



## Groupe de travail sur la qualité de vie au travail

### Audition du 19 mai 2015

**Présents :** Philippe Blandin, Eneixia ; Vincent Bottazzi, Secrétaire fédéral sur la vie et la santé au travail FGMM CFDT; Émilie Bourdu-Szwedek, La Fabrique de l'industrie ; Alexandre Cornu, entrepreneur ; Agnès Laleau, responsable Pôle santé, sécurité et environnement du Groupe des industries métallurgiques ; François Pellerin, directeur du programme Usine du futur en Aquitaine ; Marie-Madeleine Peretié, Aract Ile-de-France ; Martin Richer, Terra Nova ; Aymeline Rousseau, doctorante ; Jean-Claude Thoenig, directeur de recherche au CNRS, sociologue ; Thierry Weil, La Fabrique de l'industrie.

**Intervenants :** Jean Agulhon, DRH de Renault ; Jean-Yves Bonnefond, psychologue du travail, chercheur au Cnam au sein de l'équipe « Psychologie du travail et clinique de l'activité » dirigée par le professeur Yves Clot.

#### Contexte

L'accord du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle lie explicitement la qualité de vie au travail (QVT) et la performance de l'entreprise. Les besoins en termes d'engagement des salariés et d'adhésion au projet d'entreprise, dans un contexte de crise durable, peuvent fournir un cadre propice pour expérimenter des démarches et des outils.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le groupe de travail créé et animé par l'Aract Ile-de-France, la Fabrique de l'industrie (laboratoire d'idées créé par l'UIMM, le Groupe des fédérations industrielles et le Cercle de l'industrie) et le think tank Terra Nova.

Nous développerons ensemble le thème « Qualité de vie au travail et performance des entreprises ». C'est pour l'Aract Ile-de-France l'opportunité d'accroître ses connaissances et ses capacités de transfert sur une des composantes de la qualité de vie au travail. Et pour la Fabrique de l'industrie une déclinaison concrète de son axe de travail sur les leviers de compétitivité négligés dans l'industrie.

Les objectifs du groupe de travail sont les suivants : i) éclairer et valoriser des expériences d'entreprises et des actions opérationnelles, même si elles restent exploratoires, ii) étayer un argumentaire qui lie la performance économique et la performance sociale et iii) diffuser les enseignements issus de ces expériences d'entreprises.

**Émilie Bourdu-Szwedek** : Jean Agulhon et Jean-Yves Bonnefond relateront aujourd’hui l’expérimentation menée dans l’usine Renault de Flins avec le concours du Cnam. Ce sera l’occasion d’engager une discussion sur la qualité du travail (en contrepoint de la qualité de vie au travail) et sa contribution à une transformation organisationnelle ainsi qu’à une revitalisation du dialogue social.

## Audition de Jean Agulhon et Jean-Yves Bonnefond

**Jean Agulhon** : En guise d’introduction, je rappellerai brièvement quelques caractéristiques du groupe Renault. Celui-ci compte quelque 40 000 salariés en France, et ses quatre grandes activités se déclinent en trois structures juridiques :

- l’activité de financement des ventes *via* RCI Banque, qui emploie 2 000 salariés ;
- la filiale de distribution Renault Retail Group, soit 7 000 personnes en France, réparties dans les succursales ;
- les activités de fabrication et l’ingénierie-fonctions support, logées dans la Branche Auto, qui recouvrent une vingtaine d’usines et d’implantations industrielles sur le territoire (logistique, mécanique et carrosserie-montage) ainsi que trois grands sites d’ingénierie-fonctions support (le siège social à Boulogne, Guyancourt et Lardy).

À Flins se trouve l’une des cinq usines de carrosserie-montage du groupe en France.

### Contexte du lancement de la démarche

L’idée de l’expérimentation avec le Cnam a germé il y a près de cinq ans après une rencontre informelle entre la direction générale de Renault et les organisations syndicales. La discussion avait suscité la perplexité du directeur général, Patrick Pélata, sur un aspect en particulier : comment expliquer que les parties ne parviennent pas à converger vers une vision commune sur un sujet tel que les conditions de travail ? À l’époque, la réflexion sur ces questions n’était pas aussi avancée qu’aujourd’hui, et l’on tendait essentiellement à objectiver les conditions de travail à travers des indicateurs (taux de fréquence et taux de gravité des accidents, cotations ergonomiques...). Au même moment est paru l’ouvrage d’Yves Clot, *Le travail à cœur*<sup>1</sup>. Le chercheur, à qui Patrick Pélata a fait part de ses interrogations, a interprété la question sous un nouvel angle : si les organisations syndicales et la direction de Renault n’arrivaient pas à se comprendre sur les conditions de travail, c’est qu’elles ne parlaient du même objet. Aussi importait-il avant tout d’organiser un dialogue sur le travail réel, et non sur les représentations que s’en faisaient les parties. Yves Clot a accepté de participer à une démarche dans ce cadre, à une condition expresse : travailler avec l’ensemble des organisations syndicales.

D’emblée, deux principes ont été posés : l’expérimentation et le social.

L’expérimentation n’était pas une approche courante dans un monde industriel peuplé d’ingénieurs, habitués à travailler avec des consultants. Elle demandait d’accepter de se lancer dans une aventure dont on ignorait non seulement la destination, mais encore les chemins qu’elle emprunterait. Pour Renault, c’était l’occasion de s’ouvrir à nouveau à la recherche fondamentale, dont le groupe s’était éloigné depuis un certain temps. Il a également lancé une initiative avec l’École des Hautes Études en sciences sociales.

Le social était par ailleurs une dimension essentielle de la démarche, car l’observation du travail réel constituait certes une finalité, mais aussi un moyen de redynamiser le débat entre les organisations syndicales et la direction de l’entreprise. La matière première recueillie sur le terrain devait nourrir le dialogue social. Le laboratoire du Cnam postulait que si les parties s’obstinaient à si peu s’intéresser au travail même, elles risquaient de perdre leur crédibilité aux yeux des collaborateurs. La robustesse de la démocratie sociale était menacée. Pour éviter ce risque, l’enjeu était de réinvestir la question du travail réel et de la replacer au cœur du dialogue social.

