

# LA GESTION HÉROÏQUE

## Souvenirs du temps du père Renault

PAR JACQUES SÉJOURNET(\*)

*Zéro bureau, zéro méthode (ou si peu), des cadres musclés et un esprit maison très particulier, la brutalité de la gestion façon Louis Renault est légendaire.*

*Mais quand arrive dans la citadelle de l'Île Seguin un jeune polytechnicien, entré par la petite porte et malgré le mépris du patron pour les ingénieurs, c'est une version 1930 du réengineering qui se met en place dans les ateliers et une autre qualité des rapports entre cadres et ouvriers qui émerge.*

---

### **POURQUOI JE SUIS ENTRÉ CHEZ RENAULT OÙ L'ON N'AIMAIT PAS LES POLYTECHNICIENS**

---

Je suis né à Paris le 24 mai 1910. En 1917, ma famille s'installait à Gardanne (Bouches-du-Rhône) où mon père avait été affecté pour remettre en route l'usine d'alumine de la Société électrométallurgique française. Après l'Armistice, nous nous réinstallions à Paris et j'entrai en 7<sup>e</sup> au lycée Janson de Sailly où je restais jusqu'à la fin de mes études, en 1929.

Au début de 1920, je tombais gravement malade, atteint d'une double otite qui, après plusieurs opérations, dégénéra en double mastoïdite.

A cette époque, la seule solution consistait à trépaner le patient, c'est-à-dire à lui ouvrir la boîte crânienne à l'aide d'un vilebrequin à

---

(\*) Première parution : *Gérer & Comprendre* n° 7, juin 1987. Ce texte est le début des « Mémoires d'un inventeur », manuscrit inédit de l'auteur où l'on voit comment, après son passage chez Renault, Jacques Séjournet a fait une invention importante dont tous les grands pays industriels ont tiré parti en achetant la licence ; on y découvre aussi qu'il est décidément difficile d'être prophète en son pays.

## HIER ET AUJOURD'HUI

main, d'un marteau et d'un ciseau. L'anesthésie réalisée au chloroforme était désagréable mais très efficace, et les deux opérations menées à quelques jours d'intervalle réussirent à me mettre sur la voie de la guérison.

La convalescence fut lente ; pendant des mois, le professeur Le Mée qui m'avait opéré vint chaque jour à la maison faire les pansements et m'entourer la tête de plusieurs bandes Velpeau qui me donnaient l'allure d'un grand blessé de guerre et, pendant tout ce temps, j'étais complètement sourd ! Peu à peu, je repris le dessus et, en octobre 1920, ma mère réussit à convaincre le proviseur que je ne devais pas redoubler ma 7<sup>e</sup> et à me faire entrer en 6<sup>e</sup> où je terminai brillamment l'année.

Trois ans après, une récurrence de mastoïdite m'immobilisait encore pendant deux mois mais, grâce à la trépanation précédente, la guérison fut plus rapide.

En 1929, j'entrai en 3/2 (1) à l'Ecole polytechnique, mais à la fin de la seconde année, j'attrapai une nouvelle otite qui se compliqua dangereusement et nécessita mon transport dans une clinique de la rue de la Santé. Après quelques semaines de soins sans succès, une docte assemblée, présidée par le professeur Le Mée assisté de mon oncle Pierre Séjournet, chirurgien (2), décida qu'il fallait m'enlever l'oreille moyenne, opération très délicate qui n'avait jamais été réalisée jusqu'alors. Le professeur Le Mée s'étant blessé à la main, l'opération fut confiée au docteur Ramadier, le frère du Premier ministre qui laissa quelques souvenirs au début de la guerre de 1939-1944. L'opération comportait de grands risques car elle se faisait au voisinage du cerveau et du nerf optique, et perturbait les centres qui règlent l'équilibre et qui se trouvent précisément dans l'oreille moyenne.

L'intervention, très pénible, me laissa dans un état de dépression complète avec vertiges et maux de tête, incapable de me nourrir pendant plusieurs semaines et à moitié aveugle.

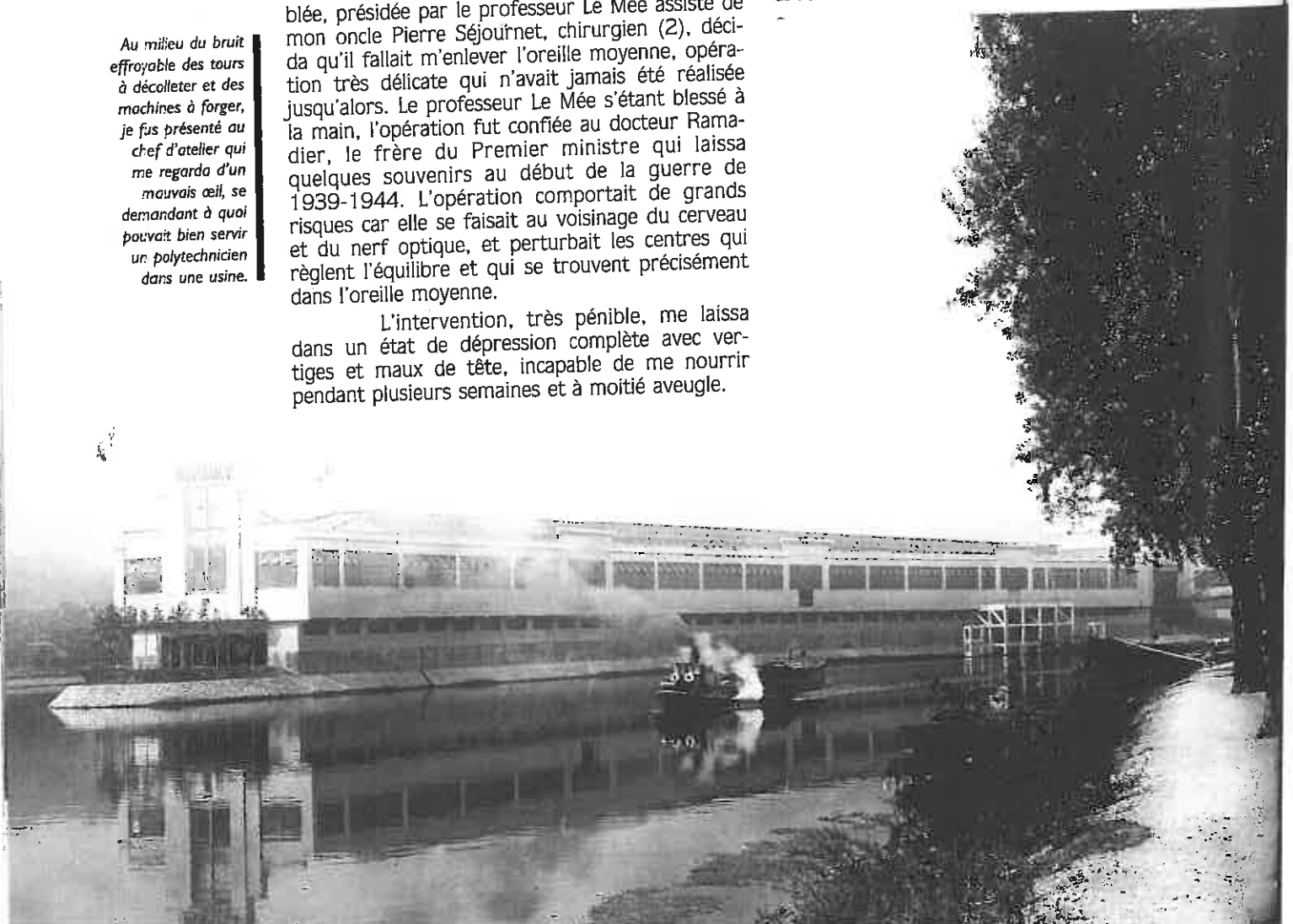
Après deux mois passés dans cet état, subitement les douleurs s'espacèrent, la vue revint et je pus commencer à me nourrir normalement. Mais l'audition du côté opéré était définitivement perdue. Je dus réapprendre à me tenir debout et à marcher et, quatre mois après mon opération, je pouvais quitter la clinique et m'installer à Paris chez mon grand-père car mes parents résidaient alors à Bruxelles.

