sup>.

Ainsi, le SPR fait cohabiter deux temps pour chaque opérateur : un temps court, celui de son temps de cycle dans lequel il doit appliquer strictement le standard défini dans la FOP (qu'il a contribué à établir) et un temps long, celui de l'amélioration continue de son même poste de travail par l'intermédiaire de ses suggestions. Plus que les conditions de travail, la convergence de ces deux temps viendra améliorer la performance physique du poste de travail en permettant de confier plus d'opérations à un seul opérateur (en réduisant par exemple les temps de déplacements) ou encore de limiter les risques d'erreur ou de problèmes qualité, quitte à ce qu'on lui demande de les détecter. Il obéit ainsi à la nouvelle trilogie qualité qui va émerger du successeur du SPR, l'*Alliance Production Way*, au début des années 2010 : « je ne produis pas de défaut, je ne laisse pas passer de défaut, je n'envoie pas de défaut »<sup>1198</sup>. Si le collègue amont a fait un défaut, il alerte ; s'il produit un défaut, il alerte pour une retouche immédiate ; s'il envoie un défaut en aval, il alerte pour que celui-ci soit retouché dès que possible. Il s'agit alors pour lui, dans l'immédiateté de son opération de travail, d'intervenir pour éradiquer à la source un problème. De suggestions valorisées (dans tous les sens du terme) à l'ajout de missions explicites correspondant à son nouveau rôle d'opérateur contributeur, on l'amène ainsi progressivement à une « obligation d'implication », injonction paradoxale s'il en est.

Et l'on aboutit ainsi à une situation qui fait figure de nouvel impensable si on se replace au début des années 1980, dans la logique du « tout volume » de l'époque : provoquer l'arrêt de la ligne par l'opérateur lui-même !

#### 4.6.4. Arrêter la chaîne pour ne pas arrêter l'usine

Parmi les gestes qui, symboliquement, vont consommer de façon définitive la rupture avec le taylorisme, le plus emblématique d'entre eux est certainement celui qui conduit à stopper la production et ce, non seulement pour soi, pour son UET, son atelier ou son département, mais

---

<sup>1196</sup> C'est ce que l'on nomme la fenêtre ergonomique : l'opérateur ne peut faire d'opération à une certaine heure minimale ou maximale, dans une fenêtre « virtuelle » de 80 centimètres environ.

<sup>1197</sup> III O 10 57 sq. « ce que faisaient les ouvriers, c'est qu'ils faisaient plus vite que leur temps de cycle. Ce qui fait [...] qu'il se donnaient un temps de liberté [...] ce qui fait qu'ils faisaient plus de gestes. Ils étaient beaucoup moins rationnels. [...] Mais ils retrouvaient un instant de liberté », voir aussi note 483

<sup>1198</sup> *APW Main Book*, Alliance Renault Nissan, 2010

voire également toute l'usine ! Il n'y a pas meilleur paradoxe pour souligner les évolutions profondes de l'usine sur la période qui nous occupe mais surtout pour mieux mettre en exergue les changements notables qui ont conduit à penser l'ouvrier du XXI<sup>e</sup> siècle en rupture, voire en opposition, avec celui qui a été façonné par toute l'industrie occidentale au cours du siècle taylorien qui a précédé.

Cette démarche pour le moins contre intuitive, dans un univers où la production en continue doit être la règle, consiste à arrêter la ligne volontairement au moyen d'un bouton, dont tous les postes sont munis. Baptisée *Stop the line*, si elle partage la langue de Taylor, ce sont bien des systèmes de production japonais dont elle est issue. Elle consiste, lors de la détection d'un problème par l'opérateur, à stopper la ligne par l'opérateur en personne. La responsabilité lui incombe donc d'actionner un bouton afin d'appeler un Opérateur Senior ou le Chef d'UET et régler le problème à la racine. Cette action d'arrêt est laissée à la libre appréciation de l'opérateur qui doit seul juger s'il faut ou non déclencher ce dispositif d'alerte qui va également (et au-delà des quelques intervenants opérationnels qui vont venir juger du problème et le régler) focaliser tous les regards sur lui. Ce principe nouveau est naturellement supporté par la hiérarchie, et encouragé même jusqu'au plus haut niveau de l'usine et au-delà, comme en témoigne la réunion encadrement du 21 janvier 2011 lors de laquelle « les intervenants se sont succédé pour illustrer au travers d'actions concrètes sur le terrain la dynamique de progrès engagée dans l'usine [dont la démarche] *stop the line*<sup>1199</sup> ». Si cette évocation prend place au lendemain de la fin de notre période d'observation gardons bien à l'esprit que cette réunion encadrement a pour objectif de faire le bilan de l'année écoulée, soit l'année 2010. On en conclura que cette démarche est donc initiée aux termes des années 2000<sup>1200</sup>.

*Stop the line* : c'est aussi d'une certaine manière faire entrer le regard du client dans l'usine, l'associer étroitement à l'opérateur qui devient (ou doit devenir) son représentant, son ambassadeur pour protéger la pièce à monter ou pour garantir la prestation dont il est en responsabilité<sup>1201</sup>. On y retrouve les principes de l'autocontrôle, principes qui obéissent eux-mêmes à un standard formalisé dans la FOS et entrant dans le temps opératoire du poste. Mais à cet autocontrôle, officiel, s'y ajoute celui plus informel, puisque plus aléatoire, du contrôle consécutif aux opérations réalisées en amont de son propre poste : si l'opérateur détecte une dégradation, un manque pièce ou toute opération mal réalisée plus tôt dans le process, il se doit d'alerter et

<sup>1199</sup> *Courants*, n° 216, p. 5

<sup>1200</sup> Pour nous en convaincre, nous trouvons une autre mention de la démarche dans un précédent numéro du magazine *Courants* de la fin de l'année précédente. *Ibid.*, n° 214, p. 4

<sup>1201</sup> Les années 2000 ont à ce propos vu se déployer une campagne de communication qui avait pour slogan « je prends soin de chaque véhicule comme si c'était le mien ».

