



**1980**

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

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



**2010**

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

Année universitaire 2022-2023

- VOL. III : ANNEXES – ENTRETIENS -





**UNIVERSITE DE PARIS NANTERRE**  
**UFR Sciences Sociales et Administration**

MEMOIRE DE MASTER 1  
Sciences humaines et sociales, mention Histoire

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

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

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

Année universitaire 2021-2022

- VOL. III : ANNEXES – ENTRETIENS -

Photos de couverture : Contrôle qualité en bout de ligne de montage *ca.* 1980 et *ca.* 2009 - usine de Flins

PAGE \\* MERGEFORMA

---

ANN

---

## *Annexe O : Entretiens réalisés*

*NB. : Les entretiens ont été retranscrits au plus près des propos tenus par les personnes, en prenant en compte de leurs répétitions, hésitations, tournures de phrases, éventuelles erreurs de syntaxes orales, etc<sup>a</sup>. Certaines formules ambiguës à l'oral ont été laissées comme telles. De même, certains passages (toujours courts) n'ont pu être retranscrits avec certitude. Dans ce dernier cas, nous avons fait figurer la mention [inaudible].*

Grille d'entretien indicative – Questionnaire .....	4
Chronologie de présence à Flins des personnes interviewées.....	5
Entretien n° 1 – Roger RABINEAU –1953-1989 : Manager opérationnel .....	6
Entretien n° 2 – Jean-Jacques FERCHAL – 1967-1990 : Manager opérationnel.....	32
Entretien n° 3 – Daniel RICHTER - 1968-2005 : Délégué CFDT de l'usine - délégué central d'entreprise.....	50
Entretien n° 4 – Olivier GIRARD - 1973-1984 : Manager opérationnel (Chef de service méthodes central) .....	82
Entretien n° 5 – Jean-Marc VIEL - 1976-2015 : Manager opérationnel & Maria VIEL – 1977-2015 : Opératrice. ....	102
Entretien n° 6 – Katia REGNIER – 1977-2015 : technicienne.....	139
Entretien n° 7 – Michel GORNET – 1978-1982 : Chef de département peinture - Directeur des Fabrications du Groupe Renault (1995-2009) .....	147
Entretien n° 8 – Georges RODOT - 1980-2021 : Opérateur.....	170
Entretien n° 9 – Antoine LA ROCCA – 1981-2016 : Automaticien, technicien administratif, photographe .....	193
Entretien n° 10 – Louis SCHWEITZER - 1986-2005 : Stagiaire à Flins - Président Directeur Général de Renault.....	217
Entretien n° 11 – Michel AUROY – 1987-1992 : Directeur de l'usine.....	238
Entretien n° 12 – Jean-Pierre ALLIBERT – 1987-1995 : Chef de Département Emboutissage .....	257

---

<sup>a</sup> A la demande expresse de quelques-uns de nos interlocuteurs, nous avons « nettoyé » ces retranscriptions des répétition, hésitations et autres traces de discours orales, sans pour autant retirer le moindre élément de contenu.

Entretien n° 13 – Nadine RAFFRAY - 1987-1996 : Cheffe de Service Communication 277	
Entretien n° 14 - Denis BARBIER – 1989-1994 : manager méthodes/services techniques - 1999-2005 : Directeur de l’usine.....	297
Entretien n° 15 – Gérard LECLERCQ – 1992-1999 : Directeur de l’usine.....	320
Entretien n° 16 – Olivier REMOLEUX – 199X-199X : Manager opérationnel – 2005- 2011 : Directeur de l’usine.....	345
Entretien n° 17 – Maryse BRUDEY - 1996-2002 : Cheffe du service communication .	364
Entretien n° 18 – Mathieu PERRIER – 1998-2002 : Adjoint de la Cheffe de service communication – 2002-2008 : Chef du service communication .....	383

## GRILLE D'ENTRETIEN INDICATIVE – QUESTIONNAIRE

N°	Questions	Profils			
		Directeurs	Resp. Com.	Managers	Salariés
1	Quelle est votre formation initiale ?	•			
2	Quand êtes-vous rentré chez Renault ? Et dans quelle fonction / poste ?	•		•	
3	Quel a été votre parcours avant d'arriver à la tête de l'usine de Flins ? Aviez-vous eu déjà un parcours en usine de Fabrication ? Une expérience à Flins en tant que managers (chefs d'atelier, chef de département, etc.)	•			
4	Quelle perception du monde de l'usine aviez-vous avant d'arriver à l'usine de Flins ?		•		•
5	Quel a été votre parcours avant d'arriver à l'usine de Flins ? Aviez-vous déjà eu une expérience au sein d'une usine ?		•	•	•
6	Connaissez-vous l'usine avant votre arrivée ? en aviez-vous entendue parler ? Quelle vision en aviez-vous ?	•	•	•	•
7	Si vous avez connu d'autres sites industriels (Boulogne-Billancourt par exemple ou d'autres), quels sont les points de différence majeurs que vous avez noté avec l'usine de Flins, en bien ou en moins bien ?	•		•	
8	Quelle a été vos toutes premières impressions / perceptions lorsque vous avez découvert l'usine ? Les points positifs et négatifs que vous aviez noté et l'impression générale ? Les lieux, les gens, les « mœurs » ?	•	•	•	•
9	Pendant la période où vous avez été à la tête de l'usine, quels ont été les principaux chantiers que vous avez mis en œuvre ? Quels sont vos principales réussites ? Pensez-vous que certaines actions ont été des échecs ou du moins n'ont pas atteint l'objectif attendu ?	•			
10	Combien de temps êtes vous restés à l'usine de Flins ?			•	•
11	Concernant votre activité de communication, quelles ont été les principales contributions à ces changements / évolutions, de manière directe ou indirecte (accompagnement) ?		•		
12	Quels postes différents avez-vous occupé à l'usine, dans quels secteurs ? Quelles étaient les différences notables ?			•	•
13	Quels ont été les principaux événements du Groupe Renault (ex. : privatisation, passage au 35 heures, intéressement, changement d'organisation hiérarchique, etc.) que vous avez été amenés à déployer ? Quelle vision portez-vous aujourd'hui sur ces déploiement ? Quels ont été les moyens mis en œuvre, la perception du corps social, les conséquences, les freins ou les difficultés ?	•	•		
14	Au cours de votre passage à l'usine, quels sont les changements / transformations majeurs que vous avez constatés ? Infrastructure, process, management, organisation, comportements, mentalité, « mœurs », etc.		•	•	
15	Pendant votre présence à l'usine de Flins, quels ont été les principaux événements, positifs ou négatifs, qui vous ont marqués ?			•	•
16	Hormis les chantiers majeurs que vous avez personnellement engagés en tant que directeur ou des sujets Groupe que vous avez eu à déployer, y-a-t'il eu d'autres événements / évolutions / changements majeurs (visites, crises, nouveaux produits, etc.) ?	•			
17	En termes de relations sociales, quelles ont été les principales évolutions qui ont marqués vo	•			
18	Au moment où vous quittez l'usine, quels sont les points de transformation majeur vs votre arrivée que vous gardez à l'esprit ? Infrastructure, process, management, mentalités, relations sociales, performance QCDRhE	•	•	•	•
19	En termes de management, d'environnement de travail (cadre de vie, sécurité, communication, cadre social, etc.), d'outils de travail, etc. quelles sont les principales évolutions que vous avez vécues à titre personnel ?			•	•

**CHRONOLOGIE DE PRESENCE A FLINS DES PERSONNES INTERVIEWEES**

Le classement des entretiens a été fait selon la date de la toute première arrivée sur un poste à Flins, quelque soit ce poste

N° entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
Nom	R. Rabineau	J.-J. Ferchal	D. Richter	O. Girard	J.-M. Viel	K. Régnier	M. Viel	M. Gomet	G. Rodot	A. La Rocca	L. Schweitzer	M. Amoy	J.-P. Allibert	D. Barbier	N. Raffray	G. Leclercq	O. Remoux	M. Budey	M. Perrier	
Avant 1980																				
1980																				
1981																				
1982																				
1983																				
1984																				
1985																				
1986																				
1987																				
1988																				
1989																				
1990																				
1991																				
1992																				
1993																				
1994																				
1995																				
1996																				
1997																				
1998																				
1999																				
2000																				
2001																				
2002																				
2003																				
2004																				
2005																				
2006																				
2007																				
2008																				
2009																				
2010																				





**ENTRETIEN N° 1 – ROGER RABINEAU –1953-1989 : MANAGER OPERATIONNEL**

---

Entretien réalisé par téléphone le 10 janvier 2023

Q *Allô vous m'entendez mieux ?*

R Ah surtout j'ai mis mes appareils auditifs

Q *Je vais essayer de vous embêter le moins longtemps possible c'est très gentil à vous*

R [son épouse] Ah vous n'embêtez pas du tout ça va lui faire plaisir de parler de la Régie Renault

Q *Alors pour commencer vous m'entendez bien*

R Oui

Q *Très bien alors je vais reprendre bien l'orthographe de votre nom s'il vous plaît*

5 R Alors c'est Rabineau R A B I N E A U

Q *Et votre prénom... et votre prénom*

R Roger. Et vous... vous avez quel âge ? vous êtes un retraité ou vous êtes un jeune encore actif

Q *Alors je ne suis ni l'un ni l'autre parce que je ne suis pas retraité mais je ne suis plus jeune parce que je suis toujours actif j'ai passé la cinquantaine*

R Vous êtes toujours chez Renault ?

Q *Oui-Oui tout à fait je suis un grand passionné d'histoire à titre personnel et je fais une petite étude sans prétention sur l'usine de Flins qui est une usine qui me tient beaucoup à cœur*

R Vous êtes rentrés quand chez Renault à Flins

Q *A Flins en 2013 et chez Renault en 99*

10 R Moi j'ai pris ma retraite en fin 89 ce n'est pas aujourd'hui

Q *Je vous propose de commencer tout de suite mon questionnaire et d'abord la question... vous m'avez dit que vous êtes partis en 89 mais vous êtes rentrés en quelle année chez Renault ?*

R Juin 1953

Q *Et vous êtes rentrés ou à l'usine de Flins ou sur un autre site*

R A Flins

Q *Ah, directement à Flins vous faites partie des tous premiers et vous faites...vous avez occupé quel poste quand vous êtes arrivés chez Renault ?*

R J'avais un CAP de mécanicien auto j'ai innové... je dis bien innover parce que j'ai tenu le poste le... j'ai tenu le poste de retoucheur en chaîne, ouais retoucheur c'est-à-dire qu'il y avait un contrôleur en mécanique... en mécanique, j'étais dans la fosse et puis donc j'ai commencé avec une paire de pinces... une paire de pinces et une clé de 14-17 pour faire le poste de retoucheur... je n'avais rien

Q *D'accord ok... alors vous avez donc en 53... vous faites partie des tous premiers vous vous devez avoir vu quasiment tous les véhicules jusqu'en 89 qui ont...*

R J'ai commencé sur la Juvaquatre, la 4CV et la frégate

Q *Quand vous êtes arrivés à l'usine de Flins évidemment en 53 l'usine elle était loin d'être celle que vous avez quitté en 89... ça a été quoi votre première... est-ce que vous aviez...*

R Oui, j'avais un CAP de mécanicien auto et à l'époque j'habitais Chambourcy et les entreprises voulaient pas nous embaucher parce qu'on avait de la théorie mais on avait pas de pratique... alors comme il fallait que je travaille j'ai travaillé dans une papeterie comme papetier, à Nanterre. J'ai travaillé quelques mois et puis je voulais m'en sortir comme d'habitude... j'ai fait malgré que... j'ai fait les 3x8 donc j'ai voulu faire les cours de dessin industriel avec mon ancien professeur. Je me je me débrouiller pas trop mal mais j'ai attrapé une maladie donc j'ai été arrêté... mais mon professeur il m'a trouvé quand même, dans un garage à Sartrouville, un travail et donc j'allais à Sartrouville de Chambourcy en vélo... Ah mais c'est comme ça et puis... et puis comme j'avais fait une demande... comme je voulais travailler dans une grande boîte, j'avais fait une demande à la RATP, au chemin de fer, chez Ford à l'époque et chez Renault... et puis j'ai, comment dirais-je, j'ai une réponse de chez Renault... et puis quand j'ai donné, incroyable vous allez voir... quand j'ai donné ma réponse à mes... à mes patrons du garage, mes patrons... mes patrons du garage... j'étais payé dans le garage 20 000 francs par mois

Q *Ah oui il voulait plus vous lâcher*

R Et là, la Régie Renault m'embauchait à 60 000 francs par mois alors les pauvres gens ils ont dit : « ben allez-y, on ne peut pas vous payer ça, nous. »

Q *Ah ouais j'imagine*

35 R Alors donc c'est comme ça que je suis arrivé à Flins

Q *Alors d'accord... alors qu'elle a été votre première, votre toute première perception de l'usine ? c'est quoi quand vous arrivez à Flins qu'est-ce que vous vous êtes dit la première fois, le premier jour ?*

R Ah là je me rappelle comme si c'était aujourd'hui. Premièrement l'usine de Flins n'était pas comme celle qui est aujourd'hui... la mécanique, la sellerie et la peinture étaient dans le même bâtiment.

Q *Ah ouais*

40 R Peinture, sellerie, mécanique dans le même bâtiment. Il y avait qu'une seule ligne de montage.

Q *Ah oui qu'une seule ligne de montage*

R Alors quand je suis arrivé au bureau, d'embauche on m'a envoyé dans les ateliers. Et puis me voilà arrivé sur les bords de Seine. Je dis au chef d'équipe : « moi je ne veux pas travailler en chaîne ». Il me dit : « ah non toi, tu es prévu pour tel poste » « ah bon d'accord » et donc j'ai fait le poste de retoucheur pendant 53, 54... 55... pendant deux ans et demi  
45 parce que je suis parti au régiment au mois d'octobre 1955.

Q *Ah ouais d'accord... service militaire bien sûr*

R J'ai fait 26 mois en Algérie

Q *Et vous me disiez qu'il y avait qu'une seule chaîne à l'époque à l'usine de Flins ? vous vous aviez souvenir... vous aviez souvenir de combien de chaînes au maximum à l'usine*

R Oh bah, c'est terminé... il y avait trois chaînes

Q *Il y avait trois chaînes, c'est-à-dire en 89, il y avait encore trois chaînes*

R Ouais il y avait il y avait trois chaînes, pour vous raconter tout ça... attend on n'est pas encore arrivé là... alors donc il y a eu un fait incroyable... comme quoi l'époque les années  
50 50, c'était extraordinaire

Q *Alors je vais juste un tout petit peu... un tout petit point de détails, je ne sais pas si on vous en a parlé mais moi je suis très intéressé par tout ce que vous me racontez bien évidemment, mais c'est pour ça que je suis passé un peu directement à aux années 1980, parce que*

*l'étude que je fais... qui m'est demandée de faire, elle porte justement sur les années 1980 juste pour que...*

R Mais vous ne connaîtrez pas tout

Q *Mais je vous laisse parler... mais juste, vous étiez juste... vous avez bien cette information c'est important parce qu'évidemment moi je suis très intéressé par tout ce que vous me dites y compris tout ce qui ne concerne pas les années 1980 mais...*

R Mais je vous raconterai... je veux faire un raccourci plus court pour arriver aux années 1980

Q *On va se concentrer sur les années 1980, mais je garde précieusement votre numéro de téléphone car ça me passionne tout ça... donc vous voyez, je ne veux surtout pas vous brider.*

R Alors écoutez, je vous raconte un fait formidable quand je suis parti à l'armée, il y a mon grand chef qui m'a dit... il y avait qu'une chaîne, rappelez-vous de ça, et avec une chaîne...  
 55 et j'avais pas vu la Dauphine elle était simplement la Dauphine en tôlerie j'ai vu... mais il y avait qu'une chaîne et alors on avait un nouveau bâtiment... la mécanique avait déménagé dans les grands bâtiments tout neufs... on avait déménager ça dans une Juvaquatre toutes les pièces et mes outils pour arriver dans les nouveaux bâtiments et donc mon chef me  
 60 dit... il me dit donc : « Rabineau quand tu veux... reviendras de l'armée, tu viendras, tu me téléphoneras, je viendrai te chercher au poste de gardien. » je reviens de l'armée deux deux ans et... 26 mois après donc, je téléphone, il vient me chercher... incroyable vous allez voir, alors je lui dis tout de suite : « moi je veux pas rester deuxième pompe... vous me dites comment j'étais avant, si j'étais quelqu'un de... d'irréprochable, quelqu'un... j'ai... si  
 65 je vous ai satisfait, vous me le dites tout de suite autrement, si c'était pas le cas, vous me dites... non mais moi je fais le tour de France avec ma musette et puis je veux pas rester deuxième pompe à la Régie Renault ». Il me donne un coup de poing sur l'épaule... vous savez ce qu'il m'a dit, regardez, il m'a gardé pendant deux ans une place de régleur, c'est-à-dire adjoint au chef d'équipe !

Q *D'accord c'est dire si*

70 R Parce que quand je suis revenu, il y avait la deuxième chaîne

Q *Ah d'accord il y avait une deuxième chaîne au montage*

R Oui et on sortait des Dauphines toutes les minutes

Q *Ah ouais d'accord ça c'était en quelle année*

R C'était début 1958

Q *Une Dauphine toutes les minutes OK... et vous disiez qu'ensuite il y a eu... il y a eu une troisième chaîne qui est venu à l'usine*

R La troisième chaîne elle est venue en 1989

Q *Ah bon elle n'était pas là plus tôt*

R Ah non je suis passé contremaître à ce moment-là, alors avant... attendez quand j'étais  
75 régleur... et puis en 1962 je suis passé chef d'équipe

Q *D'accord ah oui*

R J'avais un tempérament quand même assez spécial... j'étais en bout de chaîne à la sortie  
des voitures et c'est un poste qui me plaisait énormément parce que tous les problèmes...  
même jusqu'en tôlerie... je remontais tous les problèmes. Donc ça me plaisait... c'était  
vivant et je remontais tous les problèmes de la chaîne... je ne me voyais pas être chef  
80 d'équipe dans le milieu de la chaîne, alors quand ils m'ont proposé chef d'équipe, ils m'ont  
dit : « bon ben on va te mettre à une place à en chaîne aérienne » ah j'ai dit : « ah non, moi  
je reste à ma place en bout de chaîne », « ouais mais tu as commandé les gars tu étais  
régleur maintenant que tu vas être chef d'équipe », j'ai dit : « alors il est pas question je  
reste là » alors ils m'ont laissé là... puis j'ai été voir tous les gars... les 75, je leur disais :  
85 « les gars vous avez eu droit de faire toutes les conneries que vous... vous... que vous  
voulez mais il y a une chose que vous avez pas le droit de faire, c'est de vous faire prendre »  
ha haha y avait une ambiance... on faisait les... des concours de Tours de France... de  
championnats de France de foot... j'avais trois régleurs et on mettait une ambiance... j'ai  
aimé... j'ai aimé l'humain, moi

Q *J'entends ça, j'entends ça... à l'époque il y avait des bars clandestins et tout ça*

90 R Comment ? à l'époque y avait ?

Q *Les bars clandestins*

R Des quoi ?

Q *Des bars clandestins... où on pouvait boire*

R Des bars clandestins, à l'usine de Flins, oh là m'en parlez pas je sais je sais

Q *Ca c'est formidable*

R Comment ?

Q *Et c'est formidable... c'était illégal... mais c'est quand même des anecdotes rocambolesques !*

R Si le vendredi on amenait pas le... son litre de rouge, on était plus que banni des copains.

95 Tout le monde buvait... c'est que quelques années après que je me suis dit : « mais pourquoi on faisait ça »... bien après bien après, ben c'est comme à la guerre de 14, pour monter au front, on faisait boire les gens parce que à l'époque faut savoir que il y avait des gros boulots, très durs... il y avait pas de machine électrique pour visser, c'était tout à la main, la clé à cliquer... alors donc des boulots durs... ben quand on avait... qu'on buvait un coup,  
100 ça nous donner un coup de fouet et puis on aller travailler

Q *Et ouais*

R Il y avait une solidarité infernale ! Un gars qui était saoul, et bien on se débrouiller pour faire son poste... vous voyez il y avait une solidarité... c'était infernal... alors malheureusement, on a fabriqué des éthyliques

Q *Ca c'est clair... ça c'est clair et donc*

R Moi j'ai eu la chance... J'avais pas le foi qui était bien costaud, alors fallait pas que je boive  
105 parce que j'étais malade et je trichais toujours parce que je disais : « mais j'ai bu le verre... mon verre les mecs vous voyez pas » et donc j'ai résisté... parce que j'ai essayé de sauver des éthyliques... j'ai jamais réussi quand j'étais chef d'atelier ou contremaître... d'abord moi je dis jamais un ivrogne... je dis jamais un alcoolique... je dis un éthylique. C'est une maladie... c'est une maladie honteuse... pourquoi c'est une maladie honteuse ? Parce que  
110 c'est comme tous ces problèmes d'addiction... quand on fume, le mec... c'est pas honteux de fumer... le mec qui... qui court après toutes les bonnes femmes, on dit c'est un coq... c'est pas honteux... mais tandis qu'un gars qui boit et bien on dit c'est un ivrogne... mais c'est une maladie honteuse... donc le gars, il se cache pour boire... ils sont menteurs parce qu'ils ont honte de leur maladie... quand on arrive à leur faire croire tout ça... à leur faire  
115 arriver à comprendre ça au bout de plusieurs heures de discussion, on arrive à être d'accord sur la maladie et c'est pas évident... il y avait des gars qui buvaient... et pourquoi ? Mais parce que ils étaient pas apte au commandement, ils avaient peur d'affronter l'homme... tu vois il prenait un petit coup avant de rentrer dans l'usine et puis... ben voilà, ça leur donnait un coup de fouet pour commander.

Q *C'est une façon de se dissimuler*

120 R Ben je vais vous dire... un éthylique, il y a trois conditions pour être [inaudible] n'importe  
quelle addiction d'ailleurs... un, ce sont des bons gars... deux, ils ont une santé de fer... la  
preuve : c'est que moi que je buvais trois verres, j'étais malade... mais eux ils buvaient un  
litre, ils étaient pas malades... et troisièmement, il y a un élément déclencheur... voyez ces  
125 trois-là [inaudible] : santé de fer au départ, bon gars, élément déclencheur... moi, j'ai des  
gars qui m'ont fait pleurer... parce que j'ai un copain pendant dix ans, il a arrêté de boire,  
il s'était désintoxiqué... trois fois, il a été avec nous à la maîtrise, il est monté en grade  
jusqu'à chef d'atelier... dix ans sans boire, c'était un gars extraordinaire... il avait pas be-  
soin de passer les commissions pour passer, il connaissait le français comme sa poche... il  
était formidable... dix ans après, il y a un connard « mais tu es débile, bois donc » il a bu...  
130 il est retombé. ah là, terrible... ah ouais c'est terrible et croyez-moi la maladie [inaudible]  
un gars mais elle est inguérissable

Q *Ah oui j'ai connu malheureusement des cas autour de moi sur de ce type là... c'est malheu-  
reux*

R Et tu vois je vais te dire tout à l'heure je t'ai dit qu'il y avait une solidarité infernale mais  
nos grands patrons... et bien un gars qui qui était malade... éthylique ou qui était saoul...  
et bien entre... ils ne tiraient pas dessus... ils ne tiraient pas dessus... tu vois, on ne le  
135 foutait pas à la porte pour ça... mais parce qu'ils savaient peut-être le mal d'où il venait...  
moi j'ai vu des grands patrons qu'essayaient de sauver des gars et on avait un toubib pour  
ça... pour les maladies éthylique... après ça a bien changé tu sais

Q *Maintenant il y a plus d'alcool il n'y a plus rien dans l'usine, même à la cantine*

R Ah rien... il n'y a plus rien... oh là moi j'ai connu tout ça... on arrosait la Saint-Jean, la  
Saint-Paul ou la Saint-Pierre avec un litre de rouge... après ça a été avec des bouteilles de  
140 Ricard et puis après les bouteilles de whisky et... Ah ben c'était comme ça on arrosait la  
Saint-Pierre, la Saint-Paul, comme ça et donc...

Q *Et donc vous vous êtes rapidement passé manager... vous êtes rapidement passé chef  
d'équipe ?*

R Chef d'équipe en 1962... alors j'avais mes 75 gars... et puis après je suis passé contremaître  
en 1969

Q *D'accord*

R Sur la 3<sup>ème</sup> chaîne

Q *Ah sur la 3<sup>ème</sup> chaîne donc en 69... ah j'avais compris en 89... excusez-moi c'est moi qui ai besoin d'appareil auditif...*

145 R On peut se tutoyer ça ira mieux

Q *Contremaître en 1969... contremaître sur la 3<sup>ème</sup> chaîne, donc la 3<sup>ème</sup> chaîne elle est arrivée en 69... et on faisait quoi sur cette chaîne*

R Alors ça... je vais t'expliquer, quand j'étais chef d'équipe... je devais, comment dirais-je, dans mon travail certainement être reconnu... ils m'ont envoyé pendant six mois à Billancourt pour faire les prototypes de la R12... donc on a travaillé avec deux ou trois copains à Billancourt, sur les prototypes les premières R12... pour que ces voitures-là puisse arriver dans des bonnes conditions de montage à Flins... donc en 1969 donc j'étais en 68, j'ai vécu 68... moi j'étais à Billancourt.