Quelques semaines après, l'aréopage des médecins qui me soignaient se réunit dans le petit hôtel de mon grand-père, rue Henri-Heine. Ils m'examinèrent soigneusement l'un après l'autre, testant mes réflexes et l'état de mon cerveau un long moment. Mon oncle Pierre revint m'apporter la sentence : j'avais quelques chances de survie à condition d'être très prudent. Je devais quitter la ville, habiter dans un climat sec et ensoleillé, la Provence de préférence, y mener une vie calme et pas trop fatigante. En respectant une règle de vie très stricte, je pouvais espérer vivre, mais certainement pas « faire de vieux os » !

(1) Premier concours.

(2) Pierre Séjournet avait épousé Henriette Héroult, fille aînée de Paul Héroult.

*Au milieu du bruit effroyable des tours à décolleter et des machines à forger, je fus présenté au chef d'atelier qui me regarda d'un mauvais œil, se demandant à quoi pouvait bien servir un polytechnicien dans une usine.*





## HIER ET AUJOURD'HUI

Louis Renault en 1930.

J'étais nommé agent technique (4) aux appointements de 1 500 AF par mois (5). Après un bref commentaire, M. Guillemot ajouta ces quelques mots : « *Et maintenant vous allez apprendre à connaître ce qu'on appelle le "Struggle for life"* » (6) On ne pouvait mieux prédire ce que furent effectivement les luttes que je dus mener durant toute ma carrière, mais je souris en pensant à ce qui se passerait aujourd'hui si un jeune ingénieur était engagé dans les mêmes conditions !

Je louai une chambre rue Théophile-Gautier à Paris et constatai qu'avec ma paie je pourrais tout juste couvrir les frais de ma pension et de mes trajets qui se faisaient alors grâce aux tramways qui desservaient ce secteur.

## LE SYSTÈME RENAULT EN 1931

En 1931, Louis Renault avait accompli une réussite extraordinaire, comparable seulement à celles des grands industriels américains. Parti dans la vie sans bagage technique, mais ayant à sa disposition quelques ressources laissées par ses parents, Louis Renault se découvrait tout jeune une passion pour la mécanique. Avec son goût du risque, il touchait à tout et réussissait presque tout ce qu'il entreprenait. Après les voitures de course d'avant guerre, les chars et les avions de la guerre 14-18, il construisait toutes sortes de véhicules et fabriquait tout ce qui entrait dans ses matériels, depuis les aciers fins à Saint-Michel-de-Maurienne, jusqu'aux « Huiles Renault ». Ses usines s'étendaient alors sur Billancourt où il avait peu à peu acquis de grands terrains, l'Île Seguin et une partie du bas Meudon. Dans cet ensemble grouillant, bruyant et fumant, il y avait : fonderies, aciérie, forge, estampage, tous les ateliers d'usinage et les chaînes de montage.

## ÉLOGE DU BON SENS ET DU « COUP DE GUEULE »

Louis Renault s'était peu soucié des problèmes administratifs et sociaux. Comme il gagnait beaucoup d'argent, il était convaincu qu'on pouvait régler tous les problèmes avec du simple bon sens, quelques grands « coups de

(3) Organe de liaison des anciens polytechniciens (avril 1979).

(4) Le titre d'ingénieur n'étant pas admis par Louis Renault.

(5) L'horaire hebdomadaire était à l'époque chez Renault de 60 heures ; de ce fait, j'étais payé pour 60 heures de travail nettement moins qu'un manœuvre d'aujourd'hui payé au SMIC et travaillant 40 heures par semaine.

(6) Lutte pour la vie.

Le médecin de l'Ecole polytechnique et la commission médicale habilitée à cet effet entérinèrent cette sentence : je fus réformé et de ce fait toute Ecole d'application me fut fermée. En cette année 1931 où la crise économique mondiale battait son plein, j'étais livré à moi-même, à moitié infirme, pour me débrouiller dans la vie. On comprendra mieux, en lisant ce qui suit, mon étonnement lorsque, tout récemment, je pris connaissance d'un article paru dans la « Rouge et le Jaune » (3) dans lequel un ancien camarade donne une « leçon » aux jeunes polytechniciens : « *Il est nécessaire de faire une Ecole d'application et il ne faut pas trop compter sur la formation complémentaire sur le tas, à cause des rivalités individuelles et sociales qui caractérisent le monde professionnel* ».