éventuellement faire un *Stop the line*. Ce coup d'œil sur des opérations dont il n'a pas la responsabilité directe et qui n'entrent donc pas dans son temps de cycle et dans son standard vient en quelque sorte en « plus », c'est du temps masqué, « offert » à l'usine pour sa performance et au client pour la conformité du produit. Car un défaut, un manque pièce, une dégradation, une quelconque anomalie, etc. vus et traités immédiatement, à la racine, cela évite tout risque qu'ils ne parviennent jusqu'au client final ou qu'il soit nécessaire de le reprendre ultérieurement, occasionnant des coûts conséquents (et de possibles nouvelles dégradations). Cela n'exclut pas bien sûr les nombreux contrôles qui s'ensuivront tout au long du process (du contrôleur en sortie de tronçon aux roulages sur piste d'essai) jusqu'au contrôle final en sortie usine<sup>1202</sup>.

De plus, dans la mesure où les risques clients (en coûts de garantie dans le réseau commercial) et les contrôles multiples tout au long du process et en bout d'usine (en coûts de main d'œuvre pour la retouche des défauts) ont un impact financier sur l'usine et l'entreprise, à cette vision client en termes de qualité de fabrication, l'opérateur doit également ajouter la prise en compte de la performance économique au service de la compétitivité globale de l'entreprise. Pour souligner cette double injonction, qualité et économique, nous emprunterons à Nicolas Hatzfeld son analyse concernant les Cercles de qualité que nous nous permettrons de compléter au regard de ce que nous semble être l'usine d'aujourd'hui, dans laquelle l'opérateur joue de plus en plus un rôle central comme nous venons de l'évoquer. Ainsi, s'il écrit qu'« au fond, la nouvelle priorité est devenue la voiture et derrière elle l'usager. Les cercles de qualité contribuent donc à tourner la page des années 1970, celle de l'ouvrier-référence, vers les années 1980 où la place revient au client<sup>1203</sup> » nous ajouterions « ...et à l'entreprise, quand cette dernière est représentée par l'opérateur qui endosse à ce titre l'habit de responsable des coûts de garantie et de retouche. ». En somme, en faisant cohabiter à un même poste d'un côté, l'opération standard, répétée sans cesse et sans écart, faite de gestes appris au préalable, eux-mêmes standardisés, et de l'autre, la gestion de l'imprévu, l'initiative individuelle, l'action quasi spontanée, on regroupe deux antagonismes qui dépassent le cadre devenu désormais trop strict du taylorisme et qui ne permet plus d'organiser le travail.

A cela s'ajoute un dilemme nouveau pour l'opérateur car arrêter la ligne est en quelque sorte une arme à double tranchant. Du côté de la « bouteille à moitié vide », c'est entraîner des pertes de véhicule et des retards potentiels pour un client avec des impacts économiques et d'image pour l'entreprise. Pour la « bouteille à moitié pleine », c'est l'assurance d'éradiquer

---

<sup>1202</sup> La porosité du système est malheureusement endémique et Michel Gornet, avec son langage toujours très imaginé, avait l'habitude de dire que « ce n'est pas en empilant des passeroies que l'on fait des casseroles ».

<sup>1203</sup> HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine*, op. cit. p. 486

efficacement un défaut au moindre coût pour un gain en performance bien réel<sup>1204</sup>. C'est ce dilemme qui habite les opérateurs, plus seulement responsables de faire l'opération « bon du 1<sup>er</sup> coup », ni même de réfléchir à l'évolution de leur poste de travail au travers des Cercle de qualité ou des systèmes de suggestions individuelles, mais qui doivent aussi prendre la bonne décision au bon moment pour protéger le client d'un défaut et prendre en compte la compétitivité de l'usine. Si on ajoute que cette décision doit se faire dans un laps de temps extrêmement court, inférieur forcément au temps de cycle déjà bien occupé par les opérations standards, on comprend que cette charge cognitive nouvelle nécessite plus que jamais ordre, ergonomie et environnement de travail optimisé, conditions *sine qua non* d'une disposition pleine et entière de l'attention de l'opérateur pour décider s'il doit ou non faire *stop the line*.

Et à l'instar de l'opérateur de Flins qui a détecté un défaut ou qui en a produit un, qui « coule » ou bien à qui il manque une pièce, c'est sur cet ultime *stop the line* que nous allons mettre un point final à notre étude, mais avant cela il nous reste à voir ce qu'il reste encore du taylorisme tel que l'usine, et plus largement l'industrie occidentale, l'a connu tout au long du siècle dernier.

#### 4.6.5. *Le taylorisme est mort, vive le taylorisme !*

De Cercles de qualité pour rivaliser d'intelligence collective en Clubs Métier pour partager et copier les meilleures pratiques « hors les murs », d'améliorations des conditions de travail pour un environnement plus agréable en aménagements au service de la performance pour créer les conditions d'un poste où qualité de fabrication rime avec qualité de vie au travail, d'une injonction à être contributeur de la performance à l'action ultime d'arrêter la ligne en cas de problème, comme l'expliquait Marc Alochet<sup>1205</sup>, l'usine crée finalement peu à peu les conditions d'un opérateur « augmenté »<sup>1206</sup>. Il s'agit de créer les modalités d'une implication naturelle de l'opérateur qui n'aurait ainsi plus besoin de cadre formel pour agir sur la performance. Cela passe par un management à l'écoute plus que directif, comme l'explique Denis Barbier avec l'exemple de la sécurité :

*Il fallait aussi accepter de se mettre [...] à la place des gens pour comprendre la problématique [...] la traiter avec eux [...] C'est le dialogue à tous les niveaux, avec et entre tous les niveaux.*<sup>1207</sup>

<sup>1204</sup> Et dans ce cas, c'est pour l'opérateur se voir auréolé d'une reconnaissance en page 12 dans le magazine interne de l'usine et valoir l'éventuelle visite du directeur à son poste.

