



INFOS 92

UNION DEPARTEMENTALE CFDT DES HAUTS-DE-SEINE

N°176 - 92

FEVRIER 1992



RENAULT :

HISTOIRE D'UNE

FERMETURE

- LES LICENCIEMENTS COLLECTIFS DE 1986 ET 1987
- L'ACCORD
- BILAN AU 25 OCTOBRE 1991
- LES DIFFICULTES DE MISE EN OEUVRE

RENAULT-BILLANCOURT, deux nom liés par l'histoire de l'industrie française. Beaucoup pensaient qu'ils étaient inséparables mais les choix industriels et d'aménagement de la région Ile de France en ont décidé autrement.

A la veille de la fermeture de l'usine de Billancourt (mars 1992), il nous paraissait nécessaire de faire un bilan. Bilan de l'action de la CFDT de Renault-Billancourt qui nous est présenté dans ce numéro spécial par Daniel LABBE, secrétaire du Syndicat Renault de 1979 à 1989. Cet article est déjà paru dans la revue "La Lettre d'Henri Vacquin" (Stratégies du Management).

En 1989, la CFDT écrivait: "nous nous battons pour les hommes et non pour les murs des ateliers et les carcasses des machines. Les salariés n'ont pas qu'un passé à défendre, ils ont surtout un avenir à gagner". L'action de la CFDT a été guidée par cet objectif et les résultats sont incontestables. Pour 95% du personnel, une solution a été trouvée et 73% a conservé son statut Renault. Pourtant, la voie choisie par les militants CFDT de Renault-Billancourt n'était pas des plus simples. Il a fallu le courage pour expliquer aux salariés ce qu'ils ne voulaient pas entendre. Il a fallu aussi beaucoup s'impliquer pour réussir la mobilité. Un grand coup de chapeau donc à ceux qui permettent à la CFDT d'afficher aujourd'hui un succès sur l'emploi.

Un nouveau challenge est devant la CFDT: devenir l'organisation référence auprès des dix mille salariés restant sur Boulogne-Billancourt.

Philippe PINGLIN

UN PEU D'HISTOIRE

L'usine de Billancourt doit fermer ses portes au mois de mars 1992. Cette usine, située dans l'Ile Seguin, à Boulogne-Billancourt, est le résidu emblématique du site industriel qui a permis le développement de la Régie Renault au lendemain de la guerre.

Dès 1945, l'existence d'un lieu de production automobile de cette taille est contestée. Les responsables politiques s'inquiètent d'une telle concentration ouvrière aux portes de Paris. Pierre Lefaucheur, premier PDG de l'entreprise nationalisée, tranche pour le maintien d'une activité de fabrication automobile en raison de la présence, en région parisienne, d'une main d'oeuvre qualifiée, largement disponible.

Au lendemain de la guerre, Billancourt est l'exemple type d'une conception de la fabrication totalement intégrée. On y fabrique l'automobile de A à Z, de la vis au moteur, de la fonderie et du forgeage de pièces mécaniques à l'assemblage final des moteurs, du laminage au montage de l'ensemble de la gamme Renault en passant par la fabrication d'autorail. Tout est fait à Billancourt, y compris l'étude et la fabrication des machines spéciales nécessaires à la production en grande série.

Le déclin industriel du site de Billancourt est entamé dès le début des années cinquante sous le double effet de la modernisation technologique (les fameuses machines transferts déjà appelées "robots" par les salariés) et de la politique de décentralisation. Mais la croissance du marché automobile relativise l'effet de ces facteurs sur l'emploi. L'augmentation des capacités de production de la RNUR se fait selon un nouveau schéma industriel :

- ◆ Création de site de montage spécialisé sur un ou deux véhicules,
- ◆ Création de site de production d'organes, de moteurs ou de boîtes de vitesse,
- ◆ Externalisation (filiale ou sous-traitance) de la réalisation de différents composants du produit automobile.

Avec le début des années 70, l'internationalisation de la production achève la marginalisation du site de Billancourt. La Renault 4 a été lancée en 1961. Malgré le démarrage de la fabrication de R6 en 1969 (sur un châssis R4), l'usine de Billancourt restera spécialisée sur le véhicule bas de gamme. Les départs de fabrications rythment la vie de l'usine même si le passage en équipe 2x8 après 1968, (consécutif à l'explosion du marché) permet, grâce à l'augmentation du volume de production, de masquer, pendant un temps, le déclin du site.

LE DECLIN DE LA FABRICATION DE SERIE

A la fin des années 70, en ce qui concerne la production de grande série, Billancourt est composée de deux entités : l'usine de fabrication mécanique de Billancourt (UFMB) et l'usine de carrosserie-montage de Billancourt (UCMB). Ces deux usines fusionnent définitivement en 1979, l'objectif est d'alléger les structures et de favoriser les mutations internes, le déclin des fabrications mécaniques étant plus rapide que l'activité de montage automobile. L'arrêt définitif, à moyen terme, est décidé dès cette époque. Chaque année, de 1980 jusqu'à la fermeture, les plans sociaux se succèdent. Durant l'intermède 1982-1984, l'Ile Seguin est modernisée pour la construction de la fourgonnette Express. Mais cette modernisation recentre l'Usine de Billancourt sur une capacité de production diminuée de moitié (de 1200 à 600 véhicules/jour).

La décroissance des effectifs se jalonne de la manière suivante :

- 1 - Interruption définitive de l'embauche de personnel ouvrier dès le

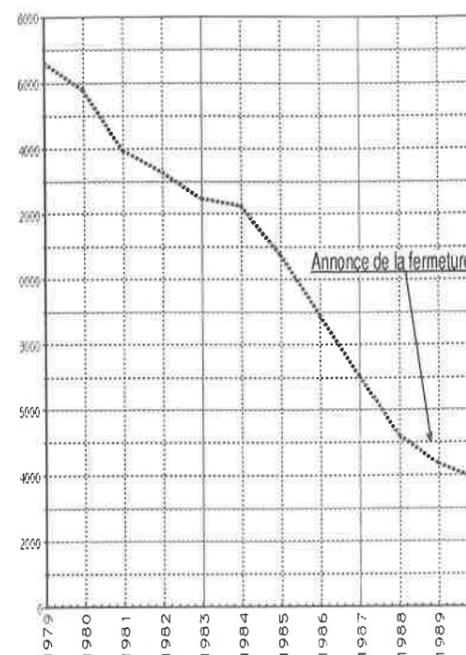
milieu des années 70

- 2 - Premier plan social en 1980 centré sur des départs en préretraite à 56 ans et 3 mois.

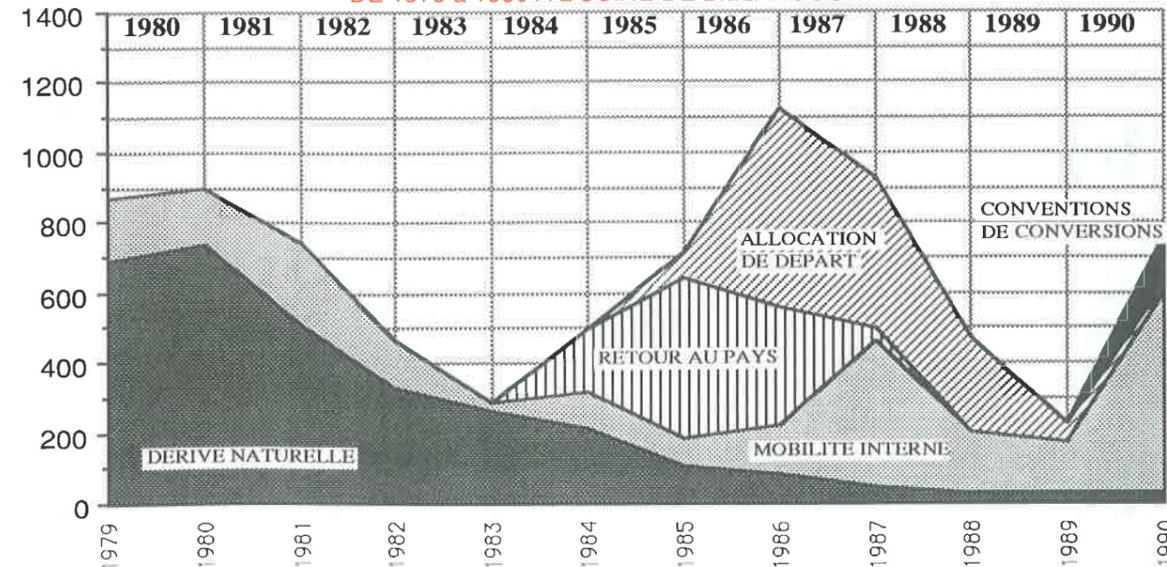
- 3 - Avec la crise de 1984, des mesures incitatives au départ sont proposées au personnel de l'usine, comme à celui de l'ensemble de la Régie Renault: allocation de reconversion et départ dans le cadre de conventions ONI (puis OMI) pour les salariés immigrés (après qu'un dispositif propre à la Régie Renault ait existé en 1984 et 1985).

- 4 - A partir de 1986, des plans de licenciements collectifs se succèdent, coexistant et s'interpénétrant avec les plans annuels de décroissance des effectifs. Le personnel licencié est fortement incité à opter pour "l'allocation de reconversion" qui se transforme inéluctablement en prime de départ, en "chèque-valise".