Mon père, qui était alors chez Renault, essaya de me trouver un petit emploi dans le garage Renault de Brignoles, dans le Var, où il avait eu l'occasion d'aller à plusieurs reprises lorsqu'il achetait des mines de bauxite en Provence pour Louis Renault.

Mais, en pleine crise économique, mon père ne put rien trouver. Il fut alors décidé de m'envoyer poursuivre ma convalescence à Cannes, chez Paul Héroult, le fils du grand Héroult, qui y dirigeait le New York Garage, rue d'Antibes. Il me reçut à bras ouverts, me soigna admirablement et comme son garage marchait tout seul, il s'efforça de me faire comprendre que, pour vivre agréablement, le mieux était de ne pas travailler.

Il devenait évident qu'aucune occupation ne pourrait m'être trouvée en dehors des usines Renault à Billancourt où mon père avait de bonnes relations. Comme mon état de santé avait été très amélioré par le séjour à Cannes, je fus finalement engagé dans le nouveau service créé par Louis Renault pour son neveu François Lehideux. Mon engagement fut établi en quelques minutes par Marcel Guillemot, secrétaire général :

## HIER ET AUJOURD'HUI

gueule » et le renvoi immédiat de ses meilleurs collaborateurs lorsqu'ils avaient cessé de plaire.

François Lehideux, qui sortait des Sciences politiques, avait été engagé pour mettre un peu d'ordre dans les services administratifs et financiers. Il s'entoura d'une petite équipe dans laquelle se trouvait un ancien polytechnicien, Louis Heurteaux de La Liraye ; c'est sous ses ordres que débuta ma carrière industrielle.

J'avais pour tout bureau une table à partager avec un autre employé et aucune mission à remplir. Il y avait cependant dans le voisinage, tout fraîchement installées, de nouvelles machines comptables à cartes perforées Hollerith (7) et je proposai au chef de service de l'aider à découvrir les sources des erreurs innombrables qui laissaient entendre que ces machines n'avaient aucun avenir. Mais le plus grave était que ces machines ne savaient que classer et additionner et n'étaient pas capables de faire des multiplications.

Je songeais à m'attaquer à ce problème fondamental, lorsque Heurteaux me convoqua pour me faire savoir qu'il avait enfin trouvé quelque chose pour m'occuper : depuis des mois toute la boulonnerie livrée aux ateliers de montage arrivait complètement rouillée. Le traitement antirouille de l'atelier de parkérisation n'avait plus aucun effet et on en cherchait en vain la cause.

Cet atelier se trouvait au milieu des ateliers de décolletage dont les bâtiments occupaient, sur trois étages, toute la rue de Meudon. Au milieu du bruit effroyable des tours à décolleter et des machines à forger, je fus présenté au chef d'atelier qui me regarda d'un mauvais œil, se demandant à quoi pouvait bien servir un polytechnicien dans une usine. Quant au chef d'équipe, il pensa trouver en moi un associé qui, au moins, partagerait avec lui les engueulades.

J'eus beaucoup de mal à comprendre le processus opératoire de la parkérisation car, chez Renault, rien n'était écrit et le

service des méthodes n'était pas encore inventé. Par les fournisseurs, la société Parker en France et son concurrent Atramentol en Allemagne, j'appris enfin ce qu'était la parkérisation et découvris rapidement qu'en omettant une opération essentielle afin d'aller plus vite, mon chef d'équipe neutralisait une solution basique qui devait justement stopper la formation de rouille. Les choses furent rapidement rétablies et j'arrivai triomphant chez Heurteaux pour lui annoncer le succès de ma mission. Très fier du résultat, Heurteaux se précipita chez Lehideux qui, ayant enfin un succès dans son service, alla aussitôt annoncer à Louis Renault que le problème posé depuis des mois par la parkérisation de la boulonnerie était résolu grâce à ses services.

### QUAND LES IDÉES PEUVENT TUER...

M. Renault convoqua aussitôt M. Guérillot, qui était le chef du service des produits chimiques dont dépendait la Parkérisation et un de ses collaborateurs de la première heure. Une terrible discussion éclata entre eux ; elle se termina par le renvoi de Guérillot qui dut vider son bureau dans les huit jours.

Je me rappelle qu'Heurteaux me conseilla alors d'aller voir M. Guérillot dont j'ignorais même l'existence. Il me reçut fort courtoisement, reconnaissant qu'il avait commis une négligence due au surcroît de travail que lui imposait son patron.

La nouvelle se répandit instantanément dans toute l'usine, où M. Guérillot était très estimé, et tout le monde me montra du doigt : j'étais le responsable du drame.

Quelques jours passèrent et Heurteaux me convoqua pour me dire que mon avenir chez Renault était très compromis, que personne ne voudrait plus de moi et que, pour le moment, je n'avais qu'à me tenir tranquille et me faire oublier.

Ma pénitence dura plusieurs semaines pendant lesquelles je n'avais effectivement qu'à rester assis à ma table, qui avait été libérée par mon cooccupant, et à n'y rien faire. Je trouvais le temps long et commençais à rendre de menus services à mes voisins lorsqu'Heurteaux me fit savoir qu'il venait de trouver le moyen de me faire oublier : accepter de quitter les bureaux et aller m'installer dans un des ateliers de mécanique générale dénommé « l'Artillerie » en souvenir des fabrications qui y avaient été réalisées pendant la guerre 14-18. Il y avait là un chef d'atelier, M. Chappuis, à l'esprit assez large pour ne pas craindre de me prendre à ses côtés. Quant

(7) Devenu par la suite IBM.