<sup>1205</sup> Note 68

<sup>1206</sup> Nous empruntons ici le concept de réalité augmentée, soit « la superposition de la réalité et d'éléments (sons, images 2D, 3D, vidéos, etc.) calculés par un système informatique en temps réel. » (définition Wikipédia) où la réalité est l'opération de fabrication proprement dite et les éléments calculés informatiquement les solutions identifiées par l'opérateur aux éventuels problèmes qu'il rencontrerait en faisant cette opération.

<sup>1207</sup> III O 14 521 sq.

Plus encore, ce dialogue est aussi essentiel pour l'acceptation des consignes ou des standards. Ainsi, ce n'est pas parce que porter ses chaussures de sécurité est la garantie de ne pas se blesser aux pieds ou appliquer le standard ne pas produire de défaut que l'opérateur appliquera les consignes spontanément. L'injonction seule ne suffit pas, l'accompagnement est primordial pour faire la démonstration du bienfondé de chaque démarche. Dans un souci d'exemplarité, Denis Barbier insiste sur ce point :

*avant c'était un peu on dit qu'il faut faire ça parce que c'est bon pour toi mais on ne t'explique pas les tenants et les aboutissants... [maintenant] on essaye de faire prendre conscience.1208*

Encore une fois, l'écoute, plus que le dialogue même, est une vraie rupture<sup>1209</sup> avec une relation encore et toujours plus « gagnant-gagnant », au bénéfice de l'opérateur, qui voit ses conditions de sécurité ou d'ergonomie s'améliorer mais aussi une reconnaissance dans son professionnalisme, son expertise et sa valeur ajoutée ; et pour la direction la réduction de l'absentéisme, l'accroissement des volumes en limitant les arrêts éventuels de la ligne ou l'amélioration de la qualité en évitant les mauvaises opérations.

Ainsi, qu'il s'agisse de petits aménagements ponctuels sur des sujets qui gâchent la vie de l'opérateur<sup>1210</sup> ou sur des transformations plus lourdes, ces actions placent plus que jamais l'ouvrier au cœur des préoccupations de tous pour lui permettre de réaliser ses opérations<sup>1211</sup>. Mais en le libérant ainsi de certaines contraintes, cela a pour effet de lui permettre non seulement de faire bien son opération mais aussi de porter plus aisément son propre regard sur son opération elle-même par l'autocontrôle ou sur celle du poste de travail précédent pour la vérifier selon les fondements de l'APW.

Toutefois, dans cette nouvelle transaction, il faut noter que le gain ou les enjeux ne se placent pas tout à fait sur le même plan entre l'opérateur et la direction : d'un côté, il s'agit du bien-être physique et psychologique voire de l'intégrité physique de l'opérateur (sa sécurité ou d'éventuelles maladies professionnelles), de l'autre de considérations strictement économiques, liées à la performance industrielle. Autrement dit, là où la direction en tire une « marge de profit » supplémentaire, l'opérateur y trouve finalement un basique : un cadre de travail acceptable si ce n'est agréable et la garantie d'une pénibilité minimum. Enfin, si ce concept d'opérateur « augmenté » touche à son interaction au poste, et donc s'inscrit dans la dimension productive de son rapport au travail, on peut le rapprocher de la notion que nous avons empruntée plus haut à Xavier Vigna d'opérateur « diminué », sur le plan social cette fois-ci. Certes, ce concept

---

<sup>1208</sup> *Ibid.* 14 509 sq.

<sup>1209</sup> III O 10 167

<sup>1210</sup> « Les cailloux dans la chaussure » comme on a désormais pris l'habitude de les appeler dans les formations management du Groupe.

<sup>1211</sup> II C 17

concerne initialement la seule population précaire, et particulièrement les intérimaires, mais ceux-ci prennent un poids nouveau en venant progressivement grossir de manière structurelle les effectifs de l'usine. Ce rapprochement montre bien la capacité que l'usine a à mettre en place, au meilleur de ses intérêts de compétitivité, les conditions de la performance au poste, en les faisant reposer qui plus est sur une dynamique de dialogue et de libération de la parole qui renforcent son acceptation par toutes les parties prenantes, en prenant en compte les aspirations de tous. Enfin, cette relation s'établit par un lien direct entre l'usine du « haut », avec la proximité plus forte de la direction, et l'usine du « bas » que sont tous les opérateurs (salariés comme intérimaires) mais plus tant comme un collectif ouvrier que comme une somme d'individus (moins nombreux, aux statuts et aux expertises différentes) qui vivent chacun avec leur problème bien précis mais aussi avec leurs idées, suggestions, alertes, etc. qui leur permettent de se « faire valoir », c'est-à-dire affirmer leur valeur ajoutée. Cette relation d'apparent équilibre entraîne de fait une rupture dans le poids de la masse ouvrière et partant de sa capacité à se mobiliser dans un front uni pour faire face à de nouvelles contraintes sectorielles ou, plus globalement, à une nouvelle organisation globale de l'activité.