---

<sup>1</sup> Yves Clot, *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Coll. « Cahiers libres », 2010.

D'emblée, nous avons convenu de mener deux expérimentations, l'une en milieu industriel et l'autre dans le monde de l'ingénierie. La première a été lancée à Flins, et la seconde a démarré une année plus tard à Guyancourt.

**Un intervenant :** Pourquoi avoir choisi l'usine de Flins ?

**Jean Agulhon :** Le laboratoire du Cnam a mené un an de rendez-vous réguliers avec les organisations syndicales pour s'assurer qu'elles étaient prêtes à relever le défi de cette expérimentation, via leurs délégués syndicaux centraux et leurs élus de terrain. Dans une même logique, nous devions réunir des conditions de réussite managériales. La personnalité du directeur de l'usine de Flins a constitué un argument fort, d'autant qu'il était à la tête du site ayant le plus important défi de compétitivité à relever. Même si la décision d'y affecter la fabrication des Micra de Nissan n'était pas encore prise, nous savions que c'était une option possible. Or Nissan achèterait la Micra à un prix prédéterminé, ce qui imposait à l'usine d'atteindre un coût de fabrication compétitif. Parallèlement aux chantiers de compétitivité-coût classiques, cette expérimentation nous a semblé intéressante pour explorer un élément de compétitivité hors coût.

### **Qualité du travail, performance et santé**

**Jean-Yves Bonnefond :** Cette expérimentation visait à instituer un dialogue sur la qualité du travail afin d'agir sur la performance et la santé.

Pourquoi aborder la question sous l'angle de la qualité du travail, et non de qualité de vie au travail ?

Tout d'abord, la santé ne saurait se réduire à une absence de maladie avérée ; elle se situe en amont de la maladie. La santé est en outre indissociable du pouvoir d'agir sur soi et sur le monde, de l'efficacité et de la créativité — ces dernières étant une condition pour pouvoir se reconnaître en tant que sujet dans son travail.

Ensuite, la qualité du travail recouvre certes la qualité du produit ou du service délivré, mais aussi celle du geste technique, du process et du collectif. Il est coûteux pour la santé d'être dans l'impossibilité de faire du bon travail, de n'avoir d'autre choix, à son corps défendant, que de contribuer à un travail que l'on juge inabouti. C'est encore plus douloureux lorsqu'on sait comment il faudrait procéder pour réaliser du bon travail, mais que l'on en est empêché. La santé est ainsi exposée à la performance « gâchée ». Cette amputation du pouvoir d'agir constitue, de notre point de vue, une définition de la souffrance.

La qualité du travail établit donc un lien entre la santé et la performance. Parler de qualité de vie au travail conduirait à s'écarter de ce qui constitue le cœur de la question : l'activité de travail elle-même. Il n'y a pas de bien-être possible au travail sans la possibilité d'effectuer correctement son travail.

Nul consensus ne prévaut sur les critères de la qualité du travail, en particulier dans les organisations qui recouvrent une grande variété de fonctions et de postes, articulés dans des rapports hiérarchiques. Dans les organisations contemporaines, ce conflit de critères est massivement dénié, refoulé, et se trouve à la source de nombreuses atteintes à la santé et à la performance. Pour remédier à cette occultation, il est nécessaire de créer des instances et des processus susceptibles d'ouvrir le dialogue sur la qualité du travail, en s'appuyant sur les opérationnels concernés.

Le laboratoire du Cnam fait donc délibérément le choix d'une approche par les ressources plutôt que par la prévention des risques psychosociaux. Il se donne pour ambition de développer les ressources personnelles, interpersonnelles et organisationnelles, dans le but d'octroyer à chacun un pouvoir d'agir sur la qualité du travail.

### **Un dispositif de dialogue, d'action et de décision**

L'expérimentation menée chez Renault visait à instruire le désaccord entre la direction et les organisations syndicales sur la définition de la qualité du travail. Au sein de l'usine de Flins, elle s'est concentrée sur une unité de travail de montage de portes. Dans un second temps, nous avons déterminé un champ d'expérimentation au Technocentre de Guyancourt, dans le périmètre d'ingénierie qui fabriquait ces mêmes pièces problématiques.

Cette expérimentation visait deux enjeux fondamentaux.

- Tester des transformations organisationnelles permettant d'agir sur la qualité du travail avec les opérationnels concernés.
- Renouveler le dialogue social par une « coopération conflictuelle », en considérant que la controverse sociale pouvait être nourrie par le travail réel dans les organisations. Cela supposait de créer les conditions d'un échange entre syndicats et direction sur le travail.

### ***Mécanique du dispositif d'intervention***

Dans l'unité de montage de portes, le dispositif de l'expérimentation s'est décliné en trois niveaux.

- **L'atelier**

Nous avons organisé un dialogue sur la qualité du travail entre opérateurs à l'échelle de l'atelier. Pour cela, nous avons d'abord passé du temps à observer leur travail sur la chaîne et à échanger avec eux. Une fois qu'ils ont accepté d'entrer dans l'exercice, nous leur avons proposé des outils permettant de mener une analyse de leur travail, en particulier des captations vidéo de leurs opérations servant de support aux échanges. Les résultats de cette analyse alimentent deux comités de suivi, l'un local et l'autre national.

- **Le comité de suivi local**

Ce comité réunit la direction et l'encadrement de l'usine, un représentant de la direction de l'entreprise en la personne de Jean Agulhon, les organisations syndicales centrales et celles de l'établissement, la médecine du travail, l'équipe du Cnam et, le moment venu, des opérateurs.

- **Le comité de suivi national**

Réplique du comité précédent au niveau national, il compte des représentants du groupe Renault et, le moment venu, des opérateurs représentés à l'échelle des instances nationales.

Ces deux niveaux de comités étant ceux du dialogue social sur la qualité du travail et de gouvernance du dispositif.

### ***Parole inutile, performance et santé gâchées***

Après un certain temps passé à observer et à échanger avec les opérateurs, beaucoup ont accepté d'analyser leur activité au moyen d'une méthode filmée de dialogue entre pairs (méthode d'autoconfrontation croisée). Ils ont ainsi produit avec nous des données sur leur activité, véritables diagnostics opérateurs sur la qualité de leur travail.