DECROISSANCE DES EFFECTIFS A L'USINE DE BILLANCOURT de 1979 à 1990



EVOLUTION DE LA NATURE DES DEPARTS (HORS FNE) DE 1979 à 1990 A L'USINE DE BILLANCOURT



Nota : L'essentiel des départs s'est donc fait par retraite anticipée (FNE). Le retour au pays a un effet ponctuel en 1985 et 1986, les mesures ont été saisies comme une opportunité par ceux qui en avaient déjà le projet. Les licenciements économiques ont ensuite été effectués sous forme d'allocation de départ (allocation-reconversion).

La décroissance des effectifs de l'usine de Billancourt s'est donc faite essentiellement par des méthodes indolores (voir tableau page 5).

"CHEQUE VALISE"

Les procédures de licenciements de 1986, d'avril 1987 et de novembre 1987 ne sont pas significatives par le nombre de salariés licenciés (environ 900 salariés seront contraints de quitter l'entreprise sous l'effet de procédures coercitives et opteront pour une allocation de départ). Mais elles ont un impact psychologique sur le personnel : irruption du réalisme économique et rup-

ture avec la croyance en l'emploi à vie. D'autre part, elles révèlent l'incapacité de l'entreprise à intervenir sur le terrain de l'emploi autrement que par des méthodes de dégraissage traditionnelles. Certes, en 1986 et 1987, les plans sociaux comprenaient le panel de mesures habituelles en ce genre de circonstance, mais en fait, la volonté politique de la Direction était de couper les ponts au plus vite avec les salariés excédentaires. Une antenne "reconversion", composée uniquement d'anciens agents de maîtrise sans formation spécifique, conduisait inéluctablement les salariés licenciés au départ avec "chèque-valise", sans aucune reconversion réelle. Si une douzaine de "congé-con-

version" furent conclus à cette époque, ils se soldèrent par 12 échecs.

CRITERES DE SELECTION

Lors de ces procédures, les critères de sélection du personnel licencié évolueront de la manière suivante :

Lors de la première vague de septembre 1986 sont exclus dans un premier temps les inaptes, les marginaux et sont soldés les dossiers disciplinaires que l'entreprise n'avait pas conduits à leur terme. Lors de cette phase, encore soumise à autorisation administrative, la Direction Départementale du travail refusera les "cas lourds" et après

intervention de l'intersyndicale CFDT-CGC-FO, conditionnera son autorisation des licenciements des salariés de plus de 53 ans à la mise en place de travail à temps partiel pour les salariés de 53 ans et de congés de fin de carrière pour les salariés de 54 ans (ceci représentait le quart des 600 licenciements demandés par la Régie Renault en septembre 1986). L'autorisation administrative jouera le rôle d'épée de Damoclès pour inciter les salariés concernés à accepter ces mesures assorties d'une rémunération équivalente à 75% de leur salaire antérieur.

En mars 1987, la Direction licencie la majorité des "refusés administratifs" de la période précédente. Les critères de sé-

lection des autres licenciés prennent en compte "la capacité professionnelle" (aptitude à la polyvalence, compréhension, etc...) puis "l'adaptabilité" à de nouvelles organisations. Enfin, lors de la procédure de novembre 1987, les licenciements se feront sur la base de la suppression du poste. On comprend que la nature des critères de sélection du personnel et la stratégie de rupture du contrat de travail par le "chèque-valise" aboutiront à grossir la cohorte des chômeurs de longue durée.

DES MICROS-ACCORDS POUR LA MOBILITE

Le simple trait positif de cette

période fut la mise en oeuvre de la mobilité interne pour les ouvriers de production, essentiellement vers les établissements de province (exemple Sandouville). Cette mobilité fut le fruit d'initiatives individuelles de cadres agissant quasiment en "francs-tireurs" et utilisant leur réseau personnel de relations. La CFDT pour sa part sut négocier localement, quand les conditions s'y prêtaient, des micros-accords, sans valeur juridique, parfois non écrit, mais permettant de créer un environnement favorable aux opérations de mobilité. Bien que peu importantes, ces expériences ouvraient des pistes concrètes pour négocier sur le terrain de l'emploi.



11 ans de décroissance des effectifs à l'UB 1979-1989

Licenciements disciplinaires	916	6,7 %
Démissions	764	5,6 %
Décès	453	3,3 %
Retraite	897	6,6 %
Mutations	1788	13,2 %
Prétraite FNE	5566	41,0 %
Retour au Pays	1007	7,4 %
Allocation de Reconversion	1398	10,3 %
Changement de structure	798	5,9 %
TOTAL	13587	

LES ACTEURS Pourquoi la négoc-

La décision de fermer l'usine de Billancourt est rendue publique à la fin de l'année 1989. Le bref historique précédent a montré qu'il s'agit d'une usine au crépuscule de sa vie. La fermeture annoncée n'est que la phase ultime d'un long processus de déclin. Les acteurs qui interviennent dans cette phase finale ont une longue histoire, c'est leur expérience et leur instinct, plus que leur intelligence ou leur vision du monde qui permettront que cette usine finisse par une mort lente et paisible alors que l'on attendait un tourbillon conflictuel.

LE CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL

L'annonce de l'arrêt définitif de l'usine de Billancourt intervient dans un contexte de prospérité retrouvée pour Renault. Le marché de l'automobile vient de connaître trois bonnes années successives. Renault est sorti du rouge, les résultats s'affichent résolument positifs: le chiffre d'affaires a progressé en 1989 de 8,1%. Pour la première fois, Renault regagne des parts de marché après une décennie de régression. Le résultat de l'année 1989, avec 9,3 milliards de bénéfice, confirme le redressement de 1988 (8,8 milliards). Ceci permet une nette progression des investissements (+42%), alors que le désendettement se poursuit, la dette étant ramenée à 10% du chiffre d'affaires. Les capacités de production sont pleinement engagées et plusieurs milliers d'intérimaires sont employés sur l'ensemble des usines Renault. La bonne tenue des marchés a permis une détente sur la question de l'emploi à l'usine de Billancourt elle-même. L'ampleur des bénéfices permet la distribution, à la fin de 1989, de primes d'intéressement, d'un montant important, faisant oublier quatre années de blocage des salaires, et assainissant le climat social. Le changement de statut de Renault, qui rentre dans le droit commun des

entreprises commerciales et industrielles, passe quasiment inaperçu. Cela laisse supposer que l'opinion publique, comme le personnel de l'entreprise, resteront insensibles au déboulonnage du mythe de Billancourt "forteresse ouvrière". Enfin, l'accord à vivre vient d'être signé par tous les syndicats sauf la CGT. De nouvelles perspectives s'ouvrent en termes de relations contractuelles. Michel Praderie peut déclarer à la Tribune de l'Expansion, le 15 janvier 1990: "Il est clair qu'à terme, nous nous inscrivons dans une perspective d'effectif décroissant. Cela ne nous empêche nullement d'essayer de recréer dans l'entreprise un système de valeurs partagées. on ne peut donc se fixer cet objectif et dans le même temps exclure une partie des salariés."

Renault désire renouveler son image de vitrine sociale sur un autre mode, celui de l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies, aux nouvelles organisations, à la différence de Citroën qui, dans le même temps, formalise le concept de sureffectif qualitatif et désire substituer aux ouvriers âgés et non qualifiés de fraîches recrues diplômées. Négocier la fermeture d'une usine n'est évident ni pour une Direction, ni pour des organisations syndicales mais les contraintes financières desserrées, l'horizon social dégagé, permettent l'émergence d'un contexte politique favorable à un nouveau jeu des acteurs.

EMERGENCE D'UN DEUXIEME POLE SYNDICAL

Le paysage syndical billancourtois reste apparemment morne. La domination électorale cégétiste perdure. Pourtant, au delà des résultats électoraux, des changements profonds se sont opérés. En 1985, huit mois après l'arrivée de Georges Besse, la CGT a déclenché l'épreuve de force mais l'occupation de l'usine a tourné court. La Direction a su rallier plus de 95% des salariés par des campagnes de signatures. La CGT a été battue à plate couture.

Après cette bataille ratée, la CGT ne sera plus capable d'organiser le moindre mouvement de grève d'envergure. Seule subsiste son influence électorale au premier collège.

Les événements de 1985 permettent à la CFDT de se désolidariser des positions cégétistes, la rupture entre les deux syndicats est définitivement consommée. Le terrain est prêt pour le renouvellement des alliances et la constitution d'une intersyndicale FO-CFTC - CGC et CFDT. Avec les licenciements collectifs de 1986, cette nouvelle intersyndicale s'affirme publiquement. Elle entreprend la conquête des institutions (action juridique commune pour modifier l'attribution des sièges aux Comités Hygiène et Sécurité), présentation de listes communes aux élections du Comité d'Etablissement dès 1988. Fin 1989, ce nouveau pôle syndical est nettement majoritaire dans les 2ème et 3ème Collèges constituant maintenant l'essentiel de la population de Billancourt. L'influence Cégétiste est confinée à l'Ile Seguin. Mais surtout, ce nouveau pôle s'est doté d'une autonomie de parole, s'est dégagée des traditions culturelles cégétistes. S'il est inconcevable pour la CGT, et par voie de conséquence pour le PC, d'envisager la fermeture de Billancourt, puisque c'est de leur propre fermeture qu'il s'agit, les autres acteurs ont intérêt à légitimer leur nouvelle démarche. La direction générale estime vital de renouveler les mentalités et les rapports sociaux (c'est l'objet de "l'accord à vivre"), les organisations syndicales réformatrices veulent concrétiser leur signature du même accord par des démarches novatrices en particulier sur le terrain de l'emploi. Il s'agit de démontrer que le syndicalisme a un autre champ d'action que la contestation verbale des décisions industrielles des dirigeants.