N° 100175

PAYE du NOV 1941

Service 628

Nom Heurteaux

Rappel	
Fisc	1500
Prime	
A DÉDUIRE	
Appoint de la dernière paye	1500
Société de Secours	
Assurances Sociales	
Fisc	
Somme due	1500
Somme payée	1500

à la mission qui me serait confiée, Heurtaux ne pouvait rien en dire : Chappuis aviserait. En attendant, Heurtaux et Lefauchaux se débarrassaient de mon encombrante personne. « *Et il faudra au moins deux ans pour vous faire oublier* », ajouta Heurtaux.

L'Artillerie était le grand bâtiment que l'on peut encore voir le long de la Seine ; il abritait une dizaine d'ateliers comportant un millier de machines et occupant plus de 2 000 personnes. M. Chappuis dirigeait l'atelier n° 10 dont la vocation mal définie consistait surtout à dépanner tous les autres.

---

## L'EMPIRE DU BRICOLAGE

---

Je crois intéressant de m'arrêter ici quelques instants pour décrire l'atmosphère qui régnait en 1931 dans ces usines Renault. Leurs divers éléments avaient été constitués peu à peu par des achats et des expropriations, selon des méthodes dont certaines pourraient surprendre aujourd'hui. C'est ainsi qu'on raconte que, voulant acquérir un immeuble voisin d'un de ses ateliers, Renault ne put se mettre d'accord avec le propriétaire. Il fit alors installer au pied de l'immeuble un atelier d'essais de moteurs d'avion fonctionnant nuit et jour ; un à un, les locataires quittèrent les lieux et le propriétaire fut bien heureux de retrouver son acquéreur, mais l'histoire ne dit pas à quel prix.

L'ensemble industriel ainsi constitué était loin d'avoir une implantation rationnelle, mais des camionnettes légères et rapides assuraient les multiples livraisons et suppléaient à l'existence de circuits logiques ou de chaînes de fabrication dont on n'osait à peine parler. Quant au personnel, il n'avait qu'à marcher ; même les bicyclettes étaient interdites.

Une des caractéristiques de ces usines Renault à Billancourt était la diversification : Louis Renault ne voulait dépendre de personne et, par conséquent, tout faire par lui-même. S'il était logique en 1931 d'avoir une aciérie à Billancourt, des fonderies, des ateliers d'usinage et de montage, on reste par contre étonné de savoir que la Société anonyme des usines Renault fabriquait directement ou par des filiales de la boulonnerie, des huiles, de la peinture, du caoutchouc, des tissus et des panneaux en bois... Même quand Renault était forcé d'acheter à l'extérieur, il lui fallait avoir à Billancourt un atelier témoin pour contrôler les prix et la qualité du fournisseur. Bien entendu, vouloir tout faire conduit inévitablement à ne pas tout bien faire et certains produits Renault étaient d'une médiocrité reconnue, tels les bougies et les pneus.

Le dynamisme de Louis Renault, sa passion extraordinaire pour la mécanique et des cir-

constances favorables l'amènèrent à diversifier considérablement son champ d'action et lorsque j'entrais à Billancourt la gamme des matériels fabriqués allait, bien entendu, des automobiles aux camions et véhicules utilitaires de toutes sortes, mais elle s'étendait également aux moteurs marins, aux Diesel, aux moteurs d'avions et aux avions eux-mêmes. A l'Artillerie, on fabriquait également des tracteurs agricoles, des automotrices, des chars d'assaut et bien d'autres choses... Là aussi, la diversification conduisait peu à peu à ne bien faire qu'une partie de la gamme et, en 1945, la nouvelle direction de la Régie Renault largua une grande partie de ces activités. Disons que, malgré tous ces inconvénients, en s'intéressant à tout, Louis Renault fut ce qu'on appelle aujourd'hui une « locomotive » qui suscita bien des vocations.

Il régnait dans ces usines une agitation fébrile ; coups de téléphone donnant des ordres et des contreordres, messagers apportant des notes de service contredisant les précédentes, notifications impératives d'urgence, puis de super-urgences à réaliser dans la nuit... Lorsqu'on essayait de résister, on entendait alors : « *Ordre de M. Renault* », et il n'y avait plus qu'à se taire et exécuter. Cette agitation perpétuelle, ce mouvement brownien, étaient voulus par le patron, car il fallait des hommes solidement constitués pour pouvoir travailler dans des conditions pareilles et Louis Renault savait qu'il avait trouvé là une forme de sélection naturelle qui donnait de bons résultats. Il n'acceptait dans ses usines que des hommes formés sur le tas ; les ingénieurs étaient exécrés, la formation professionnelle inutile. D'ailleurs, Louis Renault, qui savait tout juste lire et écrire, était bien, lui, une sorte de génie !

---

## AGITER POUR SE FAIRE SERVIR

---

L'horaire de travail était en principe de 60 heures par semaine en six jours et les modifications étaient annoncées la veille pour le lendemain. Chacun devait pointer à l'entrée et à la sortie. Aussi étonnant que cela puisse paraître aujourd'hui, l'usage du chèque était encore peu répandu et le montant des paies était versé en espèces ; quant aux feuilles de paie des employés, elles ne comportaient qu'un seul chiffre et aucune retenue. Il n'y avait pas de congés pour le personnel à l'heure et seulement deux semaines pour les cadres. Toute absence pouvait être sanctionnée par le renvoi immédiat et un chef d'atelier pouvait mettre un ouvrier à pied sans préavis lorsque l'approvisionnement de sa machine n'était pas assuré. Quand une machine tombait en panne, on entendait le chef d'équipe dire à son conducteur : « *Tu peux ramasser tes clous et aller à la pêche !* ». Il partait alors pour une durée

## HIER ET AUJOURD'HUI

indéterminée, sans avoir droit à la moindre indemnisation.

Il était interdit de fumer dans toute l'usine car Louis Renault avait trouvé par là un moyen de faire réduire sa prime d'assurance contre l'incendie.