150

Q *Ah ouais d'accord... donc ça devait être quelque chose*

R Ben ouais, on revenait tous les soirs... et un soir on est revenu, on a vu le drapeau rouge sur l'usine... on ne savait pas ce que c'était

Q *Et donc cette 3<sup>ème</sup> chaîne, elle est installée en 69 dans le bâtiment C et D ? Où ? Dans les dans les étages ?*

R Ouais c'est ça bâtiment sellerie... bâtiment sellerie, c'est ça et dans le bâtiment D... c'est le bâtiment de la mécanique... et puis il y avait une 3<sup>ème</sup> chaîne... donc la 3<sup>ème</sup> chaîne c'était la R12

155

Q *D'accord*

R Donc j'étais sur la R12 comme contremaître

Q *Et donc sur les deux autres chaînes on faisait quoi on fait de la...*

R Il y avait la R5 et... je m'en rappelle plus bien... moi je n'étais pas... il y avait la R5 d'un côté... il y avait de la R5 sur les deux peut-être vous voyez

Q *Et la troisième chaîne, elle a tourné jusqu'à quand ?*

160 R La... oh là je peux vous le dire... à peu près... parce que attendez... c'est avec mon parcours que vous allez voir... et après on m'a sollicité pour travailler dans des ateliers



annexes, dans le bâtiment D, c'est-à-dire à la peinture des petites pièces... c'était le bordel complet et on m'a demandé de redresser l'atelier... c'est-à-dire qu'on commandait les petites pièces peintes en noir par coup de téléphone... les mecs en sellerie, ils étaient en manque de pièces « allô il faut des pièces » donc c'était le bordel complet quoi...

Q *D'accord ah bah dis donc*

R Donc avec des patrons des méthodes et du... comment dirais-je... du gars qui... qui devait [inaudible] les pièces, le bureau central... on a informatisé ça et j'ai réussi au bout de quelques mois à ce que l'atelier ne reçoivent plus de coup de téléphone pour peindre telle ou telle pièce.

Q *C'était en quelle année ça ?*

170 R C'était... attendez... c'était que je ne dise pas de bêtises... j'ai fait ma dépression au décès de ma mère en 72... 69-72, c'était dans les années 71... par-là ...71-72

Q *D'accord*

175 R Et puis après, ils m'ont donné pour me gonfler un peu... J'avais les pièces en noir, les pneumatiques et puis j'avais un petit atelier de fabrication d'appoint au Mans des trains avant et arrière R12... donc j'avais trois trucs, tu vois et à partir de là, je suis passé chef d'atelier en 1973.

Q *D'accord*

R Donc je suis parti en 73 comme chef d'atelier et j'ai donc été... après ils m'ont mis en chaîne et sur la chaîne trois... la chaîne trois... là comme chef d'atelier

Q *D'accord toujours sur la R12*

R J'étais chef d'atelier jusqu'en 1981

Q *Et toujours sur la R12, c'est ça ?*

180 R Comment... et oui... et puis la R18... la R18... ouais et puis je... tout 73, 75, 78... tout ça... et puis il y a le choc pétrolier qui... qui arrive, on est d'accord... et alors là il fallait faire de la productivité

Q *Ah parlez-moi de ça m'intéresse*

R Ah c'est-à-dire qu'il fallait fabriquer au moins cher... donc il fallait être inventif... soit inventer des... comment... des outils qui puissent améliorer le montage en gagnant du

185 temps sur le temps de fabrication, vous voyez... si on le faisait à la main, c'était tant de temps et si on trouvait un outil, on gagnait du temps donc la voiture était moins chère... c'était ça la productivité... et des fois il y avait des gens des méthodes qui retournaient en chaîne pour réduire les temps... pour réduire les temps en disant : « ben là on peut gagner quelques centièmes et là quelques centièmes », tu vois.

Q *Et il venait chronométrer*

190 R Ouais, là ça a été très dur... on nous a demandé des drôles de trucs... et puis donc moi je pouvais plus... je ne pouvais plus

Q *Et vous on vous a demandé quoi ?*

R Il y avait des choses à peu près... presque inhumaines... en tout cas de mon point de vue... et puis les syndicats moi je les avais dans mon bureau... des fois... et puis tous les trois, FO, CFDT, CGT et puis... et puis j'ai essayé d'être le plus humain possible mais c'était difficile...

Q *Les conditions de travail étaient très difficiles*

195 R Ben oui... ça devenait pour certains postes certains postes... et puis m'ont laissé toujours faire le mieux possible... et puis... et puis, il y a eu un moment... il y a eu un moment où j'en avais marre... c'était en 81... j'en avais marre du commandement... c'était pas mon... c'était plus... c'était plus... c'était plus l'époque que j'ai connu, quoi... les « trente glorieuses », la fraternité, là... c'était plus la bonne ambiance... que c'était créé par des gens  
200 qui arrivait... des jeunes... des jeunes ingénieurs, peut-être... tu vois qui... qui connaissaient pas la vie des hommes, qui avaient peut-être entendu dire dans leurs écoles : « n'écoutez pas les vieux parce que ils vont vous ralentir dans votre esprit de productivité » et moi c'était pas le cas... moi s'il fallait être productif... moi j'étais d'accord J'étais d'accord tant qu'on était... tant qu'on reste humain... je vais te donner un exemple où j'étais pas  
205 d'accord... j'ai donné un exemple... j'en ai plein mais je vais t'en donner qu'un. Le chef de département, il nous convoque... tu vois un jeune un con... il convoque le chef d'atelier, on était trois à quatre plus le chef de la sécurité, plus le chef de l'administratif, on était réuni. Il nous dit comme ça : « bon on va faire un atelier sur la propreté » je dis : « ah bah c'est bien ». Voilà... et puis il y a plus que lui qui causait : « voilà un chiffon par terre, tant  
210 de points, un meuble qui est pas aligné, tant de points, un outil par terre, tant de points, c'est pas balayer, tant de point et on va ramener ça sur une formule cabalistique sur 20 et on va noter les ateliers » et je dis : « mais comment vous allez faire ? » Il me dit : « bah un

215 contremaître ira dans un secteur d'autres contremaître. » Ah j'ai dit : « attention, sur le fond, moi je suis d'accord la propreté ça amène la sécurité, ça amène des bonnes conditions de travail et la propreté sur le fond... mais sur le fond... mais sur la forme je suis pas d'accord ». Le mec qui dit : « bah pourquoi ? » « Mais parce que vous avez détruire l'ambiance vous voyez un jeune contremaître qui va aller voir un vieux qui va lui dire 'qu'est-ce que tu viens foutre chez moi' hein ? » Ah, il me dit : « mais au contraire ils vont se parler ». « Vous connaissez pas la condition humaine moi je vais vous dire une chose je critique la
 220 forme mais quand...mais quand je critique quelque chose j'amène les... une solution » j'ai dit « il vous faut un gendarme, il faut quelqu'un en dehors de l'atelier ». Il me dit : « mais on n'a pas besoin de gendarmes ». Ah j'ai dit : « Ah bah, tu as jamais eu besoin de gendarme toi quand tu conduisais en pleine nuit et puis que tu arrivais à un virage et puis que tu voyais... tu tombais sur les flics et que tu allais un peu trop vite mais tu dis 'oh là il faut que je lève le pied' et ça t'est pas arrivé ? » Il me dit : « bah si », je dis : « bah voilà on a tous dans la vie... on a tous besoin d'un gendarme... » enfin tu as eu beau dire ce que tu veux dire, ce que tu voulais il a fait ce qu'il a voulu et tu sais que comment ça s'est terminé ? et ben c'est tout facile comme dit l'allemand [inaudible] et bien les jeunes contremaître... moi je les connaissais, il faisait la cotation dans le bureau, dans son bureau... il faisait pas,
 225 il mettait par exemple 14 sur 20 et aller voir un contremaître il disait... il allait voir l'autre contremaître et il disait : « je t'ai mis 14 quand tu iras chez moi tu penseras à moi ».

Q *Ah ouais ils se renvoyaient l'ascenseur*

R Tu vois un peu, ça veut dire que les jeunes connaissaient pas tout ça et puis... et puis voilà, comment ça s'est terminé et puis à la fin j'en ai eu marre... j'ai attrapé mon téléphone... j'ai attrapé en 81 mon téléphone, j'ai été voir un copain avec qui... parce que j'ai fait dix ans
 235 de cours du soir et des ingénieurs en 1962... les ingénieurs, des Gars d'z'arts, c'était des gars bien ces ingénieurs là... c'était des gars bien... ils nous donnaient des cours du soir en dehors de... en dehors du boulot, quoi... après le boulot, j'ai fait 10 ans de cours du soir... donc j'ai fait des mathématiques, j'ai fait... j'ai passé mon certificat d'entrée aux arts et métiers uniquement sur le temps de... de... comment... des mathématiques. J'étais passionné et puis parce que après on a fait équipe en 1969 au démarrage de la 3<sup>ème</sup> chaine...
 240 on a fait les équipes... on travaillait.

Q *Et le 2x8 ça a démarré quand ?*

R En 69... Alors là, les équipes, j'étais contre alors... vous allez me dire que je suis peut-être un petit peu... pourquoi j'étais contre ? Quand on était en normal, ton atelier à toi tu laissais le soir mais tu le retrouvais le lendemain matin... c'était ton atelier. Tandis que là, ton atelier en équipe, tu le donnais à un autre... je... qu'avait pas les mêmes façons de voir que toi... alors on correspondait avec des cahiers, on écrivait dans le cahier, j'ai fait ceci, j'ai fait cela... et puis ceci et... donc si tu aimes mieux, on a détruit cette espèce d'ambiance... il y a eu de la concurrence entre les équipes... énorme, tu vois oui... la concurrence énorme... tu peux pas t'imaginer... et puis la concurrence même, entre des fois de chef qui était ingénieur, j'en ai connu un jeune... oh là, je vais vous raconter une histoire de concurrence sur la R12... je sais pas si vous connaissez un peu la mécanique... vous savez ce que c'est une suspension vous avez le bras supérieur et le bras inférieur entre le... les deux, il y a un disque... un disque qui s'appelle le moyeu... le bras... le bras supérieur était monté avant le train... il était maintenu, compressé avec des ressorts... avec des crochets... donc fallait bien le maintenir ce bras et donc avec un crochet qui était vissé à la caisse, on maintenait le bras supérieur en compressant avec le ressort et on pouvait après monter et continuer l'assemblage... OK... et ce bras supérieur il tenait sur la caisse... il y avait un gros boulon... il fallait... c'était un axe... il fallait bien serrer et on le serrait avec une visseuse... et la visseuse passait très près d'un tuyau de frein... les tuyaux de frein fallait pas y toucher parce que c'était des tuyaux galvanisés et les tuyaux galvanisés si tu les touchais, tu enlevais le galvanisé... et puis ça pouvait se péter dans le futur... tu as compris... donc moi ma visseuse était super protégée avec des trucs et je serrais par l'écrou, je maintenais la tête de vis avec une clé, ce qui paraissait logique et l'autre équipe, tu sais comment il serrait ça ? pour éviter le tuyau... et bien il serrait par la tête de vis donc c'est la vis qui tournait dans le support tôlerie et... il y avait une telle pression avec le ressort que ça laminait la tôlerie... c'était anti mécanique... Et ben tu as un ingénieur qui m'a dit : « Rabineau tu déconnes tu devrais faire comme nous » moi j'ai dit : « non je ferai comme ça c'est pas mécanique ce que tu fais » et heureusement il y a un mec du bureau d'étude qui a dit : « Rabineau il a raison » bah oui ça paraissait d'une logique... tu vois lorsque je te raconte ça fait deux anecdotes avec deux ingénieurs... des jeunes c'est là que j'ai attrapé mon...

Q *Votre téléphone*

R Mon téléphone et puis il y avait un copain... on avait été... on avait pris des cours ensemble... on était allé à l'école de Saint-Germain-en-Laye ensemble et lui il était tellement

fort que... il a suivi les ingénieurs Renault... là moi j'étais trop nerveux tu sais j'avais du mal à dormir... tu sais, j'ai un tempérament... c'est un tempérament... tu vois je [inaudible] pas et les gens qui me connaissent pas ils disent : « mais tu es toujours en colère » mais je suis comme ça... mais tu sais des petits gars, [inaudible] qui donnait 20 ans à l'école [inaudible] et tu sais... Il cause fort et vite mais il est pas méchant... j'étais comme ça alors... j'appelle mon travail... mon téléphone... puis j'appelle... mon téléphone et puis j'appelle mon copain et je lui dis : « bah tu as pas besoin d'un mécano pour la SuperCinq en préparation avec le bureau d'étude » il dit : « si on cherche un mécano », je dis : « bah moi je suis ton homme »... J'ai été voir les grands chefs... je lui... je leur ai dit : « bah écoutez je vous dis salut les potes je m'en vais là j'arrête, comment dirais-je... la maîtrise... » et puis on m'a demandé pour aller travailler sur la SuperCinq et puis j'étais content parce que comme je ramenais toujours ma fraise...

Q *Ah ouais et c'était en quelle année ça ?*

285 R En En 81

Q *Ah oui d'accord alors en 1980 vous revenez sur chaîne en mécanique*

R En 81... j'étais en mécanique sur chaîne et je suis parti... donc comment on appelle ça... comment on appelle ça... pour préparer l'arrivée des nouvelles voitures... le gars... il avait créé une section où il y avait... où il y avait les tôliers, les peintres, les selliers, les mécanos... tu vois... et notre travail, c'est d'aller voir la réalisation de la voiture au bureau d'études... même celui sur la planche à dessin.

Q *C'était quel... sur quel véhicule ?*

R Et d'autres... les prototypes... et de dire à des ingénieurs « non ça, ce n'est pas comme ça »... nous on a dit c'était mieux avec notre expérience professionnelle à l'aider pour [inaudible] les prototypes fabriqués pour qu'elle soit montable en chaîne dans des conditions de sécurité et de conditions de travail et de qualité... tu me suis ?

Q *Oui*

295 R Donc on allait souvent au bureau d'études... tu vois... on travaillait avec les méthodes centrales parce qu'il y avait aussi les problèmes d'outillage, tu vois... et moi j'ai fait un truc... ça me plaisait le produit, dis donc... c'était énorme... j'allais dans des réunions, au bureau d'étude et tout ça... j'ai des anecdotes terribles à te raconter

Q *Et c'était sur quel véhicule ça*

R C'était la SuperCinq... la nouvelle R5... la SuperCinq, oui

Q *Pour préparer l'arrivée de la SuperCinq... je crois que c'est 1982*

300 R Avec des protections latérales... je sais pas si tu la vois... tu les vois les protections latérales en plastique là ? Il y en avait une sur l'aile avant et une sur la portière et sur les l'arrières... et ben je vais te raconter une histoire... après je continue... et il y a eu un moment, tu vois, un peu... un jeune ingénieur... parce que... je veux dire... tu sais quand tu es en fabrication... et puis que tu es enfermé dans tes murs... et puis que tu es au montage en

305 fabrication tu dis « ces cons au bureau d'études, ils ont inventé un truc, c'est le bordel... c'est pas montable ça ». On critiquait... c'était pas mieux le bureau d'étude mais moi, des fois, j'ai été au bureau d'étude... Ah j'ai compris que c'était pas la même chose... j'ai compris que ces gars-là... ces gars-là... ils ont un sacré boulot... que sur une page blanche où faut dessiner une première pièce, c'était pas évident ! J'ai compris ce que c'était que le bureau d'étude, tu vois... Et bien souvent, quand j'allais en chaîne, je leur disais : « les gars, critiquer pas le bureau d'étude parce que au bureau d'étude, il y a des gens qui se suicident, c'est un sacré boulot... il faut y avoir travaillé pour connaître... » C'est comme toujours... et donc il y a une anecdote... un jour dans mon tempérament, je vais te dire une chose, tu avais la SuperCinq cinq portes et quatre portes. La quatre portes était plus longue de

315 quelques centimètres, d'accord ? Le train arrière venait du Mans, accouplé avec un câble de frein à main qui liait les deux tambours, d'accord ? Et voilà qui me met, c'était à l'époque de l'étude, qui me met en chaîne de train... le train pour la quatre portes puisque... et le train pour la cinq porte. Je leur dis : « ça j'en veux pas » Et les gars dit... là, je vois encore l'ingénieur... et je lui dis : « j'en veux pas de ça parce que vous voyez sur les bords de chaîne... il y avait les bonnes roues, les mauvaises roues... vous voyez, les mecs dans

320 des conditions de travail qui font qu'il aille chercher ce train dans des conditions... faut marcher tout ça va prendre de la place sur les bords de chaîne... non il faut me réduire ça en un seul train. Alors je suis critique mais je vous donne la combine... moi la chape qui sort du levier de frein à main une chape de 15 cm de long, bah, vous en faites deux [inaudible] c'est quand même pas dur ça et vous gagnez un train. »

325

Q *Ah ouais*

R Tu as compris... Et bah dis donc, il voulait pas faire ça, le mec, j'ai dit : « mon petit bonhomme, tout ingénieur que tu es, je vais te foutre en chaîne toi et tu verras ce que c'est...

tu sauras ce que c'est que la chaîne, toi tu connais pas la chaîne ». Je l'ai harcelé. Puis un moment, il m'a dit... bon... il m'a dit : « Rabineau, on va faire. » J'ai compris une chose  
330 là... ces gars-là, quand ils vont devant les grands patrons avec une page blanche pour pouvoir commencer l'étude de la voiture pour connaître la quantité de dessinateurs pour pouvoir faire dans son coin ce qu'il avait à faire... il dit : « moi j'ai besoin de quatorze dessinateurs » et bien il était bien emmerdé d'aller revoir son patron en disant : « ben voyez il faut que je refasse ça »... Tu comprends... ce que je veux dire, j'ai compris... Ils sont  
335 [inaudible] mais je l'ai remercié parce que il a compris aussi comme quoi j'avais un problème.

Q *Et c'était comment, les conditions de travail à l'époque dans les années 1980 dans l'atelier ?*

R Oh tu sais... c'était pas mal quoi c'était pas mal... A part les équipes, tu vois ce que je veux dire... les conditions de travail, c'était pas mal, tu sais... je vais te dire une chose... je vais te dire une chose... je ne comprends... tu vas bien me comprendre parce que des anecdotes  
340 comme ça j'en ai plein ! Un jour, j'étais contremaître et... j'étais contremaître sur la R12 sur la chaîne trois et puis j'avais un chef d'équipe qui avait un BTS... un très bon gars... un gars très intelligent et qui d'ailleurs a fait une carrière... une belle carrière chez Renault... donc on travaille ensemble... c'était un gars très intelligent et que j'estime beaucoup... il y a un moment... il vient me voir... il vient me voir, il me dit : « tu sais Roger, j'en ai marre de ce mec-là, on va le foutre dehors, on va lui filer un avertissement... » Je  
345 dis : « bah, pourquoi ? », « Bah, il veut pas faire son boulot, il le fait mal... c'est toujours le bordel »... Oui parce que tu sais, quand on diminue la cadence, on rajoute un tout petit peu des centièmes à chacun, on refait les postes de travail parce que tu diminue le personnel, mais le travail est toujours le même... tu es d'accord... Alors on rajoute des centièmes  
350 à chacun et le mec qui est en chaîne et bien il croit qu'on le truande parce que il est plus facile de retirer des petits boulots, des centièmes à chacun quand on augmente la cadence que quand on diminue la cadence pour rajouter du travail, tu comprends... C'est psychologique tout ça... et en plus de ça c'était un arabe... c'est un cas particulier...

Q *Ouais ?*

R Et ben, ce gars-là... tu sais ce que ça veut dire couler en chaîne ?

Q *Oui*

355 R De temps en temps, il oubliait de... de faire quelque chose et il faisait exprès pour faire voir qu'il faisait trop de travail...

Q *Ouais, comme de l'antijeu ?*

R Dans cette équipe, il a tout fait pour faire des tas de trucs et mon chef d'équipe... et il y arrivait pas... et c'était un musulman... et je vais te dire une chose, peut-être que tu sais... Tu ne commandes pas un judéo-chrétien de la même façon que commander un musulman, 360 c'est tout à fait différent et ça j'ai appris... ça j'ai appris ça quand j'étais chef d'équipe... je suis tombé sur un noir chrétien de Dakar et un noir musulman de Dakar, c'était pas la même façon, les deux... Et oui, j'ai des anecdotes... alors je reviens à mon gars... je lui dis : « écoute, je vais y aller moi », j'étais à mon travail « et je vais me mettre derrière lui et je regarde [inaudible] ». Dis donc, il me vient une idée incroyable : là où il commence à tra- 365 vailler, je mets une croix par terre... donc je mets une croix... là où il termine son travail, j'en mets une autre... Parce que j'avais remarqué quelque chose, je dis à mon chef d'équipe : « tu veux venir me remplacer parce que je vais discuter avec lui d'accord ». Je prends un mètre, tu vois un mètre... je mesure la distance entre la roue avant d'un véhicule et la roue avant de l'autre véhicule... je trouve par exemple quatre mètres... je mets quatre mètres. 370 Je mesure la distance entre mes deux coups de traits, je trouve par exemple... me rappelle plus... mais mettons trois mètres cinquante. Donc il me faisait le travail... il me faisait le travail en trois mètres cinquante au lieu de me le faire en quatre mètre... ça veut dire qu'à la limite, je peux même te rajouter du travail, je me suis trompé, toi dans ton poste, tu viens me prouver que tu peux faire plus de travail. Alors tu fais une connerie de... mon gars 375 parce que quand tu es en aval... que tu emmerdes l'autre et que tu... faut que tu reviennes rechercher à ton poste des pièces... à ton poste, tu te fatigues... si tu restes dans ton poste du travail, tu te fatiguerais moins... bien moins et là tu peux le faire... Et là, les musulmans, c'est ça, il faut leur prouver... tu as jamais eu un marchand de tapis en face de toi ? Moi, j'en ai eu sur la route qui étalé son tapis et avec les tapis je marche dessus avec ma ba- 380 gnole... Mais c'est les plus grands commerçants du monde, les musulmans... Il faut savoir ça si... c'est-à-dire... que si tu les marchandes pas... tout se marchande... tout même ta femme... il faut connaître ça... C'est des bons gars, tout ça, mais faut les connaître... tu sais depuis que je suis en retraite, je fais de la philo, donc j'apprends... J'essaie d'apprendre les trois religions et j'apprends encore beaucoup de choses enfin bref... donc voilà un 385 exemple de ma façon de commander, tu vois, et mon contremaître qui m'a dit : « Eh ben



dis donc, chapeau »... pas mon contremaître... mon chef d'équipe... « Tu sais quand y avoir une grève, il va foutre le camp... tu l'as tellement emmerdé ». Et puis un jour, il y a une grève et donc les mecs dans l'allée qui haranguaient les mecs... ils haranguaient... « ouais sortez ». Je me suis placé en face lui, les bras croisés... je regarde... tu sais ce qui me fait ? un clin... il me fait un clin d'œil ! Ben moi, j'ai répondu par un clin d'œil... le gars et ben... c'est ça la valeur de l'homme et puis j'ai appris des choses, quand tu commandes... quand tu commandes... je leur disais toujours à mes chefs d'équipe... Parce qu'une fois, j'étais chef d'atelier, et je file un avertissement à un mec, à un arabe mais en prouvant par A plus B que c'est ça... il faisait mal son travail, il faisait du sabotage... du sabotage parce que les moyeux de train avant ils étaient bousillés... parce que il ne prenait pas le bon outil pour pouvoir accoupler le moyeu sur le disque... Après c'était un cinéma infernal, il y avait cinq mecs qui tournaient autour de lui... Et j'en ai mis quatre d'un côté de l'autre dans [inaudible] « ce sont des gars qui... qui travaillent pour la région... parce que ils travaillent pour le client tandis que toi tu es un saboteur... Combien de fois le type il te dit, à côté de toi, qu'il faut que tu prennes l'outil... tu le prends pas et ben puisque c'est comme ça je te file un avertissement... un avertissement » et tu sais ce que je faisais et bien le soir quand le gars il quittait... il quittait l'atelier pour rentrer chez lui, je le cherchais et j'allais lui serrer la main pour lui dire au revoir... il dit : « merde il me donne un avertissement, il me sert la main, dis donc » He bien pourquoi faut que tu ailles faire ça ? He bien, quand tu donnes un avertissement... c'est grave, c'est dans ton dossier, tu vois c'est grave un avertissement... le mec qui rentre chez lui... il va dire à ses gamins qu'ils l'emmerdent « emmerdez pas », la bonne femme « m'emmerde pas j'ai déjà assez d'emmerdement à l'usine », tandis que si tu serres la main... Merde. He ben tu lui as mis un avertissement, mais il m'en veut pas... c'est ça la miséricorde... la miséricorde c'est la vertu du pardon... et pardonner ce n'est pas avoir de rancune... ce n'est pas haïr mais ne pas oublier... tu comprends... alors donc tu vois le truc de commandement... je t'en ai raconté plusieurs mais je pourrais te raconter comme ça...

Q *Ah c'est passionnant, c'est vraiment passionnant... Et dans l'usine, dans les années 1980, moi j'ai noté, parce que moi j'en avais vu quelques-unes, il y avait des grandes fresques peintes dans les ateliers...*

R il y avait quoi ?

Q *Des grandes fresques peintes... des grandes peintures dans les ateliers...*

415 R Oui, c'était après 81... Ah ça... c'est quand je suis parti de mon bureau d'étude... il y en avait des trucs comme ça d'ailleurs chez moi... j'en ai un tableau comme ça, parce que le patrimoine en a fait un pour moi... le mec qui faisait mon affaire un...