ET LES SALAIRES DE L'USINE DE BILLANCOURT

Nous avons vu que cette usine a subi le

ET LES ENJEUX ciation était-elle possible ?

choc de trois procédures de licenciements successives. Depuis 1985, l'absentéisme a chuté, l'usine de Billancourt est au hit parade de la qualité, les agents de maîtrise ont modifié leur mode de relation avec les agents de production. La paix sociale résulte d'un étrange mélange entre un climat nouveau, détendu, consciencieux et des aspirations, des désirs refoulés. Même les conflits sur les conditions de travail ont disparu. Certes, les ouvriers sont incapables de comprendre les mécanismes statistiques qui permettent de calculer l'indice de qualité des voitures (AQR), mais ils en suivent l'évolution, non seulement pour

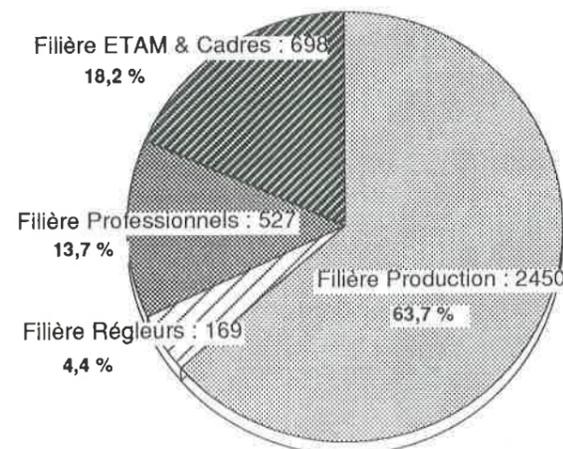
percevoir des primes d'intéressement aux résultats qualité (dont le calcul du montant leur est tout aussi incompréhensible), mais surtout par une farouche volonté de survie au jour le jour. Pour les ouvriers comme pour l'encadrement, les résultats obtenus doivent permettre que leur usine tienne encore quelques années, juste le temps de les amener à la préretraite. On parle de fermeture depuis tant d'années et "l'Ile Seguin" n'a jamais fermé. Qu'elle ferme, qu'elle s'arrête est tout simplement hors du champ de leur pensée.

Et cette logique de survie au jour le jour se déroule dans un univers maintenant bien organisé. On adhère aux nouvelles valeurs de l'entreprise, on vote massivement pour la CGT, Les élections sont un moment privilégié où l'on peut dire collectivement et anonymement "merde" à la direction. La CFDT reste le recours des individus en difficulté.

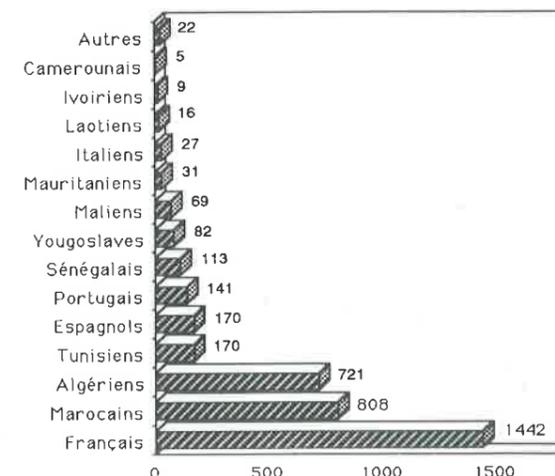
Une espèce de pacte social non écrit a été passé entre l'encadrement et les ouvriers de production. L'ensemble du personnel, s'est investi pour que l'usine vive: La paix sociale contre l'emploi.

UNE USINE, DES HOMMES

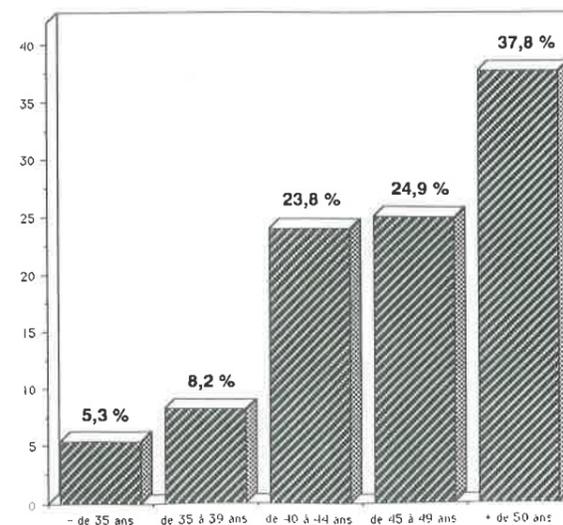
COMPOSITION PAR FILIERES



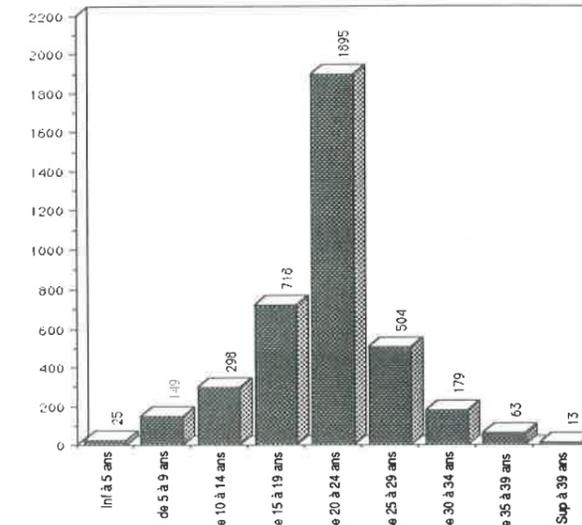
COMPOSITION PAR NATIONALITES



PYRAMIDE DES AGES



PYRAMIDE DES ANCIENNETES



MANAGEMENT D'UNE ANNONCE ET DISCOURS DES ACTEURS

EVITER LES CONFLITS

Malgré l'embellie sociale et économique décrite précédemment, la direction et les pouvoirs publics restent indécis, voire inquiets. Comment annoncer et puis gérer la fermeture d'un site industriel, et pas des moindres, sans explosion sociale ? Ainsi, la stratégie suivie par la Direction visera dans un premier temps à neutraliser la CGT et à éviter les conflits.

La décision d'arrêt du montage automobile avait déjà été prise par Georges Besse. Son assassinat par Action Directe à l'automne 1986 puis la bonne conjoncture du marché automobile avaient repoussé l'échéance inéluctable. En novembre 1988, l'annonce de l'installation d'un atelier de tôlerie capacitaire à Maubeuge indique que ce site est retenu pour assurer la fabrication de l'Express (seul véhicule fabriqué à Billancourt). Officiellement, il s'agit de rapatrier de la production espagnole, discours destiné à "satisfaire" la CGT qui revendique le retour des fabrications au sein de l'hexagone. Mais ce message est à double sens. Il s'adresse aussi à l'encadrement: Maubeuge se substituera à terme à l'Usine de Billancourt sachant qu'il faudra un an pour construire cette nouvelle installation.

En juillet 1989, Raymond Lévy, impatient, se fait plus précis dans une interview au "Monde": Renault a un site de montage de trop. Billancourt n'est pas désigné nommément. Les fêtes du bicentenaire et l'affaire des "dix de Billancourt", qui animent les couloirs de l'Assemblée Nationale, poussent le pouvoir à l'attentisme. Le message du PDG est destiné à l'opinion publique et au gouvernement, car Renault subit les pressions de Bruxelles pour réduire ses capacités de production. A l'automne 1989, le conflit des usines Peugeot monopolise l'espace social, impossible d'avoir deux dossiers chauds simultanément. A l'Elysée comme à Matignon,

on spéculait encore sur un "risque d'explosion".

Enfin, le mardi 20 novembre 1989, la fermeture en avril 1992 est rendue publique. Dans les ateliers, les chaînes sont arrêtées, la maîtrise réunit le personnel pour lire une information écrite tandis qu'en système de vidéo diffuse un spot télévisé du P.D.G. Jamais, un processus de communication de masse aussi important n'avait été mis en place à l'usine de Billancourt. On court-circuite les institutions représentatives du personnel, on maîtrise le message, avec l'objectif de rassurer. Raymond Lévy affirme "qu'il n'y aurait aucun laissé-pour-compte", affirmation reprise en écho par Michel Rocard: "nous veillerons à ce qu'il y ait un plan social exemplaire."

LES REACTIONS SYNDICALES

LA CGT : UN DISCOURS PREVISIBLE

La CGT s'en tient aux orientations qu'elle affiche depuis des années. Sa réaction ne s'écarte pas d'un pouce de ce qui était prévisible. Après que "l'Humanité" ait qualifié la décision de "crime", la CGT déroule une argumentation classique. "Il faut faire jouer à Billancourt un rôle de véritable poumon industriel et économique dans cette région capitale (l'Île de France)..." écrit-elle le 1er janvier 1990. "L'Île Seguin doit augmenter ses capacités de production et il faut investir pour fabriquer 1000 véhicules par jour". "Ces propositions... permettent de créer dans un premier temps près de 4120 emplois à Billancourt et de maintenir l'ensemble de ceux existants."

Mais la CGT ne se lance pas dans les appels à la grève, elle se contente d'organiser dans la 1ère quinzaine de janvier une consultation du personnel, pratique habituelle à Billancourt, à la veille des élections de délégués du per-

sonnel. Cette consultation porte sur le projet d'accord, négocié entre temps et proposé à la signature des syndicats. "Je soutiens la position de la CGT de ne pas signer le protocole. Je me prononce pour des négociations amenant de véritables garanties sociales pour le personnel et prenant en compte les propositions industrielles."