Ces professionnels manifestaient le sentiment que la performance et la santé étaient gâchées. La parole leur semblait inutile : ils avaient intériorisé la conviction selon laquelle il était vain de s'exprimer sur le travail car aucun changement n'en découlerait. Il n'existait d'ailleurs, dans le quotidien de l'atelier, aucun cadre technique ou social propice à la tenue d'un dialogue.

Grâce à ces échanges entre opérateurs et à la confrontation de leurs points de vue, nous sommes parvenus collectivement à mieux appréhender le réel et à établir des diagnostics négociés, des positions stabilisées pouvant alimenter la réflexion de la direction de l'entreprise. Cette méthodologie permet à chacun d'y voir plus clair sur sa manière de faire et de trouver des ressources dans les pratiques des autres. Ce faisant, chacun devient « davantage capable d'être seul ». L'on contribue ainsi à développer la vitalité du collectif dans les individus.

En comité de suivi, il a été décidé de construire une organisation capable de répondre aux problèmes identifiés dans les diagnostics des opérateurs. Elle devait à terme pouvoir s'affranchir du Cnam, voire être généralisée dans l'usine. Le chef d'atelier, les deux chefs d'équipe et les opérateurs — lesquels s'étaient aguerris à la discussion avec leurs pairs et avec la hiérarchie — ont été invités à concevoir un processus de dialogue et de traitement des problèmes survenant dans le travail quotidien. Les opérateurs pouvaient alors être à l'initiative d'actions visant à lever les obstacles à la performance.

### ***Dialogue, action et décision sur le travail des opérateurs***

Ce processus de dialogue, d'action et de décision a été étendu à l'ensemble du département montage, soit 26 unités élémentaires de travail (UET) et 600 opérateurs. L'une de ses particularités est de reposer sur une fonction d'opérateur référent élu pour six mois par ses pairs. Chaque référent a dans son périmètre vingt à trente opérateurs. Il dispose d'un temps de sortie de chaîne pour circuler sur la ligne, dialoguer avec ses collègues, repérer avec eux les problèmes et recueillir les solutions qu'ils imaginent. Il croise ensuite ses constats avec l'opérateur référent de la contre-équipe (le travail est organisé en 2x8). Ensemble, ils font le point sur les difficultés et les solutions, hiérarchisent les problèmes et construisent un point de vue à discuter avec leur hiérarchie.

Les deux référents rencontrent alors les deux chefs d'équipe à qui ils soumettent le fruit de leur analyse : obstacles identifiés, solutions envisagées et périmètre d'élaboration de celles-ci (opérateur, unité de travail, chef d'atelier ou de département, voire directeur d'usine s'agissant de défauts de conception de pièces). Ces éléments sont formalisés et enregistrés dans une base de données, la « Liste unique de problèmes » (Lup), dont chaque ligne correspond à un problème et mentionne le pilote et l'instance chargée de le traiter. Un processus de résolution des problèmes est alors mis en œuvre. Toutes les semaines, le référent fait le point sur le traitement apporté aux sujets en cours. Quand une solution est mise en place, il doit s'assurer qu'elle est considérée comme valide par les opérateurs. Tant qu'une solution n'est pas validée par ces derniers, le problème n'est pas considéré comme soldé.

Sont par ailleurs prévues quarante minutes d'arrêt de fabrication par mois, à raison de deux fois vingt minutes tous les quinze jours, durant lesquelles l'équipe se réunit (opérateurs, référents et chef d'équipe) pour dresser un état des lieux de la situation de travail et discuter à bâtons rompus sur les problèmes traités et les difficultés en cours.

### ***Pourquoi un référent élu ?***

La fonction d'opérateur référent est la forme instituée de l'initiative du collectif de travail sur la performance, lequel n'avait pas de place jusqu'alors. Par collectif de travail, nous entendons la délibération entre opérateurs sur les problèmes du travail et les actions correctrices à mettre en œuvre.

Cette façon d'instituer l'initiative du collectif passe par une autorité et une légitimité nouvelles. Les opérateurs référents sont ainsi mandatés par leurs pairs pour défendre leur point de vue dans la discussion avec l'encadrement. Cette autorité permet de convoquer l'organisation et les syndicats sur le travail réel. Dans cette logique, il ne s'agit pas de faire remonter les problèmes, mais de faire « descendre » l'organisation. On ne saurait y procéder sans des processus et une légitimité robustes.

Ce dispositif n'est pas sans conséquence pour le management. Il place l'encadrement dans l'obligation de discuter avec des opérateurs référents. Il est intéressant d'observer que le pouvoir d'agir de l'encadrement de proximité peut s'en trouver accru, lorsque les chefs d'équipe voient dans le dispositif un levier pour traiter des problèmes qu'ils ne parvenaient pas à résoudre jusqu'alors et pour instaurer un travail d'équipe.

Un processus analogue a été mis en place pour l'activité propre des encadrants de proximité. Ainsi, les chefs d'équipe du département montage de l'usine de Flins élisent eux aussi leurs référents. Ces derniers délibèrent sur les problèmes, en font part aux chefs d'atelier et mettent en œuvre un traitement dont ils vérifient la validité dans une discussion collective.

Ajoutons que le dispositif concerne tous les opérateurs y compris les intérimaires, dont il arrive que certains soient élus référents.

### ***Suivi et évaluation du dispositif***

Ce processus engagé depuis plus d'un an au département montage fait l'objet d'un suivi en « vie série ». Une référente des référents est détachée une fois par semaine pour circuler dans les unités élémentaires de travail afin de veiller au bon fonctionnement du dispositif : est-il effectivement mis en œuvre ? Les référents parviennent-ils à programmer leurs rencontres ? Les sujets avancent-ils ? Elle doit en rendre compte à un

« garant usine » appartenant à la direction et capable d'intervenir sur les dysfonctionnements du processus. L'ensemble des référents tiennent par ailleurs une réunion trimestrielle pour faire le point sur le processus.