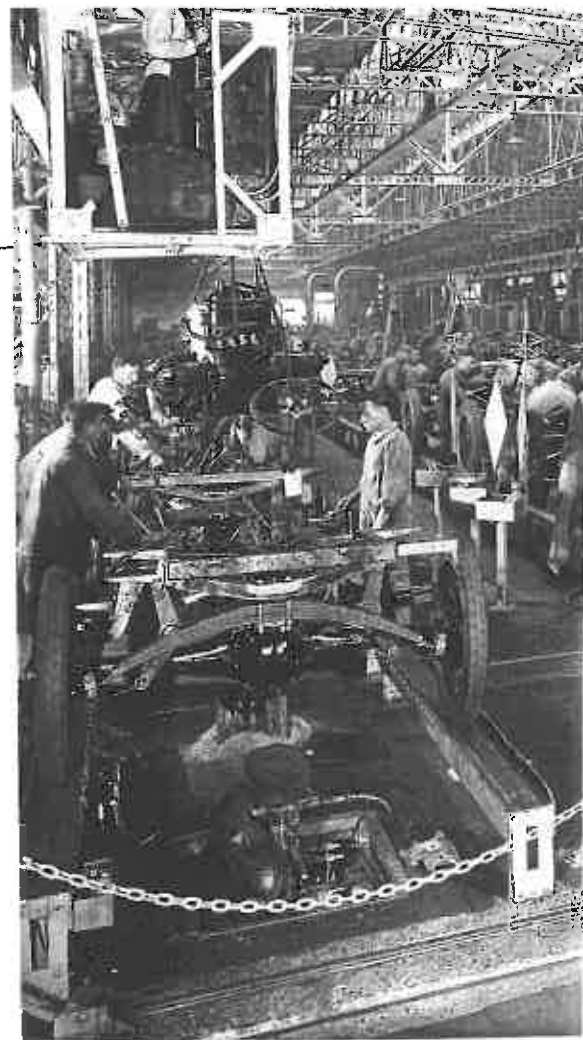
Je me rappelle qu'entre le 10 janvier et le 10 février 1933, un froid intense sévit sur la région parisienne. Les ateliers de l'artillerie n'étaient pas chauffés et la matinée se passait à dégeler les machines outils. Après une journée passée dans cette atmosphère, je rentrai chez moi complètement gelé et découvris le moyen rapide et efficace pour me réchauffer : un bain bouillant... le furo des Japonais que j'appris à connaître trente ans plus tard ! Le courant électrique vint bientôt à manquer et les usines de Renault furent priées de travailler la nuit... Ce froid, dans la nuit, fut le plus mauvais souvenir de mon passage chez Renault.

Louis Renault avait certaines méthodes de direction surprenantes, même à une époque où le patron tout-puissant avait presque tous les droits. C'est ainsi qu'ayant horreur de la paperasserie, il voyait d'un mauvais œil proliférer les bureaux d'atelier. Aussi, de temps en temps, il organisait avec son vieil ami Salagnac, le chef du service des déménagements, des expéditions nocturnes pour démolir quelques bureaux d'atelier afin de bien faire comprendre ses idées sur les frais généraux inutiles.

Une méthode originale pour sélectionner de bons collaborateurs consistait à engager sans prévenir personne un chef d'atelier auquel il confiait officiellement exactement les mêmes responsabilités que celles déjà données à un autre chef d'atelier en place. Les deux hommes se trouvaient alors face à face dans le même bureau, commandant le même personnel ; le plus fort gagnait au bout de quelques mois et l'autre, complètement démoralisé, était renvoyé.

Une autre méthode utilisée avec succès pour remonter la qualification moyenne des personnels des usines, consistait à faire régner pendant quelques jours une atmosphère de panique sous prétexte que les commandes ne rentraient plus. Alors, le patron décidait une réduction générale de 10 % du personnel : « *Pour demain matin, chacun devra envoyer la liste nominative des ouvriers qui seront congédiés sur-le-champ* ». Bien entendu, ces listes comportaient les plus mauvais éléments. Quelques jours après, des coups de téléphone venaient réclamer d'urgence les livraisons en retard et, par un curieux hasard, on annonçait l'enregistrement inattendu de grosses affaires. On faisait des heures supplémentaires et, peu à peu, l'embauche reprenait.

Chaque année, après le salon de l'automobile, des bruits inquiétants commençaient à circuler ; les nouveaux modèles n'avaient pas eu



le succès escompté et le public boudait. Vers la fin novembre, les horaires étaient réduits et, au début décembre, les affaires étaient censées aller tellement mal que la direction annonçait qu'elle ne pourrait pas donner de gratifications de fin d'année. Dès le 2 janvier, les affaires reprenaient, des heures supplémentaires venaient compenser le travail réduit de décembre et les coups de téléphone réclamer les pièces en retard.

On racontait qu'un jour, le patron, faisant seul sa petite inspection nocturne, avisa un Algérien qui dormait dans un wagon. Il le réveilla pour lui demander ce qu'il faisait : « *Je fais des heures* » fut la réponse de ce pauvre homme mal réveillé, qui ne connaissait pas la tête de son patron... Le lendemain, toute l'usine devait réduire ses effectifs de 10 %...

Louis Renault, très autoritaire et souvent tyrannique, ne souffrait pas de voir entrer dans ses usines des véhicules de livraison d'une marque qui ne fut pas la sienne. Aussi, un jour, exaspéré en voyant entrer un camion de marque concurrente il demanda au service des achats de faire savoir à tous les fournisseurs que, désormais, leurs livraisons ne seraient acceptées que si elles arrivaient dans des véhicules de marque Renault. Il espérait bien par ce moyen vendre quelques camionnettes de plus... Hélas, les fournisseurs astucieux trouvèrent la parade, les uns en se prêtant des véhicules Renault, les autres en louant, mais les plus astucieux louèrent des voitures à chevaux ! Et c'est pourquo, en 1933, on pouvait voir sur la place, devant la porte d'entrée des usines Renault, une longue file de voitures à chevaux faisant la queue.

Revêtu de la blouse des mécaniciens, je parcourais l'atelier en tous sens, sur un sol fait de vieux rondins en bois recouvert de cambouis et de copeaux et parsemé de pièces de toutes sortes dans un désordre indescriptible.