Sur cette proposition, la CGT obtient 2443 suffrages (87,59%) sur 2789 exprimés. "Je me prononce pour la signature du protocole proposé par la Direction". 346 salariés (12,40%) sont favorables aux propositions de la Direction.

Si ce type de scrutin n'a rien à voir avec la démocratie et relève plus des rapports rituels entre l'organisation majoritaire et son électoral, de petits enclos de prises de conscience des enjeux réels se révèlent: 40% des ouvriers d'entretien expriment à l'occasion de cette consultation leur désir de voir leur syndicat signer cet accord avec la Direction. Après cette consultation, et son succès électoral de 1990, la CGT s'en tiendra à la répétition, sans fin, de son discours, de plus en plus déconnecté des nouveaux enjeux.

LA CFDT : INNOVER

Quelques mois avant l'annonce de la fermeture, la CFDT a entamé une procédure juridique de masse devant le conseil de Prud'homme de Boulogne: 245 ex-salariés (licenciés en 1986 et 1987, et toujours au chômage) assignent Renault parce qu'ils estiment que le plan social qui leur a été proposé était "inconsistant". Ils affirment que leur adhésion à l'allocation de reconversion (le "chèque valise") était dolosive, qu'ils ont été trompés sur les possibilités réelles de reclassement, que l'entreprise n'a pas mis en oeuvre tous les moyens nécessaires à leur reconversion dans ou hors de l'entreprise.

Pour la CFDT, il s'agit d'une part de jouer son rôle de syndicat au-delà même

du licenciement des salariés, de mettre en lumière les dégâts sociaux de l'"allocation-reconversion" sans reconversion. C'est aussi un moyen de renouer conflictuellement le dialogue avec la direction de l'entreprise alors que la fermeture de l'usine est pressentie.

Si "l'accord à vivre" vient d'être signé et se veut être un modèle de gestion prévisionnelle de l'emploi, il ne doit pas faire l'économie de la critique du passé.

"Les licenciements secs opérés en 1986 et 87, qui ont jeté des centaines de salariés dans la marginalisation, ne doivent pas se reproduire" écrit la CFDT le 5 décembre 1989 et, quelques jours plus tard: "Nous nous battrons pour les hommes et non pour les murs des ateliers et les carcasses des machines. Les salariés n'ont pas qu'un passé à défendre, ils ont surtout un avenir à gagner".

L'ATTITUDE DES SALARIES

Après le coup de massue du 20 novem-

bre 1989, les salariés semblent rester muets, privés de parole: aucun mouvement de grève. La chaîne reprend son déroulement habituel. Cette annonce n'a apparemment pas été comprise, ni même entendue. Le compromis antérieur: qualité et productivité contre emploi, continue à fonctionner, voire à se renforcer.

L'indice de qualité monte à des niveaux jamais atteints. "Pour notre usine, la qualité c'est notre indice AQR..., c'est en janvier 1990 notre meilleur score AQR, avec 146 points..., ce sera, au niveau de l'intéressement à l'amélioration des performances de l'usine, la meilleure prime trimestrielle jamais allouée" peut écrire, au début de l'année 1990, Bernard Schreiner, responsable du personnel de l'usine de Billancourt.

Cet étrange sursaut viendra se briser sur la première réduction de production prévue par le plan de fermeture en avril 1990. A cette date, la production doit passer de 470 véhicules/jour à 400. Ce premier acte concret de fermeture de l'usine suscite la seule grève qui

aura lieu durant cette période, mais curieusement les revendications exprimées lors de multiples petits conflits d'ateliers sont cantonnées aux conditions de travail. Les grévistes refusent de parler de la fermeture, de l'emploi (peut-être par certitude qu'une opposition frontale aux décisions de la direction serait vouée à l'échec, par connaissance aussi des divergences syndicales). Les grévistes contestent la nouvelle organisation de la production au motif exprimé qu'elle dégrade leurs conditions de travail, au motif non avoué qu'elle supprime des postes et rend des salariés excédentaires.

Avril 1990 sera le véritable point de rupture dans la tête des salariés. Le consensus qualité-emploi sera rompu, l'absentéisme remontera, et si le "collectif" continu à affirmer son désir de survivre à Billancourt, des individus, tels des électrons libres, s'engouffrent dans la mobilité. Les stratégies du collectif social que constituait l'usine de Billancourt, et celle des individus entament leurs itinéraires divergents.

Dépôt des 245 dossiers, au Conseil de Prud'hommes de Boulogne



UN ACCORD DE METHODE

Nous avons vu précédemment les enjeux, les objectifs et le positionnement des acteurs et leurs réactions à la décision de la Direction Générale de fermer l'usine de Billancourt. Nombre de conditions favorables étaient donc réunies pour que la négociation ait lieu. Comment se déroula-t-elle et quel fut son contenu ?

Nous sommes en décembre 1989. Du côté du pôle syndical réformateur et plus particulièrement du côté de la CFDT, la maturation a fait son chemin au cours des cinq années précédentes. L'illusion d'une solution industrielle a été progressivement abandonnée, il n'est pas réaliste de vouloir maintenir une usine de montage automobile sur l'île Seguin. L'idée de "dissocier le sort des hommes de celui des murs" est devenue un credo. La CFDT s'était impliqué dans la gestion au quotidien des salariés licenciés en 1986-87. Elle a compris qu'un plan social composé d'un panel de mesures, aussi bonnes soient-elles, peut être "surdéterminé" et perverti par une mesure particulière, en l'occurrence l'allocation de départ, le "chèque valise". La sortie de l'entreprise sans reclassement effectif sera la règle si le dispositif de traitement des sureffectifs reste fondamentalement orienté par cette mesure.

Ces sont ces questions qu'il faut aborder. La CFDT se fixe la stratégie suivante lors de la négociation:

- 1 - Eviter la mise en place d'une mesure de type "chèque valise" rendant inopérantes toutes autres mesures de reclassements.
- 2 - Ne pas négocier quantitativement

un "catalogue" de mesures sociales, mais veiller à mettre en place une véritable structure de reconversion tant par la compétence de ses hommes que par la qualité de sa méthodologie.

- 3 - Permettre un contrôle syndical efficace sur le processus de reconversion des salariés.
- 4 - Et enfin, responsabiliser l'ensemble des acteurs par la signature d'un accord cadre.

La tactique adoptée est la suivante: lors de la première séance de discussion, la CFDT propose d'emblée un protocole d'accord à l'ensemble des partenaires, syndicats et direction de façon à maîtriser la logique et le contenu de la négociation. Il faut négocier rapidement pour éviter l'enlisement, les doubles langages et responsabiliser rapidement les acteurs institutionnels. Plus particulièrement, il s'agit d'éliminer la CGT ou de la contraindre à choisir la voie de la négociation en évitant qu'elle puisse jouer sur deux tableaux: apparence d'ouverture en participant à des discussions, refus de toute solution dans sa relation quotidienne aux salariés.

Il suffit donc de trois réunions dans le courant du mois de décembre 1989 pour qu'un accord soit conclu. C'est un accord bref, humble même, mais il a la particularité d'instituer la négociation permanente et le travail en commun entre des partenaires qui ont décidé de jouer le jeu. La qualité de ce projet ne s'appréciera pas à la date de sa signature mais tout au long de son processus de mise en oeuvre. Sa réussite n'est pas prédéterminée.

Le plan social n'est évoqué que par trois axes :

Premièrement, la possibilité pour les salariés âgés de 55 ans de bénéficier de convention d'ASFNE, en 1990, 1991, 1992 et 1993 (lors du renouvellement de l'accord en janvier 1991, les salariés ayant 55 ans en 1994 seront inclus dans cette mesure).

Deuxièmement, un principe est posé: offrir aux autres salariés la possibilité d'être reclassés au sein du groupe Renault. A cette fin, des Conventions d'ASFNE, de solidarité seront conclues dans les autres établissements de Renault pour augmenter l'offre interne d'emploi.

Enfin, est exclue, en théorie, la possibilité du départ de l'entreprise avec un simple "chèque valise". Non seulement le dispositif d'allocation de reconversion est couplé avec celui de la convention de conversion, mais tout départ de l'entreprise est conditionné à l'existence d'un projet de reconversion validé par le dispositif partenarial mis en place.

La partie la plus substantielle de l'accord est consacrée à la définition du rôle et de la méthodologie de la structure de reclassement. Les signataires doivent veiller à son bon fonctionnement, à la mise en place des moyens nécessaires pour l'obtention de résultats. A cet effet, est créée une commission paritaire de suivi de l'application de l'accord. Cette commission sera d'ailleurs renforcée à partir de 1991 par une sous-commission hebdomadaire surveillant, quasiment au jour le jour, le déroulement des opérations de reclassement.

C'est donc un accord succinct, simple, qui porte sur un problème réel et sa manière de le traiter en fonction d'un échéancier. Il est volontariste dans la mesure où son objectif est de promouvoir une politique de mobilité qui n'est pas une revendication spontanée des salariés. Il ne s'égare pas à arbitrer des choix qui ne sont pas du ressort des signataires. Il est inutile par exemple d'y chercher la définition de "l'offre valable d'emploi" de manière quantitative et formelle.

Faut-il arrêter un nombre minimal de propositions de postes à chaque salarié pour que le contrat soit rempli ou vaut-il mieux s'évertuer à réunir les conditions pour que le premier poste proposé soit le bon. C'est cette deuxième voie qui est choisie en laissant le champ libre au jeu des acteurs. Il ne s'agit pas de prendre de décision à la place des gens concernés, mais de permettre leur mise en mouvement pour qu'ils trouvent eux-mêmes leurs solutions. Il faut réunir les conditions pour que la Direction propose d'emblée le bon poste et que le salarié soit en mesure de l'accepter. Il s'agit d'infléchir la stratégie spontanée des acteurs, la logique du chômage des salariés et la logique du "chèque valise" de la Direction.