Ainsi Jean-Jacques Ferchal note qu'en tant que chef d'Atelier, il « travaillait avec les gens pour améliorer les postes. » Et dès les années 1980, il n'hésite pas à faire le constat que l'on est passé d'un ouvrier qui subit la cadence à un ouvrier qui est plus impliqué, et qui améliore son poste<sup>1212</sup>. Il est donc clair que la crise porte en elle les gènes de la transformation profonde, et finalement de l'abandon d'une certaine forme de taylorisme des années de croissance, tant au début du siècle qu'après le second conflit mondial. Il semblerait bien que la crise soit donc un révélateur puissant de toute la valeur que peut représenter l'opérateur en étant celui qui connaît le mieux son poste de travail, loin devant son hiérarchique direct et très loin devant tout représentant de la direction. Sans parler de l'ingénierie en central, ceux que l'on appelait encore les méthodes jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle (« les chapeaux pointus » pour reprendre une expression de Denis Barbier<sup>1213</sup>, qui a travaillé aux Méthodes en usine et en direction centrale). En effet, tout n'est pas pilotable « hors sol » et cela est vrai non seulement à Flins mais également chez PSA à Sochaux, lorsque Nicolas Hatzfeld écrit que « les gens des méthodes constatent le décalage entre l'organisation projetée et celle qui existe et l'interprètent comme le retour 'progressif et insidieux' à la structure ancienne<sup>1214</sup> ». Plus qu'un « retour insidieux », c'est l'absence d'appropriation de cette démarche décidée dans un ailleurs sans réalité pour l'opérateur qui peut

<sup>1212</sup> III O 2 160/ sq.

<sup>1213</sup> Ibid. 14 178

<sup>1214</sup> HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine, op. cit.*, p. 535

créer ce retour aux pratiques passées, connues et somme toute structurantes, pour ne pas dire rassurantes. Là encore, la nature a horreur du vide et voilà pourquoi en (re)donnant pouvoir à l'opérateur, les nouvelles conditions de l'usine post taylorienne sont mises en place.

Il semble donc que tout soit affaire d'hommes ou plutôt de personnalités ; de dialogue ou plutôt de conditions de « mise en action de la parole » entre les opérateurs, le management opérationnel et la direction. Toute la structure autour de cette parole de l'opérateur et de ses interlocuteurs (à commencer par l'UET<sup>1215</sup>, mais ce sont aussi : les Cercles de qualité, les certifications, les dispositifs de reconnaissance, les plans stratégiques, le pilotage par les indicateurs, les supports et actions de communication, et jusqu'à la prime de performance) ne s'impose peu à peu au fil de ces trente ans que dans un seul but : passer du *taylorisme* pur et dur à un *système de production* qui repose sur l'intelligence collective et individuelle, c'est-à-dire un dispositif qui trouve son équilibre pour perdurer, se renforcer et croître (au sens presque darwinien du terme pourrait-on dire), dont tous font partie et dont tous peuvent contribuer à l'amélioration à titre individuel.

C'est aussi déposer sur les épaules de l'opérateur une charge mentale supplémentaire : il n'est plus seulement « pris par la main » (par Taylor) pour accomplir sa tâche, si adoucie soit elle, mais doit dorénavant « mettre la main à la pâte » (selon les préceptes de Taiichi Ōno<sup>1216</sup>) pour améliorer sa sécurité et ses conditions de travail, la qualité qu'il doit au client et la performance dont il est garant pour l'usine du XXI<sup>e</sup> siècle. La question qui peut se poser alors est : « est-on encore dans une usine » ? Au vu des évolutions de l'usine de Flins à l'issue de la décennie 2010, il semble que Flins est bien en passe de n'en être plus une...

Avec un personnel ouvrier qui se réduit tout en se renouvelant, l'usine pallie au vieillissement d'une partie de la population par l'apport d'un sang neuf, évolue vers de nouvelle forme d'emploi comme l'intérim mais engage également les moyens pour former d'éventuels futurs collaborateurs dans le cadre de dispositif d'alternance ou d'insertion. Elle révèle une agilité nouvelle dans sa gestion d'un corps social moins enclin à des affrontements d'une autre époque qu'à une concertation constructive pour l'intérêt de chacun. C'est là en effet l'un des changements majeurs initié par les lois Auroux qui ont libéré la parole, tant pour ce qui concerne la base, entraînant de ce fait une redéfinition du paysage syndical, que pour la direction, en

---

<sup>1215</sup> C'est ainsi que nous pouvons écrire avec Gwenaële Rot que « l'UET est le cadre organisationnel par l'intermédiaire du quels sont déclinés les axes du PAP. À ce titre ses membres doivent déployer un certain nombre d'outils [...] érigés en outils de coordination intra-organisationnelle. » in ROT Gwenaële, *Sociologie de l'atelier*, op. cit., p. 93

<sup>1216</sup> Taiichi Ōno est un ingénieur industriel japonais né le 29 février 1912 à Dalian en Chine et mort le 28 mai 1990 à Toyota au Japon. Il est considéré comme le père du système de production de Toyota connu également sous le nom toyotisme

s'inscrivant dans une relation quasi directe avec les opérateurs. Les évolutions majeures que sont la refonte des horaires, l'accord de variabilité ou la mise en place de la troisième équipe en sont les exemples les plus frappants, dans un constant dialogue direct entre direction et salariés, au détriment des organisations syndicales. Dans ce cadre nouveau, se met alors en place des relations managériales revues pour répondre à ces nouveaux enjeux, sans pour autant que certaines pratiques ne disparaissent définitivement.

Les conséquences principales de ces mutations portent essentiellement sur l'opérateur en tant qu'individu. La disparition de la convivialité du début des années 1980, les évolutions de l'organisation du travail, l'abandon progressif de l'appropriation ouvrière des espaces de travail par différentes modalités permettant à chacun de s'octroyer un espace de liberté, mais aussi la scission des conditions de travail qui permet à l'usine de mettre en œuvre un « cadre de travail motivant » au service de la performance tout en plaçant la sécurité comme une nouvelle priorité, une plus forte automatisation dont l'ergonomie justifie toutes les formes de productivité, etc. ce sont toutes ces évolutions qui ont conduit à libérer l'opérateur à la fois de la monotonie de son activité taylorienne mais aussi de l'appartenance à un collectif qui répondait à une relation de domination hiérarchique et d'affrontement social. Finalement, c'est vers l'opérateur que de plus en plus, tous les regards se tournent<sup>1217</sup> en l'encourageant à contribuer à sa performance comme à celle de l'usine : à son bénéfice la sécurité et le cadre de travail sensé donner un sens à son action, à celui de l'entreprise, l'indémorable trio volume / qualité / maîtrise des coûts<sup>1218</sup>. En transformant l'opérateur, simple exécutant d'une tâche prédéterminée malgré lui, en un opérant « lanceur d'alerte » susceptible de faire *stop the line*, l'usine a définitivement sonné le glas de l'ouvrier taylorien du XX<sup>e</sup> siècle pour mieux entrer dans le siècle suivant et dessiner les nouveaux contours d'un opérateur post-taylorien. Mais celui-ci ne porte-il pas en lui non seulement les transformations d'une usine, mais aussi l'acte de décès de cette dernière ?