À l'échelon du dialogue social — qui correspond à celui de la gouvernance du dispositif — la coopération conflictuelle a d'abord eu pour théâtre le comité de suivi local de l'usine. Une entité s'y est depuis ajoutée, la commission usine tripartite réunissant direction, syndicats et opérateurs. Elle est indépendante de la direction générale de Renault, des délégués syndicaux centraux et du Cnam. Tous les trois mois, cette commission discute des problèmes de travail remontés par le dispositif, en présence des référents. Elle a accès à la Liste unique de problèmes.

### ***Premiers indicateurs***

Après un an de fonctionnement, 1 190 problèmes sont recensés dans la Lup. Près des trois quarts d'entre eux ont été traités, 16 % sont collectés mais non encore traités, 11 % sont en traitement et 1 % sont identifiés comme non traités et critiques par les opérateurs.

Les problèmes adoptent la répartition thématique suivante :

- la performance au poste : 64 % ;
- la qualité des produits et process : 12 % ;
- la sécurité et l'environnement : 22 % ;
- des sujets transversaux, le plus souvent relatifs aux ressources humaines (mobilité, vêtements de protection, formation...) : 2 %.

Selon les cas, les problèmes sont traités à divers niveaux :

- par les chefs d'équipe à 68 % ;
- par les opérateurs à 20 % ;
- par les chefs d'atelier à 9 % ;
- par la direction à 2 %.

Enfin, 96 % des problèmes concernent le poste de travail, et 4 % sont transversaux.

Au total, nous avons donc mis en place un processus de dialogue, d'action et de décision sur la qualité du travail des opérateurs, basé sur une fonction d'opérateur référent élu par ses pairs. Il est doublé d'une organisation analogue pour les chefs d'unité. Ce dispositif contribue-t-il à redéfinir le dialogue social ? La question est ouverte. Quoi qu'il en soit, il a l'ambition de développer une coopération conflictuelle et de revitaliser le dialogue social dans l'usine et l'entreprise, en l'ancrant dans le travail réel au moyen des référents.

### **Premiers enseignements**

**Jean Agulhon** : Pendant près de deux ans et demi, nous avons décidé collectivement — organisations syndicales, direction et Cnam — de ne pas communiquer sur cette expérimentation. Elle n'est pas encore suffisamment robuste pour que nous en tirions des conclusions définitives et l'exposions publiquement. Le risque, à mettre le focus médiatique sur une relation entre organisations syndicales et direction, est de se voir plaquer une interprétation où chaque partie est renvoyée à sa caricature.

S'il est prématuré de tirer des résultats, quelques signes de transformation se manifestent néanmoins.

### ***La parole des opérateurs devenue utile***

Certains opérateurs ont d'abord refusé d'entrer dans la démarche, n'y voyant qu'une tentative de l'entreprise pour s'offrir une bonne conscience. Étonnamment, l'une de ces personnes est finalement devenue la référente des référents. Elle est notamment chargée de la formation et de l'accompagnement des référents nouvellement élus. Il semble donc que le sentiment d'une parole inutile s'estompe. Les effets de désengagement ou d'altération de la santé qui en découlaient hier diminuent. Dans les périmètres concernés par l'expérimentation, les propos fatalistes se font nettement moins entendre — si ce n'est aucunement. Pour autant, le degré d'exigence induit par la démarche vis-à-vis des opérateurs a conduit certains secteurs, dans un premier temps, à

se mettre davantage en grève qu'auparavant. La grève est finalement, ici, la manifestation de l'utilité du système.

### ***Des organisations syndicales partagées***

Qu'en est-il pour les organisations syndicales centrales et locales ?

Les organisations syndicales locales sont les plus affectées par le dispositif. Pour certains délégués du personnel ou membres du CHSCT, la fonction d'opérateur référent est perçue comme une menace ou une concurrence. Force est de constater que le contenu de la Lup et les questions posées en CHSCT ne se recouvrent que très insuffisamment. Jusqu'alors, le CHSCT ne traitait guère ces sujets pourtant relatifs au travail même. Certains élus ont refusé d'en prendre acte, préférant se cantonner à un registre de représentation du personnel plus classique ou « idéologique », mais d'autres y ont vu une occasion de progresser.

Cette dichotomie se fait moins sentir parmi les organisations syndicales centrales, qui ont toutes compris, pour des raisons différentes, qu'il s'agissait là d'une évolution souhaitable de leur activité militante. Comme l'entreprise, elles ont pour enjeu de « redescendre » au niveau du travail réel.

Toutes les organisations syndicales n'ont pas le même positionnement vis-à-vis de la fonction d'opérateur référent. Certaines estiment qu'elle est compatible avec un mandat de délégué du personnel, d'autres non.

De façon implicite, référents constituent le vivier des futurs chefs d'unité de travail ou d'atelier, ou des futurs représentants du personnel. L'avantage est qu'ils exerceront leur rôle avec une réelle connaissance du terrain.

### ***Une ligne hiérarchique transformée***

Le dispositif a transformé la façon dont les managers abordaient leur rôle de responsable hiérarchique. Certains chefs d'unité de travail ou d'atelier étaient déjà ouverts à des démarches participatives, quand d'autres s'attachaient surtout à étouffer les remontées du terrain. Le nouveau dispositif représente indéniablement une menace pour ceux qui n'envisagent leur fonction que sous l'angle du pouvoir, de l'autorité hiérarchique. Les grèves ont d'ailleurs éclaté là où les chefs d'unité n'avaient pas été suffisamment accompagnés dans l'évolution de leur rôle.

### ***Une amélioration des indicateurs sociaux à interpréter avec prudence***

Dans les entités de l'usine où l'expérimentation a le plus d'ancienneté, il semble que certains indicateurs sociaux classiques aient plutôt tendance à s'améliorer. Ce constat mérite toutefois la plus grande prudence. La corrélation entre la démarche et, par exemple, la baisse de l'absentéisme et de l'accidentabilité reste à prouver. Il n'en demeure par moins qu'au département montage, qui mène l'expérimentation depuis une bonne année, l'accidentabilité a diminué de plus de moitié, et l'absentéisme s'améliore de façon spectaculaire. Reste à savoir si ces tendances perdureront et quelle en est véritablement la cause.