LES PHASES D'APPLICATION DE L'ACCORD

Le calendrier prévisionnel de décroissance de la production de l'usine est schématiquement le suivant :

	Cadences journalières	Effectif
Jusqu'à Avril 1990	470	4000
Avril 1990 à Juillet 1990	400	3250
Juillet 1990 - Suppression d'une équipe		
Juillet 1990 à Avril 1991	300	2500
Avril 1991 à Juillet 1991	200	2000
Juillet 1991 à la fermeture en avril 1992	100	1500

Ce plan sera respecté à quelques dizaines de véhicules/jour près, ainsi que les maquettes d'emplois correspondantes. L'ordre de mise en excédant des salariés, à chaque stade du processus, sera fonction de l'âge et de la charge de famille (souhait des syndicats) et ce par filière professionnelle (souhait de la Direction). Entre chaque étape de la décroissance, le reclassement du personnel se fera sur la base du volontariat.

Mais la vie proprement dite de l'accord se fera au rythme de phases de maturation et d'événements facteurs de prises de conscience. On peut schématiquement délimiter dans le temps les phases suivantes dans l'application de l'accord entrecoupées d'événements-ruptures :

- ◆ De décembre 1989 à avril 1990, la commission paritaire se cantonne à un travail de réflexion. Les institutions représentatives du personnel sont consultées. La Direction met en place ses propres structures de pilotage de la fermeture (comité mobilité comprenant les responsables des principaux départements de l'usine et les responsables de personnel).
- ◆ Avril 1990 : événement-rupture : conflit à l'occasion de la première diminution de production
- ◆ Mai 1990 à octobre 1990 : montée en charge de la mobilité interne

- ◆ Novembre 1990 à Décembre 1990 : Procédures coercitives de licenciements à l'encontre de salariés refusant toute mesure de reclassement.
- ◆ Décembre 1990 : Evénement-rupture: Un groupe de 118 salariés sont licenciés "secs", les délégués CGT qui l'animaient acceptent de bénéficier d'une convention-conversion.
- ◆ 1991 : Retournement du marché automobile, diminution de l'offre de postes et mise en place de reconversions externes.

L'ESSOR DE LA MOBILITE INTERNE

ECOUTE ET DIALOGUE

Dès le 17 janvier 1990, la Commission paritaire commence à fonctionner: Les travaux portent sur la mise en place du dispositif de reclassement, sur l'information du personnel sous formes collective et individuelle, sur des mesures d'incitation à la mobilité. Incitation financière; par l'attribution d'une prime de 20 000 Frs à ceux qui acceptent de partir en province; et des garanties par l'élaboration d'une charte de la mobilité. Mais le débat central porte sur la communication: quel langage tenir aux salariés?

Tout d'abord un entretien individuel est bâti, le contenu de cet entretien étant codifié et consigné sous forme

d'un questionnaire écrit. C'est l'occasion de cerner les deux conceptions qui ne cesseront de s'affronter tout au long du processus. Les tenants d'une première conception procédurière et administrative, héritée des méthodes de gestion taylorienne, pensent qu'il suffit de recenser les demandes de postes, de les comptabiliser et de les confronter aux offres. Une seconde conception, étrangère à la culture Renault, s'exprime par la volonté d'utiliser cet entretien pour initialiser un processus, pour que les salariés "se mettent en route" et envisagent la fermeture et leur reclassement. Au bout du compte, cet entretien sera réalisé avec plus ou moins de brio selon les secteurs. Une deuxième initiative en matière de communication s'adresse à la collectivité. A partir de mars 1990, des "salons mobilité" sont organisés. Tour à tour, chaque usine de la Régie Renault présentera une exposition sur ses fabrications, son environnement, etc... C'est l'occasion d'un contact physique entre les ouvriers de Billancourt et quelques hommes des usines de province. Un salon est organisé sur le thème de la création d'entreprise.

L'arrêt des chaînes de montage permet une participation relativement importante du personnel et quelques prises de contacts pour des visites d'usine. Ces salons se dérouleront sans incident notable excepté le pillage des légumes lors du salon sur les métiers du petit commerce !

Ces actions de communication n'auront pas d'efficacité mesurable avant la diminution d'activité d'avril 1990 et la prise de conscience des salariés qui en résultera. La mobilité démarre alors, mais elle reste le fait d'individus. Elle prend un essor plus important après que plusieurs salariés "pionniers", affectés dans d'autres usines, témoignent par le canal de la Vidéo que l'accueil est bon, les conditions de travail supportables, la maîtrise sympathique.

LE ROLE DE LA MAITRISE

Le comportement de l'encadrement de proximité est décisif. Parfois l'agent de maîtrise incite les salariés à partir vers d'autres usines, dans d'autres cas, en fonction de contraintes immédiates (exemple manque de personnel en raison d'un taux élevé d'absentéisme), il "freine" des salariés motivés par le départ. La réussite de cet accord dépendra donc pour une large mesure de la capacité de convaincre et de mobiliser la maîtrise, relais essentiel auprès des salariés. Le choix sera fait par la commission paritaire de la rassurer sur son sort et de s'appuyer sur elle pour constituer la structure de reclassement. Sa connaissance irremplaçable de l'usine et des spécificités du personnel sera simplement complétée par l'apport méthodologique de consultants externes.

DERNIERES CARTOUCHES DE LA CGT

A ce stade où la mobilité repose essentiellement sur des choix d'individus, l'opposition de la CGT n'est pas frontale, elle organise son travail de sape par le colportage de rumeurs plus ou moins fondées, visant à déstabiliser des ouvriers fragiles et indécis. Un ouvrier de Billancourt aurait à son arrivée été mis en sureffectif et menacé de licenciement à Flins, un autre se serait fait "casser la gueule" par un intérimaire au Mans. Ces "bruits" sont d'une terrible efficacité dans des populations de tradition orale et dans une usine où les écrits et paroles de la Direction sont a priori suspects.

Néanmoins, la mobilité se développe sur la base du volontariat. En septembre 1990, les établissements de Flins et Choisy ont pourvu la totalité des postes qu'ils offraient et les reclassements se développent de manière significative vers les établissements de province.

SOLDE 1990: LES SACRIFIES DE LA CGT

Le changement de cadence de juillet 1990 est en fait une demi-fermeture de l'usine. Des deux équipes, matin et soir, il n'en reste qu'une. A l'automne, sur les 1400 excédentaires potentiels pour l'année 1990, 1150 cas ont été traités. Une procédure de licenciement est entamée par la Direction. La plus grande partie des gens concernés acceptent de rentrer dans le système de la convention de conversion. Un groupe de délégués CGT cristallise un noyau de salariés dans un refus systématique de toutes mesures du plan social, de toute reconversion, tant interne qu'externe. Le déroulement de la procédure de licenciement déplace le débat sur la question: "faut-il signer ou pas signer?". La CGT et ce groupe font une fixation symbolique sur la signature, c'est à leurs yeux l'acceptation de leur exclusion de l'entreprise et il ne peut y avoir de voie médiane entre le départ et la conservation d'un poste de travail au sein de l'Ilc Seguin. 118 salariés ne signent pas, perdant non seulement le bénéfice de l'aide du dispositif d'accompagnement à la reconversion, mais aussi l'aide financière (soit 80000 francs). Les délégués CGT, quant à eux, signent et l'organisation, par cet acte, perd définitivement toute crédibilité. A ce point, la stratégie de l'appareil diverge de celle de ses délégués qui entendent maintenant "sauver leur peau".

L'APPRENTISSAGE DE LA RECONVERSION EXTERNE

ECHEC DE L'OFFRE QUANTITATIVE DE POSTES

Dès la fin de l'année 1990, le problème de la reconversion externe est posé.

L'ensemble des offres d'emploi chez Renault, en région parisienne, a été pourvu. Bien que des postes soient encore disponibles en province, nombre de salariés ne souhaitent pas déménager. Le problème de la gestion des départs de l'entreprise s'impose donc à la commission paritaire, d'autant plus que le retournement de conjoncture, consécutif à la situation au Moyen-Orient, réduit l'offre de postes d'ouvriers de production. En fait, pour cette catégorie, ne sont plus disponibles que des postes en province.