## UNE PHOBIE DES INGÉNIEURS

Dans ces usines de Billancourt, en développement permanent, il n'y avait que fort peu d'ingénieurs et de techniciens car Louis Renault n'en voulait pas et ceux qui avaient réussi à s'introduire à son insu cachaient leurs titres. Le bureau d'études rencontrait de ce fait de grosses difficultés pour la conception des nouveaux modèles et l'établissement des dessins. On se trouvait fréquemment en présence de pièces irréalisables ou de tolérances incompatibles, et de sévères discussions éclataient alors entre le chef du bureau d'études et les chefs d'ateliers, généralement accompagnées de gros mots et de « *Viens donc le faire puisque tu es si malin !* ».

C'est ce qui arriva à plusieurs reprises car nous étions les seuls capables d'usiner ces pièces compliquées dénommées « Cochons TCRP » qui étaient les boîtiers de différentiel des autobus de l'époque et avaient effectivement la forme de petits cochons. Rien n'était aussi compliqué à lire que leurs dessins dans lesquels se glissaient d'innombrables erreurs. Il nous fallut des mois pour sortir la première pièce qui puisse se monter avec ses axes, ses roulements et ses engrenages.

Les grandes victimes de cet état de choses étaient les contrôleurs d'ateliers. Lorsqu'un chef d'équipe voyait grossir le tas de pièces rebutées, la colère grondait et les pauvres contrôleurs bourrés de coups de poing, n'avaient plus qu'à déguerpir et aller demander leur mutation dans un autre coin.

Les risques du métier leur donnaient droit à une bonne paie, ce qui n'était pas fait pour atténuer les tensions avec ces « fainéants ».

Cependant, en 1931, bien d'autres constructeurs d'automobiles s'étaient établis en France et de par le monde et certains, parmi lesquels André Citroën, avaient apporté des perfectionnements fondamentaux aux conceptions d'origine des véhicules automobiles.

Sur le plan technique, Renault perdait du terrain et, pour essayer de ne pas rester à la traîne, le patron faisait acheter les nouveaux modèles de ses concurrents et les faisait entièrement démonter dans l'atelier discret de M. Riolfo, auquel nous rendions visite en curieux, de temps en temps... Mais copier n'est pas aussi facile qu'on le croit car on voit bien « *comme c'est fait* », mais on ignore « *pourquoi c'est fait comme ça* » : résultat, on copie mal et la construction Renault a failli périr par manque de technique.

C'est seulement à partir de 1945, lorsque Louis Renault fut écarté de la direction de ses usines, que les nouveaux venus ont pu, peu à peu, remonter le courant.

## CE QUE J'AI APPRIS : SAVOIR OBSERVER

Je reviens maintenant à ma mutation au service de M. Chappuis auquel je dois une grande reconnaissance pour m'avoir pris sous sa protection et m'avoir donné ce qui manque à notre formation d'ingénieurs : la connaissance des hommes et la manière de les commander et, par ailleurs, ce qu'est le travail manuel et les limites pratiques de nos connaissances théoriques.

M. Chappuis était issu d'un milieu modeste ; orphelin très jeune, il avait dû commencer à gagner sa vie à un âge où habituellement on poursuit ses études. Il avait réussi à devenir décolleteur, sans aucune formation professionnelle, et ceci aurait suffi à montrer ses qualités intellectuelles car ce métier est un des plus difficiles à assimiler, les tours automatiques à décolleter comportant des mouvements multiples et complexes. Il avait ensuite été engagé dans une affaire américaine installée dans la région parisienne, la Machine Shoe Cy qui fabriquait des machines à fabriquer des chaussures et là, il avait été initié aux bons et simples principes de gestion dont les Américains ont le secret. Nommé chef de l'atelier le plus mal organisé de toutes les usines Renault, il avait pu y faire valoir ses qualités de gestionnaire. Il était aimé et respecté par tout le personnel et, avec sa gouaille de titi parisien, il arrivait à faire face à toutes les situations difficiles. Il m'apprit d'ailleurs l'argot de l'époque et je dois reconnaître que ce langage m'a rendu quelques services.

M. Chappuis était devenu le grand dépanneur des usines, l'homme à qui s'adressait le bureau d'études pour faire réaliser des prototypes ou des pièces compliquées, celui qui usinait en une nuit les pièces qui risquaient d'arrêter la chaîne de montage de l'île Seguin, celui qui travaillait tout l'été pour préparer les nouvelles pièces des voitures qui devaient être présentées au salon d'octobre.

Mon premier contact avec M. Chappuis fut plutôt froid : il me donna une table dans son bureau situé en plein milieu de l'atelier, que je devais partager à moitié avec un petit bonhomme presque muet, qui dessinait les montages d'usinage (8).

Il savait qu'il avait affaire à un « intellectuel » et me conseilla tout de suite d'apprendre à « voir ». « *Faites, me disait-il, l'observateur américain : vous vous promenez dans l'atelier, les mains dans le dos, sans but précis et vous observez. Le soir, la journée finie, vous aurez certaine-*

(8) On appelle ainsi des outillages qui se montent sur des machines outils classiques pour permettre de réaliser sans réglages ultérieurs des opérations répétitives.

ment des questions à me poser ». Et, c'est ainsi que, pendant plusieurs mois, n'ayant aucune mission à remplir, condamné à rester sur mes jambes de convalescent une grande partie de la journée, traînant mes petites misères, surdité, vertiges, migraines... j'appris le métier d'usineur. Revêtu de la blouse des mécaniciens, blanche le lundi, noire le samedi, je parcourais l'atelier n°10 en tous sens, sur un sol fait de vieux rondins en bois recouvert de cambouis et de copeaux et parsemé de pièces de toutes sortes dans un désordre indescriptible. Les manutentions se faisaient à l'aide d'un pont-roulant qui ajoutait la troisième dimension indispensable car les transferts dans le plan horizontal étaient impossibles.

Le plus important pour ma formation, fut d'apprendre à connaître le monde ouvrier dont on parlait trop souvent sans le connaître.

Rapidement, le tour, la fraiseuse, l'étau-limeur et la perceuse n'eurent plus de secrets pour moi, mais ce qui fut beaucoup plus important pour ma formation, fut d'apprendre à connaître le monde ouvrier dont on parlait trop souvent sans le connaître.