Le corps social se montre également plus disposé à effectuer volontairement des heures supplémentaires, pour faire face à des volumes imprévus ou rattraper le retard d'un programme de fabrication par exemple, comme si le partage de l'intérêt général avait progressé.

### **Quelle extension du dispositif ?**

Le dispositif est étendu depuis un mois et demi à trois autres départements que celui du montage : l'emboutissage, la peinture et un service qualité. En fabrication, il reste un département à lancer, la tôlerie, relativement automatisé. Ce sera chose faite en septembre. Fin 2015, l'expérience sera donc déployée dans la presque totalité de l'usine, alors que ne l'est aujourd'hui que dans la moitié.

Nous attendons de dresser un bilan du dispositif dans l'ensemble de l'usine avant d'étudier l'opportunité d'un déploiement à d'autres sites. Cela nous laissera le temps d'écrire l'histoire de son implémentation, et ainsi de formaliser les conditions de réussite d'une transposition dans d'autres milieux. Le risque serait de croire qu'il suffit de dupliquer l'expérimentation. Il faut au contraire en identifier, en construire et en entretenir les facteurs de succès.

Enfin, nous devons nous demander si le dispositif va suffisamment loin dans la réforme de l'organisation. Certes, la mise en place d'une fonction de référent a quelque peu changé la donne, mais il persiste classiquement une ligne hiérarchique et des organisations syndicales. Nous ne pouvons rester insensibles aux tentatives d'un nombre croissant d'entreprises de s'affranchir de la structuration hiérarchique.

Au-delà de Flins et de l'ingénierie, nous ancrons ce type de dispositif dans notre vision de l'usine du futur. Dans ce cadre, le principe d'une parole des opérateurs qui leur serve à agir sur la qualité de leur travail est érigé en élément de performance, au même titre que le DSTR ou la valeur de transformation. Du reste, l'accord d'entreprise que nous avons signé en 2013 est intitulé « Pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social ». C'est la première fois qu'un accord Renault affiche concomitamment l'intérêt économique et l'intérêt social au frontispice de ses intentions. Ce texte prévoit la suppression de 8 000 postes, ou encore une augmentation du temps de travail sans croissance des salaires afférente. C'est pourtant son titre qui a demandé la négociation la plus longue. L'expérimentation de Flins s'inscrit donc dans une dynamique que Renault s'efforce de créer autour de la conciliation de l'économique et du social.

## Discussion avec le groupe de travail

### Empirisme et petits pas

**Int. :** Quel élément a déclenché la décision de lancer le dispositif ? Quel argument a levé la crainte des organisations syndicales que le dispositif remette en cause leur rôle, et comment les salariés ont-ils été convaincus que leur parole deviendrait enfin utile ? La direction financière est-elle intervenue dans la décision, sachant que ce dispositif ouvre des champs de discussion libre en dehors du temps strictement productif ?

**Jean Agulhon :** La décision a été prise par Patrick Pélata, ce qui lui conférait sa légitimité. Yves Clot met d'ailleurs fin à ses interventions s'il n'a plus le support de la direction générale. Il a fallu un an de discussions entre les équipes d'Yves Clot, les fédérations et les délégués syndicaux centraux pour s'assurer que l'ensemble des parties étaient prêtes à se lancer dans l'expérimentation. Ensuite, l'usine a été choisie notamment en fonction de la perception qu'avaient les organisations syndicales de Renault de la qualité de leurs relais locaux.

Nous avons d'abord mis en œuvre la décision du Directeur général dans un atelier de l'usine de Flins, c'est-à-dire à un échelon « bas » par rapport à la direction financière. C'est d'ailleurs une condition de réussite que d'agir à un niveau aussi bas que possible. La direction financière n'en a guère eu écho, d'autant que le dispositif a été mis en place dans des conditions de frugalité remarquables. Les questions qu'il soulève sont très concrètes et relèvent du niveau de décision du directeur de l'usine.

**Int. :** Votre action a-t-elle été doublée d'une ingénierie sociale, en se raccrochant par exemple à l'accord national interprofessionnel (Ani) de juin 2013, assez innovant, qui trace des pistes pour organiser le dialogue sur le travail ? Avez-vous signé un accord de méthode ou envisagez-vous de le faire à la faveur de l'extension éventuelle du dispositif ?

**Jean Agulhon :** Nous préférons laisser le dispositif se stabiliser dans un premier temps. Lorsqu'il aura suffisamment vécu pour que nous puissions en tirer des conclusions, nous jugerons de l'utilité de le formaliser dans un accord de méthode. Pour le moment, nous entendons préserver la souplesse de l'expérimentation. Nos échanges avec les partenaires sociaux se concentrent sur les phénomènes que nous observons sur le terrain. A les traduire dans une ingénierie sociale, nous risquerions de prendre de la distance vis-à-vis de cette réalité. C'est dans une même logique que nous n'avons pas doté le référent d'un statut particulier : il n'a ni qualification, ni classification, ni rémunération associée. Nous protégeons la souplesse de cette fonction, en nous gardant de l'enkyster dans un cadre statutaire.

Nous attendons la fin de l'année 2015 pour juger de l'opportunité d'étendre le dispositif à d'autres usines du groupe, voire à la totalité. Nous avons identifié un ou deux lieux d'expérimentation possibles. Quoi qu'il en soit, nous ne comptons qu'un nombre restreint d'acteurs disponibles pour transplanter l'expérience dans d'autres sites. Nous procéderons donc plutôt à petits pas que via un déploiement massif.

**Int. :** Avez-vous la volonté d'étendre le dispositif à vos fournisseurs, autre source possible de productivité ?



**Jean Agulhon** : Un constructeur ne peut pas imposer un mode d'organisation à un fournisseur, mais peut tenter de le convaincre par l'exemple. Les Agences régionales de l'industrie automobile (Aria) proposent des programmes de formation et de sensibilisation à ce dispositif. Nous partageons par ailleurs nos travaux avec la Plateforme automobile (PFA), instance commune à l'ensemble de la filière (fournisseurs et constructeurs), chargée de gérer les questions professionnelles.

### Les vertus du dialogue

**Int.** : Le Cnam applique-t-il la même méthode dans les différentes entreprises où il intervient ? Les solutions qui en ressortent sont-elles de nature très différente selon les organisations ?