On fait appel pendant cette période à un cabinet de consultants pour qu'ils collectent des offres d'emploi susceptibles de convenir aux salariés de l'Ilc Seguin. Plus de 1100 postes sont identifiés en région parisienne. Les panneaux de l'antenne de reclassement se constellent d'offres d'emploi. Mais cette démarche conduit à l'échec. Pour des raisons objectives: les salaires des ouvriers de Renault, à qualification similaire, sont

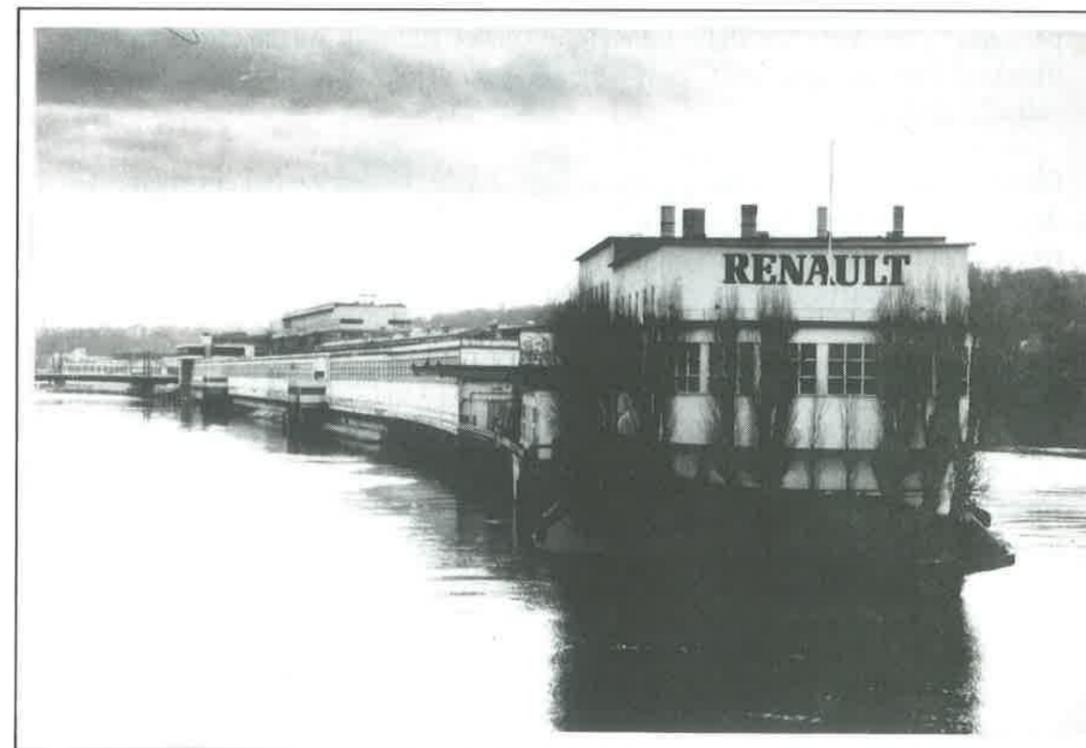
notoirement supérieurs à ce qui peut leur être offert immédiatement. Nombre d'ouvriers ont vite compris que la stratégie du chômage pouvait être plus lucrative à court terme. D'autre part, les patrons ont souvent une image stéréotypée des salariés Renault, ce sont à leurs yeux des "immigrés porteurs de banderoles". Mais la raison fondamentale de cet échec du reclassement direct est l'incompréhension qu'un temps de deuil est nécessaire, qu'il y a un chemin à parcourir. Un acharnement au reclassement conduira un responsable de la structure à proposer 18 postes à un salarié. Il essuyera 18 refus successifs. Faire que des salariés se construisent une autre stratégie de vie sociale et professionnelle ne se fait pas en alignant des propositions d'emplois.

ELABORATION DE FILIERES

Il faut donc reprendre le problème avec une autre approche. La collecte des

postes cesse et le travail se porte sur la crédibilisation de la reconversion externe. L'idée est qu'il faut travailler sur la stratégie individuelle des gens, les aider à faire le deuil de Renault et leur permettre de trouver de nouveaux repères. Il faut qu'ils perçoivent que faire un nouveau métier à l'extérieur de l'entreprise est à leur portée.

Cette démarche amène à identifier des filières professionnelles (celles où déjà quelques salariés ont réussi dans la période précédente). Il s'agit de métiers simples, ne nécessitant qu'une formation courte, dans l'ensemble, et permettant un reclassement à bref délai, (le second oeuvre bâtiment par exemple, les métiers de la manutention, de la route, etc...). Une dizaine de filières sont ainsi constituées et proposées aux salariés, permettant de donner un contenu aux départs en convention de reconversion. Il s'agit plus d'aider à construire un nouvel itinéraire conduisant à l'emploi qu'à proposer des solutions ficellées.



UN BILAN AU 25 OCTOBRE 1991

Au 1er janvier 1990, il y avait 3844 salariés à l'usine de Billancourt. Le retournement de conjoncture de la fin 1990 a diminué considérablement les marges de manoeuvre. L'établissement de Flins qui devait pouvoir absorber une bonne partie des reconversions internes est à son tour en sureffectif. (A noter qu'aucun des salariés mutés à Flins en 1990 n'a été licencié en 1991).

Néanmoins, la mobilité au sein de l'entreprise a connu une bonne réussite.

Au 25 octobre 1991, 1095 salariés avaient été reclassés dans les diverses usines du groupe Renault.

Les graphiques ci-contre comparent la manière dont se sont effectués les départs de l'usine de Billancourt en 1986, année noire, et durant la période du 1er janvier 1990 au 25 octobre 1991, mise en oeuvre de l'accord de gestion du plan social de fermeture. Si en 1986, la mobilité au sein de Renault a représenté 7,6% des départs, elle s'élève à 43,6% avec l'accord de gestion du plan social.

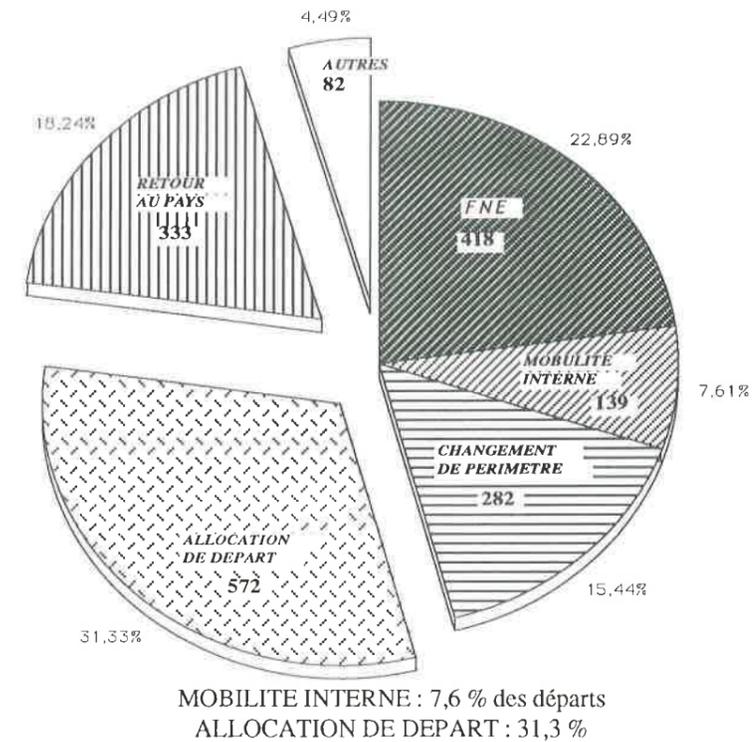
A ce jour, pour près de 95 % du personnel, une solution a été trouvée. Près de 73% du personnel a conservé son statut Renault, ou ancien Renault. Aucun retour au Pays d'origine, faute de volontaire, mais surtout aucun départ avec un simple "chèque-valise".

On peut s'interroger sur la qualité des conventions de conversion (un cinquième des départs). Si en théorie toute signature était subordonnée à l'existence d'un projet de reconversion validé, il faut reconnaître que la définition de la notion de projet est restée floue et élastique selon les circonstances.

Il est prématuré de dresser un bilan des conventions signées. Une majorité de salariés s'est inscrite dans des filières de formations courtes pour retrouver un emploi. Nul doute que la nature du marché de l'emploi en région parisienne et le profil des hommes concernés conduira encore à des difficultés. L'idéal serait que le suivi aille au-delà des six mois prévus par la convention de conversion et que l'application de l'accord aille jusqu'à l'étape ultime qui devrait être : pour chacun un emploi retrouvé, quelque soit la durée du processus.

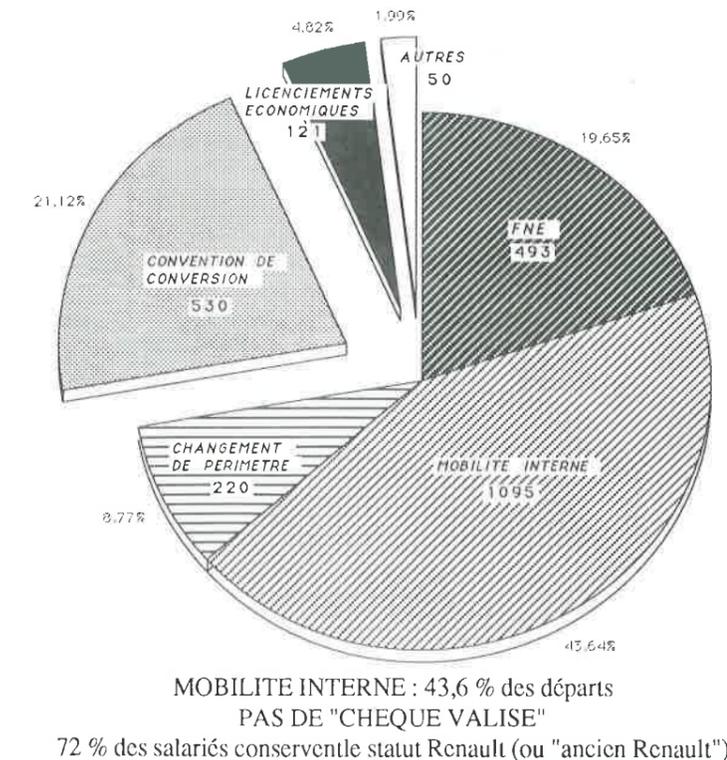
PLAN SOCIAL 1986

1826 DEPARTS EN 1986



PLAN SOCIAL DE FERMETURE

2509 DEPARTS DU 1/1/90 au 25/10/91



DIFFICULTES DE MISE EN OEUVRE

"Réussir la fermeture": cet exercice relève d'interprétations opposées, d'objectifs différents. Respecter le calendrier de fermeture, sans conflits sociaux, peut satisfaire des exigences à profil bas. Réussir le reclassement de tout le personnel concerné, devait être le souhait des signataires les plus ambitieux.