Q *Il s'appelait comment le gars qui faisait ça*

R C'était les copains qui sont allés le voir pour lui demander de faire un tableau pour moi.

Q *C'était un Renault*

420 R Ah oui... Sur des chaînes était accrochées la Juvaquatre, la Frégate et puis en bas il y avait marqué 1953 et en bas c'était des balancelles... c'était plus des chaînes, c'est des balancelle qui s'écartaient pour suspendre le véhicule et c'était la SuperCinq... et il y avait marqué 1989... donc c'est le tableau qui m'a fait

Q *Vous l'avez toujours j'imagine ?*

R Comment

Q *Vous l'avez toujours*

R Ouais, dans mon sous-sol... dans mon terrain de jeu... dans ma pièce de jeu

Q *Si vous pouvez m'envoyer une photo, ça me ferait bien plaisir parce que je les ai fait photographe par mon par mon photographe quand j'étais à l'usine... et j'ai gardé traces de toutes ses fresques qui étaient sur les murs de l'usine... c'est impressionnant... et ça, ces fresques, c'était décidé... on passait la commande auprès du gars... c'est ça l'équipe ?*

425 R Oh bah... ce qui était dans les ateliers... je ne sais pas... certainement que c'est les grands patrons qui lui ont dit : « là faut faire ça et ça et ça ». C'est une forme de... d'égaiement dans les ateliers... c'était sympa, quoi... quand ils ont vu ça mes copains à ma retraite, ils ont été le voir pour me faire un tableau à moi personnel... et il m'a fait un tableau à moi personnel... quand je suis parti en retraite, j'ai payé un coup à boire à tout le monde... mais j'ai pas payer le café, j'ai payé l'apéritif à tout le monde... tu vois, il fallait que je me  
430 planque... et je me suis planqué au MPR... je me suis planqué derrière des... comment... des containers... il y avait un labyrinthe pour y arriver et j'avais mon comptoir qui était là... tous les gars de méca... la mécanique... tous les gars que je connaissais, ils sont venus boire un coup... j'étais peut-être l'un des derniers à payer un coup d'apéritif avec de l'alcool en 1989... mais c'était au MPR, j'étais planqué quoi... mais j'avais donné l'ordre à tout le

435 monde... alors je termine... je termine un truc donc... j'ai travaillé pour l'arrivée de la  
SuperCinq en chaîne, OK ? Certainement que mon travail a plu à certains parce que j'ai eu  
un... ils m'ont filé un bébé dans les mains... on arrivait pas à monter aucune protection  
latérale... tu sais sur les portières... il y avait un tel gâchis, tu peux pas t'imaginer, un tel  
gâchis... c'était le bordel complet... et alors... et alors... et alors... ils m'ont filé le bébé  
440 dans les mains... il fallait que je le règle, le problème, tu vois... c'est-à-dire régler le pro-  
blème avec le bureau d'étude et tous les fournisseurs : Hollande, Espagne et dans les  
Alpes... alors je me suis attelé à la tâche et j'ai cherché les tenants et les aboutissants les...  
comment elle est... pourquoi... et tous les machins... et un beau jour... il y a un chef qui  
m'a dit... on était quatre à faire des trucs comme ça : il y en avait un sur les échappements,  
445 un autre je sais pas sur quoi, et moi j'étais donc sur les protections latérales... Et alors les  
chefs, ils me disent : « bah voilà, on va faire une présentation à tous les gars de Flins... tu  
vas présenter ton travail. » Alors tu sais... Alors, donc j'ai présenté mon travail... donc tu  
vois... et donc j'avais un ingénieur... un chouette de mec, il me dit : « tu sais Roger, t'en  
fais pas je suis derrière toi. » Parce que tu sais, j'avais un peu la trouille parce que je suis  
450 peut-être nerveux, mais je suis quand même émotif, tu vois... émotif... alors je dis : « est-  
ce que je fais bien... pas bien... est-ce que c'est ceci... est-ce que cela... est-ce que j'ai  
bien m'expliqué », parce que j'ai mon langage à moi, tu sais... j'ai peut-être fait dix ans et  
plus de cours du soir... j'ai peut-être fait des mathématiques, mais j'ai pas fait de français,  
je suis resté aux Français ou à un niveau... un petit niveau... tu comprends parce que j'ai  
455 voulu faire du français... et puis je suis tombé sur un connard qui m'a dit « dis donc, il  
faudrait que tu retournes à la maternelle toi »... J'avais 35 ans, j'ai dit : « écoute mon petit  
bonhomme, moi j'ai 35 ans, je viens pas là pour me faire servir des réflexions de ce genre,  
moi... je viens là pour m'en sortir, mon pote... et apprendre alors là tu me reverras plus...  
terminé ». Ah, tu sais je faisais pas de cadeau, après je reviens à mon... à mes protections  
460 latérales... ça a tellement bien plu que sur les quatre qu'on était à présenter ça, on dirait  
quoi... comme de Flins, ils m'ont dit : « il faut que tu présentes ton affaire à tous les pon-  
tifes de Billancourt du bureau d'études ». « Putain », je dis « mais vous vous rendez compte  
de ce que vous me demandez là ». Il me dit : « t'en fais pas Roger je suis derrière toi  
t'inquiète, ton truc, c'est du béton ». Alors donc j'ai présenté là... je sais pas ce qu'il en est  
465 sorti... j'ai pas eu de réflexion... tout le monde devait être content, mais après il fallait  
quand même organiser... réaliser... alors là mon tempérament, tu sais... tu vas rigoler...  
j'ai deux anecdotes... je suis allé en Espagne et puis... mais avant, tu sais, parce que c'est  
du plastique ce truc là... le plastique c'est pas la mécanique... j'ai été faire un cours au

470 bureau d'études une demi-journée parce que je connaissais beaucoup de monde au bureau  
d'études... c'était faire un cours sur le plastique de ce que c'était sur cette bête... il y avait  
des charges, de la résine... donc il y avait des tas de choses qu'il fallait savoir... alors  
j'arrive en Espagne et puis, tu sais, on contrôlait les pièces... on écarte les pièces qui étaient  
pas trop bien... il y avait le gars du bureau d'étude qui avait dessiné la pièce... il y avait  
des contrôleurs... il y avait des tas de choses... et puis il y avait moi qui était là en tant que  
475 responsable de la fabrication de ce truc là... le responsable de la mise en chaîne, pour que  
ce soit montable... Alors, le gars, il arrive... le patron [inaudible] Ah moi je m'amène je  
lui ai dit : « oui mais à condition [inaudible]. » Oh le mec qui me regarde, dis donc, je le  
vois encore rajuster ses lunettes... il y a... du bureau d'étude, il me donne un coup de coude  
« qu'est-ce que tu dis là toi ? » Je lui dis : « écoutez, les potes, je fais ce que je dis... j'ai été  
480 suivre un cours, je sais ce que je dis ». Alors le patron, il dit : « Monsieur Rabineau il me  
dit [inaudible] »... Je dis pas ce que... je raconte pas des histoires... il y avait un coeffi-  
cient... il y avait un coefficient... que tu enfonçait... c'était des trucs... tu sais qu'il faisait  
30-40 cm de long sur cinq centimètres de large et que tu mettais ça dans une presse et il en  
sortait la protection latérale.

Q *C'était à l'injection plastique... c'est ça... c'était fait directement à Flins ?*

485 R Non, c'était fait par des fournisseurs extérieurs... Alors quand tu... quand c'était trop chaud,  
si ta pièce est trop molle et que tu la mets... Dans la machine... He, bien il se produit que  
l'aspect de la pièce, elle est belle, l'aspect de la pièce... mais toute les petites aspérités où  
il fallait accrocher les pièces sur la portière et bien les fibres de verre n'allaient pas si tu  
aimes mieux... ne glissaient pas, tu vois... n'allaient pas dans les... dans les trous, donc il  
490 y avait un coefficient que le gars il fallait qu'il mesure [inaudible] avec une certaine pres-  
sion sur la pièce plastique... il y avait un marquage... il fallait mesurer le diamètre de  
l'empreinte... il y avait des conditions à respecter... tu me comprends toujours... eh bien  
voilà, donc avec ça, j'étais aussi... j'étais aussi faire la fabrication... voir la fabrication en  
Hollande... et puis j'étais allé voir aussi comment dans les Alpes, chez les fournisseurs et  
495 avant tout ça, au moment de mon étude... au moment de mon étude... de mes recherches  
du pourquoi et du comment, à un moment, le bureau d'étude, les fabricants, les achats, le  
contrôle étaient réunis... c'est le patron des pièces MPR et moi [inaudible] que je m'occu-  
pais de la pièce... j'étais là tu comprends et mon tempérament que maintenant tu com-  
mences à connaître... alors tout le monde discutait, les achats, ils disaient un truc, le bureau  
500 d'étude un autre truc... les fournisseurs, ils disaient autre chose... tu vois ce que je veux

dire... parce que les plots de cette protection latérale... les plots que tu mettais là dessous quand tu vissais la vis, bah tout cassait et donc il y en avait des bennes entières... des bennes de pièces cassées... c'était un gâchis incroyable... et alors dans ces pièces-là, les petits plots qui recevaient la vis quand ils étaient cassés, il y avait des petits trous, des boursouflures... donc ces gens-là ne respectaient pas ce qu'on appelle la plasticité... tu vois... tu comprends... alors que moi je disais rien et peut-être pendant une heure j'ai rien dit... Puis il y a un moment... il y en a un qui dit Rabineau qui est encore... rien dit, là j'ai dit : « oui, je vais vous dire pourquoi j'ai rien dit, parce que ça fait une heure que vous êtes autour de la table et vous racontez tous des conneries... oh dis donc je leur dis vous racontez tous des conneries les gars bon... maintenant moi je vais vous dire ce qu'il y a... vous allez tous venir avec moi dehors... il y a des bennes qui sont entassées les unes au-dessus des autres, je n'ai rien préparé... la quatrième benne qu'est là haut, on va la descendre et vous allez voir le problème... si vous regardez les plots, voyez pourquoi ils cassent, les plots, il y a des bulles d'air dedans... c'est de votre faute messieurs les fournisseurs... ce n'est pas la faute du bureau d'études... ce n'est pas la faute de ceci... c'est de votre faute... et ses pièces qui sont cassées, elles sont pour vous... c'est pas pour la fabrication parce que le mec qui monte mal... C'est pour vous ! » Donc, j'ai réussi à prouver tout ça tu vois... alors bon je te raconte ma vie mais enfin c'est comme ça

Q *Et des anecdotes comme ça, j'imagine que vous pouvez... vous devez en avoir une quantité c'est impressionnant... c'est vraiment passionnant... et sinon parce que... Et sinon parce que là l'heure tourne... je ne voudrais pas vous faire...*

R Oh là, j'ai le temps... j'ai le temps... c'est vous... c'est vous... vous avez le temps vous ?

Q *C'est bon c'est bon*

520 R Bon alors, allons-y... je vous écoute parce que je cause beaucoup mais...

Q *Alors entre le moment où vous êtes arrivés à l'usine et le moment où vous en repartez, c'est quoi qui que vous reprenez... qui a le plus changé ?*

R C'est les équipes... les équipes... les équipes. elles sont arrivées en 69 puis après le choc pétrolier... ces deux trucs là, ça a été terrible... les équipes, ça a été terrible... il y a eu un moment, on a fait une équipe de football... ce qu'on appelle... inter atelier... et moi... c'est moi qui m'occupais de ça, le samedi on jouait... alors il, y avait des éliminatoires, des quarts de finale, des finales... et puis moi, dans mon esprit, je voulais rassembler les deux équipes... pourquoi on se bagarrait au boulot... et puis en dehors du boulot, c'est... on se

525

réunissait... c'était plus sympa... c'était la mécanique, on jouait contre la sellerie, on jouait  
 contre la tôlerie, la peinture et ainsi de suite... et voilà que moi je disais qu'une chose...  
 que je comptais... c'était d'aller en finale et j'étais en 64... on était en normal... j'avais  
 530 gagné la coupe et donc toujours dans un esprit d'équipe... une équipe de copains qui était  
 solidaire... et alors là dis donc, je tombe... je voulais toujours mettre l'équipe la meil-  
 leure... puis j'avais embauché un ingénieur qui jouait... un jeune mais alors il y avait meil-  
 leur que lui.... alors je l'avais un petit peu retiré, quoi... et puis ça lui a pas plu... voilà  
 qu'il a fait une équipe à lui... il y avait une équipe dans chaque équipe... alors j'ai dit :  
 535 « Merde, dans le boulot, on se bagarre déjà et là voilà qui va y avoir deux équipes : l'équipe  
 deux, l'équipe une... l'équipe de l'équipe deux, merde... j'arrête, j'abandonne ». Donc c'est  
 les copains, dont mon gars de BTS qui était avec moi, qui m'a dit : « Roger, mais non...  
 mais non... » Enfin, j'ai continué... j'ai perdu des joueurs... j'ai perdu des bons joueurs qui  
 étaient dans l'autre équipe... et puis voilà qu'on se rencontre en demi-finale, dis donc... les  
 540 deux équipes de la mécanique en demi-finale... et puis beaucoup de gens étaient contre  
 moi, tu sais... et puis ça se passait sur le terrain d'Élisabethville. Oh putain, j'avais un Por-  
 tugais qui avait... non... il était pas avec moi, mais il était avec moi avant... un Portugais  
 qui avait peut-être 40 ans mais c'était un vieux renard, qui jouait très bien dans l'équipe  
 adverse... et moi j'avais, un petit arabe qui jouait avec moi. Putain, qui jouait très bien  
 545 aussi... un petit marocain, il s'appelait Yacine, tu vois, je me rappelle... et je dis :  
 « merde ! » L'autre portugais qui garde le jeune... oh là, il le quittait pas d'une semelle...  
 il va lui arriver quelque chose... ça a pas loupé... sur une balle aérienne, il lui file un coup  
 de coude sur... dans l'estomac, le portugais au jeune arabe... l'arabe... tu les connais les  
 Arabes, quand tu les attaques... je mets un coup de poing dans la figure à l'autre... L'arbitre  
 550 et qu'est-ce qu'il a vu ? Il a vu que le coup de poing dans la figure, il a pas vu le coup de  
 coude dans l'estomac... bah, ça s'est passé à deux mètres, j'étais fou... L'arbitre, il le vire  
 mon gars... ça veut dire qu'on joue à dix pas à onze... je suis devenu dans une fureur  
 incroyable... j'ai dit : « les mecs, on joue à dix mais nous, les autres ils vont bientôt jouer  
 à dix parce qu'on va en envoyer un à l'hôpital ». Donc, on jouait un peu dur... je n'ai jamais  
 555 blessé personne dans... mais j'ai joué jusqu'à 55 ans au football, je n'ai jamais blessé per-  
 sonne... mais là, c'était mieux à la tchatte comme on dit... j'ai au... baratin, à  
 l'influence... alors il y en a qui me faisait un coup d'œil et on jouait un peu dur... mais  
 jouer un petit peu dur, c'était avec l'adversaire... tu te frottes un peu... je voulais pas aller  
 à l'hôpital moi. Mais à la mi-temps, il y a les mecs qui disaient : « Mais faut pas avoir peur,  
 560 les mecs est-ce que c'est que ça moi je veux pas aller à l'hôpital. » On a connu des très

peureux, tu as vu mon tempérament, j'étais un gagnant, tu sais, j'étais un gagnant... enfin voilà enfin voilà donc, tu m'as posé une question, j'ai pu le plus mauvais moment... c'est les équipes parce que tu sais les équipes... il y avait des trucs incroyables... moi j'aimais pas les équipes, moi, je vais dire pendant huit jours, je voulais pas... je voyais pas mes enfants... et quand j'arrivais... quand j'arrivais à 11 heures du soir, ils étaient au lit et puis moi le matin bah, je dormais...

Q *C'était en 69 la deuxième équipe*

R Ca a démarré en 69, mais... puis moi je n'aimais pas ça tu sais comment ça se passait des couples qui travaillaient en chaîne ou sur des lignes de montage... maintenant ça veut dire ce que ça veut dire comme [inaudible] on dit pas un « balayeur », on dit un « technicien de surface », on dit pas une « bonne » on dirait un « employé une maison » on change le mot on dit pas « OS » on dit un « AP »... c'est-à-dire qu'on change des mots... c'est-à-dire qu'on change le dérailleur mais on garde toujours le même développement en terme cycliste...

Q *Ben bien sûr, je comprends bien mais pour revenir juste pas... pas les équipes mais pour parler des lignes, vous avez été sur... il y a eu une seule ligne jusqu'en quelle année*

R Il y avait une seule ligne jusqu'en 1956

Q *Donc en 57, il y a les deux lignes.*

R Peut-être en 56 parce que c'était au démarrage de la Dauphine... la Dauphine a démarré en 56.

Q *Donc la troisième ligne en 69, elle s'arrête quand la troisième ligne vous l'avez vu s'arrêter ?*

R Ah non, je pense qu'elle a dû s'arrêter... [inaudible] partir en retraite, c'était après 89 mais Ferchal a dû te le dire mieux que moi

Q *Mais je dois avoir l'information quelque part... mais l'important c'est de faire parler les gens, c'est toujours intéressant de... ça permet de mettre en lumière certains aspects.*

R A Ferchal, c'est un gars bien ça... Ferchal, c'est un gars bien

Q *Et pour conclure, si vous deviez retenir... et là d'un point de vue plutôt positif... un... quelque chose de... de l'usine, symboliquement, un lieu, un objet, un véhicule... quelque chose qui pour vous résume l'usine de Flins, ce serait quoi ?*

R Je sais pas... c'était le travail en normal... c'était cette bonne ambiance qui avait... c'était  
 580 la fraternité... je vais te dire, j'ai connu ma femme sur la chaîne... je vais te donner... parce  
 que j'ai du mal à trouver des mots... mais peut-être qu'avec des anecdotes, tu les trouveras,  
 les mots... j'ai connu ma femme sur la chaîne... j'étais régleur à l'époque et donc ma  
 femme, elle travaillait sur la chaîne opposée... et comme il y avait deux chaînes, tu avais  
 585 une première chaîne qui mangeait au premier service au restaurant et la deuxième chaîne,  
 pendant ce temps-là, la deuxième chaîne tournait... et puis après la première chaîne, elle  
 se mettait en route et la deuxième chaîne aller manger au restaurant... et donc, j'ai fait  
 connaissance de ma femme, on s'est marié, ils ont fait un cadeau super et on s'est marié en  
 59... et donc comme j'étais en... chef d'équipe... en 62, donc j'étais régleur... quand, on  
 était marié et donc on pouvait pas manger au même service... tu sais ce qu'ils ont fait ? He  
 590 bien, il y avait une personne qui était en préparation à côté de son poste de travail, elle  
 mettait de l'essence dans la voiture... donc, elle était en bout de chaîne, comme moi, j'étais  
 régleur en bout de chaîne... alors pendant que la chaîne était arrêtée, sa chaîne à elle, ben  
 elle faisait le travail en préparation et puis quand on mangeait tous les deux... que ça sonne  
 [inaudible] la personne qui était en préparation, elle est... l'a remplacée en chaîne... tu as  
 595 pigé ? He ben voilà... c'était ça la fraternité, c'était ça tu vois c'était ça... et puis si tu veux  
 dire je vais retenir quelque chose... c'est des trucs humains... mon meilleur souvenir de  
 l'agent de maîtrise... c'est pas quand j'étais chef d'atelier... pas comme contremaître... mais  
 c'est comme... c'est quand j'ai été chef d'équipe parce que, tu vois... je vais te dire, en tant  
 que chef d'équipe j'avais 75 postes et ben les 75 postes, je pouvais les prendre n'importe  
 600 quand... je prenais une [inaudible] et je tenais un poste... He ben... et dans mon esprit, je  
 voulais une ambiance formidable... travailler l'ambiance formidable... donc, j'étais... Au-  
 près de mes mecs, tu vois, des fois tu vois, je m'emmerdais, alors j'allais voir les mecs en  
 chaîne, comment y travaillaient, tout ça... et puis je voyais un gars, dis donc, qui travaillait  
 dur... Oh putain, il y a un mec qui... qui maintenait le câble de frein à main sur des tirants  
 605 de R10... des tirants qui avaient un diamètre de 3-4 cm et puis le diamètre du câble était  
 de 1 cm... 1 cm et demi... Il y avait un clip en ferraille qui avait un diamètre de 2, de 3  
 mm... tout en acier... et le gars il avait un pommeau et avec sa main, il avait un clip de  
 chaque côté [inaudible] à mettre donc à la vitesse... donc on sortait les voitures... ça faisait  
 beaucoup de clips par jour... alors je dis : « merde, il doit être fatigué, il doit être fatigué



610 de mettre ça à la main : clic clic... le creux de la main. » Il avait un pommeau en cuir mais  
quand même... He ben je suis allé dans l'atelier où on fabriquait, on commandait des  
meubles, des outils et puis... je bricoles avec... des fois... tout chef d'équipe... tu vois...  
J'avais pris une paire de pinces spéciales, j'avais dit au gars : « tu me soutiens [inaudible]  
un truc comme ça tac et tu clipses ». Je l'adaptais dans la paire de pince et au lieu clipser  
615 avec le creux de sa main, en forçant, clac... il y avait simplement qu'à appuyer sur la paire  
de pinces.

Q *Ah ouais c'était une bonne innovation ça*

R He ben alors, tu vois, regarde bien... j'apprends des choses, je monte et il me dit : « non je  
m'en sers pas de ta paire de pince. » Il voulait pas s'en servir dis donc, parce que c'est pas  
comme ça, tu sais, qu'on t'amène un outil... qu'on t'amène un outil nouveau... à un poste  
620 qui fait ça depuis des années, le gars... He ben, tu le violes... tu le violes... tu le violes,  
parce que... [inaudible] alors ma paire de pince, ça a été le remplaçant de Walter qui disait  
ça « c'est vachement chouette ça. » C'est lui qui l'a utilisée... le gars quand il le rempla-  
çait... Et petit à petit, le gars, il l'a prise, la paire de pinces, petit à petit, tu vois... Et puis,  
je vais te dire, j'ai été chef d'équipe... j'étais chef d'équipe, je crois attends... je me souviens  
625 plus en 81... 81, ouais... peut-être, mais on a eu un moment quand il fallait justement  
amener un nouvel outil pour améliorer le poste et bien le gars qui tenait le poste, il partici-  
pait à la fabrication de l'outil dans des réunions, tu vois...

Q *En quelle année ça*

R Au début des années 1980, il participait tu vois

Q *Ah parce qu'après ça s'est perdu ça*

R Ah, ça s'est perdu et quand tu as amené l'outil à ce gars-là... comme il avait participé à la  
630 fabrication, he ben, on ne le violait pas, tu vois ce que je veux dire ?

Q *Donc dans la recherche de productivité on associait les gens...*

R Voilà

Q *Et ça a été perdu... quand ça a été arrêté ? quand ça...*

R Ah, ben je ne sais pas, je ne sais pas... tu vois après je suis parti en 80... je suis parti, je  
me souviens plus de ça, je me souviens plus de quelle époque... Quelle époque c'était... ça  
s'est fait ça... je me rappelle plus bien mais je sais que c'est arrivé... Une fois, j'avais un

635 gars qui avait été... mais je n'ai pas eu tu sais ça pas été... ça pas été un souvenir [inaudible] ça pas été bien long parce que ça devait poser des problèmes certainement je n'en sais rien mais je trouvais que c'était...

Q *C'est intéressant parce qu'après c'est revenu ça, c'est revenu dans le temps dans les entretiens que j'ai pu faire c'est quelque chose que j'ai déjà entendu. Ben en tout cas, je vous remercie énormément parce que vous m'avez apporté beaucoup avec toutes ces informations je me réserve le droit de vous recontacter si jamais j'avais une question.*

**ENTRETIEN N° 2 – JEAN-JACQUES FERCHAL – 1967-1990 : MANAGER OPERATIONNEL**

---

Entretien réalisé par téléphone le 25 février 2022

Q *Quand es-tu rentré chez Renault ?*

R Moi je suis rentré en 1963 donc j'avais 15 ans. Donc je suis rentré en école d'apprentissage où à l'époque on apprenait les métiers manuels et j'étais fraiseur en 3 ans et ensuite j'ai fait une 4ème année pour être dessinateur industriel et mécanique générale.

Q *D'accord*

R Et on faisait une 5ème année en usine

Q *D'accord*

5 R Alors de 1963 1967 j'étais à l'école d'apprentissage et de 1967 à 1968 on devait faire un stage en usine. Moi, on me proposait Billancourt, ça ne m'intéressait pas du tout je ne voulais pas m'éloigner de chez moi et c'est pour ça que je préférerais Flins

Q *Ah d'accord donc en 1967, tu arrives à Flins*

R Euh, oui, j'arrive à Flins en septembre 1967

Q *Ah d'accord, alors donc en cette période de septembre 1967, quand tu arrives à Flins, c'est quoi ta toute première impression, le premier, jour la première semaine*

10 R Oh ben, c'est vraiment d'abord la taille de l'usine, quand tu arrives dans une usine comme ça. Alors elle n'était pas encore à la taille maximum mais il y avait déjà beaucoup beaucoup de monde puisque ... j'étais été époustoufflé par des chaînes qui faisaient 100 mètres de ligne, c'était incroyable pour moi, presque impossible. Donc ça c'était déjà le premier point, deuxième point, on m'a mis en chaîne, donc j'ai vécu toutes les contraintes de la chaîne et je pense qu'il y en avait. Le soir tu rentres chez toi, tu dors, tu te réveilles parce que, la voiture  
15 tu la vois arriver, c'est vraiment quelque chose... c'était des temps cadencés qui étaient très courts, de l'ordre de la minute trente et tu vois et tu vois la nuit, tu vois les voitures défilées

Q *Et tu as fait ça combien de temps de travaillé à la chaîne*

20 R A peu près 6 mois quoi. Et ensuite et tu avais la difficultés des postes. Je me rappelle un poste que j'ai occupé et qui était extraordinaire. C'était sur la chaîne mécanique. Tu avais une petite échelle, tu l'accrochais à la voiture qui était en chaîne aérienne et tu montais dans la voiture pour appuyer sur le frein et faire l'alignement du volant. Il fallait monter tout le temps, tout le temps, mais le soir tu étais mort mort.