**Jean-Yves Bonnefond** : Les méthodes ne sont pas nécessairement identiques, mais la méthodologie est constante : une confrontation dialogique au réel. Il s'agit de créer les conditions d'un dialogue sur le travail par les professionnels eux-mêmes, et d'aider ces derniers à développer des ressources personnelles, collectives et organisationnelles afin qu'ils puissent agir sur leur travail. Au plan pratique, nous recourons aux auto-confrontations croisées ou autres « instructions au sosie ». Aucune autre intervention du Cnam ne va aujourd'hui aussi loin que celle que nous menons avec Renault. Elle nous conduit d'ailleurs à repenser notre façon d'agir. En particulier, elle fait apparaître une condition avec force : partenaires sociaux et direction doivent s'engager à échanger sur le travail réel dans le but d'agir, sans se cantonner à la discussion. J'insiste sur le fait qu'à Flins n'ont pas été créés des espaces de discussion, mais des processus d'action et de décision basés sur le dialogue. Les dialogues n'ont de sens que parce qu'ils visent l'action et sont articulés à un processus décisionnel.

**Jean Agulhon** : À la suite des lois Auroux, l'on a pu ériger le droit d'expression comme une fin en soi. Dans notre cas, l'expression n'est qu'un moyen permettant de renforcer le pouvoir d'agir et de décider de l'opérateur.

**Int.** : Dans leur mission de hiérarchisation des problèmes, n'y a-t-il pas un risque que les référents écartent systématiquement les remontées de certains opérateurs, dont ils jugent *a priori* les apports non pertinents ? Comment s'assurer que la parole de tous est entendue ?

**Jean-Yves Bonnefond** : Il est essentiel qu'une controverse sur le choix des sujets ait lieu entre les opérateurs. Elle est garante de la vivacité du collectif de travail. Du reste, le référent est élu pour six mois reconductibles. S'il n'a pas su écouter la parole des uns et des autres, nul doute qu'il ne sera pas réélu.

**Int.** : Le dispositif ne fonctionne-t-il pas d'autant mieux que les difficultés peuvent être gérées localement, en dialoguant avec les services voisins ou en remontant un à deux échelons hiérarchiques ? Qu'en est-il lorsque les problèmes proviennent du bureau des méthodes ou du bureau d'études, relativement éloignés dans l'organisation ?

**Jean-Yves Bonnefond** : L'expérimentation a mis en lumière le défaut de conception d'une pièce de porte, un lécheur, entraînant des efforts de montage intolérables et des conflits. Jusque-là, le chef d'équipe savait que la reconception de cette pièce était hors de sa portée. Au mieux pouvait-il espérer que ce défaut ne se poserait plus sur le modèle suivant. Sa principale préoccupation tenait à la façon dont les opérateurs s'accommodaient de cette difficulté. Le renoncement était généralisé à tous les niveaux de l'atelier. Les ingénieurs, en revanche, ne supportent généralement pas de savoir qu'ils ont conçu une pièce imparfaite. L'expérimentation permet à chacun, y compris le directeur d'usine, de se regarder réagir face à un problème de cette nature. Elle invite à réfléchir à la façon dont il peut être évité à l'avenir. L'on peut imaginer des jonctions entre la démarche du département montage et celle qui est en cours à l'ingénierie. Il y a là des leviers considérables de santé, de performance économique et de fiabilité des véhicules à exploiter.

**Jean Agulhon** : Ajoutons qu'une partie de l'ingénierie, dite ingénierie-process, est implantée dans les usines, à raison de cinquante à cent personnes selon les sites.

**Int.** : Cette approche par le dialogue social vous a-t-elle permis d'actionner d'autres leviers de qualité de vie au travail ou du bien-être au travail ?

**Jean Agulhon** : La qualité de vie au travail est un sujet complexe. Si nous nous engageons dans ce domaine, nous devons pouvoir en rendre des comptes. Toutefois, comment améliorer de façon uniforme la qualité de vie au travail entre un opérateur de Douai qui se rend à l'usine en un quart d'heure et son homologue de Guyancourt qui supporte une heure et demie de trajet ? J'ignore sur quels indicateurs nous pourrions nous fonder. La question du travail est plus facilement paramétrable. Nous participons avec l'Anact à un groupe de travail pluridisciplinaire qui propose une reformulation assez opérationnelle de la qualité de vie au travail. Toutefois, nous ne sommes pas suffisamment mûrs pour signer un accord d'entreprise sur le sujet. Nous privilégions une approche pragmatique.

**Int.** : Votre dispositif prévoit-il une équipe d'évaluation ?

**Jean-Yves Bonnefond** : L'évaluation est inhérente au dispositif. Elle est pensée au niveau tripartite, dans la coopération conflictuelle et dans le dialogue entre direction, opérateurs et organisations syndicales. Certes, le comité de suivi réfléchit à la constitution d'indicateurs formels. Toutefois, quelle métrique pourrait rendre compte, par exemple, du constat fait par certains opérateurs selon lequel le dispositif permet de traiter des problèmes qui ne l'auraient jamais été auparavant ? Le plus important est d'entretenir la discussion sans perdre prise avec le réel.

**Jean Agulhon** : L'évaluation est l'objet du dialogue social, d'autant que les parties prenantes ne partagent pas la même vision de ce qu'est une expérimentation réussie.

### **Une évolution managériale parfois douloureuse**

**Int.** : Quelles transformations induit le dispositif pour les chefs d'équipe ou d'atelier ? Après un an d'expérimentation, comment parlent-ils de leurs tâches ?

**Jean-Yves Bonnefond** : Ceux qui sont issus de la ligne de fabrication et qui ont eu l'occasion d'occuper plusieurs postes dans l'usine considèrent généralement ce dispositif comme une aubaine, un moyen d'agir sur la performance et de développer un climat favorable dans leur équipe. En revanche, ceux qui ont eu un parcours plus réduit en usine se trouvent malmenés par l'expertise qui remonte de la ligne. Enfin, les jeunes ingénieurs chefs d'équipe ou d'atelier peuvent être très fortement déstabilisés par ce mode de dialogue qui ne leur a jamais été enseigné. C'est toutefois pour eux une formidable occasion de développer leur rapport au réel.