STRUCTURATION ET EXERCICE DU POUVOIR AU SEIN DE RENAULT

Avoir des délégués syndicaux partenaires de la mise en oeuvre d'un projet social brise tout net un demi siècle de monopole exclusif de la maîtrise et de l'encadrement sur la gestion de la main d'oeuvre, sur le devenir des hommes. Une fraction de l'encadrement a le sentiment de perdre une parcelle de son pouvoir ("qu'est ce que cette commission paritaire qui va nous dire comment faire notre travail"). De quel droit les syndicats vont-ils avoir leur mot à dire sur l'arbitrage entre des objectifs de qualité et le reclassement du personnel, de quel droit vont-ils se prononcer sur l'organisation d'une fonction relevant de l'autorité de l'entreprise. Le partage des rôles et des fonctions (décision/contestation) assignés par le système pyramidal taylorien, régulé par le face à face "séculaire" entre la CGT et la Direction est remis en cause. Ses acteurs ne trouvent plus leurs repères traditionnels. D'un jeu ancien qui consiste à infléchir un accord ou un contrat, pour obtenir un maximum de satisfaction au détriment du partenaire, on passe à un système où il va falloir oeuvrer parfois conflictuellement à un but commun. L'accord n'est pas bon ou mauvais à la signature, il sera bon ou mauvais par ce qu'en feront ensemble les protagonistes. Mais le taylorisme est aussi présent dans la tête des salariés. A des hommes à qui on ne demandait aucune initiative, aucune responsabilité depuis plus de 20 ans, on dit soudainement "soyez acteurs de votre reclassement", ou plus prosaïquement: "il faut te prendre en charge". Ce langage est perçu comme une agression. "On ne m'a jamais demandé mon avis, seulement aujourd'hui, pour me faire partir de l'entreprise". Le processus ne peut donc

pas être mécanique. Il faut admettre qu'un temps de maturation est nécessaire pour que des salariés déstabilisés soient à nouveau en capacité de faire des choix, il faut admettre qu'ils ont leur propre stratégie individuelle, que des groupes sociaux constitués fonctionnent avec leur logique. Introduire de l'humanité dans un processus de fermeture d'usine n'est pas simple quand le rythme est imposé par des phases précises et mécaniques de décroissance de la production.

INTERETS DIVERGENTS DES DIFFERENTS ETABLISSEMENTS DE RENAULT

La négociation a eu lieu entre la DPAS (Direction du personnel et des affaires sociales), la Direction de l'usine de Billancourt d'une part, et les responsables des sections syndicales de l'usine de Billancourt d'autre part. Les négociateurs, une fois l'accord conclu, sont confrontés aux différentes stratégies des acteurs de l'entreprise. La DPAS se retourne vers une Direction des fabrications dont les objectifs sont essentiellement centrés sur la compétitivité des différentes unités de production de Renault. Chaque usine a ses propres contraintes en terme de gains de productivité et chaque usine est confrontée à des degrés divers au vieillissement de la population ouvrière. Accueillir des ouvriers de Billancourt âgés, souvent illettrés, au profil culturel typé ("des gréviculteurs", "des rouges") ne va pas de soi quand on souhaite faire progresser les organisations et professionnaliser les opérateurs. Dans le même temps, les usines d'Aulnay et de Poissy du groupe PSA se lancent dans d'importantes restructurations de leur pyramide d'âge par l'embauche massive de jeunes (qualifiés). Si les négociateurs ont insisté pour que l'état de santé, l'âge, le métier ne soient pas des obstacles à la mobilité interne, il est difficile de dépasser la loi du marché. Sans afficher d'hostilité ouverte à l'application de l'accord nombre d'usines viennent chercher la main d'oeuvre qui leur convient, multipliant les barrages pour les salariés jugés "pénalisants" à terme. Le choix a été fait de ne pas imposer de quotas de personnel aux usines. La

négociation fut donc permanente et difficile. Pour ne pas être en reste, la collaboration des sections syndicales locales des organisations signataires fut quasiment nulle, quand celles-ci ne furent pas hostiles. Des taux de chômage locaux, parfois importants, justifient un discours d'embauche prioritaire sur le bassin d'emploi local, voire de la famille du personnel, expression "décente" d'un racisme sous-jacent.

LE TEMPS, LA CONJONCTURE, LES PAROLES

Réussir le reclassement des salariés de l'usine de Billancourt peut être un objectif central pour rénover les rapports sociaux dans l'entreprise. Mais l'articulation de cet objectif avec d'autres, tout aussi vitaux pour Renault, n'est pas simple. Renault doit assurer des gains de productivité, question de vie ou de mort. Pas facile d'expliquer simultanément que l'on entend reclasser le personnel de Billancourt tout en réduisant les effectifs des usines et de l'entreprise. La CGT sût utiliser longtemps ces contradictions dans la parole des dirigeants pour conforter les salariés dans une position attentiste. "Il vaut mieux être licencié à Billancourt que dans une autre usine", ce leit motif des ouvriers dût être combattu pendant tout le début de l'année 1990. Plus généralement, le décalage entre la manière de penser et de décider des salariés, et le langage de l'entreprise a été un handicap constant. Une décision existe pour un travailleur de cette usine, non par le fait qu'elle soit exprimée, mais seulement lorsqu'elle se traduit par un changement dans sa réalité quotidienne. Les salariés n'acceptent d'envisager leur reclassement que lorsqu'ils sont physiquement excédentaires, sans poste de travail. Le temps des hommes ne coïncide pas avec le temps de l'entreprise. L'industrie automobile reste fortement soumise à la conjoncture. Des engagements pris en période faste, deviennent caduques en période de récession. La crise du Golfe et sa conséquence, l'effondrement des marchés, contracta les propositions de postes de travail. Certes, l'accord était suffisamment souple et laissait de la place à l'adaptation des partenaires. Mais la pression

D'UN TEL ACCORD

de la conjoncture entraîna la fluctuation des paroles. Et cette fluctuation fut confrontée à une prise de conscience du personnel qui évoluait à son propre rythme.

PAIX SOCIALE ET RECLASSEMENT

Reclasser des salariés suppose un minimum de loyauté dans les comportements de façon à ce que la confiance se noue.

Dans le schéma ancien qui réglait les relations sociales chez Renault, les négociations, puis le compromis qui en résultait, n'étaient qu'un fragile équilibre entre deux périodes conflictuelles successives. Une fois l'accord conclu, chaque partenaire cherchait à l'infléchir, à le remettre en cause à son profit. L'application loyale était un concept inexistant et la méfiance réciproque la règle.

Ce fond culturel imprègne encore les mentalités. Une fraction de responsables, à divers échelons, pense certainement que cet accord a été conclu pour éviter la constitution d'un front syndical du refus autour de la CGT et que la commission paritaire est un lieu destiné à "occuper" les signataires.

La crainte que la CGT ne mobilise des salariés excédentaires conduit la Di-

rection à développer des stratégies occupationnelles vis à vis des excédentaires. Ce souci ira jusqu'à la dispense de présence des salariés sans poste. Il faut éviter la concentration d'excédentaires, vivier propice à des actions de la CGT. Mais il est plus difficile de gérer la reconversion de salariés absents.

De la même façon, une certaine peur instinctive du milieu fera suspendre toute communication sur l'emploi et la reconversion pendant la guerre du Golfe.

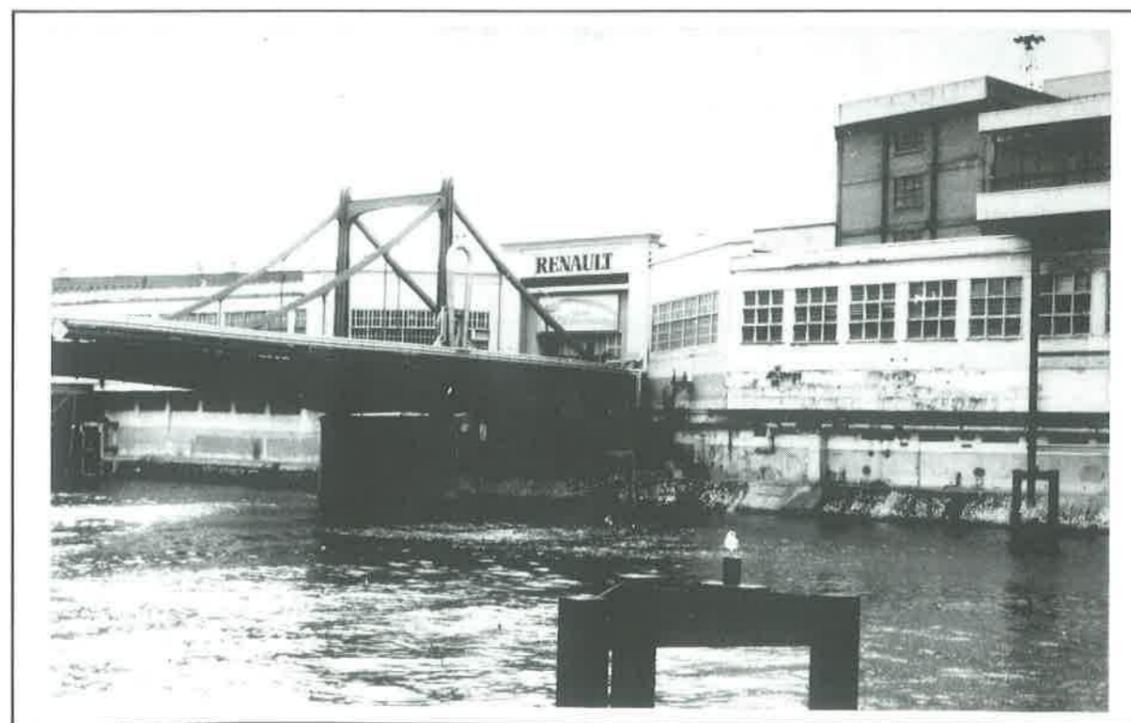
D'une manière générale, la recherche de paix sociale à tout prix ira dans bien des cas à contre-courant de mesures d'anticipation. Il faudra attendre mars 1991 pour que chaque salarié connaisse la date de suppression de son poste de travail, et puisse se positionner en fonction d'échéances connues. Jusqu'à cette date, nombre de salariés espéraient encore durer un peu plus longtemps à Billancourt, et pourquoi pas au-delà de la date de fermeture annoncée.