Q *Ce n'était pas ergonomique*

R Ah ben oui, ou tu avais les roues. Elles arrivaient et fallait bien les aligner. Elles arrivaient sur les luges mais c'était un travail incroyable. L'ergonomie est passée depuis par ici, mais c'était vraiment très dur. Et je ne te parle pas du temps de travail parce qu'à l'époque on  
25 faisait plus de 42 heures.

Q *Tu étais en équipe du matin et de l'après-midi*

R Non, parce que l'équipe ça a été après, en décembre 1968. Moi je n'étais pas en équipe à l'époque, j'étais en normal. Toute l'usine était en normal. En tout cas, moi j'étais en normal et je pense que les équipes c'était en décembre 1968, de mémoire.

Q *Jusqu'en décembre 1968, on n'était pas en 2x8 à l'usine de Flins*

R On était en normal

Q *Et donc ton premier vrai poste à l'usine c'est quoi*

30 R Alors après mon premier poste, j'ai été aux méthodes, j'étais techniciens de méthodes, de quasi-octobre 1968 à novembre 1979. Un peu plus de 10 ans quoi. Mais entre deux j'avais connu 68.

Q *Et aux méthodes tu étais rattaché aux méthodes centrales ou usine.*

R J'étais aux méthodes usines, dans un premier temps en mécanique. Je dessinais des outillages pour le personnel. Ça c'était la première phase qui a duré 4-5 ans et il y a eu une  
35 deuxième phase où j'étais aux méthodes implantations ou je dessinais des chaines, des bâtiments, des installations. Je suis passé de l'outillage à l'installation.

Q *T'as pas gardé trace de ce genre de documents, ça devait formidable ça*

R Ah ben, on a pas mal de documents parce que c'était du dessin de bâtiment. Je me rappelle avoir dessiné un rétroscope, c'était l'appareil de réglage des phares en fin de ligne de mécanique. Quand tu le vois après monté, les gens qui l'utilisent, ben ça te fait quelque chose.  
40 Le bâtiment NL par exemple ou NC, NF, j'ai contribué au dessin de ces bâtiments-là. Bien sûr en relation avec les méthodes centrale et le terrain.

Q *Avant l'usine de Flins, tu avais déjà eu des expériences de l'usine avant d'arriver à Flins*

R Ah ben pas du tout, je suis rentré à 15 ans, moi j'avais travaillé pas du tout dans des sortes d'usine. Une toute petite, au cours de stage, j'étais tourneur pendant e mois d'août, c'était pendant mes vacances scolaires.

Q *Et ce que tu avais déjà entendu parler de l'usine de Flins, tu avais quelques images avant de rentrer à Flins ?*

45 R Ben écoute, moi c'était, on m'a dit voilà, il faut que tu ailles à l'usine à la fin de ma scolarité, j'habitais dans la région de Versailles, donc j'avais le choix entre Billancourt ou Flins, ou je déménageais. Et je me suis dit, bon Billancourt, ça fait pas mal et puis Flins, ben il y avait 40 km, ça va le faire donc j'ai pris Flins et ensuite on m'a donné un logement de fonction en face de l'usine, j'étais dans ce qu'on appelait le bâtiment sécurité, c'était les gens  
50 de la maintenance, les pompiers, l'entretien, les affaires de sécurité, qui s'il y avait un incident dans l'usine, le feu, etc. ça sonnait dans le bâtiment et tout le monde devait se rendre à l'usine.

Q *Ils étaient où ces bâtiments là*

R Euh, juste en face de l'usine de Flins

Q *Ah c'est les bâtiments sur pilotis*

R Oui Voilà, il y avait 3 bâtiments, donc... et c'était ces trois bâtiments là. et donc moi je ne  
55 sais pas pourquoi mais je me suis retrouvé dans ces bâtiments-là.

Q *Et donc tu arrives à Flins et trouves une usine gigantesque, énorme avec énormément de monde avec des lignes très très longues*

R J'ai encore les cotes des bâtiments c'est 64 de large et 500 m de long. C'est fou.

Q *Ça ça t'avait marqué*

R Ben oui, hyper impressionnant. Alors il n'y a pas que ça qui est marqué, il y a aussi la liberté que tu as quand tu arrives de l'école Renault et tu arrives à Flins, et notamment après en équipe, où là, il y a beaucoup de choses qui se passent. Il y avait une trentaine de nationalité  
60 différentes, voire peut-être plus, c'était incroyable quoi, donc il fallait qu'on intègre tout ça. Donc les relations humaines et la diversité, ça c'était des choses que tu apprenais, tu sors de l'école tu apprends ça. Bon et puis d'autant plus que comme tu as vécu 68, où là c'était vraiment, il y avait vraiment des points très difficiles, quand tu étais à l'intérieur, ont évacué, quand tu voyais les CRS, c'était quand même très difficile, quand tu sors d'une école  
65 où les choses sont à peu près, où il y avait beaucoup de rigueur dans l'école, oui tu étais tout jeune, oui tu arrives à 18 ans.

Q *Est-ce Eque tu dirais quand tu es arrivé à Flins et les premiers mois tu as noté qu'il y avait comme un esprit Flins, une ambiance particulière, propre à l'usine*

R Oui, à Flins, on les appelé les betteraviers car c'était des gens qui venaient pas mal de l'agriculture qui ont retrouvé un métier, une paye valorisante et des horaires de travail, qui correspondaient plus, même si c'était 42 heures, à être dans les champs ou ailleurs, Donc  
70 c'était les betteraviers de Flins et puis, qu'est ce qui s'est passé, il y a eu le 2 huit avec beaucoup de nouvelle arrivée dans l'usine avec un esprit encore assez différent. Et puis surtout, beaucoup de cadre aussi venus de Billancourt qui faisaient leurs premières armes à Flins et donc après tu retrouvais ces gens-là partout et donc les gens de Flins qui repartaient après à Billancourt, il y avait une espèce de noyau d'anciens de Flins qui se créé  
75 naturellement. Moi j'étais à Billancourt par la suite, j'étais toujours été un ancien de Flins alors que j'avais quitté Flins en 1990, et bien trente après j'étais un ancien de Flins. Alors que ça marqué par tant à Sandouville ou à Douai. J'ai toujours été un ancien de Flins, c'est marrant ce noyau qui se créait autour des anciens de Flins.

Q *Un peu comme un noyau d'anciens élèves en fait*

R Oui, oui, c'était alors, tu avais aussi des anciens élèves, les gars d'z'art, mais tu avais des  
80 anciens de Flins qui passaient là et qui restaient très attachés au site.

Q *Et tu as connu Boulogne Billancourt, t'as connu l'usine, c'était quoi les différences majeures ?*

R J'avais un stage dans l'usine, on n'avait pas les vacances moi je me suis retrouvé en fonderie, à faire des coulées avec de la fonte, du métal des choses comme ça quoi. Et les anciens, C'était assez marrant, ils savaient très bien quand quand le sable était un peu trop humide, quand il va y avoir la coulée, ça va exploser et ils attendaient et puis quand ça explosait ils  
85 riaient aux éclats, c'était assez marrant, cette ambiance à Billancourt

Q *Et c'est quoi qui t'a marqué comme différence entre Billancourt et Flins ?*

R Flins à l'époque c'était un site moderne par rapport à Billancourt qui était dans l'île où tu avais plein de souterrain, plein d'endroit noir, pas d'éclairage, on arrivait à Flins, il y avait de la lumière naturelle de chaque côté, ça c'était quand même extraordinaire. Tout au début parce qu'après ça a été autre chose. Au tout début Flins était l'usine considéré une usine  
90 moderne.

Q *Elle avait une 15aine d'année quand tu y es arrivée*

R Les premiers bâtiments c'était 52, c'était 55, 57, par là.

Q *Est-ce que tu as noté quand tu es arrivé à Flins des mœurs particuliers, des pratiques particulières, des personnes, tu me parlais tout à l'heure des betteraviers, qu'on appelait les betteraviers, est-ce qu'il y avait d'autres aspects qui t'ont marqué*

R Oui, moi tu sais mes parents tenait un café, je n'avais bu une goutte d'alcool de ma vie, quand tu arrivais, il y avait de l'alcool un peu partout, des buvettes, Il y avait des bars, des bars clandestins, des choses comme ça, et ça c'était pour moi quelque chose qui était assez  
95 extraordinaire et je me souviens quand il fallait payer son coup, moi je disais je veux bien payer les mecs, mais d'alcool, tant qu'il n'y aura pas du jus de fruit pour moi quand on fera un pot, vous n'aurez pas ma compagnie. Ça c'était Flins. Ce n'était pas simplement ça. Je me rappelle aussi... moi je n'ai jamais été un bon petit soldat comme on s'appelait souvent. il y avait le directeur qui était quelqu'un d'extraordinaire, c'était Guirriec à l'époque, il y  
100 avait la chorale, les cadre fallait aller à la chorale, tout le monde chanté, il fallait aller à la chorale de Flins, et puis il y avait la Saint Eloi, donc ça c'était un moment de convivialité important où à l'époque il fallait un certain coefficient pour aller dans cette réunion-là, quoi. Et puis tu sentais que tout ça, tous ces écarts qui existaient, et quand tu arrivais au coefficient et sur recommandation d'un patron, tu pouvais aller à la Saint Eloi.

Q *C'est comme Le Cercle, l'ARG, ce n'est pas donné à tout le monde.*

R Ah ben non, à l'époque, maintenant si, mais avant c'était vraiment limité à certain. IL y a  
105 beaucoup de choses pendant la grève aussi. Il fallait savoir prendre des agents de maîtrise pour les mettre devant les grévistes, c'était monnaie courante à Flins. Donc alors à la fois, ça pouvait créer des coupures entre ouvriers et agents de maitrise, ça pouvait aussi créer un lien entre les agents de maîtrise. Il y en avait qui exagérait un peu, moi j''n'aimais pas ce  
110 genre de situation car au départ, les gens provoquaient et ça ce n'était pas du tout mon attention.

Q *Dans les années 80, tu quittes l'usine en 90, dans les années 80 qui est la période que je me suis proposé un peu d'explorer, c'est quoi les points majeurs, d'abord qu'est-ce que tu y fais dans ces années*

R Moi déjà, à fin 79, là, comme je te disais, je dessinais des installations, j'avais dessiné une nouvelle implantation de travail et donc cette nouvelle organisation de travail concerné le secteur des sièges, les coutures siège où il y avait des conflits qui étaient sans fin et qui

115 bloquaient l'usine et donc il y avait un noyau dur, mais très dur à la fois de syndicalistes, c'était un atelier de 400 personnes, et puis donc on s'est dit qu'on va essayer de changer ces petits modules de travail à la chaîne, c'était des carrousel un peu comme un manège et c'était un travail qui était très très dur,. Typiquement les mains des gens étaient très abimés et donc moi on m'a demandé une nouvelle organisation du travail et donc j'ai dessiné des  
 120 modules avec plusieurs, on avait cette idée-là, donc on avait des idées de modules. Et je me rappelle qu'il y avait un grand patron qui était à l'époque à la tête de tout le département montage, il m'a dit "ben c'est bon, t'as qu'à aller les mettre en route" et je me suis trouvé bombardé contre maître de ce secteur-là puis chef d'atelier assez rapidement. Le secteur très dur c'était les sièges. Je peux te dire que je n'avais pas été formé pour le management,  
 125 c'était de la planche à dessin et puis maintenant j'étais en atelier.

Q *Tu as déjà été contremaitre et ensuite tu as été chef d'atelier*

R Contremaitre et chef d'atelier. Ça a été assez vite parce que je suis arrivé en 1979 et en 1982 j'étais chef d'atelier. Ça a été très vite. J'avais un coefficient aux méthodes qui n'était pas si mal et donc je suis passé très vite chef d'atelier. J'étais patron du secteur et il fallait que ce soit un chef d'atelier. C'était un climat très dur, franchement et je me suis bien ac-  
 130 croché avec les opérateurs des sièges puis on a lancé ensemble tout ça et ça c'est très très bien passé. A mon départ c'était incroyable.

Q *Tu es resté là-bas jusqu'en 90.*

R Je suis resté là-bas jusqu'en 82, en 1982 on m'a proposé de faire l'Essec donc on m'a préparé à Science Po et donc je suis parti pendant deux ans, après et j'ai fait l'Essec à plein temps.

Q *Tu reviens en 84/85*

R Je reviens en 84 et la règle à l'époque c'était que tu devais changé d'usine c'est-à-dire que  
 135 tu devais, quand tu étais parti d'une usine pour faire un diplôme dans une école, tu devais retourner dans une autre usine et je me rappelle j'avais été à Douai, on m'avais proposé des trucs qui m'intéressait pas du tout du tout et j'ai dit "désolé mais moi il n'y a que Flins qui m'intéresse" Flins me propose un poste de managers et j'ai accepté de revenir à Flins et à l'époque ça a fait un tollé parce que normalement je ne devais pas revenir dans le site duquel  
 140 on m'avait fait partir



Q *Et c'était un poste de manager dans quel secteur ?*

R Alors j'ai été chef de groupe en mécanique, j'avais une petite centaine de personnes et puis avec les chefs de montage, j'étais pratiquement à 800 voitures jours.

Q *Et là vous étiez en deux équipes ?*

R Là oui oui, même un bout de... en deux équipes oui

Q *Et il y avait combien de ligne à l'époque dans les années 80/90 à Flins en tout et pour tout*

145 R Ensuite on a eu la troisième ligne en mécanique, avant il y en avait deux puis ensuite il y en a eu trois. Et on a eu 4 lignes en sellerie.

Q *Ah oui, il y avait trois lignes tu dis*

R Trois lignes en mécanique

Q *On y faisait quoi, la troisième ligne, elle est apparue quand ?*

R Ecoute de tête, là je ne sais pas.

Q *Et ils l'ont arrêté quand cette troisième ligne*

R Ben je sais plus parce que moi je suis parti en 90 après je ne sais pas

Q *C'était 3 lignes en mécanique, donc tu avais 3 lignes de flux séparées sur lesquels tu avais de la super 5...*

150 R Il y avait de la R12, il y avait de la SuperCinq, il y avait de la fin de la R18, il y avait tout ça quoi. Et puis après il y a eu toute la gamme SuperCinq, avec toutes les gammes qui étaient sur ces voitures-là.

Q *Et donc là il y a quoi comme changement majeur en termes de process de méthode et de management dans ces périodes-là, entre les années, quand tu reviens à Flins. Alors d'abord, quand tu es au siège, tu m'as parlé des modules, là tu les mets en place les modules, ça se passe comment ?*

155 R Oui, et ben, je vais dire que tu passes d'un carrousel comme une chaîne, tu fais ta cadence en suivant le variateur de la chaîne, tu vois, et les modules c'est autre chose, c'est des postes fixes et tu négocies des contrats avec le personnel : "aujourd'hui je veux trente-huit voitures". Et c'était très nouveau, parce que par exemple à un moment donné, on veut 34 voitures parce qu'on veut faire de la productivité et là les gens ils ne comprenaient pas. « Dites-nous comment on peut vous améliorer votre situation, comment on peut rapprocher des

pièces, comment on peut mieux travailler dans le secteurs", mais nous il nous faut 34 voitures pas 32, et donc c'était des discussions costauds, quoi.

Q *Là on est passé symboliquement entre les carrousel et les modules, on est passé d'une organisation ou l'ouvrier subit les cadences qu'on lui impose à un ouvrier qui quelque part est plus impliqué en s'engageant sur un volume et en contribuant à l'amélioration du poste pour faire ce volume*

160 R Tout à fait, c'est exactement ça et en plus, si tu veux, on a beaucoup gagné sur les modules parce que tu ne faisais les mêmes gestes sur les sièges avant et arrière donc il y avait beaucoup à gagner sur les modules. Par contre, en termes de cadence, il fallait être costaud pour discuter : "qu'est-ce que vous voulez et comment on peut mieux faire et comment on peut modifier, comment on peut vous faire monter". Donc voilà comment ça se passait. Donc  
165 quelque chose de beaucoup plus partagé en tout cas.

Q *Donc on était déjà dans une logique de progrès continu façon Kaizen*

R Tout à fait, exactement, c'était les premiers éléments

Q *En fait on est passé de l'usine très taylorien à un atelier plus japonisant*

R Oui, tout à fait. Et donc moi j'adorais ça

Q *Il y avait un espèce de co-construction*

R Tout à fait et donc après j'ai rentré les chaînes de montage, je repartais sur des lignes de montage, en mécanique, en plus la mécanique c'était un poste relativement difficile parce  
170 que la production de l'usine, elle se faisait là, si ça ne sortait pas de la mécanique, les voitures ne sortaient pas, quoi. On est très très regardé, très orienté, très critiqué", ça peut être relativement speed

Q *Il y avait une forte pression ?*

R Ah oui oui oui, il y avait une forte pression de partout. D'abord des ouvriers parce que les chaînes vont toujours trop vite à leur niveau, et puis de la hiérarchie "pourquoi ça c'est  
175 arrêt, qu'est (-ce qui s'est passé entre telle heure et telle heure, pourquoi..." sans arrêt, et puis sur la retouche, et puis les manques de pièces, c'était tout le temps tout le temps quelque chose.

Q *Ça ne se passait jamais bien quoi*

180 R Si quand même mais quand t'arrivais le matin, tu pouvais dire je vais faire ça mais un quart d'heure après tu faisais autre chose parce que c'était plus la priorité de la journée quoi. Donc il y avait aussi la tension, il y avait des grèves, il y avait des trucs à gérer

Q *Il y a eu pas mal de grève en cette période là*

R Ben il y avait des grèves, ce n'était pas forcément les grosses grèves comme on a vécu, mais c'était des mouvements parce que ceci, parce que cela, après c'était les presses, c'était les caristes, pas forcément ton secteur mais il fallait quand même que tu gères parce que tout le monde venait en bout de la mécanique pour bloquer la sortie.

Q *D'accord, ce que tu es en train de me dire c'est que dès qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas dans un secteur ça pouvait déclencher un mouvement social plus ou moins important, plus ou moins sectoriser, ce n'était pas forcément des grandes grèves du type toute l'usine en arrêt*

185 R Il n'y a pas forcément ça. Bien sûr il y a eu des grandes grèves, les dernières ça a été les peintres, les caristes, en 82, c'était vraiment très chaud. Mais après c'était plutôt des mini conflits. Quand tu changeais de cadence sur la chaîne, ben t'avais 23 mec qu'étaient en grève mais avec ces 2/3 péquins la chaîne elle s'arrête quoi. C'est vraiment très fragile par rapport à ça

Q *Parce qu'au début des années 80 il y a eu des mois et des mois de grèves latentes en permanence,*

190 R ah ben oui oui il y avait beaucoup de secteurs qui débrayés, par secteur par tronçon, c'était 20/30 personnes, 40. T'en as 40 sur une chaîne de montage, t'arrête ta ligne. Faut trouver des remplaçants, trouver les gens mais comme ils ne veulent pas y aller, il se foutent en grève avec les autres, les agents de maîtrise faut aller en chaîne, il y en a qui veulent, il y en a qui ne veulent pas, ça engendrait des bagarres, donc il faut être très très attentif. Moi  
195 je me rappelle un jour il y a une grève comme ça, j'étais sur le terrain et il y a un directeur qui me dit « ce n'est pas ta place, qu'est-ce que tu fais sur le terrain ». moi je lui dis « je suis sur le terrain parce que 1/ je veux que les gens qui ne fassent pas grève soient rassurés de me voir 2/ je veux que les gens qui fassent grève ne fassent pas de bêtises parce que si je suis là, tu peux voir qui fait quoi et 3/ je regarde qu'il n'y a pas de dégradations » et ben  
200 la direction ne comprenait pas que j'étais sur le terrain avec les grévistes, quoi. Et donc moi je disais, « désolé mais je ne suis pas comme vous quoi ».

Q *Ah oui, la direction était étonnée que vous puissiez superviser et être impliqués pour pouvoir un peu contrôler, rassurer les gens qui ne faisaient pas grève et contrôler.*

R "Mais pourquoi tu les suis ?" mais j'avais du mal à expliquer. "reste dans ton bureau, regarde, ne faut pas que tu suives les grèves". Oh là là c'était des trucs mais pas possible, quoi. Là je ne partageais pas du coup.

Q *Moi quand j'ai connu les grèves à Flins, l'encadrement était sur le terrain avec les cortèges pour les encadrer*

205 R Mais ça c'était toujours, ce n'était pas les cortèges, c'était plus sectoriels. Quand tu parles de cortège c'est qu'il y avait 200 ou 300 personnes et la maîtrise était là pour qu'il n'y ait pas... justement c'est ce que je viens de te dire, ils étaient là pour ça.

Q *Là c'était plus, t'encadrais plus les grévistes en tout petits groupes*

R Voilà

Q *Et pendant ton passage à l'usine dans les années 80/90, est-ce que tu as souvenir d'événement particulier lié au groupe Renault qui t'ont marqué du type des Alliance ou des... il y a eu la privatisation, dans les années 90, mais est-ce qu'il y a eu des événements corporate qui t'ont marqué à cette époque-là ?*

210 R Ah oui, il y a quand même des événements très forts. moi je me rappelle un événement qui m'a marqué parce que, c'est l'assassinat de Georges Besse. Il avait visité l'usine, c'était encore très frais et quand on a appris l'assassinat de Georges Besse ça a été vraiment quelque chose qui a été très fort. Et je m'en rappelle avoir fait une minute de silence en mécanique, où tous les gens des chaînes sont sortis dans l'allée avec un silence religieux. C'était très... le frisson, c'était vraiment très très impressionnant. Vraiment quelque chose qu'on a été...  
215 Mais c'était quelque chose de vraiment marquant, vraiment très fort. Il y a plusieurs choses. Il y a des choses qui se sont passés dans l'usine de Flins qui sont passées sous silence et je le regrettais quelque fois.

Q *Comme quoi, tu as d'autres exemple ?*

220 R Ben, il y avait un avion qui s'était écrasé, qui revenait d'Agadir, il y a quand même 78 personnes de Flins dedans. Et ben, tu peux demander à d'autres personnes, à mon avis, ils ne s'en rappellent pas beaucoup quoi.

Q *Il y avait 70 personnes de Flins dans l'avion*

R 78 personnes de Flins dedans.

Q *C'était quoi, c'était un voyage du CE ou c'était des gens qui...*

R Non, c'était, tu sais au moment des congés, les gens prenaient des congés,

Q *C'était en quelle année*

R C'était en 1975, je crois, mais il n'y a pas eu grand-chose de fait, à mon niveau en tout cas, peut-être que ça s'est fait sûrement... ces trucs-là ça marquait profondément quoi. Les évé-  
225 nements sociaux bien sûr. Mais j'ai eu à faire une tâche qui était relativement dure, après le groupe technique, c'était d'aller ferme la couture, quoi. Là j'avais 400 personnes et il fallait l'amener à 0 quoi.

Q *Ça ça s'est fait comment ?*

R Moi on m'a demandé, on était deux chefs de groupe donc, en mécanique sellerie et puis il n'y en avait plus qu'un et moi on m'a demandé de prendre le département sièges parce que  
230 l'activité chez Roth Major

Q *C'était en quelle année ça ?*

R C'était vers 1988

Q *Donc tu étais chef de département des sièges*

R Alors, je n'ai jamais eu le titre, c'était marrant. Le chef de département paraît comme directeur à Rosny et c'est Michel Auroy qui m'avait demandé de prendre ce poste là et donc je devais amener le tout à 0. Concrètement, alors c'est marrant parce que j'avais la réputation d'être trop consensuel, d'être trop humain, d'être trop machin et puis pour faire ce boulot-là, j'avais toutes les qualités du monde. C'est marrant ce revirement, on me disait "en  
235 mécanique t'es trop humain". En plus c'est vrai que, pour être très honnête, moi c'est l'humain qui m'intéresse, le sens de mon travail c'était l'humain, ce n'était pas la voiture en gros, faut être honnête. Et donc ben on m'a remis au siège. J'avais été chef d'atelier, je  
240 revenais comme chef de département mais pour tout fermé. Mais c'était marrant parce que là aussi j'ai pris par groupe de 15 personnes en leur disant "je viens fermer". Mais c'était marrant parce que certaines personnes me disaient "ne t'inquiète pas les gens ils vont être reclassés chez Roth Major" et je savais que c'était faux. Mais ce n'est pas possible, parce que Roth Major c'était un groupe américain avec les standard américains, les standards de

245 conditions de travail, les standards de paiement, les standards de sécurité, tout ce que tu  
voulais et personne de Renault ne pouvait quitter Renault pour aller chez Roth Major.  
Donc, on me disait "ils vont reprendre le personnel" mais je savais que c'était faux. C'est  
marrant de voir les gens me dire ça.