Au-delà, certains cadres dirigeants manifestent des craintes vis-à-vis des remarques susceptibles d'émerger du terrain. Ils se contentaient jusque-là de « tenir » leurs équipes, en donnant le primat au rapport social plutôt qu'au rapport au réel, en occultant les problèmes.

Il s'avère extrêmement utile de développer un collectif entre les chefs d'équipe, voire entre les chefs d'atelier, et de les inciter à échanger entre pairs. Par ce biais infuse la capacité à s'appuyer sur l'initiative et sur l'intelligence des opérateurs.

**Jean Agulhon** : Lors de nos premières discussions, l'équipe d'Yves Clot avait expliqué que dans une autre entreprise, elle était parvenue à instaurer la méthode dialogique jusqu'à l'échelon des directeurs d'usine. De façon générale, le dispositif est d'autant plus acceptable et supportable que chaque niveau hiérarchique est autorisé à tenir le même type de débat que les échelons inférieurs. En effet, chacun détient alors une marge de manœuvre. Aujourd'hui, l'un de nos enjeux majeurs est d'accompagner la ligne hiérarchique afin qu'elle se transforme aussi rapidement que le terrain l'exige.

### **Jusqu'où pousser la transformation de l'organisation ?**

**Int.** : Vous avez pris soin de vous démarquer des plans de qualité de vie au travail tels que de nombreuses entreprises en ont lancés à la suite du plan d'urgence pour la prévention du stress au travail d'octobre 2009. Pour autant, votre démarche présente certains points communs avec la méthodologie qu'a conçue l'Anact pour agir sur la qualité de vie au travail, reposant sur un comité de pilotage tripartite, l'identification et le traitement de situations à problème. Elle s'en distingue néanmoins par trois caractéristiques :

- la place centrale accordée au travail plutôt qu'à son environnement ;

- l'élection de référents ;
- la compilation des problèmes dans une base de données, permettant non seulement d'assurer une traçabilité des actions, mais aussi de nourrir le dialogue social.

Identifiez-vous d'autres spécificités de votre expérimentation ?

Une autre grille d'analyse de votre démarche paraît intéressante, celle de la « triple régulation » proposée par l'Anact dans la lignée des travaux de Michel Crozier. Elle part du postulat qu'une organisation ou une entreprise est toujours traversée par trois lignes de régulation :

- la régulation managériale (la ligne managériale faisant descendre des prescriptions vers le terrain et remonter des informations) ;
- la régulation sociale (dialogue social, comité d'établissement, CHSCT...);
- la régulation professionnelle, pouvant être informelle ou incarnée par des processus comme le vôtre. Les professionnels y échangent entre pairs sur la qualification, le métier, le travail de qualité, etc.

Toute modification d'une de ces lignes entraîne des effets de bord sur les deux autres. Pour votre part, vous avez nettement accentué la ligne de régulation professionnelle, qui est souvent très informelle dans les entreprises. Quels en ont été les effets sur la régulation sociale en particulier ? Comment les CHSCT se sont-ils appropriés la démarche ? Un CHSCT peut-il survivre et garder son sens s'il ne s'y implique pas totalement ?

**Jean-Yves Bonnefond** : J'ajouterais un élément d'originalité par rapport aux démarches de qualité de vie au travail : le dialogue social. C'est l'un des garants du dispositif. Si ce dernier n'est pas instrumenté par les acteurs du dialogue social, il risque de dévier de sa trajectoire initiale.

**Jean Agulhon** : J'ignore si la création d'un référent élu constitue *in fine* une innovation positive. Dans des entreprises comme Favi et la biscuiterie Poult, à quoi servirait un référent ? Dans notre cas, il a une utilité parce que l'entreprise comporte encore des lignes hiérarchiques, des organisations syndicales et un collectif. En revanche, il n'aurait guère de pertinence dans une organisation où l'entité élémentaire de travail serait devenue totalement autonome grâce à une répartition optimale des rôles entre les individus.

Peut-être ne sommes-nous pas allés suffisamment loin en instaurant le référent. Rappelons toutefois les enjeux particuliers qui pèsent sur un constructeur automobile : il s'agit d'ajuster au micron près, plus de 3 millions de fois par an, près de 8 000 pièces différentes provenant de 400 fournisseurs. Et ceci, en assurant la sécurité des usagers. Autant dire que notre organisation n'a rien de commun avec celle d'une biscuiterie... Cette réflexion demande donc du temps et de la prudence.

Par ailleurs, il est trop tôt pour juger du positionnement optimal d'un CHSCT vis-à-vis du dispositif. Il semblerait que dans les organisations de type Poult, les instances représentatives du personnel soient relativement en retrait ou n'aient guère de place pour intervenir. La question est alors de savoir comment s'opère la régulation sociale. Une entreprise américaine de 7 000 personnes demande à chaque collaborateur d'adresser une lettre à une commission en fin d'année pour solliciter un certain niveau de salaire. Cette commission formule une recommandation. *In fine*, la décision revient au collaborateur, qui est placé sous le regard de l'ensemble du corps social. Dans une autre entreprise, tout un chacun a le pouvoir de signer un investissement dans une nouvelle machine, à condition de consulter les personnes ayant un avis pertinent. Dans des situations où les rôles et les pouvoirs sont renversés à ce point, quelle peut être la place des syndicats ?

**Jean-Yves Bonnefond** : Notre laboratoire est très intéressé par les nouvelles formes d'organisation qui entendent libérer les initiatives et le pouvoir d'action de chacun sur son propre travail. Pour l'heure, nous manquons de matériel factuel sur ces expériences, susceptible d'en révéler la face cachée. Cependant, nous savons, comme par exemple Mathieu Detchessahar l'a expliqué à propos des chantiers de l'atlantique, que les expérimentations de groupes autonomes se sont confrontées à un écueil : les personnels détenaient davantage de responsabilités qu'auparavant, mais avaient moins de pouvoir. Leurs tâches étaient enrichies et élargies, mais ils ne disposaient pas des capacités d'action et de décision susceptibles de résoudre les problèmes soulevés par leurs nouvelles missions. Il serait intéressant d'observer s'il en est de même dans les organisations que certains disent « libérées ». Pour cela, il faudrait avoir accès au travail réel qui s'y déroule.