FAIBLESSE DE L'ACTEUR SYNDICAL

Si la Direction de l'entreprise est en proie à ses contradictions, les acteurs syndicaux ne sont pas en reste.

Il est tout autant difficile pour les orga-

nisations syndicales de se détacher de préoccupations électorales à court terme qui déterminent leur niveau d'existence. Le syndicalisme tire aujourd'hui sa représentativité, non de son nombre d'adhérents et de la qualité de la relation qu'il entretient avec les salariés, mais simplement de la seule légitimité électorale. Or, la représentativité n'est pas qu'un but, c'est aussi un outil. Faire que des délégués d'atelier prennent à bras le corps les problèmes liés à la reconversion ne fut pas simple. "Je ne dirai jamais à un ouvrier de partir" était l'attitude la plus courante, une façon de rester en paix avec les collègues de travail, de ne heurter personne, de ne rien changer, mais de baisser les bras pour finalement être hors jeu. Etre partie prenante d'un processus de reclassement ne va pas de soi pour des délégués habitués à des pratiques décennales de stricte contestation. Ainsi des salariés décidés à bouger trouveront, dans un premier temps, peu d'assistance de la part de leurs délégués d'atelier. A contrario, des leaders non institutionnels, mais représentatifs d'un groupe, d'une communauté, sauront agir de manière efficace. En fait, l'usine de Billancourt se cliva en deux camps dont la limite traverse la hiérarchie, les organisations syndicales, l'ensemble des acteurs.



CONCLUSION

Cet accord sur la gestion du plan social de fermeture de l'usine de Billancourt a déjà produit des résultats, dans un contexte difficile. La grande majorité des salariés sont partis avec un reclassement ou un projet de reclassement.

Qu'avait de particulier cet accord ?

Du côté de la CFDT, existait un projet et une volonté, affirmée avant même l'annonce de la fermeture, de négocier le processus social accompagnant celle-ci. Le challenge était particulièrement difficile. On disposait d'un délai de deux ans pour reclasser 4000 salariés dont une majorité peu qualifiés, voire illettrés, souvent âgés et chargés de famille.

Eu égard aux enjeux, le contenu de cet accord peut paraître pauvre. Il ne s'attache qu'au processus, qu'aux moyens de peser sur le réel. Il ne s'agit pas d'inventer des solutions abstraites, pour des salariés idéaux qui n'existent pas, mais au contraire, de réfléchir sur les moyens d'aider les gens tels qu'ils sont. C'est un accord inachevé par nature, par construction même. Il fixe des lieux de négociation permanente, sur les problèmes qui surgissent au fil du temps. Il installe la légitimité des représentants syndicaux, comme des dirigeants opérationnels.

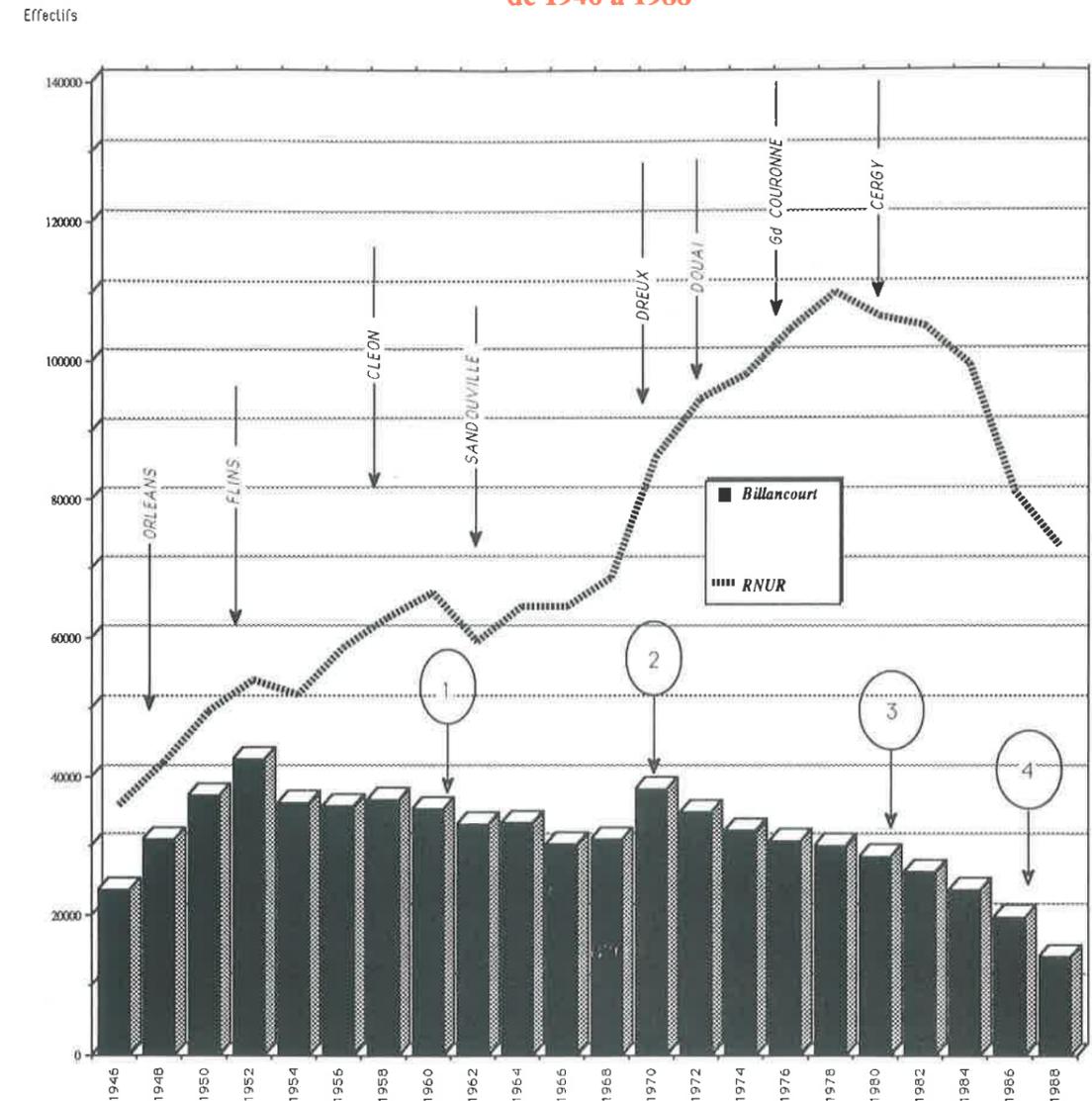
L'acteur syndical ne trouve une véritable représentativité positive que si on lui fixe un rôle dans le cadre d'enjeux concrets, si l'entreprise sait motiver et former son encadrement pour qu'il accepte de nouvelles règles du jeu.

Il y a un vide à combler. Les syndicats ont perdu leur référence fondamentale (la classe ouvrière). Les idéologies qui les animaient sont malmenées par la vie. L'agonie des idéologies ouvrières ne signifie pourtant pas l'avènement de l'individualisme. Les groupes sociaux, les intérêts et les valeurs collectives n'ont pas disparu. Les conflits demeurent, dans l'entreprise et dans la société.

Dans les domaines qui sont aujourd'hui au coeur des préoccupations, l'emploi, l'organisation du travail, il y a des fonctions collectives à remplir, dans lesquelles l'acteur syndical peut reconquérir un droit de cité.

D'une manière plus globale, la crise du syndicalisme n'est qu'un fragment de la crise du lien social, de la décrédibilisation du politique et des institutions qui sont censées l'incarner. Le but de toute négociation n'est-il pas de créer, de régénérer du tissu social, de réouvrir des espaces d'écoute et de parole, pour que les acteurs maîtrisent et modifient le réel.

EVOLUTION DES EFFECTIFS DE LA RNUR ET DU SITE DE BILLANCOURT de 1946 à 1988



- ① Licenciements collectifs (Baisse des exportations sur le marché américain)
- ② Passage en équipes 2x8
- ③ Premier plan social (Prétraitements FNE à 56 ans et 3 mois)
- ④ Trois procédures successives de licenciements collectifs (Septembre 1986, Mars et Novembre 1987)

Note 2

Billancourt est un seul établissement, au sens juridique du terme, jusqu'en 1980. Ensuite, le site est éclaté entre le Siège Social d'une part et le Centre Industriel de Billancourt (CIB).

En 1980, à sa création, le CIB est composé pour l'essentiel des entités suivantes :

- Usine de Billancourt proprement dite (montage automobile)
- Renault Machine Outil (RMO) qui arrêtera ses fabrications en 1985
- Départements d'outillage en décroissance constante,
- Direction des technologies de production (Méthodes) et autres directions fonctionnelles représentant une part toujours plus importante du CIB