Q *Et donc c'est gens, tu as géré comment les mobilités*

R Ben d'abord j'ai fermé. Tu sais quand tu as des couturières en face de toi, des personnes de  
250 50 ans, ça fait 20 ans 25 ans 30 ans que t'es là et tu leur dis on va repartir à 0 et tu vas  
apprendre un autre poste, c'était un drame pour elles. Fallait vraiment bien expliquer, être  
très humaine, de faire comprendre qu'il n'y avait pas d'autres solutions, que c'était partir ou  
c'était Renault quoi. Il y a avait un atelier propre qui s'est ouvert en sellerie, le montage des  
portes et on en a profité pour former les personnes qui étaient des anciennes couturières au  
255 montage des portes pour que on puisse les reclasser. Et là on m'avait donné carte blanche,  
par contre on m'avait dit tu fais ce que tu veux. Il n'y avait pas de contrainte de management,  
là j'avais carte blanche. Et donc j'ai fait ce que j'ai voulu. Ben la période de transition sera  
de 8 semaines, vous pouvez vous former. On vous propose un autre poste. Toujours  
quelque chose de costauds quoi et ça c'est très très bien passé.

Q *Tu as pu recaser tout le monde*

R Oui alors quand je suis parti parce que je suis parti en 90, il y avait une trentaine quarantaine  
260 de personnes qui n'étaient pas reclassées mais l'essentiel du travail avait été fait parce que  
à cette époque, le plus dur c'était les premières à partir, après les gens partaient au fil de  
l'eau. Parce qu'il fallait continuer à produire et donc j'avais fait un truc un peu hors norme  
à l'époque, j'avais dit au gens pour continuer à produire il faut prendre des gens en intérim,  
265 et donc si vous avez des enfants de la famille, des cousins, ils vont s'inscrire à la boîte  
d'intérim. Et on a fait ça. Les gens dans l'usine ont leur vie personnelle et quand ils avaient  
un fils au chômage et parce qu'il changeait de poste, leur fils prenait leur poste, ça changeait  
tout. Et je me rappelle une que je ne nommerai pas, qui me parlait des boîtes d'intérim :"  
mais il ne faut pas faire ça".

Q *En fait tu avais besoin de population intérim, tu sortais les gens des sièges et le temps que  
ça se mette en place chez l'autre sous-traitant, tu avais besoin de continuer à produire des  
sièges mais de manière très temporaire.*

R En plus Major ils ont complètement minimiser les conditions de travail et donc ils ont eu  
270 des tas de problèmes de trouble musculo squelettique par ce qu'ils ont mis ça en place et ils

n'arrivaient pas à sortir les quantités quoi. Très honnêtement à l'époque on ne comprenait pas bien comment on sortait les pièces alors on me disait c'est les nouvelles technologies des sièges, qu'on n'a jamais vu, c'était plutôt politique quoi.

Q *C'est plutôt sur le thème de la productivité. Ce qui est amusant c'est qu'avec la ZOE on a réintroduit l'activité sièges.*

275 R C'est là où tu te dis que tu ne partages pas toujours la vision de l'entreprise, où tu ne valides pas. Et là j'ai été un bon petit soldat, sans réfléchir quoi.

Q *Et pendant ton passage à l'usine, tu as connu des épisodes difficiles, mais si ça a été couronné par un bilan positif, ça a quand même été difficile cette fermeture de la couture ?*

280 R Franchement, on m'avait reproché des trucs quand j'étais en mécanique, mais je me disais "allez-y les mecs, mais moi je ne veux pas être comme vous, voyez" j'étais vraiment pleinement en accord avec moi, le sens. Et quand on me dit faut le faire, faut que tu y ailles, bien sûr tu te dis que ce n'est pas trop normal que c'est moi qui y aille. A l'époque, je me disais c'est moi qu'on pénalise, ce n'est pas trop normal, mais je me disais aussi je suis peut-être le mieux placé pour faire ça. Il y avait ce côté-là qui était présent. Parce que dans toute ma carrière, le sens de mon travail c'était l'humain. C'était marrant parce que dans une entreprise automobile, le sens du travail c'est l'humain.

Q *Et donc, quand tu quittes l'usine, c'est quoi, quand tu regardes dans le rétro, les principales modifications, entre le début des années 80 et les années 90 quand tu quittes l'usine, c'est quoi les principaux changements que tu notes ?*

285 R Je crois qu'on commençait à recentrer l'activité sur le cœur de métier de la voiture et on laissait tomber les choses autour. On se posait la question de comment quelque chose préparé à 3 mètres de la chaîne, comment se fait-il que ce soit moins cher de livrer de Rosny à plusieurs kilomètres avec des camions toutes les 20 minutes dans le kitting. On est sur la tête là. On est sur la tête. Et on nous dit "c'est vachement bien", mais attends ce n'est pas possible. Et avec le chef de département qui était porteur du nouveau truc. Non mais attends  
290 on est où là. je n'ai jamais soutenu tout ça.

Q *Et en termes d'automatisation, de modernisation du site, tu as noté des changements ?*

R Alors si, alors ce qu'on a dû mettre et avec toute la pénibilité des postes, il y a eu beaucoup de travail qui a été justement pour diminuer la pénibilité des postes. Quand je te parlais des roues, maintenant il y avait des robots, quand on avait le train arrière qui montait tout

295 automatique, ben avant c'était très très pénible, il y a beaucoup d'automatisation, pas forcément robotique, mais automatisation qui ont fait qu'on a amélioré les conditions de vie, de travail sur la chaîne. Il y a qu'un truc qu'on n'a pas amélioré qu'on a même un peu dégradé, c'est qu'on a mis des temps de cycle à la japonaise, toutes les minutes, la répétabilité des tâches était à son maximum. Alors il fallait bien choisir les pièces qu'ils montent  
300 pour ne pas qu'ils réfléchissent de trop. On a commencé les poka yoke, tous les éclairages pour indiquer les pièces à prendre, Voilà et puis ensuite l'ère japonaise est venue se greffer là-dessus. C'est ça les gros changements. Et le plus, c'est qu'on s'est beaucoup intéressé à la logistique, c'est un truc qu'on avait peut-être un peu sous-estimé à l'époque. Avant ont positionné des gros TM en bord de chaîne, tu avais des grands tours autour de la ligne de  
305 montage, maintenant on t'amène la pièce à monter. L'opérateur il n'avait plus de choix il ne pouvait plus se tromper et puis quand on compare les bords de chaîne, c'était plutôt des pickings un petit peu partout quoi.

Q *Un peu du juste à temps*

R Oui, oui oui Les sièges en faisait partie. Et j'ai toujours pensé que c'était une connerie

Q *Et en termes de relations sociales avec les organisations syndicales ou plus globalement*

R Quand j'ai travaillé sur les sièges, au début j'ai eu des trucs très très durs "fossoyeurs" etc.  
310 mais les gens ont vite compris que je le ferai proprement et donc j'ai eu une reconnaissance de ça. Il y a un de mes délégués le plus fort, il s'appelait Djamel. Il s'est tué sur la route en revenant de vacances. J'ai été aux obsèques, j'ai été vraiment attristé c'était vraiment quelque chose de fort. Ça c'est pareil, allez aux obsèques on me disait « ce n'est pas possible », ben si j'allais, je n'en avais rien à foutre. En plus ma femme travaillait au CE dans la boîte. Moi  
315 j'étais cadre, tout le monde trouvait ça bizarre.

Q *Et en termes de conditions de travail, on en parlait un petit peu, pas tant au poste de travail mais au cadre de travail plus globalement qu'est-ce que tu as noté de particulier ?*

R Tu me parles de quoi, là

Q *On a parlé d'ergonomie, d'amélioration des postes de travail proprement mais en termes d'environnement de travail globalement, les conditions de travail au sens de*



*l'environnement, les ateliers, les vestiaires, etc. est-ce que tu as noté des points importants dans le cadre de vie ?*

R Je pense qu'il y avait des améliorations, mais je pense que c'était plutôt de la rénovation que de la modernisation, quand on voit les vestiaires, ça c'était de la rénovation. Les restaurants par contre, il y a beaucoup d'amélioration. Alors après, toujours en passant à la  
320 fois, c'est intéressant quand on a décalé les horaires pour que les gens puissent partir à la fin de leur équipe et qui mangent après. Alors ça a été quelque chose de positif parce que les gens rentraient chez eux plus tôt, mais ça a été quelque chose de négatif parce que tout ce qui pouvait se passait lors du repas, à la cantine, au resto, la convivialité entre les opérateurs, tu vois, ben ça ne se faisait plus. Les gens ne pensaient qu'à un truc : venir à l'usine  
325 et se barrer.

Q *On a perdu en convivialité.*

R Et donc psychologiquement, je trouve qu'il y a eu du plus et vraiment du moins. Alors c'est vrai, les gens qui habitaient plus près pouvaient rentrer chez eux au lieu de 23h00 avec les anciens horaires. Et on a mis en place la 3ème équipe de nuit en place, pour donner le temps de travail de cette équipe de nuit, il fallait resserrer les équipes de jour.

Q *Parce qu'en plus il y avait du temps de maintenance qu'il fallait ménager.*

330 R Alors il fallait garder un temps pour la maintenance en plus mais bon, tu n'avais pas beaucoup de temps

Q *Toi tu as connu la mise en place de l'équipe de nuit*

R Oui, mais je ne me souviens beaucoup de ça parce que ça a été partiel. A un moment donné on l'avait mise que sur une seule chaîne quoi. Donc ça a été partiel, donc on la mettait que quand la production nous le demandait. Il ne fallait pas que les gens en équipe de nuit gagnent beaucoup plus parce que tu ne pouvais plus les replacer en équipe de jour. Ça leur  
335 faisait un manque à gagner important, parce que c'était payé plus donc. L'idée c'était de dire on ne paie pas plus mais on fait moins d'heures, pour que l'équivalent paie soit pareil à l'équipe de jour. Et puis il y avait les VSD aussi, qui était de mémoire, l'équipe de nuit c'était 32 heures, les VSD 24 un truc comme ça. et tout était payé à peu près pareil. Parce  
340 quelqu'un que tu payais en équipe de nuit, tu lui donnais une prime de nuit, il y avait une prime de panier ou je ne sais pas quoi. Mais tu les remettais en jour mais ça leur faisait un écart sur sa paye terrible. Il ne voulait pas revenir en équipe de jour quoi. C'était une organisation personnelle aussi.

Q *Il y avait des très grandes fresques peintes, soit sur des grands panneaux soit sur les murs directement, tu vois ce dont je parle ?*

345 R Bien sûr, moi j'en ai fait faire, j'étais à l'origine de ça. Parce qu'il y avait un monsieur qui s'appelait Barruet et il était très doué et il avait un dessin, un portrait, ben je lui ai dit ce serait intéressant que tu nous fasses une déco sur le mur mais ça encore c'était critiqué, ça ne sert à rien, c'est du pognon, dans l'esprit de certain ça ne servait à rien, c'était de l'argent qui était foutu en l'air. Il fallait mieux que le mec il bosse plutôt qu'il fasse ça quoi.

Q *C'était en quelle année*

350 R Ben je m'en rappelle plus. J'étais en mécanique donc c'était dans cette période-là. Je me rappelle j'avais fait faire une voiture qui sortait du mur comme si elle avait traversé le mur avec la peinture autour, mais je m'étais fait critiquer comme ce n'est pas possible. Elle avait été démontée aussitôt mon départ. On pensait que ça ne servait à rien. Dans des bureaux certains venaient compter les crayons que l'on avait consommé, c'était culturellement pour faire bien comprendre aux gens qu'il fallait économiser mais tout le monde critiquait, "ils  
355 sont fous ou quoi" et les patrons ne correspondaient pas, ils n'arrivaient pas à faire ce lien entre aller compter les crayons qui prenait un temps fou à compter les crayons, ou baisser une consommation. Ben ça des trucs comme ça ça foutait tout le monde en l'air. Et quand il y avait les fresques on disait ben oui mais les mecs seraient mieux à bosser qu'à faire la peinture quoi, moi j'en avais quasiment détaché à faire que ça quoi.

Q *Il était quoi se mec à l'origine.*

360 R Je ne sais pas, il travaillait à l'environnement, les gens qui réparent les sanitaires. Il était là.

Q *C'était comment son prénom*

R Je sais plus

Q *Avant ça n'existait pas ça ?*

R Ben non on l'avait démarré mais les gens critiquaient. On faisait des choses comme ça mais critiqué. Je me rappelle il y avait une exposition qu'avait le CE contre le racisme et bien, je l'avais fait venir en mécanique, putain, on me l'a reproché. Mais c'est hyper important, He  
365 ben non, non non je n'étais pas centré sur voilà.... Tu vois plein de choses comme ça, c'était marrant à l'époque

Q *Parce que cette histoire de peinture, il a fait des émules, il n'y a pas que lui qui a fait des peintures à Flins*

R Ah ben non, après ça s'est développé. Je ne dis pas, je m'en rappelle plus comment exactement c'est parti mais après ça s'est développé bien sûr.

Q *J'en ai fait photographier plein par Antoine La Rocca qui était à la com quand j'y étais également*

R Tu sais qu'Antoine La Rocca il travaillait au siège, avant, chez moi.

Q *Parce que tu as été critiqué par la direction ou le management mais n'empêche que les opérateurs des secteurs ils étaient contents d'avoir ces peintures/*

370 R Et bien sûr, mais tu sais c'est en ça que je te dis que je n'étais pas un bon soldat. Moi, il y a des choses que je ne comprenais pas. Quand je suis parti à Billancourt, patron des conditions de travail, là je trouvais tout mon sens à ce boulot si tu veux. C'était vraiment important

Q *Pour en revenir aux peintures, pour les choix des visuels c'était quoi, c'était choisis par les gens du secteurs ?*

375 R Oui c'était les gens qui pilotaient, ça se faisait un peu n'importe quoi, des fois, c'était les gens de la ligne, des fois le peintre lui-même, euh des fois voilà quoi. C'est même quelqu'un qui faisait des dessins pour la saint Eloi. Je me rappelle qu'on avait fait une séance à la Saint Eloi, c'est lui qui avait tout peint les décors. Y en a eu des histoires avec la Saint Eloi. Je me rappelle il y a eu des croix qui avaient été faites pour la Sainte Eloi, les gens ils croyaient que c'était des croix de Lorraine. Ça a fait un scandale, oh la la. Tu sais que j'ai  
380 refusé d'être chevalier : on voulait me mettre chevalier à la suite des sièges, parce que d'abord on m'a fait un peu une crasse en me mettant là puis on voulait récupérer un peu le truc, ben ça ça ne me plaisait pas. Et puis deuxièmement, il fallait boire du pinard. J'ai dit ben non, jamais je ne ferai jamais un truc comme ça de boire du pinard devant tout le monde, ça pas question. Et donc j'ai vous me rayait de la liste, je n'irai pas. Tu vois je  
385 n'étais vraiment pas un bon soldat.

Q *Tu étais vraiment un iconoclaste. Pour terminer, Jean-Jacques. Si tu devais garder en conclusion un objet, un lieu, une installation qui symbolise l'usine. Quand tu penses à Flins, ce serait quoi ?*

390 R C'est difficile parce que moi j'ai vraiment en vision les bâtiments, la façade là, de ce bâtiment, on a tellement vécu de choses-là, A chaque fois qu'il y avait des grèves on se retrouvait là, soit d'un côté soit de l'autre de la grille, mais c'est vraiment cette vision-là de ce bâtiment, de ces grands bâtiments immenses. C'est pour ça que quand tu entends les... "on va refaire une usine de recyclage à Flins, en 2000 M2", moi ça me fait rire : Flins c'est 237 ha. On te dit on va faire 2000 m2, c'est à peine un bâtiment. Moi, c'est vraiment la façade, la grande façade, parce que j'ai connu les gens en mai 68 qui étaient sur cette estrade là et nous on était dehors, quoi. Nous on était dehors, de la grille et eux étaient sur le balcon du bâtiment, le premier là (EE2) et ils faisaient leur discours quoi. C'est vraiment ça.

**ENTRETIEN N° 3 – DANIEL RICHTER - 1968-2005 : DELEGUE CFDT DE L'USINE -  
DELEGUE CENTRAL D'ENTREPRISE**

---

Entretien réalisé en face à face le 10 janvier 2023

Q *Moi, je l'ai vécu de l'intérieur*

R Oui je sais

Q *Parce qu'avec Jean-Yves Bonnefond, j'ai vu un peu comment ça se passait. Et bon honnêtement en me penchant sur l'usine de Flins je me suis rendu compte comme ça qu'on réinventait un peu la poudre avec sa démarche ce... qui n'avait rien de très novatrice.*

R Parce que c'était pas inventé la poudre, c'est la deuxième fois que le CNAM se plante à l'usine de Flins parce qu'il s'était déjà planté dans les années 1980... donc alors à l'époque, c'était pas la chaire de psychologie du travail qui avait été impliquée mais c'était celle des  
5 ergonomes du CNAM, avec le professeur Laville... donc il y avait eu un travail qui avait commencé qui a duré plusieurs années d'ailleurs... avec les délégués CHSCT, délégué CGT... ça s'est terminé au moment où il s'agissait de concrétiser... donc le travail de ce groupe qui avait reçu l'aval de la direction de Flins et de la direction générale aussi... et ça n'a pas plu... s'est désolidarisé... mais finalement au fil de l'histoire économique de Renault, au moment où il s'agissait... d'ailleurs, c'était sur l'atelier des portes... au moment  
10 où il s'agissait... il y a eu la peinture et puis il y a eu l'atelier des portes... au moment où il s'est agi de concrétiser par un nouvel atelier des portes pour tenir compte de l'ensemble du travail qui avait été fait, la direction financière a finalement... et donc... et le professeur Laville avait fait d'ailleurs une mission pour la Communauté européenne et rédigé des  
15 lignes qui sont très dures pour la direction de Renault à l'époque.

Q *C'était en quelle année ça ?*

R Ben, c'était... ça s'est déroulé de 84 à 87.

Q *D'accord 84-87... très bien alors tout d'abord ben là on a déjà un peu commencé, ça ne vous pose pas de problème que je vous enregistre... j'ai installé ça... alors je mets le micro... l'important c'est qu'on vous entende vous au moins... moi donc je voudrais faire très rapidement le cadre de notre échange... donc moi, j'ai repris des études en histoire il y a deux ans de ça parce que c'était un vieux rêve que j'avais depuis de nombreuses années... donc je m'y suis mis et je me suis dit quel meilleur sujet que d'étudier celui de l'usine de Flins puisque j'y ai passé 10 ans et c'est une usine à laquelle je suis très attaché... tant l'usine en elle-même que les gens qui y travaillent, puisque j'ai beaucoup appris...*

*beaucoup appris de... des... de toutes les personnes que j'ai... que j'ai rencontrées à Flins. Ca a été dans ma vie une très grande richesse donc d'une certaine manière, c'est aussi un hommage que je souhaite un peu rendre à toutes ces personnes qui sont en nombre et qui ont contribué à construire l'usine de Flins, telle quelle est aujourd'hui... même si aujourd'hui, l'histoire fait que ça prend un tour... que ce n'est pas forcé... plus forcément celui qu'on a pu connaître... Donc là, moi, je suis en master 2 d'histoire... j'ai déjà fait un premier mémoire, que je pourrais vous faire parvenir si ça vous intéresse, l'année dernière sur l'usine de Flins... Mon directeur de mémoire a trouvé ce mémoire... ce travail d'une bonne facture puisque j'ai eu une mention très bien et m'a demandé de remettre l'ouvrage sur le métier : même période, 1980 2010, et voir comment l'usine au cours de cette période-là s'est transformée, comment l'usine tant dans sa population que dans ses mœurs que dans... ses modes de management... ses... ses aspects sociaux, ces aspect organisationnels, donc on a une petite... j'ai une petite grille de questions, mais c'est plutôt une sorte de canevas... il y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est surtout vous qui devez parler et moi à la rigueur, je vais vous poser... je vais ne poser qu'une seule question puis la chose va se dérouler et donc moi ce qui m'intéresse de voir avec vous, alors, ancien Renault Flins... tant ancien Renault Flins que personnel syndical engagé dans la vie de l'usine, ben c'est de pouvoir explorer avec vous de manière extrêmement... parce que je ne vous cacherais pas que j'ai également eu les directeurs de l'usine : Gérard Leclercq, Michel Auroy, etc. donc j'ai eu leur point de vue... du haut, très corporate... c'est une valeur indéniablement mais moi ce qui m'intéresse...*

R Pachura, il est décédé ou vous ne l'avez pas eu, parce qu'avec quelqu'un d'autre, on a cherché sur un Internet et on a trouvé le décès d'un Pachura et qui semble être, compte tenu de des fonctions qu'il a occupées postérieurement, donc...

Q *Donc moi de ce que j'ai compris... on n'a pas de trace de directeur avant Michel Auroy peut-être qu'ils sont effectivement... il y avait Guiriec aussi...*

20 R Ouais Guiriec, c'est la période anté 68

Q *Ouais ? Michel Gornet m'en avait parlé... oui votre...*

R Et puis son DRH de... de l'époque, c'était deux personnages avec un regard spécifique...

Q *Oui, il y avait la chorale*

R Oui il y avait la chorale mais ça, ça fait partie du folklore... mais c'était tout de même Guiriec qui venait de chez Talbot, avec tout ce que [inaudible] venait de faire... remonter

25 encore plus loin mais il venait de l'Action française... donc c'est une marque... il était marqué par... bon enfin

Q *Donc, moi ce qui m'intéresse de voir avec vous c'est... mais après c'est vous qui... qui allait me délivrer ce que vous souhaitez dire mais moi aujourd'hui je vous ai dit... j'ai une vision du haut de l'usine, du management d'usine, qui est très riche, très complète puisque tous les directeurs de... de l'usine d'Auroy jusqu'au dernier Denis Barbier et son successeur aussi... moi ce qui me manque aussi le plus, c'est des témoignages de comment était la vie à l'usine... quelles sont les transformations de la vie de l'usine, qu'est-ce qui faisait la vie de l'usine, presque au poste de travail... parce qu'aujourd'hui, il y a un vrai... mon vrai... comment dirais-je... mon vrai manque, c'est au niveau des témoignages d'opérateurs... j'en ai quelques-uns mais très limités donc on va rentrer tout de suite dans le vif du sujet en quelques points pour vous situer... Quel est votre formation initiale ?*

R Alors ma formation initiale c'est à la fois les facultés des sciences Paris Orsay et puis l'école supérieure de chimie.

Q *D'accord, dans la chimie alors ?*

R J'étais... je suis rentré au Département des traitements électrolytiques... il y avait les traitements électrolytiques à Flins... ben immédiatement après les événements de 68 je...

Q *Donc vous rentrez à Renault Flins directement au début des années...*

30 R Oui, je suis rentré directement après un stage ouvrier... à Billancourt et sachant que Renault... Ce qu'on appelait un stage ouvrier sachant que Renault... en fait Renault n'a pas pris ses précautions parce que Renault aurait fait une enquête... et il ne m'aurait jamais embauché. Il m'aurait jamais embauché du fait que j'ai eu des responsabilités dans le [inaudible] notamment 68, donc la faculté d'Orsay... j'ai été rédacteur en chef pendant une période du journal... à mon avis ils auraient commencé à faire des enquêtes... ça m'étonnerait que...

Q *Alors justement, est-ce que vous vous êtes rentrés chez Renault à dessein... à continuer le combat ?*

R Non moi je ne suis pas rentré du tout comme établi

Q *Mais même... mais pas comme établi mais...*

R Je fais partie de ceux qui ont tiré jusqu'au... des années 68... un bilan qui n'était pas essentiellement positif... en même temps que j'étais syndicaliste étudiant, j'étais membre du Parti  
 40 Socialiste Unifié et j'étais membre du bureau national du... des étudiants socialistes unifiés en 65 et 66... donc j'étais quelqu'un qui avait un engagement politique important... sachant d'ailleurs que en 68, ce sont les étudiants des... qui étaient... qui dirigeait [inaudible] les étudiants du PSU, mais moi personnellement, compte tenu de toutes les divisions qu'il y avait entre tous les groupes politiques etc., aussi bien au niveau étudiant parce que il y a eu  
 45 la fin de la guerre d'Algérie... il y a eu toute une série de crises dans le [inaudible] successif et puis ce qui se passait à l'intérieur de... en particulier de [inaudible] sup du côté des enseignants du supérieur, j'étais assez dégoûté et donc je me suis dit que j'allais m'orienter vers l'industrie... Alors faut dire que j'étais tout de même marqué... mon père était ingénieur chimiste... il était y... il intervenait au niveau des traitements électrolytiques.