Tout d'abord, quelle agréable surprise ce fut de voir tous ces gens m'accueillir, m'expliquant leur travail, me demandant mon avis, toujours prêts à m'aider et à me comprendre, sans s'inquiéter de savoir ce que je venais faire. C'étaient en majeure partie des ouvriers professionnels, intelligents et habiles, dont le désintéressement et la solidarité étonneraient notre milieu bourgeois et j'ai pu assister à des actes de dévouement incroyables à l'occasion de drames familiaux ou d'accidents du travail. Mais aussi, quel étonnement pour moi de connaître les conditions matérielles de la vie de salarié : pas de garantie d'emploi, crainte d'un congédiement à tout moment, travail payé aux pièces avec des éléments fournis par les « chronométrateurs » qui rabotèrent 10 à 20 % sur les temps réels pour se faire bien voir. Pas de congés, même non payés, pas de sécurité sociale, pas de cantine... C'était encore la vie dure et pénible du prolétariat telle qu'on la décrivait à la fin du siècle précédent.

Je m'étais fait de bons amis parmi nos ouvriers et j'admirais l'un d'entre eux, un vieux tourneur qui, sur un tour usé et démodé, réalisait d'incroyables performances. Je m'étais efforcé de lui faire avoir un tour moderne pensant satisfaire ainsi un vieux rêve : quelle déception lorsqu'il me dit qu'il ne pourrait faire des pièces de haute précision sur une machine moderne dont il ne connaîtrait pas les secrets !

Je dois dire que mes relations avec M. Chappuis étaient devenues plus que cordiales : une estime réciproque nous liait et j'étais devenu son conseiller pour les questions techniques et son confident. Nous passions des heures chaque jour à parcourir l'atelier pour examiner les multiples problèmes qui se posaient à chaque instant. Parfois, excédé par les fautes commises par ses

chefs d'équipe, il piquait des colères mémorables, les traitait d'imbéciles et un jour, en rentrant au bureau, un peu calmé, il me fit ce commentaire plein de bon sens que je n'ai jamais oublié : « Mais, M. Séjournet, s'ils étaient aussi malins que nous, nous ne serions pas les chefs ! ».

## LA RATIONALISATION EN MARCHÉ MALGRÉ TOUT

Ainsi donc le temps passait, ma santé s'améliorait et j'avais l'impression que je pouvais me rendre utile à quelque chose lorsqu'un soir, M. Chappuis fut appelé par Louis Renault. Il me demanda de l'attendre pour me tenir au courant du résultat de l'entretien... qui pouvait bien être l'annonce de son renvoi ! Il revint radieux et tout excité : M. Renault, très satisfait des services rendus par l'atelier n° 10, avait décidé de le moderniser. Nous devions nous débrouiller pour faire un plan rationnel d'implantation des machines afin de simplifier les circuits des opérations et accélérer ainsi les dépannages.

M. Chappuis me confia le soin de faire le plan et, pour commencer, j'examinerais avec soin les cartons que les « graphiqueurs » tenaient sous leur bras en apportant, la plupart du temps à la main, les pièces « urgentes ». Les graphiqueurs, champions de la marche à pied, étaient des employés chargés de suivre chacun l'avancement de quelques pièces : sur leurs grands cartons, figuraient les numéros des pièces qui leur étaient confiées, la suite des opérations à effectuer et les dates qui indiquaient leur état d'avancement. Ces graphiqueurs, qui représentaient la dernière forme humaine du planning avant l'introduction de l'informatique, étaient considérés comme les seuls personnages sérieux dont il fallait suivre les avis. L'étude de leurs cartons me montra qu'il n'y avait absolument aucune logique dans les gammes d'opérations qu'ils apportaient et, après avoir essayé en vain de trouver une suite d'opérations répétitives, nous conclûmes avec Chappuis que la seule solution consistait à faire des sections homogènes de machines, reliées par des allées permettant la circulation des chariots qui transporteraient les pièces et enlèveraient les copeaux. Le plan fut adopté en quelques jours et l'ordre d'exécuter fut accompagné d'un délai impératif irréalisable.

Mais nous comptions sans les ordres donnés par M. Renault à ses services d'entretien qui, du jour au lendemain, furent mis à notre disposition. Brusquement, je devins le grand chef d'une équipe de déménageurs, avec à ma disposition une armée de maçons, charpentiers, menuisiers, électriciens, tuyauteurs, mécaniciens, que sais-je encore... On travaillait douze heures par jour, samedis et dimanches, et quand j'étais épuisé