---

<sup>1217</sup> II C 12. Support de communication qui illustre bien cette logique qui sous-tend toute l'activité de l'usine des années 2010.

<sup>1218</sup> Au passage, on peut remarquer que les priorités de l'usine sont immuablement les mêmes : volume et qualité et naturellement au moindre coût



## CONCLUSION

*Une entreprise sans culture ne peut affronter son propre avenir !*

Gilbert HATRY

1952 à 1982, trente ans de montée en puissance de l'usine de Flins pour parvenir à l'acmé de ses volumes et de ses effectifs peu avant de prendre le tournant des années 1980 à la suite d'une décennie frappée par deux crises pétrolières. Il s'agit de la réussite exemplaire d'un modèle : celui de l'usine taylorienne post seconde guerre mondiale, qui s'appuie sur une main d'œuvre pléthorique, peu coûteuse, peu qualifiée pour réaliser un process où l'automatisation fait figure d'exception, donc dans des conditions de travail difficiles. C'est aussi une usine qui présente tous les attraits de la vitrine industrielle et sociale de la France, à cela près qu'à partir de 1968, elle va être régulièrement le lieu d'une conflictualité endémique. C'est une usine majeure pour la Régie de l'époque en fournissant concessionnaires hexagonaux et filiales étrangères en modèles d'une riche diversité. Enfin, c'est un acteur majeur de son territoire, qui agit directement sur le paysage démographique, politique, social et économique du Mantois et, plus globalement, de l'ouest parisien. Il s'agit donc d'une dynamique indiscutable qui a dessiné les contours d'une usine emblématique de l'excellence industrielle de la Régie nationale des Usines Renault tout au long des trente années dites « glorieuses », tant au service de la reconstruction postérieure au second conflit mondial que dans la soif de consommation qui habitent les sociétés occidentales.

La période qui suit, de 1980 à 2010, semble s'inscrire d'emblée comme en miroir de ces trente premières années, c'est-à-dire une image inversée : réduction régulière et continue des effectifs, spécialisation dans les petites citadines, volumes de production erratiques selon les années, mais aussi recul progressif des mouvements sociaux, amélioration des conditions de travail, investissements conséquents pour moderniser ses ateliers, tant concernant son process avec l'automatisation que son environnement qui vise à l'amélioration du cadre de travail des opérateurs. Ces forces qui traversent la plus vieille usine de production de véhicule du Groupe Renault, modèle jusque dans son architecture de l'usine moderne du second XX<sup>e</sup> siècle, dont la taille, l'effectif, le process, les méthodes sont l'application rigoureuse des principes du taylorisme, s'inscrivent dans une dynamique complexe qui amènent l'usine à devoir se transformer

pour mieux s'adapter aux réalités en mouvement. C'est cette transformation que nous avons cherchée à mieux cerner pour comprendre, comment sur une longue période de quelques trente ans, l'usine joue les révélateurs d'un modèle industriel ancien qui pousse au plus loin ses limites pour tenter de s'inscrire le nouveau paradigme industriel, tel que celui projeté par Renault mais aussi au sein du secteur, qui se met progressivement en place.

Nous avons ainsi vu combien les bouleversements que connaissent les sociétés occidentales à la fin des années 1970 vont avoir une incidence très forte sur le secteur. C'est aussi l'avènement d'une alternance politique porteuse d'espoirs. Ainsi, tant la société française que le secteur industriel manufacturier vont s'en trouver profondément modifiés. A cela s'ajoute aussi la nouvelle maturité des marchés traditionnels qui connaissent une concurrence toujours plus vive, la concentration du secteurs automobile et l'émergence de nouveaux entrants qui rebattent les cartes de la compétitivité et de la qualité, les nouveaux process plus techniques, plus complexes et qui nécessitent des investissements notables mais qui permettent de réaliser les volumes nécessaires et la conformité attendue tout en permettant des gains de productivité conséquents, etc. ce sont là autant de changements qui touchent directement l'usine et auxquels elle va devoir faire en sorte de s'adapter. Mais au passage, si elle semble parvenir à mettre à jour son appareil de production et son management, c'est aussi au prix d'un changement de posture en apparaissant comme une usine vieillissante qui subit plus qu'elle ne conduit véritablement ces changements. D'autant plus, qu'elle doit faire face également à des évolutions profondes du Groupe Renault.

Car la période s'ouvre en effet pour le Groupe Renault sur une crise de gouvernance, des errements stratégiques et, *in fine*, un sauvetage par l'Etat. C'est aussi un redressement salutaire de sa compétitivité par un nouveau management plus proche des principes des entreprises privées de ses concurrents, rapidement suivi par une mobilisation qualité pour répondre aux nouvelles normes des marchés et un désengagement de l'Etat puis une privatisation du Groupe. C'est ensuite l'absorption de constructeurs qui l'ouvrent sur d'autres horizons mais qui amènent une nouvelle concurrence industrielle interne mieux-disante en termes strictement économiques. C'est surtout l'Alliance avec Nissan qui permet à Renault de jouer sur un nouveau terrain de jeu plus ouvert sur le monde mais qui dilue le poids des sites historiques dans la myriades des implantations industrielles des deux partenaires, avec leur lot de multiples synergies en termes de management, de process et de produits, qui obligent les sites à se remettre en question. On l'aura compris : c'est une vraie révolution qui touche le Groupe et qui place l'usine non plus tant comme un site stratégique mais comme une usine parmi d'autres, qui plus est avec une compétitivité largement en retrait comparée à ses compétiteurs internes. Dans le paysage

industriel du Groupe et plus encore de l'Alliance, l'usine de Flins se positionne alors à sa juste place qui est loin de celle qu'elle a connue (ou du moins telle qu'elle était perçue) lors de ses trente premières années. Et si elle maintient sa place d'usine de référence où il s'avère bien vue pour sa carrière d'y faire un passage, c'est finalement plus pour sa proximité avec le Siège que pour sa performance intrinsèque.