Q *Déjà chez Renault*

R Ah non, pas du tout chez Renault... mais pendant des années il écrivait dans une revue professionnelle qui s'appelait *Galvano* et pendant des années, alors... Mes parents sont d'origine... c'est des Juifs de Galicie... donc... ce que... en Ukraine à l'heure actuelle... donc ils sont venus faire leurs études en France... heureusement pour eux parce que sinon... la quasi-totalité de la famille qui est restée... enfin a été exterminée... et donc mon  
 55 père me donnait à relire et à corriger les... depuis l'âge de... de 13-14 ans... les articles qu'ils faisaient régulièrement pour la revue *Galvano*... donc j'avais une idée etc... bon c'est un peu de l'anecdote, mais simplement le... moi, j'avais tiré de tous ces articles etc. que j'avais l'impression que... qu'il faisait un peu de la cuisine et que je pouvais trouver que ça n'avait pas de... d'ossature suffisamment scientifique en tant que telle... donc je m'étais dit  
 60 au niveau du devenir... alors que les enseignants... donc je faisais partie des gens qui avaient des résultats scolaires qui étaient satisfaisants donc... et mes enseignants me destinaient plutôt à une carrière au niveau de l'histoire etc. Dans le secondaire... mais moi, j'ai pris la direction donc des sciences et donc de la chimie-physique, en me disant que j'allais rentrer dans la recherche pour donner une ossature plus scientifique à ce que je constatais  
 65 par rapport à ce que faisait mon père dans le mode fonctionnement des bains électrolytiques etc. Et ce qui s'est greffé donc, et qui m'a fait changer de trajectoire, donc... c'est cette espèce de constat que le milieu universitaire est de... était devenu un milieu absolument impossible et que je ne voyais pas comment j'allais pouvoir continuer à la fois en faisant



un métier de chercheur et puis à la fois un engagement dans un milieu qui était aussi divisé... dans lesquelles les débats devenaient de plus en plus compliqués etc... bon donc je me suis dit : « je vais essayer d'appliquer ce que je souhaitais donc dans l'industrie » et donc j'ai posé ma candidature à Talbot-Poissy à Poissy... enfin c'était Simca à Simca-Poissy... et puis chez Renault... donc compte tenu qu'il y avait des traitements électrolytiques etc. Et c'est Renault qui m'a proposé... mais compte tenu de mon profil, des certificats que j'avais de l'ensemble des éléments... ça semblait tellement coller avec ce que recherchait Renault que, bon, ils ont pas décidé de faire la moindre enquête... mais ils avaient pas décidé pour d'autres hein, parce que une fois que je suis devenu syndicaliste... je suis rentré donc à Flins en novembre 71... 68, je veux dire, en novembre 68... donc je suis rentré immédiatement après... je... j'ai fait le stage ouvrier en octobre... je suis rentré à Flins en octobre-novembre 68... non mais après, il s'est avéré que... il y a d'autres jeunes ingénieurs qui partageaient pas le courant majoritaire des ingénieurs et cadres de l'usine de Flins... Flins était un cas à part dans Renault de la période 68... justement aussi compte tenu de la personnalité... des personnalités de Guiriec, de Papé, mais aussi dans mon département, qui était un de ceux qui étaient les plus fermes, les plus... les plus... sur le plan de la manière dont j'ai... on gérait les manager... le travail ouvrier...

Q *Et vous arrivez donc à Flins en 68 juste...*

R Bah au moment où l'usine passe en deux équipes... immédiatement c'était...

Q *C'était en début 69 qu'il y avait les deux équipes*

R Oui mais ça avait été décidé et c'était en cours de construction... et en particulier ce qui était important, c'était le recrutement qui était fait... qui a été d'ailleurs un élément d'aspiration d'une partie de... de ce qui... qui ont été parfois parmi les leaders sur le terrain, parmi les ouvriers, du côté de la direction... de donner un certain nombre de perspectives de carrière à des gens qui étaient apparus comme très mobilisé dans le cadre des événements de 68 qui se sont déroulés à Flins.

Q *Et donc quand vous arrivez à l'usine, c'est quoi votre toute première... à l'usine vous avez vu pendant un mois l'usine de Boulogne j'imagine qu'il devait y avoir...*

R L'usine de Boulogne, elle lançait la R6... elle était dans la phase de lancement de la R6... avec cette histoire... alors au début, ils m'ont mis comme jockey, mais c'était avec les cinq étages et le lancement du véhicule, j'en avais tiré le sentiment que c'était une pagaille absolument monstre... d'accord c'était vraiment...

Q *D'accord*

R Moi, j'ai eu un accrochage avec une voiture que je devais emmener, donc ils m'ont enlevé du poste de jockey et puis on m'a mis sur un poste de contrôle.

Q *Et donc, vous... vous arrivez à Flins en novembre 68... c'est quoi votre toute première impression de l'usine ? Qu'est-ce que... qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand vous pensez à cette première journée ?*

R Alors moi j'avais été marqué... moi je suis pas partie de ceux qui étaient venus à Flins...  
 100 donc, dans le cadre des événements de 68 puisqu'une partie des groupes d'extrême gauche avait... enfin 68 a revêtu des aspects très spécifiques à Flins... donc la reprise du travail a été votée de justesse... donc et puis la grève a failli reprendre même 48 heures après... sur le sort des intérimaires italiens en particulier et compte tenu de toute la façon dont j'avais entendu parler de l'usine de Flins, le fait de mettre les pieds dans l'usine qui fonctionnait  
 105 etc. comme ça moi, j'avais l'impression que ça avait rien à voir... Donc, j'étais dans deux mondes qui étaient complètement différents et ça s'est confirmé d'ailleurs dans les jours à venir... je m'attendais à ce qu'il y ait encore des traces des événements qui s'étaient produits... sur les panneaux ou autres sur les... enfin dans les expressions de la direction... non c'était une usine qui était en train de lancer le travail en équipe... et puis pour ce qui  
 110 concernaient tout le reste, j'avais l'impression... on avait l'impression que c'était absolument absent qui s'était rien passé, quoi... bah on avait du mal à se dire qu'on avait... qu'il y avait des événements qui s'étaient passés dans la mesure où... mais je fais la revue de presse des événements de 68 et j'avais euh... et enfin, ça se trouve d'ailleurs dans les archives que j'ai remis à Renault Histoire... donc, j'ai sur 68 à Flins... euh, les échos d'un  
 115 peu tous les journaux, de toutes les... de toutes les sensibilités, donc, sur les événements de... de Flins... alors les événements 68 en général mais sur les événements à Flins, j'ai tenu à garder ensuite... donc le... c'est à ce moment-là donc j'avais l'impression... j'arrivais pas à recoller dans mon esprit ce qui s'était passé quelques mois avant et puis ce que je constatais dans l'immédiat... alors là les autres points qui m'avaient frappés, c'est Guiriec  
 120 qui m'a reçu alors... peut-être pas le premier jour en... à peu près... mais le directeur de l'usine m'a reçu et première remarque : « vous avez l'obligation de porter ici une cravate »

Q *Ah d'accord...*

R Alors je me suis retrouvé tout de suite de la part du directeur de l'usine...

Q *Des cadres comme vous, à ce niveau... parce que vous êtes rentré à quel niveau l'équivalent de... à l'époque du chef d'atelier... chef de département*

R Ah non pas de chef de département... je suis destiné d'ailleurs... devenu rapidement adjoint technique au chef du département

Q *D'accord*

125 R Ben compte tenu des diplômes, oui, j'avais un poste d'ingénierie cadre avec une responsabilité managériale assez élevée dans la ligne hiérarchique à l'époque... c'était encore... mais j'avais une responsabilité qui était essentiellement technique... mais j'avais à prendre en charge l'ensemble du fonctionnement des bains de traitement électrolytique donc de réussir à produire notamment en qualité... donc les bains de traitement électrolytique c'est  
130 donc... ouais assez complexe avec toute la gamme qui existe par des bains successifs etc. Le risque de défaut est extrêmement important sachant que le pôle central, c'était effectivement tout ce qui était autour de... du cuivrage nickelage chromage autour des pare-chocs et que etc. mais qu'il y avait aussi d'autres... il y avait le zingage, il y avait d'autres dans le département

Q *C'était... c'était un département spécifique ?*

135 R Non, enfin il peut y avoir des similitudes avec la cataphorèse... Bah avant ça avait été le département 32 à Billancourt

Q *Ah d'accord*

R Et le département 32, ça fait partie des premiers départements qui ont été décentraliser vers... mais ça fait partie du début de la décentralisation de Billancourt qui s'est accentuée évidemment au fur et à mesure... mais enfin... on en était pas vraiment... enfin aux pré-  
140 mices... et il y avait pas de place à Billancourt parce que quand ils ont installé les... ce qui était appelé la [inaudible] enfin c'était une énorme une installation de traitement électrolytique qui correspondait d'ailleurs à l'expansion du nombre de véhicules produits par Renault et qui se traduisait par le passage en équipe etc. des installations telles qu'ils les ont faites afin... étaient complètement impossibles dans le périmètre de Billancourt... il y avait pas  
145 de place

Q *et donc là vous vous arrivez à l'usine hormis des aspects sociaux euh et le contraste... et éventuellement... avec à la fois les événements 68 qui se sont déroulés... en 68 qui ont plus*

*tard... et avec Boulogne le lieu en lui-même les gens les premiers contacts que vous avez avec eux... vous avez été marqué par quelque chose en particulier...*

R Moi j'avais un problème particulier que je ne sais faire... je ne savais pas ce que j'allais faire au niveau de l'engagement social... je ne savais pas du tout... je venais pour... avec dans l'esprit de... de ce que j'ai indiqué précédemment... dans l'esprit de... de rationaliser l'usine le... des techniques sur les bains de... électrolytiques pour essayer d'avoir un des mécanismes et un prévisionnel qui fait un état... un résultat satisfaisant donc j'ai été dans  
150 cette... et là c'était pas du tout... j'étais pas tourné vers l'engagement... donc par ailleurs, je savais que je devais être un temps un peu méfiant c'est-à-dire qu'il fallait que je sois un peu réservé dans mes discussions avec le staff du département... du département... donc voilà... donc au fur et à mesure, j'ai pris en plus à travers les discussions etc. J'ai vu que  
155 c'était un des départements qui avait été le plus traumatisé par les événements de 1968... qu'une partie que l'état-major du département avait lui-même joué un rôle parce qu'ils en parlaient dans le... il y a eu l'histoire du vote à [inaudible] Les cadres étaient très engagés dans euh... la volonté de... d'être en capacité de contrer ce qui se passait et ça vous voyez tout de suite parce que il faisait ressortir... donc dans les bons... par ailleurs je me suis  
160 fait... enfin ça, c'est venu très rapidement... assez rapidement, j'ai pris contact assez rapidement aussi avec... au Cercle de l'usine, puisque j'y allais aussi de temps en temps, donc avec une partie des jeunes ingénieurs et cadres. Alors comme... Donc, comme à l'époque... au début, je venais d'Arcueil en voiture et que deux autres jeunes cadres... donc venez aussi de la banlieue... donc ou proche de Paris etc. On a décidé très rapidement de... d'utiliser  
165 notre voiture à tour de rôle pour faciliter et pour qu'on ait moins de dépenses, etc... donc... Et pendant les événements de 68... Donc je... Il y a eu une dizaine de jeunes cadres qui se... qui se réunissaient à part l'ensemble des autres cadres de l'usine... Bon... C'est passé comme ça... Et quand dans donc... Quand donc le chef de département... Ledu... Il y avait deux Ledu, mais il y en a un autre qui a été à Sandouville, et qui a été directeur de  
170 l'usine de Sandouville. Donc à un moment donné, le chef de département, donc Ledu... a vu que je venais à l'usine... avec les deux autres, les deux autres. Il m'a demandé d'assister à leur repas et de remonter à la direction si... ce qu'ils s'y disaient.

Q *Ah oui, Ah oui, d'accord.*

R Et très vite, ça a eu pour conséquence d'ailleurs que j'ai trouvé un prétexte pour ne plus continuer les voyages en commun parce que je ne voulais pas jouer un rôle de ce genre-là,  
175 donc je me méfiais. Complètement de ce que ça... de ce que ça risquait de donner donc.

C'est finalement un autre jeune cadre d'ailleurs, mais qui avait été un ancien militaire de l'UNEF et qui vient de décéder... Sinon je ne sais pas si vous... il a été directeur, un des derniers directeurs en Russie... avant de partir à la retraite donc, mais c'est quelqu'un qui... mais il avait été dans sa carrière étudiante, il avait été adhérent à l'UNEF. Je ne crois pas qu'il ait été militant, mais je crois que c'est lui qu'ils ont réussi à convaincre de leur faire... Et des comptes rendus... Donc tout ça faisait que forcément, en tant que personne, j'étais un peu méfiant et que j'étais complètement sur la réserve. Donc l'usine était tout de même du côté de l'encadrement de l'usine, très marquée par le... les événements de... de... qui s'étaient déroulés dans les... dans l'usine en 68. Mais c'est devenu encore pire quand je suis devenu syndicaliste parce que là...

Q *C'était en quelle année ça que vous avez ?*

R Ben je suis devenu syndicaliste en 71, au moment où il y a eu une des grèves du Mans. Les OS du Mans... et qu'ils avaient été amenés leur... il y avait eu une tentative d'extension sur l'usine de Flins. Et puis... À un moment donné donc, il... la direction de l'usine a pris des dispositions pour empêcher que l'usine ne soit occupée. Donc l'encadrement de l'usine et les agents de maîtrise étaient dans l'usine. Et les ouvriers à l'extérieur, l'usine était fermée, l'usine avait été *lockoutée*. Donc c'est à... C'est à l'occasion... il y a eu les groupes d'extrême gauche qui intervenaient et qui faisaient en sorte que d'un côté de... de leur côté et puis de... du côté de certains... Dans... du côté de la direction... Avait envie d'en découdre et il y avait régulièrement des bagarres aux portes de l'usine. Et c'est à l'occasion [inaudible] donc il y a un agent de maîtrise... À un moment donné qui a pris un pavé et qui l'a lancé... dans le pare-brise d'un ouvrier qui, je ne sais pas s'il avait l'intention de foncer ou non vers la porte, etc... ou s'il faisait semblant. Enfin, Toujours est-il que ça pouvait provoquer un accident assez grave à cette occasion-là. Moi, j'étais du côté direction donc. J'ai dit publiquement que j'étais en désaccord complet avec la façon de manager l'affrontement.

Q *D'accord.*

R Donc je me suis fait convoquer immédiatement par mon chef de département qui m'a dit que j'avais eu des propos inacceptables, inadmissibles et qu'il fallait que je rentre dans le rang, qu'il me mettrait à l'épreuve dans les commandos qui faisaient... enfin un commando... C'est moi qui traduis comme ça... qui faisait le tour de l'usine pour protéger l'usine la nuit, pour voir quel serait mon comportement. Et il rajoutait : « si vraiment vous n'êtes pas satisfait, vous pouvez prendre votre compte. » Donc... C'est à ce moment... Je me suis

dit là cette fois-ci... Je n'avais pas avoir beaucoup de choix donc par immédiatement... par l'intermédiaire de mes collègues de la CFDT qui étaient au PSU... Je leur ai demandé de prendre contact avec la CFDT de Flins avec laquelle j'avais aucun contact, mais je connaissais la CFDT depuis la CFTC au début... la CFDT ensuite mais depuis tout ce qui s'était passé autour de la fin de la guerre d'Algérie. Comme l'UNEF avait beaucoup travaillé...  
 210  
 Donc bah... Le secrétaire de la CFDT, Paul Rousselin, qui était le fondateur de la CFDT en 55, il m'a tout de suite demandé à me rencontrer. On s'est rencontré à Poissy et à ma surprise générale, moi je lui ai dit : « Écoutez, on va certainement essayer de me.... De me mettre dehors... Donc je... viens vous voir pour que.... Une pour m'indiquer comment on peut  
 215  
 organiser la défense de quelqu'un dans une situation de ce genre là et très rapidement il m'a proposé il m'a... dit : « on n'a pas besoin de martyr » il m'a dit : « Écoutez. On est prêt à ce que vous deveniez délégué syndical. »

Q *D'accord, c'est comme ça que ça s'est fait*

R Et je suis parti en grève pendant le lock-out. Et puis donc... Quand... quand ça a été terminé et que je suis rentré, évidemment ça a fait. Un... ça a fait tout de même pas mal de bruit  
 220  
 dans l'usine. Le fait qu'un cadre bascule du côté... des syndicats ouvriers dans une usine comme celle-là ! La décision du département et de l'usine, ça a été de m'enfermer dans mon bureau, de me supprimer quasiment toutes mes activités professionnelles, sauf l'approvisionnement en produits chimiques. Et puis d'essayer de me... de me convaincre que je n'avais pas d'autre issue que de quitter l'usine. Alors bon [inaudible]. Il n'a décidé... De  
 225  
 me... De me transformer en permanence syndicale, c'est à ça que ça d'ailleurs... ça m'a donné l'occasion... dans les deux années, de m'inscrire en histoire à Nanterre. Et de poursuivre des études d'histoire également. Donc... Mais ce que je voulais en venir par rapport y compris alors... Alors là, ils ont commencé à faire une enquête générale sur tous les cadres de l'usine.

Q *Alors là d'accord*

R Ils ont pris pour cible les deux avec lesquels j'avais... J'avais voyagé quelques semaines... donc ils leur ont dit que leurs postes... étaient supprimés et qu'il fallait qu'ils partent et c'est ce qu'ils ont fait et ils ont trouvé un prétexte pour... pour supprimer le poste de psycho technicien de l'usine... Ils ont découvert qu'il était membre du PSU, comme moi, et donc ils l'ont obligé à partir. Dans des conditions assez compliquées, etc., Donc là ils ont changé  
 235  
 complètement d'attitude en se disant : « on ne peut pas se laisser infiltrer »... donc voilà

240 enfin ce n'est pas lié directement... À... à notre... à votre sujet. Mais ça traduit ce que pouvait être les crispations... les crispations de l'après 68. C'était vraiment... alors ça... c'est ça... ça a continué pendant des années dans les rapports. En fait du staff de l'usine et sur toutes les révoltes des OS. Alors ce que moi j'ai appelé dans pas mal d'écrits *les révoltes des OS de l'automobile* dont Flins était... Un des.... Et un des éléments donc, qui s'est... qui s'est particulièrement caractérisé.

Q *D'accord ? Alors, si on fait un saut maintenant dans le temps, au début des années 1980, puisque mon sujet ça va de 1980 à 2010, moi ce qui m'intéresserait comme je vous le disais tout à l'heure... De voir avec vous... c'était... Quelles sont les principales évolutions de la vie d'atelier pour l'opérateur ? Le technicien moyen à l'usine de Flins. Qu'est-ce que... quelles étaient à la fois les évolutions en termes de postes de travail mais également les évolutions en termes de management ? Ou les évolutions en termes de vie d'usine ? Je sais par exemple... le changement avec les équipes... quand il y a eu la 3<sup>ème</sup> équipe avec les temps d'ouverture qui ont sorti le repas, ça a changé...*

245 R Non, ça c'était après ça... C'était à la fin des années 1980... donc ça, c'était après l'accord. Alors en même temps que l'Accord à vivre. Et puis donc, ce qui a concerné la... effective-  
250 ment, la mise en place de la 3<sup>ème</sup> équipe donc... Moi, je crois qu'il n'y a pas eu... Avant que je.... À l'époque de... De l'Accord à vivre... Il n'y a pas eu beaucoup de modifications dans l'usine alors malgré quelques... Quelques volontés de transformation... Sur une grande ampleur, il n'y a pas eu énormément de modifications de l'organisation du travail et du travail ouvrier, donc entre 68, le passage en... en... en équipe et puis... Le début des années 1980 d'ailleurs, les deux grandes grèves... Qui sont inscrites dans les grèves générales de  
255 l'automobile de 81 à 84 jusqu'à ce qu'il y ait le conflit de Poissy qui qui a jeté un froid sur les ouvriers par les 2 900... Devenus... devenus en... ensuite, 1 900 licenciements à Poissy... Puis après on va tomber sur la réduction des effectifs chez Renault avec la crise de... de 84 avec le... Le congédiement de... De Bernard Hanon et la venue de Georges Besse... Donc au moment... Mais quand on regarde le... Les deux grands conflits qu'il y a  
260 eu, c'est 80 et puis... Et puis celui de 82... On voit à travers le type de revendications des ouvriers sur les organisations et sur les conditions de travail, sur les cadences, etc. vis-à-vis de la maîtrise... On voit qu'on retrouve ce qui fait... Ce qui a été... Les conflits des années 1970 alors... Ceci étant, il y avait eu malgré tout, y compris d'ailleurs... En particulier de la CFDT... La volonté... Alors bon, c'est vrai que j'ai joué un rôle important à ce niveau-là parce que sur la critique du Fordisme et puis du travail répétitif... Il y a eu

quelques... d'abord, y compris dans les conflits, le conflit des... de l'emboutissage de 78 qui a été un des grands conflits de Renault, qui avait défrayé la chronique à l'époque, parce que ça a donné lieu à deux expulsions... Par les forces de l'ordre, etc. Tout l'enjeu du conflit... C'était porté sur l'enrichissement... l'enrichissement des tâches et en particulier, donc  
 265 la possibilité des ouvriers des presses de tourner pour pouvoir devenir des professionnels de fabrication... Donc, de la même manière sur les ateliers... Du montage des sièges... Alors je ne sais pas si vous l'avez connu. Jean-Jacques... Ferchal ?

Q *Oui, oui, oui, je l'ai déjà interviewé.*

R Bon bah il a été un de ceux qui a porté concrètement la réorganisation sous forme de modules... réorganisation du travail sous forme de modules sur le montage des sièges. Donc,  
 270 c'était aussi dans les années 77-78, donc là se construisaient... Une autre... une autre façon de... de travailler. Alors à la fois, il y avait quelques secteurs de l'usine qui pouvaient être touchés par une volonté de... d'essayer de... de modifier le rapport au travail. Mais de manière... Globale, c'était compliqué. Euh, y compris compte tenu de l'interface avec les méthodes. Et puis... Enfin, les directions du produit, etc. L'ensemble de l'organisation des...  
 275 Des changements de véhicules tels qu'ils étaient en cours à l'époque... rendaient assez compliqué le fait de... Parvenir à modifier, on s'en est aperçu dans le travail qu'on a essayé de faire donc dans la période avec le CNAM et le professeur Laville. Et puis l'équipe qui était sur Flins... C'est que quand on te... quand on demandait des changements sur des process qui... Existaient depuis des années et qui conduisaient à des... à des postures très difficiles,  
 280 à des opérations compliquées... à des etc. Bon, c'est un peu réapparu à travers donc le...

Q *Le travail de... de Bonnefond...*

R Oui, les référents... C'était vraiment très compliqué d'obtenir les modifications nécessaires, c'est-à-dire que les choses étaient tellement figées... Dans un... dans un... dans des schémas habituels, aussi bien... Les fournisseurs... avec les fournisseurs... avec les différentes étapes que... C'est pour ça, c'est pour ça qu'à la fin... De ce processus-là, le travail qu'on a  
 285 essayé de concentrer, c'était sur la rénovation de la peinture et puis le changement... De l'atelier des portes à l'occasion du lancement d'un nouveau véhicule. Donc là, on pouvait obtenir que l'ensemble de la chaîne accepte de fonctionner différemment.

Q *Et ça, c'était quand ? Euh. Ce changement de paradigme, c'était...*

R He bien là, c'était dans la période qu'on a voulu... ce qu'on a voulu obtenir. C'était la période 85-86-87



Q *D'accord, c'est la fin des années 1980...*

290 R C'est la fin des années 1980, mais c'était avant la mise en place des UET. Donc alors c'est bon, ce n'était peut-être pas une vue... L'opposition de la direction financière, compte tenu des... On était encore dans la période... Du redressement de Renault par Besse et puis par... Par Raymond Lévy ensuite donc...

Q *Il ne s'agissait pas de faire des dépenses...*

R Non, ça... Ça n'apparaissait pas en tout cas comme crédible à la direction financière de se  
295 lancer dans des opérations de ce type-là. Alors que l'usine avait donné son aval

Q *D'accord ? Alors là, on peut dire qu'en termes d'organisation... de travail... de conditions de travail, on a un long tunnel des années 1970 qui se poursuit jusqu'à la fin des années 1980 jusqu'à...*

R Oui, avec malgré tout... Des tentatives de changement comme celui qui se faisait au montage des sièges, voire... Mais pour ça, il faudrait que vous lisiez tous les textes parce que j'ai fait un nombre de textes important sur le conflit, par exemple des presses. Et sur l'enrichissement des tâches... Alors là, je vais préparer d'ailleurs un article pour Renault, histoire  
300 donc sur l'histoire de l'enrichissement des tâches... Chez Renault, donc. Plus particulièrement... J'ai... j'ai décrit en détails ce qu'étaient les enjeux à travers le conflit des presses. Cela s'est même joué devant un médiateur puisqu'il y a un médiateur qui a été désigné à la fin du conflit des presses de 78... il y a un médiateur qui a été désigné. Qui... Qui s'exprimait sur le travail ouvrier et la grève... s'est très mal terminée pour les ouvriers. Donc en  
305 particulier parce que la direction de Renault n'a pas voulu rentrer dans les préconisations du médiateur ou du moins de manière très restreinte. Donc... Donc en relativement peu de temps, le médiateur avait fait un diagnostic qui était tout à fait dans l'air du temps. Par rapport à tout ce qui se discutait par rapport... Le travail ouvrier, son caractère répétitif, etc. Comme on pouvait en sortir, comment on pouvait faire en sorte que les gens restent... que  
310 les gens ne restent pas OS toute leur vie... Forcément qu'il y avait des problèmes de prérequis et de formation et donc il y a à la fois... Une pesanteur... De l'organisation Taylorienne qui existe pendant... Toutes les années 1970, 1980, jusque.... La mise en place des UET mais des tentatives d'ouverture... Restreintes... De même, il y a eu à un moment donné... Alors là... Il y a eu l'atelier de la couture qui a été... alors là aussi, Jean-Jacques Ferchal,  
315 le... y a participé... où il y a eu une reconfiguration avec... Le personnel... Donc oui, ouvriers... les ouvrières de la couture... Je vous signale d'ailleurs, je ne sais pas si vous l'avez

vu, il y a une de mes collègues de Flins qui, elle, se présente comme... se présente comme une militante révolutionnaire, donc elle vient de sortir une bande dessinée à partir de son livre. Donc... Donc... Et puis il y a eu une autre expérience sur laquelle d'ailleurs, j'ai fait  
 320 un texte donc ça décrit, c'est la restructuration... Par les ouvrières OS... Et les professionnels, une restructuration du garage... Dans l'usine de Flins qui s'est faite avec les ouvriers du garage, avec les ouvriers, les délégués etc. Et c'est un processus intéressant... Aussi donc... Et c'était...