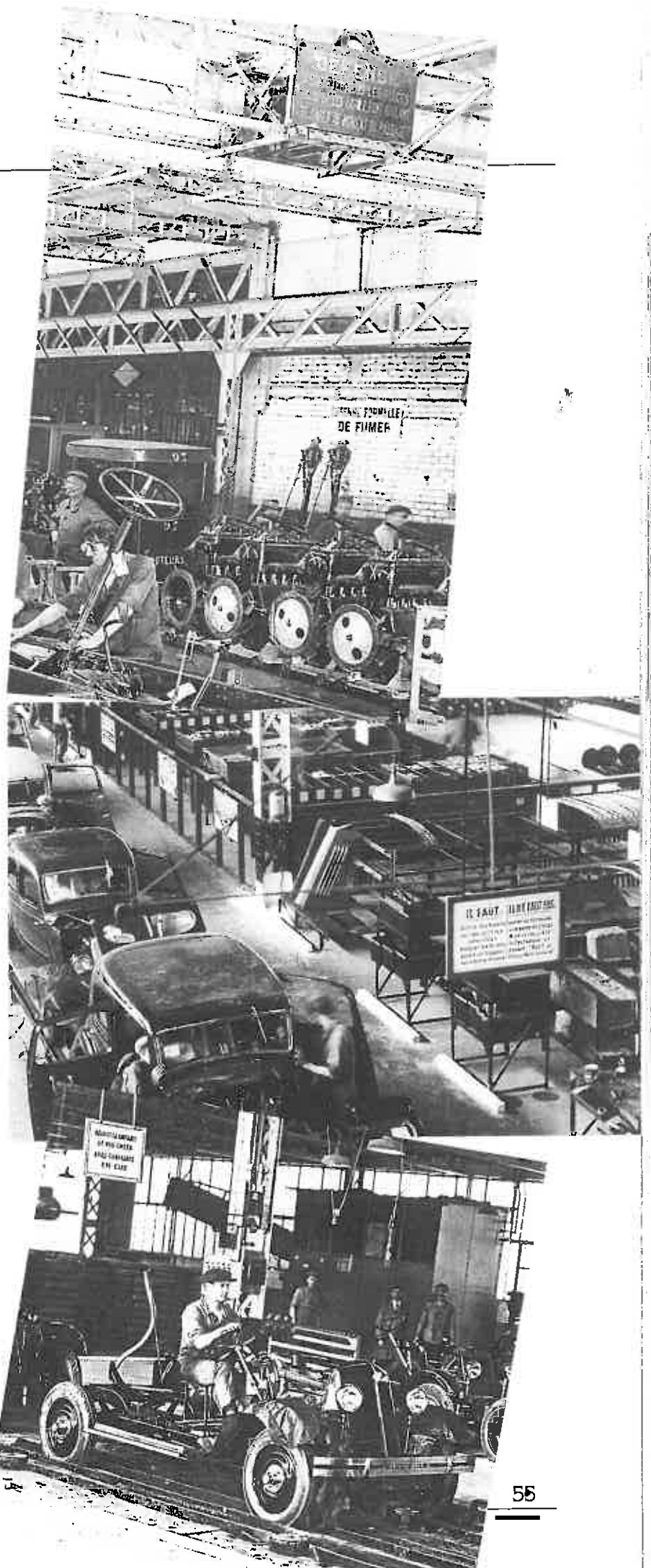
sé, arrivé à 7 heures du matin et n'ayant rien pris jusqu'à 14 heures, je me rappelle que le chef des charpentiers, qui m'avait pris en amitié, m'emmenait déjeuner dans un petit bistrot, place de Billancourt, à l'entrée de l'usine. On commençait par deux verres de Suze bien tassés ; la tête tournait, une douce euphorie nous gagnait et, après un déjeuner rapide, nous repartions pleins d'une nouvelle ardeur jusqu'au soir.

La nouvelle installation paraissait si remarquable, surtout lorsqu'on se rappelait la pagaille du début, que nous fûmes autorisés à faire repeindre toutes les machines et à marquer les allées de circulation avec des chevrons de bois peints en blanc.

M. Renault fut très satisfait, félicita M. Chappuis et, pour le récompenser, lui confia la direction de l'atelier voisin – qui portait le numéro 75 – avec mission de lui faire subir la même transformation. Ce fut un travail beaucoup plus facile car cet atelier avait une vocation assez bien définie qui permettait de mettre en place quelques chaînes de fabrication... et nous avions acquis une solide expérience et des amis dans tous les services d'entretien, parmi lesquels ce brave Salagnac, Auvergnat petit, bossu et rusé qui m'avait appris à déplacer de lourdes machines avec seulement des pinces, des roues et des cales en bois.

Ordre fut alors donné à tous les ateliers des usines de venir voir et de copier nos réalisations. Quant à M. Chappuis, on lui confia de nouveaux ateliers de l'Artillerie à diriger et à transformer.

Durant une accalmie, Louis Renault, qui semblait m'ignorer, me fit savoir qu'il allait me confier son fils pendant quelques semaines pour le former. Ce garçon très sympathique, encore très jeune (quatorze ans si mes souvenirs sont exacts), n'avait fait que fort peu d'études car son père avait exigé une formation sur le tas. Cela ne le passionnait pas, et pour moi les jours passés-



et profitage de métaux. Lorsque j'annonçai mon prochain départ, ce fut la consternation. M. Chappuis se résigna, habituée à voir de perpétuelles mutations autour de lui ; il savait que chez Renault rien n'était durable. M. Grillot, chef du service des fabrications, m'offrit un pont d'or et une nouvelle situation auprès de lui. Je le remerciai mais je ne pus m'empêcher de lui faire remarquer que, pendant quatre ans, à part quelques primes exceptionnelles, j'avais été traité comme un simple « agent technique ». Il me promit de me dédommager, mais c'était trop tard.

Il en fut de même avec le chef du service du planning ; quant au chef du service des machines outils, il usa de toutes les séductions possibles pour me faire changer d'avis et venir travailler à ses côtés.

Et c'est ainsi que je quittai Renault en juillet 1935, ayant acquis à l'âge de 25 ans une vaste expérience du monde industriel, aussi bien sur le plan humain que sur celui de la technologie, car j'avais fini par m'introduire dans tous les ateliers de Billancourt et ces contacts m'avaient apporté des informations de première main sur tous les aspects des industries métallurgiques, mécaniques et annexes.

rent à écouter les performances qu'il réalisait dans le parc d'Erqueville avec le dernier modèle d'auto mis au point à l'atelier de M. Riofro.

Peu à peu, M. Renault nous confia, les uns après les autres, tous les ateliers de l'Artillerie : montage des ponts arrière des camionnettes, gros tours automatiques, atelier de fabrication des outillages d'emboutissage... Et un jour, ce fut la gloire : M. Renault venait de congédier le directeur de l'atelier 106, gros homme prétentieux et peu sympathique, et nous le remplaça. Cet atelier comportait les plus grosses machines de toute l'usine. Il n'était pas possible de tout démantager, mais un peu d'ordre et une meilleure organisation changèrent l'aspect de l'atelier et les mauvaises habitudes du personnel.

Ayant conquis en moins de trois ans toute l'Artillerie, M. Chappuis et moi-même espérions souffler un peu : il n'en fut rien. M. Renault nous chargea brusquement de réorganiser tous les ateliers de décolletage qui entouraient le petit atelier de parkérisation où j'avais fait mes débuts malheureux.

Ce fut la fin de mon apprentissage de quatre ans chez Renault. Mon beau-père, Paul Vanuxem, avait, à cette époque, besoin de son gendre pour reprendre sa petite affaire de détrage

*Je quittai Renault en juillet 1935, ayant acquis à l'âge de 25 ans une vaste expérience du monde industriel.*