A ces deux dimensions macroscopiques, le secteur automobile et le Groupe Renault, nous avons tenté d'ajouter une première dimension microscopique qui rend encore plus criant, à mesure que l'on se rapproche de l'usine, de son décalage dans le nouveau contexte sociétal. Sorte de Boulogne-Billancourt à la campagne, initialement mieux conçue, plus performante, plus rationnelle dans sa conception, elle va rapidement s'affranchir de son aînée jusqu'à la supplanter pour devenir le centre de toutes les attentions tant au cœur de l'Etat que dans la sphère médiatique, sans parler du Groupe qui y place ses modèles stratégiques. Si pour les premiers, et dans le sein des ministères, elle commence à faire figure de site à mettre sous surveillance, notamment en termes sociaux mais aussi (et cela est nouveau) pour d'éventuels effets néfastes sur son environnement, pour les seconds, elle continue de faire figure d'acteur majeur sur son territoire et s'inscrit, au plan national, comme une usine symbole de l'industrie en France. Cette même image est partagée par les politiques quand ceux-ci se rendent sur le site à l'occasion d'événements produits ou d'annonces à caractère social en lien direct avec les évolutions de la société et au service de la politique industrielle des gouvernements en place. Malgré tout, l'âge de ses murs comme celui de ses effectifs, qui s'ajoute à leur baisse régulière, induisent des conséquences fortes sur son territoire. Pour le premier aspect, ce sont ainsi des perturbations réelles sur son environnement direct qu'elle cherche à compenser par des actions qui tiennent plus de l'habillage que de la réelle vision écologique. Quant au second point, cette transformation concernant ses effectifs entraîne une inévitable perte d'influence sur son territoire, en quittant les habits d'employeurs majeurs de la région pour devenir un objet d'enjeux au service des politiques locaux comme nationaux. L'usine de Flins n'est donc plus le mastodonte qui pèse positivement sur son territoire en créant de l'emploi mais de plus en plus, à mesure que se réduisent ses effectifs, comme un poids qui le perturbe par son emprise environnementale et son incapacité à en limiter les impacts.

Enfin, dernier volet très fortement microscopique puisqu'il concerne l'intérieur même de l'usine, ce sont bien évidemment les transformations qui touchent le personnel ouvrier au cœur des ateliers. Réduction, vieillissement et renouvellement de ses effectifs ; révolutions qui touchent à la fois la ligne hiérarchique simplifiée et raccourcie mais aussi le nouveau standard des équipes au travers de la constitution de l'UET, en rupture totale avec l'organisation passée pour

laquelle l'usine a été conçue ; conditions sociales au sein du site qui entraînent une transformation de la vie d'atelier avec une refonte complètes de pratiques qui ne sont plus celles du nouveau modèle attendu : disparition d'une forme de convivialité ouvrière (d'autant plus quand celle-ci est volée sur le temps de travail) et cela en dépit d'un besoin fort d'appropriation de l'espace de travail, chasse à la consommation d'alcool, fin de certaines pratiques parallèles et tolérance pour certaines autres qui en deviennent toujours plus dissimulées, etc. voici des pans entiers de la vie ouvrière qui ont fait l'usine telle qu'elle entre dans les dernières années du siècle mais qui peu à peu ont été remises en cause. A l'inverse, c'est aussi la recherche d'un dialogue plus direct entre les opérateurs et la direction, condition *sine qua non* des transformations attendues pour renforcer l'organisation de l'usine et répondre ainsi à un nouveau paradigme industriel post taylorien fait de flexibilité, d'agilité et d'engagement de tous. C'est aussi l'émergence d'une nouvelle approche des conditions de travail qui se forge par une amélioration constante de la sécurité et une réduction de la pénibilité notamment par l'automatisation. Cette dynamique en vient à faire éclater les conditions de travail entre la sécurité, priorité de tous, et un nouveau concept probablement appelé à un brillant avenir : celui du « cadre de travail motivant ». Tout cela conduit à la transformation d'un collectif ouvrier, peut-être trop prompt à manifester son mécontentement quand il est conduit par les syndicats, en une somme d'individus, tous acteurs de la performance à leur poste de travail mais aussi au service de celle de toute l'usine, dans une relation plus étroite, plus proche pour ne pas dire d'égal à égal, avec l'ensemble de la ligne hiérarchique jusqu'au directeur, dans une nouvelle relation plus interpersonnelle, dont l'*alpha* et l'*oméga* seraient le fameux duo « gagnant-gagnant », sorte de mantra qui, de fait, condamne à l'implication tous ceux qui entrent en relation sous ses auspices. L'opérateur devient alors le centre de toutes les attentions mais aussi vers lui convergent tous les enjeux comme toutes les pressions de la performance de fabrication.

Afin de rendre mieux compte de ces quatre forces qui traversent l'usine, dans une double dimension, à la fois macroscopique (le secteur industrielle automobile et le Groupe Renault) et microscopique (son territoire et ses murs), mais aussi externe (le secteur et le territoire) comme interne (le Groupe Renault et l'usine) nous en proposons une représentation matricielle qui pointe les évolutions majeures<sup>1219</sup>.