Q *C'était en quelle année ça ?*

R Bah ça devait être dans le début des années 1980 donc... mais là vous retrouverez le texte  
 325 dans...

Q *Dans Renault Histoire*

R Non, ben j'en parlerai peut-être dans l'article sur l'enrichissement dans... Mes archives...

Q *Dans vos archives bien sûr... Alors dans cette période-là, on a dit finalement au début des années 1980, qui est un peu un statu quo par rapport aux données 1970*

R Et qui est marquée par les deux grands... par plusieurs grands conflits également. Et donc...

Q *Et donc il y a quand même, malgré tout fin des années 1980, début des années 1990, un basculement, un changement ?*

R Mais, la mise en place des UET... Donc... Bon... Moi, j'ai été à... moi, j'ai été assez déçu sur l'usine de Flins par la mise en place telle que ça s'est fait. Donc j'avais eu l'occasion,  
 330 comme j'ai été délégué central dans les années 1990, de... j'avais été un des principaux négociateurs. Donc... De l'Accord à vivre... C'était compliqué... c'était compliqué à arriver... à mettre en place en fait une organisation du travail qui... qui à la fois... Parviens à inscrire une intersection entre les contraintes de l'entreprise... Et puis... L'intérêt, le souhait... Et les souhaits du personnel, c'était compliqué. Ça a été, sachant que... En plus à  
 335 l'époque, moi, je trouvais même y compris de la formation... Il y a eu le plan *Optimum* qui a été lancé, donc enfin, il y a eu toute une volonté donc de mettre... de créer une dynamique... Qui soit une dynamique différente donc. Non, je ne sais pas si *Optimum*, je ne décale pas parce qu'*Optimum*, ça a été à la suite du Mides donc du début des années 1980 avant la crise, donc de Renault... Donc il faut que je reprenne...

Q *Oui le Mides... Donc c'est ça ? C'est au début des années 1980 ?*

340 R Ah non, le Mides, c'était Bernard Hanon. Donc le Mides, c'était toute la période où... de la première partie du gouvernement de gauche, etc. avec tous les espoirs qui étaient mis de changement, etc. Même à ce moment-là, des perspectives d'avenir étaient données à Billancourt, donc on était encore avant... Le rouleau compresseur de la chute des effectifs. Donc même si depuis 77, le maximum des effectifs avait été atteint. Chez Renault et puis  
345 à Flins en 77 et qu'ensuite... Ben enfin c'était un peu ce... Qui était consécutif au choc pétrolier et à l'ensemble donc... Après, on rentre dans la phase longue, euh... Des réductions d'effectifs continues donc à part un moment où il y a eu... Un moment où il y a eu le contrat de solidarité. Et puis il y a eu la mise en place de l'équipe... de la 3<sup>ème</sup> équipe sur Flins qui ont entraîné une part d'embauches. Bon, voilà, ça a été tout de même quelques centaines  
350 sur Flins... 500, 600 donc... Donc... Pour l'usine de Flins, on est dans la phase... on est tombé dans la phase de réduction des effectifs donc...

Q *C'est ce qui a marqué socialement l'usine en ça... cette réduction des effectifs sur cette période-là, entre 80...*

R Mais la réduction des effectifs a eu toujours... mais sur l'ensemble de Renault d'ailleurs, une double face... Euh, il y avait la face que c'était forcément une pression sur le personnel puisque quand les effectifs... Se réduisent... Il y en a qui vont partir, etc. Et puis il y a  
355 l'autre aspect qui a été toujours prédominant puisque à part pratiquement les licenciements qui sont intervenus... En... en 86-87 à Billancourt... Avant la décision, juste avant la décision de la fermeture... Donc l'image, l'image... Majorité des réductions des effectifs, c'étaient les départs en préretraite ou en retraite ou en FNE. Or... Or, ce processus était attendu. On se trouvait devant le fait que pour une bonne partie du personnel qui était...  
360 Ben parmi les plus âgés... Ben le fait de pouvoir quitter, c'était souhaité. Donc il y avait cette ambivalence entre la pression générale. Et puis le souhait de pouvoir se retirer du... d'un travail qui était considéré comme particulièrement contraignant. Donc voilà... Donc, euh... Et il y avait cette... ces 2 pôles.

Q *Ah, c'est intéressant cet aspect*

R Donc, mais ça, ça a été général sur Renault. C'est vrai que la direction de Renault et puis  
365 les pouvoirs publics qui ont accordé les FNE jusqu'à ce que Martine Aubry... Mette le holà sur... et que le euh... En fait, ça a duré ce processus-là, jusqu'à l'accord pratiquement... même si elle avait essayé de le remettre en cause un peu auparavant. Mais le dernier grand

370

processus... De de ce type-là, avec accord de l'État, c'est les accords 35 heures de... de 99-2000... donc où euh... il y a eu... Cette possibilité de... de départ jusque... Jusque... jusqu'en 2003.

Q *Et... Et donc, hormis cette décroissance de l'activité à l'usine de Flins, quels sont les autres points majeurs sur cette période que vous notez dans la transformation de l'usine en termes de process, en termes d'activité, etc.*

R Forcément, la robotisation.

Q *Ca, ça a été très fort, ça*

375

R Alors là aussi... ça j'en ai fait un suivi important à travers le comité d'entreprise et puis à travers ce que je voyais, ce qui se passait dans l'usine, donc j'ai même fait un moment... Une brochure sur l'automatisation... j'en avais tiré d'ailleurs, y compris ensuite un... Puis on m'avait demandé... les cahiers français de la Documentation Française m'avaient demandé donc de... de faire quatorze pages de synthèse sur l'automatisation chez Renault et... Et donc en fait, on a fait un suivi très pointu de ce qui se passait. On... en particulier à travers toutes les questions que l'on posait à... au comité d'entreprise sur... au long cours... Ce qui ce qui a permis de dégager un certain nombre de points, etc. donc, à un moment donné d'ailleurs, la direction de l'usine nous avait demandé de ne plus diffuser la brochure à l'extérieur parce que ça donnait trop d'éléments à nos concurrents.

380

Q *Ah, d'accord*

R Sur un certain nombre de points

Q *Sur le degré d'avancement*

385

R Donc voilà... Donc il y a cet aspect de l'automatisation. Donc avec la Tôlerie et puis ensuite dans les autres secteurs où l'automatisation est... Est apparue... donc ça c'est un changement majeur donc avec y compris... alors là avec un aspect qui est... a permis une... d'une part, une part d'évolution des ouvriers... C'est l'introduction donc des conducteurs confirmés d'unités automatisées, qui a donné donc là... qui a donné de ce côté-là une perspective, y compris à travers les conflits, etc. Euh à une minorité des ouvriers... Donc, ils ont pu évoluer vers... donc ce qui n'a pas été très bien pris par les ouvriers professionnels.

Q *Ah oui*

390 R C'est-à-dire qu'on s'est retrouvé avec... Alors au niveau des organisations syndicales, ça nous mettait dans une position délicate parce que comme on jouait la carte de l'évolution professionnelle des ouvriers... Mais que de l'autre côté, on était particulièrement... bien implantés parmi les ouvriers professionnels. On l'a trouvé... on se retrouvait face à... pour les professionnels. En fait, c'était une perte d'une partie de ce... Qu'ils faisaient auparavant.

Q *Oui, parce que c'était automatisé.*

395 R Euh oui, donc non... mais euh... non, mais on a essayé de démontrer, y compris avec nos équipes militantes professionnelles, que... La maintenance étant devenue plus... beaucoup... plus complexe avec les unités automatisées. Les professionnels d'ailleurs, c'est ce qui va se faire... Les ouvriers professionnels P 2 et P 3 vont pouvoir évoluer vers des agents techniques professionnels. Et donc il va y avoir en fait une montée en... Un...

Q *Compétences*

400 R En compétences du côté des ouvriers professionnels. Mais au départ, il y a eu une véritable crispation. De la même façon qu'il y a une crispation... Alors ça, c'était la période la plus taylorienne de Renault, des ouvriers professionnels et ça... ça s'est vu dans la grève de 72... À Flins, les ouvriers professionnels, c'est... vis-à-vis de... Euh, des régleurs.

Q *Oui.*

R Les ouvriers professionnels ont vécu la mise en valeur des régleurs comme étant une dé-  
405 qualifications de... Leur activité professionnelle... Donc euh... Donc ça, ça [inaudible] fai-  
sait partie dans le paysage du... disons, des relations avec le travail... Ça faisait partie un  
peu de la... de la toile de fond permanente, c'est à dire la.... Cette orientation pendant toute  
une phase sur le rôle pivot des régleurs. Donc sur chaîne, donc sur, comme encadrement  
du travail... Taylorisé donc et les qualifications et les coefficients et les possibilités qui ont  
410 été données aux régleurs... Ont été... Dans l'après 68 immédiat très mal vécues par les ou-  
vriers professionnels. Donc ça, c'est... ça a alimenté, mais pas seulement à Flins... Dans  
plusieurs usines du groupe... La... la conflictualité et la mobilisation donc des ouvriers  
professionnels. Et ça se répercutait ensuite... Donc, des années plus tard, avec l'automati-  
sation donc sur le fait de la possibilité de devenir conducteur confirmé d'unité automatisée  
415 P2... voire P3... Pour des OS... Qui suivaient le processus de formation pour accéder à ces  
qualifications-là. Malgré en fait tout le champ qui s'ouvrait aux ouvriers professionnels  
vers... Euh... Technicien... Il y a, euh... Parmi les ouvriers professionnels, il y avait des

métiers qui étaient en déclin, comme les mécaniciens, tandis que les électromécaniciens...  
 Bien eux, étaient...

Q *Montaient en puissance*

420 R Ben voilà donc... Et les outilleurs au sens classique évoluaient aussi complètement donc  
 euh.... Donc ça, ça faisait partie de la réalité de... de... de la vie au travail et des rapports  
 entre les différentes catégories professionnelles.

Q *Alors justement, si on parle un peu plus de terrain de vie au travail, à la vie sur la ligne.  
 Mais il y a aussi la vie en parallèle de la ligne. C'était comment l'ambiance à Flins ? Est-  
 ce qu'il y avait un esprit Flins ? Est-ce que les opérateurs, comment dans votre... dans les  
 secteurs que vous avez connus... connus, comment ils vivaient ?*

R moi j'avais du mal à traduire par un véritable... Fabienne Lauret estime que les gens avaient  
 un losange... moi je n'ai jamais ressenti véritablement... peut-être chez certains ouvriers  
 425 professionnels et chez les techniciens... Ou des agents de maîtrise... Mais parmi les ou-  
 vriers, je n'ai jamais vraiment ressenti qu'il y avait un...

Q *Ils n'étaient pas attachés à la marque aussi fortement qu'on le pense ?*

R Non, mais il y avait la conscience... d'être des salariés de Renault. En plus, il y avait tout  
 de même la connaissance... pour avoir couvert un peu l'automobile... En Ile-de-France et  
 puis en... voire même en France dans son ensemble, non, il y a eu... il y avait la conscience  
 430 parce que... Ils côtoyaient à l'extérieur des ouvriers, par exemple ceux de Poissy... Il y avait  
 la conscience que c'était complètement... que c'était très différent entre Flins.

Q *D'accord*

R Malgré tous les reproches qui étaient faits avec Poissy... avec l'encadrement qui était fait  
 par la CFDT, la CSL... Et puis l'ensemble... Donc le fait que Renault était une entreprise  
 dans laquelle il valait mieux être plutôt que de se retrouver... Chez Simca, ensuite... Talbot,  
 435 Peugeot... ça existait donc de ce côté-là. Il y avait une reconnaissance de... du fait que  
 Renault était une entreprise plus attractive. De là à dire que les gens étaient attachés à  
 l'entreprise comme on est un peu attaché... comme supporter d'une équipe de foot ou de  
 rugby ou autre... Moi, j'ai...

Q *C'était quoi le... c'était le sentiment qu'on rencontrait chez les cadres ?*

440 R Non... Mais chez les cadres, ça me paraît assez... Chez les cadres, je n'en discuterai même pas. Ça me paraît... ça me paraît comme étant une évidence. Non mais là... de toute façon... Non mais ça au niveau des cadres, c'est logique que ça fasse partie de... De...

Q *Et dans les secteurs, sur le terrain, indépendamment de l'esprit Flins, indépendamment de l'esprit Renault, est-ce qu'il y avait des habitudes, des rites, des façons de faire ? Les gens venaient travailler, mais j'imagine qu'il y avait des moments de convivialité, des choses comme ça qui se créent. C'est aussi ça qui me... qui m'intéresse de... de voir dans cette vie d'usine...*

445 R Non mais il y avait des moments... mais ça, c'est comme dans toutes les usines... Et puis dans une usine comme Flins où il y avait... alors, il y a eu un peu un... suivant les moments, une chasse plus ou moins importante à l'introduction de l'alcool. Donc à l'intérieur de l'usine, donc ça variait. Euh... mais enfin bon... Enfin, il y avait tout de même une... il y avait tous les risques attenants... donc non mais ça... Il y a toute... tous les aspects qui... Créent des moments, des moments de convivialité, soit des événements.

Q *Donc vous disiez... les moments de convivialité, ça pouvait être quoi...*

450 R Bah, ça pouvait être les départs en retraite, ça pouvait être des anniversaires, ça pouvait être non... mais on rencontre tous les événements... mais qui donnaient lieu... Donc au fait de se retrouver... Euh... Soit dans les réfectoires pour créer un événement particulier, soit au restaurant... De l'usine pour organiser une petite fête. Euh... le... selon l'objet, selon... etc... Donc euh, il pouvait y avoir... il y a des naissances qui donnaient lieu... d'enfants il y a... Donc ça, on le retrouve alors il y avait une partie des gens, comme c'était une usine très vaste, alors il y a eu toute cette question aussi de savoir s'il y avait assez de restaurants dans l'usine ou non. Donc... et la question de la construction des [inaudible] de... de restaurants... Il y a eu une bonne partie... il y a une partie du personnel qui mangeait au restaurant... il y a une autre partie qui ne mangeait pas au restaurant... Qui mangeait le...

Q *Qui mangeait à son poste ?*

R Non pas à son poste, mais dans les réfectoires. Non, le fait de manger au poste, c'était... il y avait une chasse, hein, qui était faite...

Q *Oui, oui, j'imagine bien...*

460 R Sur cet aspect-là donc, c'était dans des réfectoires.

Q *Donc il n'y avait pas...*

R Mais il y en avait même qui allaient... Même si à un moment donné ça a été plus ou moins interdit, il y en avait qui allaient manger dans les vestiaires, mais c'est les gens qui étaient... qui se sentaient plus solitaires ou moins socialisés dans... Dans leur environnement, alors il faut dire que dans l'après 68, il y a eu une phase tout de même un peu compliquée parce  
465 qu'au niveau de la sociabilité générale... c'est-à-dire que l'arrivée massive des migrants, donc avec le fait...

Q *Avec la 2<sup>ème</sup> équipe donc, c'est quand ça ? C'est...*

R Oh oui donc avec la 2<sup>ème</sup> équipe, ce qui s'est passé pendant toute une période, c'est le fait que... Les Marocains, qui avaient des origines différentes d'ailleurs puisqu'il y avait les Marocains qui avaient connu une période de travail en France dans les mines du Nord et il  
470 y avait les Marocains qui avaient été donc recrutés directement au Maroc... Il y avait donc ceux qui étaient originaires, ceux d'Afrique subsaharienne, donc, essentiellement le Sénégal et le Mali.... Mais il y a... mais donc il y avait aussi d'autres nationalités, les Portugais, les Yougoslaves donc... et donc... et la tendance managériale... Était d'essayer... mais ça, c'était la question de la division, donc... et a été au début de ne pas mettre ensemble, euh...  
475 Euh, les gens de même nationalité...

Q *Ah, d'accord*

R Alors c'est à dire d'essayer en fait de dispatcher, ce qui compliquait la communication et évidemment... Euh, était une prévention face à d'éventuels mouvements sociaux.

Q *Ah oui, diviser*

R Et la seule division des gens par le fait qu'il y avait une... Facilitation de la communication entre...

Q *Ça, c'était dans les années 1970.*

480 R Ca, c'était dans les années 1970

Q *Et ça, ça s'est poursuivi dans les années 1980 ?*

R Ben au fur et à mesure, ça perdait de l'efficacité parce que les gens se trouvaient beaucoup plus à l'aise avec le Français, donc la communication avec les différents...



Q *Alors de retrouver... Une communauté ?*

R Non...[inaudible] Une communication même s'il y a toujours eu, mais moi je l'ai vécu...  
Même, y compris à l'intérieur de la CFDT... donc c'est-à-dire qu'il y avait la partie des  
485 Marocains... les... y avait les Portugais, il y avait les Africains de l'Afrique subsaharienne,  
donc les Yougoslaves étaient nettement moins nombreux... Donc c'était... et moi enfin ça  
c'est une anecdote. Mais si vous étiez euh... Amené à discuter avec celui qui a pris ma  
succession à l'intérieur de la section de Renault Flins... Ben donc un peu comme coordi-  
nateur... Moi je... moi, j'ai toujours refusé qu'on m'élise secrétaire de la section, même si  
490 la direction m'envoyait des notes comme si c'était le cas et parce que ça me semblait bizarre  
qu'un ingénieur et cadre soit secrétaire d'une section dans laquelle il y avait...

Q *Que des ouvriers*

R Essentiellement des ouvriers, mais... Mais François Sagbo qui a été ouvrier sur chaîne et  
puis qui a continué des études. La direction lui a permis de poursuivre à l'université etc. Il  
avait, quand il est venu en France... Et je suis en train de [inaudible] je suis en train de faire  
495 sa biographie pour le dictionnaire Maitron... donc. Il a poursuivi les études et. Et puis  
ensuite, il est passé dans le 2<sup>ème</sup> collège au niveau de l'usine de Flins. Le fait que... qui se  
soit... que ce soit un Africain qui... qui prenne la suite... les Marocains ne l'ont absolument  
pas accepté.

Q *Ah ouais, d'accord*

R pas du tout

Q *c'était en quelle année ça ?*

500 R Bon c'était vers 92... 92. Donc quand je...

Q *Donc il y avait même un clivage*

R Il y avait un clivage. Il y avait des clivages.

Q *D'accord*

R De toute façon, il y avait un clivage général en... enfin que j'ai retrouvé ensuite... que je  
retrouve maintenant, il y a un clivage assez fort entre les Arabes et les Africains de... de  
l'Afrique subsaharienne, ils ne s'aiment pas et réciproquement. C'est malgré les intérêts  
505 communs etc. Et alors, les Marocains diront évidemment, c'est que c'est à cause de la per-  
sonnalité de... de de François Sagbo qu'ils ont eu une réaction de ce type-là

Q *Oui, bien sûr.*

R Mais moi j'ai mal mesuré... Je ne pensais pas que ça créerait... Une crispation de ce type, de ce type-là à ce point

Q *Et est-ce que ces populations très marquées par l'immigration et par des origines... des origines nationales ethniques différentes... Est-ce qu'ils avaient des... justement des rites ou des traditions ? Qu'ils faisaient perdurer à l'usine de Flins indépendamment des questions religieuses, hein, je suis au fait des...*

510 R Oui, les questions religieuses, c'est un aspect spécifique, donc... Hé non, mais c'est surtout... Non mais c'est le comité d'entreprise qui a eu l'occasion de faire en sorte que... Et donc... À la fois dans les loisirs, à la fois dans les... et... Qui a permis à ce qu'il y ait un lien avec les cultures d'origine, etc. Sachant qu'il y a eu des orientations assez différentes selon les périodes. Il y a eu un très profond malaise pendant longtemps, mais ça, c'est peut-être par rapport à la politique... Traditionnelle que la CGT a mené quand sur toutes les

515 périodes où elle a été majoritaire dans l'usine de Flins... Elle s'était orientée essentiellement sur les vacances des enfants, les colonies de vacances et puis les centres de vacances pour les Français.

Q *D'accord*

520 R Mais c'était... ça... collait pas du tout avec l'arrivée massive des populations immigrées, des migrants qui retournent chez eux pendant les périodes de vacances. Donc, alors c'est ensuite la CFDT, quand elle est devenue à la... Est majoritaire, qui a corrigé, mais par exemple pour les fêtes... Les fêtes portugaises, les fêtes...

Q *Oui*

R Les fêtes subsahariennes, les fêtes des Marocains, le... CE les a amplement pris en charge.

Q *D'accord ?*

R Et donc ça crée des moments de convivialité.

Q *D'accord*

R Y compris pendant le samedi

Q *il y avait une certaine institutionnalisation de cette...*

525 R Il y avait une reconnaissance à travers le comité d'entreprise... De l'ensemble des spécificités tout en essayant d'ouvrir les spectacles... ce qui était offert à tout l'éventail du personnel, c'est à dire aussi bien... donc il y a eu... il y a eu cette volonté-là...

Q *C'était en quelle année ça ?*

R Par le comité d'entreprise et...

Q *Dans les années quand ça ? 80-90*

R Depuis...

Q *Tout au long de...*

530 R Depuis l'arrivée et ça a perduré tout au long des années...

Q *Donc en fait...*

R Donc en fait, jusqu'au moment les moyens d'accès, eux ont largement diminué... Diminué... Parce qu'avec la réduction d'effectifs, etc. et ensuite le CE, c'est... ben quand il y a eu... Quand il a été... fait... divisé à propos de l'accord sur la 3<sup>ème</sup> équipe et qu'elle est devenue complètement minoritaire dans toute une série d'années et que FO a pris la direction du comité d'entreprise, ça s'est orienté vers une politique qui était beaucoup plus...

535

Q *Clientéliste ?*

R C'est-à-dire que c'est, c'est la distribution de...

Q *De bons, de cadeaux, des choses comme ça, tout à fait*

R qui était l'élément dominant. Donc tous les aspects... organisations de fêtes, d'échanges, etc. Ça a un peu disparu de la circulation. Et...

Q *Vous, vous êtes resté jusqu'à quand à Flins ? Puisqu'après vous êtes parti délégué central et... c'est ça ?*

R Mais j'étais toujours en partie sur Flins. Je n'ai jamais complètement abandonné le fait de... donc mais et non... Mais je suis revenu à l'usine de Flins pendant... 3 ans, de 1999 à 2002... Non, il y a eu un moment, j'ai été secrétaire du comité d'entreprise... Européen de Renault, donc, après délégué central... Et puis il y a eu une grosse divergence qui est apparue sur la signature des accords... 35 heures. La CFDT s'est divisée en deux. Ça a été vraiment... ça a été... c'était vraiment dans... 50-50, mais moi je faisais partie de ceux qui n'étaient pas

540

545 favorables à la signature de l'accord. Compte tenu de... du forfait généralisé sur les cadres  
 et puis, de l'autre côté sur... Les 5% de réduction du temps de travail en définitive, pour les  
 ouvriers... Par Renault... Renault avait trouvé les dispositions et le nombre d'embauches  
 relativement faible par rapport à l'ensemble de... dans l'accord 35 heures. Et les minori-  
 itaires... Donc on a été renvoyés dans nos... dans nos... dans nos établissements, donc moi  
 550 j'ai on a... on m'a... on m'a demandé de...

Q *Donc vous regagnez Flins ?*

R Donc je regagne Flins en 99... donc de 99 à 2000... de... donc j'ai été bizarrement... j'ai  
 été élu à au comité d'entreprise... donc la CFE-CGC a fait une erreur... donc je ne sais pas  
 si elle était volontaire ou non. Mais ils ont présenté la même personne comme titulaire et  
 suppléant, ce qui n'est pas autorisé par la loi, donc du fait, il y a eu invalidation du suppléant  
 555 et donc... Ben je suis devenu élu au comité d'entreprise. Donc euh par ce fait là... Ensuite,  
 Renault souhaitait vraiment que je... Enfin, quand j'arrivais vers 60 ans, Renault n'avait pas  
 l'intention de me... ils ont... Ben ça s'est soldé par tout de même par un accord sur l'aspect...  
 Discrimination syndicale puisqu'évidemment mon évolution professionnelle en tant qu'in-  
 génieur et cadre a été assez restreinte pendant toute ma présence...