## L'expérimentation d'un Lean non dévoyé ?

**Int. :** La lourdeur procédurale que revêt votre dispositif peut paraître étonnante. Est-elle nécessaire pour assurer la résistance du dispositif ?

**Jean-Yves Bonnefond :** Nous avons délibérément œuvré à instituer un dispositif très formel et construit. Il a été conçu par les opérateurs et le chef d'atelier. Sans cette robustesse, il ne résisterait pas aux aléas du processus industriel. Lui-même doit être, en quelque sorte, un processus industriel. S'il n'était pas en rythme avec la production, il resterait une affaire de management des hommes. C'est son ancrage dans le processus de production qui le rend opérant. Au total, cette rigidité industrielle est l'instrument de la souplesse.

**Jean Agulhon :** Le dispositif proposé par le Cnam ne nous a pas paru d'une grande complexité, d'autant que nous étions familiers des notions d'unités élémentaires de travail et de temps dédiés, entre autres exemples. Quand le laboratoire nous a présenté le processus dialogique, nous pensions l'appliquer déjà depuis trente ans *via* les UET et les principes de qualité totale et de Lean. En réalité, nous parlions davantage du Lean que nous ne le mettions en œuvre. Le Cnam, au contraire, faisait du Lean sans le citer.

**Int. :** Votre expérience paraît appliquer dans son essence les principes de l'amélioration continue. Elle est certes structurée d'une façon particulière, ce qui explique peut-être d'ailleurs sa réussite. Ne révèle-t-elle pas, en miroir, combien la mise en œuvre du Kaizen et autre Lean a été dévoyée en France ? Si vous l'étendiez largement dans l'entreprise, cela vous conduirait-il à abandonner les dispositifs classiques de groupes Kaizen non structurés ? Avez-vous présenté votre dispositif à Nissan ?

**Jean Agulhon :** Le déploiement mécaniste du Lean qui a prévalu jusqu'à présent atteint ses limites en termes de gains de productivité. Toutes les entreprises en font le constat. À ne pas accompagner le Lean par une réflexion approfondie sur l'organisation, on se prive du potentiel de productivité et de compétitivité qu'ont su maintenir les Japonais.

Dans le management Hoshin par déploiement d'objectifs tel qu'il est pratiqué en France, le manager se contente d'imposer un objectif à un collaborateur qui ne bronche pas. Au Japon, l'objectif est un bien commun entre le supérieur hiérarchique et son subordonné. Il engage autant l'un que l'autre, dans les résultats à atteindre mais aussi dans les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Il fait l'objet de discussions régulières au cours de l'année.

Si l'expérimentation de Flins bouscule les habitudes qui avaient cours auparavant dans l'usine, elle se rapproche des méthodes de management issues de Toyota telles que le Lean, le Kaizen ou le Hoshin. Elle n'entre pas en contradiction avec les méthodes de productivité qui reposent sur le progrès continu. Elle s'attache simplement à y associer plus intensément l'ensemble des collaborateurs, de même que les organisations syndicales. En France toutefois, ces dernières restent marquées par une suspicion vis-à-vis de l'entreprise et témoignent une certaine réticence à contribuer à sa productivité.

À ce stade, nous n'avons pas davantage échangé avec Nissan sur notre dispositif. Nous en aurons bientôt l'occasion, car les premiers ingénieurs de Nissan arrivent actuellement sur le site pour industrialiser la Micra. Cela étant, la décision n'est pas prise de généraliser notre dispositif ne serait-ce que dans les usines françaises. Je ne suis pas certain qu'il serait pertinent d'y procéder en Turquie, en Espagne ou en Angleterre, où les fonctionnements sont différents du nôtre. Dans notre cas, le dispositif constitue aussi une réponse à une carence du management des personnes, au profit du seul management de la performance. J'ignore si l'Espagne souffre du même travers.

**Jean-Yves Bonnefond :** Le dispositif de l'usine de Flins est un formidable outil d'appréhension du réel, qui empêche de se voiler la face. Le Lean au contraire refoule souvent le collectif, bien qu'il le convoque dans le discours, et occulte le dialogue social.

La formalisation du dispositif à Flins constitue un instrument d'agilité. C'est un moyen de dialoguer, de penser et d'agir vite. Elle produit une boucle de rétroaction — et ce faisant une anticipation — sur le travail même. Ayons à l'esprit la distinction entre le travail qui est à faire et celui qui se fait vraiment. L'organisation est pensée pour structurer ce qui est à faire, et qui soulève nécessairement une myriade de difficultés. Toute

structure, quelle qu'elle soit, engendre des problèmes. La question est alors de savoir quel instrument social institutionnel permet d'organiser la régulation de cet ensemble. Notre préoccupation est d'aider les opérateurs à développer leur efficacité d'une façon qui ne soit pas clandestine. Parfois en effet, les régulations qui permettent à une organisation de fonctionner sont souterraines. Comment, dès lors, les institutionnaliser ?

**Int :** Il y a fort à parier que l'organisation en Lean perdura encore un certain temps. Or, sa pratique laisse très peu d'espace à la discussion sur le travail réel. Le management est relativement éloigné du travail, et une pression financière considérable s'exerce sur l'industrie.

L'Ani est un dispositif original, proposant des expérimentations entre partenaires sociaux dans les entreprises, et qui sera évalué à l'aune de ces expériences.

Pour le moment, les accords sur la qualité de vie au travail se contentent souvent de recycler des accords déjà insuffisants sur les risques psychosociaux. Ils n'entraînent aucune discussion sur le travail réel et aucune transformation véritable.

La question est comment sur la base de l'expérimentation de Flins aller plus loin dans d'autres entreprises, car cette expérience représente un intérêt indéniable pour les salariés et pour la compétitivité de l'industrie puisqu'elle commence à apporter des réponses nouvelles à de nombreuses questions restées en suspend depuis longtemps. Les modèles d'entreprises dites libérées sont eux aussi intéressants cependant il faudrait les analyser également au travers du rôle pas toujours renforcé du dialogue social et de la place des syndicats.