Il semble donc qu'au fil des années, l'usine ait tout mis en œuvre (pour ne pas dire tout tenter) pour renouer de manière solide et pérenne avec la performance. Si l'opérateur n'était vu que comme un des rouages du fonctionnement de l'usine (il semble difficile de parler de

---

<sup>1219</sup> II C 21

performance) jusqu'à la fin des années 1970, du fait principalement d'un coût de main d'œuvre bas, du faible niveau de qualification et de son recrutement *a priori* sans limite dans les pays du Maghreb ou d'Afrique subsaharienne, il semble qu'au fil des années, il ait acquis de plus en plus de poids, pour devenir malgré lui l'élément clé sans lequel la performance n'est pas possible. Là où on lui demandait seulement de faire bien ses opérations, on lui demande de les contrôler, puis d'alerter sur tout défaut produit ou constaté (à son poste ou en amont), mais aussi d'être acteur de l'amélioration de son poste de travail pour sa sécurité ou son ergonomie mais aussi pour la qualité, la performance, la compétitivité, voire la productivité. En somme, l'ouvrier du XXI<sup>e</sup> siècle n'est plus seulement un salarié qui réalise un certain nombre d'opérations à son poste de travail, mais aussi un contrôleur de sa qualité et de celle de l'amont, un concepteur de solutions d'amélioration, un producteur d'outils de travail qui améliore le process, l'ergonomie, la qualité, etc. De plus, il n'agit plus tant dans une organisation statique en équipe, selon des horaires immuables, mais dans un contexte marqué par une flexibilité accrue pour laquelle on lui demande une agilité nouvelle. Cela s'accompagne certes d'une montée en compétences, une amélioration de son cadre de travail (pour reprendre cette nouvelle terminologie) et une relation nouvelle avec la ligne hiérarchique et au premier chef, le directeur de l'usine directement, d'une nouvelle transaction entre son employeur et lui sur la base de primes locales, d'intéressement aux résultats du Groupe, d'individualisation des salaires, de dispositifs de suggestion qui lui rapportent, voire de dispositifs de reconnaissance qui le mettent en scène avec son chef de département ou le directeur.

Tous ces ingrédients mettent en place un nouveau paradigme de ce qu'est l'usine. On passe ainsi, à la fin des années 1970, d'un lieu où se joue une relation très cloisonnée, le plus souvent faite de tensions, entre un collectif ouvrier uni, prêt à se mobiliser, et un management rigide pour ne pas dire despotique, à un espace de responsabilisation des individus qui se mobilisent ensemble dans une relation de partenariat en s'affranchissant des barrières statutaires, au début des années 2010. Ainsi, on peut imaginer qu'au terme de la première décennie du siècle, l'usine a appliqué autant qu'il est possible, et dans un sens propre, les principes du *lean management*, de l'anglais *lean*, littéralement « maigre », « sans gras », « dégraissé »<sup>1220</sup>. Il n'y aurait donc plus rien à exploiter de significatif pour améliorer encore la performance du site, trop limité par ses murs, ses bâtiments, ses surfaces et l'obsolescence de son foncier.

A la fin des années 2010, l'usine de Flins n'a-t-elle alors pas lancé ses derniers feux, ceux d'une usine probablement dépassée dans sa taille, son inertie et sa structure, aux coûts fixes

---

<sup>1220</sup> « Lean (production) », *Wikipédia*, 2023. [[Lean \(production\) — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_(production))]

trop élevés et aux murs non seulement surdimensionnés<sup>1221</sup> mais structurellement impropre à tout aménagements conséquents pour les mettre aux normes des nouveaux canons industriels, plus compacts, comme le souligne le directeur qui clôt la décennie 2010 et ouvre la suivante, Olivier Rémoles, quand il déclare « fabriquer des voitures en grande quantité [...], ça pouvait plus le faire [...] On avait commencé à faire du chiffrage de restructuration lourde. C'est gigantesque. Il y a plein d'amiantes partout. Tu te fais peur, quoi... Tu te fais peur... »<sup>1222</sup>. Pour résumer cette transformation profonde nous en proposons à notre lecteur une tentative de synthèse<sup>1223</sup>.

Et pour autant, à l'issue de la première décennie du siècle, l'usine aura perduré près de quatorze ans dans la fabrication de véhicules neufs avant d'arrêter définitivement ses lignes de productions, ne gardant plus que la production de pièces embouties et quelques opérations de tôlerie et de peinture pour l'après-vente. C'est probablement la crise des *Subprimes* et les enjeux politiques qui auront permis de garder encore quelques années l'usine sous perfusion : trop d'enjeux politiques, d'image ou de gestion sociale. Finalement, la crise des années 2000 aura eu pour effet de maintenir l'activité plus d'une décennie supplémentaire pour aboutir en 2024 à la *Re-factory*. Est-on encore dans une usine ? Mais était-on toujours dans une usine à compter du fait qu'un même lieu, l'usine de Flins, rassemble un ensemble d'activités aussi diverses que la préparation de véhicules pour le réseau commercial, le stockage de véhicules avant livraison, la préparation des véhicules pour les salons et les journalistes, le stockage et la distribution de pièces de rechange, un centre de formation aux métiers de l'automobile, sans parler de la collection de véhicules anciens. Naturellement, la production de pièces et de véhicules neufs permettait à Flins de se maintenir dans ce statut, mais finalement, ne s'agissait-il plus finalement que d'un établissement industriel dans lequel, parmi les nombreuses activités, il se trouvait encore un processus de production de véhicules ? Et cela sans compter la diversité des profils, de moins en moins classables en grandes masses du type ouvriers *versus* management. L'usine du XX<sup>e</sup> siècle était celle des affrontements sociaux, des combats syndicaux, des jeux de pouvoirs entre acteurs. Qu'en est-il dans cette nouvelle organisation où direction et syndicats dits réformistes se résignent à l'arrêt définitive de la production de véhicules neufs, sans d'après négociations qui donnent lieu à des mouvements d'envergure ? Qu'en est-il dans des ateliers où les opérateurs reçoivent une solide poignée de main du directeur et leur photo dans le magazine interne en guise de victoire ouvrière ? Qu'en est-il dans cette nouvelle activité qu'est la *Re-*

<sup>1221</sup> III O 7 420-421 « C'est une usine qui change de d'époque.... Alors qu'elle peut pas changer de structure, quoi »

<sup>1222</sup> *Ibid.* 16 411 *sq.*

<sup>1223</sup> II C 22

*factory* avec la réparation de véhicules usagés où l'opérateur qui auparavant montait le même phare gauche sur le même modèle de véhicule sept heures par jour sera amené à remplacer tantôt un phare, tantôt un rétroviseur, tantôt sur une Clio, tantôt sur une Logan, mais tout aussi bien sur une Citroën, une Volkswagen ou une Kia ? De l'opérateur spécialisé à l'opérateur augmenté, n'est-on pas déjà en passe d'enterrer toute forme de taylorisme en dessinant les contours d'un nouvel opérateur en devenir ?

D'une crise à l'autre, de 1980 à 2010, l'usine aura traversé cette période complexe en voyant profondément modifié son paysage intérieur, à force de jeux politiques ou de pression sociale, d'enjeux d'image et d'avancées techniques. Si l'ouvrier du XX<sup>e</sup> siècle semble être le grand perdant de cette mutation, c'est aussi parce que finalement, il n'existe plus véritablement, à grand renfort d'ubérisation, de CDI Intérimaire<sup>1224</sup> ou de Groupement d'Employeurs<sup>1225</sup> qui vont faire les beaux jours des prochaines années, et qui étaient probablement déjà en gestation au début de ce siècle. Malgré tout, si les profils changent, si les effectifs se stabilisent à des niveaux nettement inférieurs à ceux que l'usine a connus lors de ses années fastes, si la visibilité ouvrière s'amointrit bien qu'ils représentent encore un quart de la population active en France<sup>1226</sup>, ce n'est ni l'usine de Flins, ni Renault, ni l'industrie (automobile ou non) qui sont seules à la manœuvre pour sacrifier l'ouvrier du XX<sup>e</sup> siècle sur l'autel de la compétitivité du XXI<sup>e</sup>. Il s'agit plutôt d'y voir un mouvement de fond de la société qui se redessine aujourd'hui, du fait notamment des nouveaux modes de travail en réseaux et connectés, qui génèrent des métiers loin de l'image de l'ouvrier en bleu mais qui requièrent finalement des profils similaires (ce sont notamment les « travailleurs qui ne se pensent pas comme tels<sup>1227</sup> », dans la logistique, la restauration ou l'entretien, auxquels on peut désormais ajouter ceux des plateformes du type Uber). Il y aurait sur cette transformation progressive un travail intéressant à mener.

L'usine de Flins de 2010 n'a évidemment plus la même allure que celle dépeinte par Michel Mesaize, mais surtout il est ironique de constater que l'on pourrait lui appliquer les propos de Michel Auroy qui, se remémorant l'usine de Boulogne à la mitan des années 1980 déclarait « Nous étions dans une usine vieillissante qui faisait bien son travail, mais qui se marginalisait »<sup>1228</sup>. Et plus encore, l'argument qui semblait profitable à Flins en opposition à Boulogne avancé par Jean-Pierre Allibert semble 25 ans plus tard être au contraire à charge : « c'est que

---

<sup>1224</sup> Salariés en CDI appartenant à des Entreprises de Travail Temporaire et mis à la disposition de leurs entreprises clientes.

<sup>1225</sup> Le Groupement d'Employeurs est le plus souvent un Groupement d'Intérêt Economique (GIE), qui mets à disposition des entreprises adhérentes des salariés en CDI au sein du GIE pour des missions de longues durées.

<sup>1226</sup> *Ibid.* p. 379. Dans les Yvelines, ce taux tombe à 14% (données Insee 2018), cf. *Dossier complet – Département des Yvelines (78) | Insee*, [<https://www.insee.fr/statistiques/2011101?geo=DEP-78#chiffre-cle-6>]

<sup>1227</sup> VIGNA Xavier, *op. cit.*, p. 344

<sup>1228</sup> III O 11 63-64

à Flins, il y avait de la place. C'était grand. Il y avait de la place »<sup>1229</sup>. Et c'est à Olivier Rémo-leux que revient le jugement définitif concernant l'usine à la fin des années 2000 :

*une usine comme Flins... Avec tous ces handicaps,[...] pas du tout compacte, encore beaucoup de structures, un truc lourd... qui date du passé à l'époque où on avait des milliers [...] de personnes, ça, ça a été un gros handicap et ça, je suis convaincu qu'en fabrication en France, on a mis un certain temps à le comprendre*<sup>1230</sup>

La dernière décennie qui s'est ouverte sur des relents de crise financière pour se fermer sur ceux d'une crise sanitaire, qui a débuté sur la montée en puissance de ZOE pour se clore sur l'annonce de la Re-factory mériterait à elle seule un travail de recherche sans doute plus précis que celui que nous avons tenté de faire sur les trente précédentes années, tant il semble que les choses se soient accélérées en France, dans l'industrie, chez Renault et à Flins. Quoiqu'il en soit, tout porte à croire que l'industrie automobile n'en a pas encore tout à fait fini avec Flins, qui dorénavant se présentera non plus sous les traits d'une usine à la date de péremption largement dépassée mais recyclée en un énorme garage de réparation de véhicules d'occasion multimarques...

*La Ferté-sous-Jouarre, le 14 août 2023*

---

<sup>1229</sup> *Ibid.* 12 82

<sup>1230</sup> *Ibid.* 16 172 sq.