Q *Et vous quittez Renault en 2002 ?*

560 R Oui

Q *Et vous... Quittez l'usine de Flins en 2002... quand vous partez de Flins, vous je vous pose  
 un peu la question miroir à ma toute première question, euh... c'est... quelle usine que vous  
 quittez et qu'est-ce que... Quels sont les 3 points par exemple... Que vous notez le plus en  
 écart entre, alors on ne va pas remonter à la fin des années 68 quand vous arrivez, mais  
 sur la période 2002, quand vous partez et 1980... c'est quoi qui vous marque le plus ? Les  
 3 points qui vous marquent le plus ?*

R En tous les cas, non, ce qui est devenu... La question du devenir de l'usine de Flins. Elle est  
 apparue du moment de l'accord sur la 3<sup>ème</sup> équipe. Parce que la question qui était posée à  
 ce moment-là, euh... c'était, euh... Est-ce qu'il faut accepter cette logique de la 3<sup>ème</sup> équipe  
 avec l'élément de contrainte sur le repas ? Donc qui était le véritable point dur. Et puis le  
 565 fait que bon, on avait obtenu finalement... À l'époque, très peu de réduction du temps de  
 travail pour les équipes alternées, donc... par contre, l'équipe de nuit elle avait une réduc-  
 tion du temps de travail conséquente. Et il y avait donc les embauches. Mais derrière ça, la

3<sup>ème</sup> équipe, il y avait tout de même l'enjeu... En fait était posé à Flins l'enjeu du devenir de l'usine...

Q *D'accord ? Ah oui*

570 R Dès cette époque-là... Donc ça, c'est... c'était confirmé ensuite dans la discussion des années 1990. Parce que euh... donc il y a eu l'accord sur la 3<sup>ème</sup>... Enfin, la faisabilité de la 3<sup>ème</sup> équipe. Et puis, au moment où la direction de Renault, compte tenu de l'évolution des marchés, s'est posée la question de supprimer la 3<sup>ème</sup> équipe... Est tombée sur le tapis... Une variante qui était différente... c'était la variabilité. C'est à dire que...

Q *Oui, il y avait des périodes hautes et des périodes basses*

575 R Oui, il y a... il y avait des périodes hautes et des périodes basses, et là aussi à nouveau se poser le problème, s'il y a... en... si on ne rentre pas dans des logiques de ce genre-là, est-ce que le devenir... De l'usine est pérennisé ou pas pérennisé... Quand j'ai quitté l'usine, Euh... C'était vraiment une interrogation qui me... Qui me hantait. Ah, je me posais la question... Parce que la manière dont la direction avait discuté la 3<sup>ème</sup> équipe, on était tombé  
580 sur le compromis qui nous avait divisé au niveau de mon organisation syndicale, mais la manière de discuter de la variabilité... Euh m'avait montré que Renault nous laissait relativement peu de marge de manœuvre. Donc... Les discussions avec l'entreprise se durcissaient. Ce qui m'a, je me suis trouvé confirmé personnellement, mais j'ai d'autres collègues de la CFDT au niveau général, qui avait une appréciation donc... Allanche, je ne sais pas  
585 si vous le... Connaissez un peu qui a été l'administrateur représentant des actionnaires de Renault pendant une assez longue période, il a publié d'ailleurs plusieurs bouquins sur son expérience en tant que membre du Conseil d'administration... Il a une... Une vision un peu moins pessimiste que moi. Euh, j'en avais, mais donc quand je quitte l'usine, euh... Je me pose la question, euh... réellement de savoir si...

Q *Il y a un avenir*

590 R Si ça fait partie, oui... si ça fait partie... d'ailleurs, c'est... C'était la perspective du retour de Ghosn. À ce moment-là... Est-ce que véritablement... Ou est-ce qu'on allait continuer... Non, il y avait déjà... et ça, ça s'est concrétisé autant d'ailleurs, je m'en rappelle... dans l'interview de Schweitzer à Renault Histoire quand il est venu exposer un peu l'ensemble de son parcours, il... On lui a posé... il a été amené à dire, Euh... Le pourcentage  
595 de véhicules qui était fabriqué en France au moment où il est parti... Par rapport au pourcentage de véhicule fabriqué en France et vendu en France... Je crois qu'il est venu à

Renault Histoire... C'était en 2018, donc qu'il avait été invité... La différence était énorme. Donc... Comme quoi il disait à ce moment-là « donc je n'ai pas fait du tout, moi ce que mon successeur a fait », mais c'est quand même lui qui est allé le chercher... Donc à ce niveau-là il faisait ressortir la différence... Compte tenu de ce que... J'avais fait un papier d'ailleurs sur Ghosn au moment où il est devenu PDG de Renault de quatorze pages, qui était sorti un peu dans toutes les usines, j'étais plus chez Renault... D'ailleurs, à ce moment-là, je venais de... je... Enfin, je venais de partir donc... Non mais j'avais un doute avec lui sur le fait... Compte tenu de l'ensemble de ce qu'il avait fait dans sa carrière... Euh, chez Michelin auparavant... Euh... Et puis ce qu'il avait fait chez Nissan pour arriver à redresser... la barre, euh... Je me demandais vraiment si, dans le cadre d'un groupement... d'un groupe mondialisé de ce type-là, quelle place il allait laisser pour la fabrication en France.

Q *Et à Flins dans une usine ancienne*

R Et à Flins dans une usine donc... qui était effectivement une parmi les plus anciennes, donc de... de Renault. Donc c'était vraiment le... Le point principal que j'avais dans la tête... Mais à part ça, moi, j'avais des points qui étaient liés... En tant que syndicaliste, qui était, euh... je quittais bon... On était passé du fait d'avoir été en tant qu'organisation syndicale majoritaire entre guillemets pendant 10 ans... Dans des conditions compliquées d'ailleurs parce qu'on a dû rembourser toutes... toutes les dettes que la CGT avait cumulé... Bon, pendant la période précédente... On était tombé sur... compte tenu de... de tous les problèmes... sur une grande division de mon organisation syndicale. Et puis... Dans la période de 99 à 2002 avec l'équipe CFDT... J'avais... Essayé de redonner une perspective à ce moment-là et le bilan n'était pas hyper probant, c'est-à-dire qu'on n'arrivait pas... Face à ce qui apparaissait comme le clientélisme attractif de Force Ouvrière... à renverser... C'est la tendance... Donc j'avais... Le deuxième point, donc, c'était... Je me demandais quel allait être le devenir de... de mon organisation syndicale. Là-dessus, ça s'est complètement arrangé par le fait que c'est FO qui a complètement loupé sa... son passage de témoin... Euh et s'est planté complètement et a permis à la CFDT d'accueillir une partie de l'équipe FO. Ce qui a changé complètement la configuration sur cet... Sur cet aspect-là donc. Et puis le... la 3<sup>ème</sup> interrogation, c'est celle sur les organisations du travail. Moi, j'avais été, ça va apparaître dans l'article d'ailleurs sur le travail ouvrier chez Renault, et puis également sur une analyse du livre de Bonnefond à la fin de l'article de Renault Histoire, puisque la reprise de la brochure... Sur le travail ouvrier, évidemment, elle va jusqu'en 98... Donc euh... ça aurait été difficile de pas traiter un peu de la période qui suit donc. C'est le fait que moi,

630 j'avais très mal reçu, et puis c'était le cas des ouvriers, mais c'est ce que Bonnefond fait  
ressortir... D'ailleurs, c'est que finalement le SPR, il en est resté... Et moi, je le voyais hein  
dès le départ... Euh, puisque dans l'introduction au niveau de Flins... Comme j'étais aussi  
au CE et au C... CHSCT etc. que je m'intéressais et je me suis toujours intéressée de ma-  
nière assez importante au travail ouvrier. J'ai ressorti, mais les ouvriers le ressentait exac-  
tement de la même manière, que le SPR était en fait un recul par rapport à ce que on avait...  
635 Réussi à avancer au moins des principes avec les UET, c'est à dire qu'on se trouvait  
comme... et le sentiment que j'avais en quittant l'usine, c'est que en fait, on avait tout de  
même réussi à faire avancer... Un certain nombre de points sur le travail ouvrier... sur le...  
sur les perspectives, etc. On avait vraiment proposé d'ailleurs, pendant toute une période,  
euh... des propositions sur des changements d'organisation du travail, mais que là on était  
640 en train de repartir... Complètement dans autre chose et compte tenu de la pression géné-  
rale sur les effectifs et de ce qui rejoint le premier point... Euh du devenir des sites et de la  
fabrication en France, donc la possibilité de contrecarrer... Ce qui se mettait en place vis-  
à-vis... avec le SPR m'apparaissait vraiment très difficile... C'est pour ça que j'ai été inté-  
ressé tout de suite par l'expérience Bonnefond alors... J'ai été... C'est au moment des 60  
645 ans de l'usine de Flins qu'il y a eu l'organisation d'un certain nombre... L'usine de Flins  
d'ailleurs n'a pas été très coopérative avec... vous étiez là d'ailleurs certainement...

Q *Non, j'étais... je suis arrivé... Les 60 ans... un an après*

R Ah vous êtes arrivé à un an après parce que les... enfin, il y avait eu un certain nombre de  
demandes qui avaient été faites de la direction de Renault pour mettre en place un certain  
nombre de... De... de choses en commun. Le CE... Les organisations syndicales et la  
650 direction de Renault... a pas du tout accroché. Donc sur une proposition de ce genre là, ça  
leur apparaît, c'est complètement... Bon, ils n'avaient pas envie donc il y a eu l'organisation  
en dehors de... donc il y a eu un grand spectacle.... Enfin, il y a eu... Le théâtre du Man-  
tois... qui ont fait un spectacle, etc. Puis il y a eu des... Il y a eu pas mal de monde qui a  
été interviewé... il y a tout un corpus d'ailleurs, qui était constitué d'entretien avec des gens  
655 de toutes les catégories professionnelles, donc qui constituent un corpus... Alors ça... Ça a  
dû devoir... donner lieu à un film.

Q *Qui a été fait par les organisations syndicales, par le CE ou par l'usine ?*

R Non, qui a été fait en marge, il y a eu en un comité d'organisation qui s'est mis en place dans le cadre de... dans lequel il y avait d'ailleurs Fabienne Barbey. Qui s'est fait avec la maison de la culture d'Aubergenville. Avec...

Q *C'était en marge de l'usine*

660 R Avec le théâtre du Mantois, ça a donné lieu à tout un processus. Euh, il y a eu des débats qui ont été organisés, etc. Et dans l'un des débats.... En particulier sur le travail dans l'usine et... il y a eu un débat sur le travail dans l'usine et donc il y avait... donc moi. J'avais donc fait partie de ceux qui... qui avaient été invités comme intervenant, il y avait Jean-Jacques Ferchal... Et... et puis il y avait Yves Clos et Bonnefond... Qui ont été invités. Donc c'est 665 là que j'ai... On était au tout début... De la mise en place du processus sur l'usine de Flins. C'est là que j'ai pris conscience... donc j'ai vu le processus se mettre en place. Et puis enfin, et puis ensuite donc j'ai maintenu un contact avec Bonnefond et je l'ai fait intervenir, donc à l'institut Tribune Socialiste dans lequel j'interviens. C'est les anciens du PSU. On est à Paris à côté de la République. Parce qu'on a gardé l'ancien immeuble du PSU... donc et j'ai 670 fait intervenir... donc Bonnefond dans un... Dans un... dans un... comment... dans une assistance qui était intéressée... parce qu'on organise des débats régulièrement... donc j'ai... je suivais régulièrement, donc... un peu ce qui se passait parce que ça m'intéressait par rapport à ce qu'on avait fait dans les années 1980... Avec le Cnam donc... À part ça, donc je... j'ai travaillé pas mal de fois avec une sociologue du Cnam qui intervient beau- 675 coup sur le travail en général mais...

Q *C'est Gwenaëlle Rot ?*

R Non, c'est Daniele Linhart

Q *Ah oui, qui a eu un père établi*

R Non c'est son frère, ils n'ont pas beaucoup de différence. Robert Linhart et...

Q *Ah, je croyais que c'était son père*

R Non, Robert Linhart c'est lui qui a publié le livre qui est un peu considéré comme un classique... *L'établi*, pour sa période où il a été justement établi chez Citroën. Donc. Je n'ai pas 680 connu Robert Linhart en 68, je l'ai connu après puisque j'ai fait partie donc de... du comité de rédaction de la revue *Travail* qui a... qui est parue pendant une dizaine d'années donc... Mais il y a même eu dans la revue *Travail*, à un moment donné à la fin, Jean-Christophe



685 Scyberas, qui était inspecteur du travail avant de se lancer dans le... et Ressources Humaines. Et il a participé au comité de rédaction... De la revue *Travail*. Donc, j'ai côtoyé pendant des années donc... Robert Linhart dans le cadre de... Dans ce cadre-là.

Q *Et si aujourd'hui, vous deviez garder une image, un objet ? Quelque chose de symbolique de l'usine de Flins, ce serait quoi ? qui vous vient à l'esprit ? Quelque chose de fort, un bâtiment, une image, un moment particulier, un objet, un véhicule peut-être ?*

R Non, ce qui m'avait fait une drôle d'impression parce que ça m'est resté dans la tête, mais après j'ai vu l'effondrement des bâtiments de... à Flins... C'est quand il y a eu... Une des avancées...

Q *EE3*

690 R De l'usine de Flins qui a été abattue et qui s'est effondrée ça... Enfin ça, ça rejoint un peu ce que je disais par rapport aux craintes sur le devenir de l'usine... J'avais un peu l'impression qu'il y avait quelque chose qui... symbolique, qui s'en allait...

Q *C'est symbolique*

R Ah Ouais

Q *C'est en quelle année ça ? La barre EE3 ?*

R Je ne veux pas faire d'erreur mais c'est... euh... je crois, euh... Dans les années 1990.

Q *Ah Ben parce que moi j'ai des photos avec des vues aériennes, des photos avant et des photos après...*

695 R Ah oui, il faudrait que je revoie, faudrait que je regarde, alors j'avais des... beaucoup de photos, moi je prends beaucoup de photos, un autre... un de nos collègues qui ont d'ailleurs pris... qui a d'ailleurs pris les photos qui ont servi dans le processus. Euh, moi je prends beaucoup de photos hein... mais dans l'usine de Flins, je n'en ai pas pris beaucoup. La direction de l'usine m'avait dit qu'elle trouvait complètement inopportune, compte tenu de mes fonctions syndicales, etc. Enfin, elle ne voulait pas à un moment donné... Euh comme  
700 on avait besoin de photos pour notre travail... Sur le travail, ça, c'était avant la période du Cnam donc... J'avais demandé l'autorisation qu'on prenne des photos dans l'usine et on m'a répondu : « non, vous nous faites le plan exact de ce que vous voulez et c'est le photographe de l'usine qui va prendre les photos et qui... et on vous les donnera ». C'est ce qui s'est passé d'ailleurs. À ce moment-là, mais... Celui donc, André Ruellan, qui a pris toutes les

705 photos dans le cadre du processus... Avec Antoine Laville... Là, on lui avait demandé de prendre des photos de la chute du bâtiment. Et donc bah je dois les avoir...

Q *Je serais intéressé si... à l'occasion... de les scanner*

R Mais j'ai pas mal de photos sur Flins.

Q *Ah, d'accord*

R Et qui sont d'ailleurs en grande partie numérisées.

Q *Ah bon, d'accord, Ah bah si jamais je pouvais...*

710 R Ah Ben ça, c'est ça. C'est possible de vous déplacer... Alors, il y a beaucoup de photos... il y a des photos sur le travail.

Q *Ah bah oui, ça, ça m'intéresse grandement.*

R Bah ça, c'est les photos, c'est des photos de la période où on a travaillé avec le Cnam...

Q *Dans les années 1980, c'est ça ?*

R Dans les années 85-87

Q *Ah Ben ça ce serait formidable...*

715 R On a les photos mais on a aussi... alors ça c'est dans les archives que j'ai laissées... les cahiers qu'on a fait sur les postes de travail, etc. avec les demandes de modifications... Qu'on avait faites...

Q *Alors ça, oui, j'ai la liste de tous vos cartons et je n'ai pas tout fini de dépouiller... Mais si à l'occasion je peux déposer une clé USB ici pour pouvoir récupérer ces... Cette iconographie, ça m'intéresse très grandement.*

R Ah oui non il n'y a pas de problème.

Q *Ah bah oui, ce serait formidable. Et puis pour terminer, je voudrais savoir si voilà, c'est ce que je vous dis tout à l'heure.... J'ai beaucoup d'interviews, de patrons, de managers, mais je cherche, j'ai très peu, j'en ai quelques-uns, mais j'ai très peu de d'opérateurs ou de techniciens ou voire à la rigueur de chefs d'UET, j'aurais voulu savoir si dans votre réseau*

*vous seriez en relation avec des personnes. Qui serait susceptible alors, qui ont pu commencer opérateur et après terminer chef d'UET ? La question n'est pas... mais...*

R Alors y a malheureusement, il y en a un bon... c'est aussi un de ceux dont je fais la biographie à l'heure actuelle, Diallo Moussa... Mais malheureusement là, il a eu un AVC qui le rend complètement... Il est hors circuit... C'est vraiment... Donc lui ce n'est pas possible, non mais alors moi c'est vrai que les contacts que j'ai surtout, c'est avec des anciens syndicalistes donc à l'heure actuelle... Par contre... Éventuellement, euh alors... J'ai renoué avec un des cadres du département mais alors qu'on sait beaucoup... Opposé... Jean Decorte, qui est devenu chef de département de... à la fin, du département... il y avait plus de traitement électrolytique, mais il a été chef du département, il était complètement à l'opposé de moi, mais ça fait plus de dix ans que...

Q *Là, il y a des... il y a prescription*

R Oui... qu'on a des relations... on mange ensemble tous les deux mois, donc, etc. Mais ça serait intéressant que vous le rencontriez. Il a 93 ans. Et lui, il a commencé à Billancourt alors il a été... bah il a été parmi... Il se... qui ont fait l'école Renault... donc il a commencé en bas. Il a commencé à Billancourt et puis ensuite il est arrivé à Flins pratiquement au début de l'usine.

Q *Et vous avez encore des contacts avec la CFDT de Flins ? Parce que moi, je les ai contactés, mais j'ai eu... j'ai pas eu de réponse parce que je me dis que la CFDT de Flins. Typiquement, dans ces adhérents, elle a potentiellement des... des opérateurs même peut-être... peut-être voire des gens qui sont partis en retraite mais qui ont travaillé à l'usine. À l'époque que j'étudie de 1980 à 2010, et des gens qui pourraient peut-être apporter leur éclairage pour... comme je vous le disais tout à l'heure... Parler de la vie de...*

R Ah oui, tout à fait, mais là, entre mon ami Jama... Et puis François Sagbo, il pourrait vous aiguiller sur un certain nombre de gens. Si vous les rencontriez, mais eux, ils ont une... alors eux ils ont la vision militante... Mais enfin bon, ça fait déjà un certain temps qu'ils ne sont plus dans l'usine non plus...

Q *Moi, ce qui m'intéresse, ce n'est pas tant d'avoir une vision militante en tant que telle, mais c'est...*

R Euh. Oui ou alors je peux demander, je peux leur demander ? Je vais réfléchir moi aussi sur ce... Avec lesquels j'aurai. Et...

Q *En tout cas moi j'ai fait... On a parlé longuement donc moi il va falloir que je dépouille, que je dépouille tout ça...*

R Je ne sais pas si ça a répondu à...

Q *c'était...*

R Répondu à vos attentes ? Euh... parce que c'était tout de même branché sur un certain nombre de thématiques qui sont assez liées aux préoccupations d'un syndicaliste... Donc...

Q *Non mais c'est bien naturel donc de toute façon c'était très riche et vous avez une vision de l'usine très particulière et qui apporte un éclairage que je n'avais pas. Donc à ce titre-là, c'est très intéressant... donc moi maintenant je vais dépouiller tout ce que vous m'avez dit, faire une retranscription. Je pense qu'on en est à... À 1h30, et encore... Et j'ai enregistré une partie d'abord là et puis ensuite, quand j'ai vu que j'avais plus de batterie ici, donc en tout et pour tout, je dois avoir peut-être pas... pendant 2 heures, donc je vais devoir dépouiller tout ça. Je vous ferez un compte rendu et puis effectivement, s'il est possible d'obtenir ces... ce fameux fonds iconographique ? Je déposerai, euh, une clé USB*

740

R Non, ça n'y a pas de problème

Q *Et puis s'il est possible également dans un 2<sup>ème</sup> temps d'avoir... Des noms de contacts alors moi, par exemple, j'ai récupéré un... Il y a une personne qui a travaillé à Flins qui a écrit un livre, c'était un cariste... Dans les années 1980... Euh, qui a... a fini au CDPR. Bah c'est un témoignage de la vie de l'usine, mais vraiment vu sans forcément d'orientation syndicale, ni politique, mais vraiment vu de... de... du terrain. Et ça, j'ai un vrai manque dans ma recherche. Et je ne voudrais pas que des Gérard Leclercq, Michel Auroy, Denis Barbier, c'est très bien... Mais voilà, ils donnent une vision qui est forcément celle un peu corporate, patronale, quoi.*

R Oui, mais c'est évident.

Q *Donc si vous, vous pouvez m'appuyer pour essayer d'avoir des noms de...*

R Bah, je vais voir dans le corpus que j'ai encore... Les syndicalistes... Celle avec qui j'aurai. Son...

**ENTRETIEN N° 4 – OLIVIER GIRARD - 1973-1984 : MANAGER OPERATIONNEL (CHEF DE SERVICE METHODES CENTRAL)**

---

Entretien réalisé par téléphone le 20 avril 2023

Q *Oui, Bonjour Monsieur Girard ?*

R Oui

Q *C'est Vincent Leglaive à l'appareil. Nous avons convenu de nous parler à 18h00, est-ce que vous êtes disponible ?*

R Pas de problème, pas de problème, vous êtes à l'heure.

Q *Bien, c'est la moindre des choses. Tout d'abord, je vous remercie de... Au débotté, de participer à mon travail de recherche. Je suis toujours, entre guillemets, friand des... des... des témoignages que je peux récupérer des ex de Flins. Donc écoutez je... je...*

R Bien si je peux apporter une pierre à l'édifice, ce sera très bien.

Q *Bah, écoutez on... bah écoutez, j'en doute aucunement et je vous propose qu'on commence tout de suite. Euh... alors tout d'abord... Pouvez vous me dire ? De quand euh... Sur quelle période vous avez travaillé à Flins ?*

R Je suis arrivé en 73, c'était mon premier poste en 73. Je sortais d'école d'ingénieurs de  
5 Marseille et... J'étais... 73 à 84 à Flins en tant que... effectif de Flins.

Q *D'accord.*

R Après, j'étais aux méthodes centrales Billancourt et j'allais travailler à Flins en fonction des véhicules à monter.

Q *D'accord très bien.*

R Donc bah... Ben véritablement à Flins, c'est de 73 à 84. Pendant ces années-là, j'ai com-  
mencé par être responsable maintenance tôlerie. Et après je suis passé responsable des ser-  
10 vices techniques de l'usine et après je... je... je... j'ai voulu aller aux méthodes, mais le  
directeur m'a dit : « vaudrait mieux que tu fasses de la fabrication ». Donc j'ai été respon-  
sable, cadre, en équipe pendant trois ans au montage, en fabrication montage.

Q *D'accord... D'accord... OK*

R Et après je suis parti aux méthodes parce que je voulais aller aux méthodes et donc j'ai  
quitté Flins pour aller à Billancourt aux méthodes.

Q *D'accord très bien et vous avez quitté Renault en quelle année ?*

15 R En 2005... Après 33 ans.

Q *Après 33 ans... très bien et donc de la période où vous avez été aux méthodes... Non seulement rattaché à Flins, mais rattaché donc à Billancourt aux méthodes...*

R Oui, service central.

Q *Donc au service central. Vous êtes intervenu à l'usine de Flins, sur quelle période et pour quel type de mission ?*

R J'étais responsable des outillages de... des méthodes. J'étais... j'étais aux méthodes responsable des outillages, du montage des véhicules par exemple, la pose automatique des pare-brises, la pause automatique de tout le sous-caisse. J'ai été responsable de tous ces outillages là sur... Sur d'abord la... la... La X 57, qui était la Clio. Et après... Le pare-brise, c'était sur la Twingo, ça a été après sur... Bah après c'était plus à Flins, c'était à Sandouville. Pour Flins, c'était surtout l'automatisation du montage et plus tard, je suis revenu à Flins en tant que chef de projet du bout de montage. C'est-à-dire, chaque usine a un bout de montage, c'est-à-dire à la fin de la chaîne de montage et... et un plateau de retouches... Des bancs d'essai, de retouches... C'est tout... L'extrémité de l'usine, ce qu'on appelle le bout de montage.

20

25

Q *D'accord, d'accord*

R Avec une piste d'essai avant livraison du véhicule fini au centre livreur et j'étais responsable pour toutes les usines du process de... De bout du montage, où il y avait pas mal de retouches, de plateaux... retouches... de circuits... quittaient le flux et perturbaient fortement le... la productivité des chaînes et donc il a fallu réorganiser ces bouts de montage. Pour gagner en productivité.

30

Q *D'accord.*

R Et après dernier point, je suis revenu dans les usines à Flins en tant que chef de projet de la politique maintenance. Des usines Renault et Nissan.

Q *D'accord... Ah bah écoutez, un très beau parcours... Alors.*

R Bah oui ça s'est fini un peu avec le projet politique maintenance... c'était très intéressant parce que c'était sur l'ensemble des usines. En relation avec Nissan et ça c'était pas mal.

35

Q *J'imagine alors... Quel a été votre parcours avant d'arriver à l'usine de Flins ?*

R Hé Ben rien du tout. Je suis sorti de l'école.

Q *De l'école.*

R De l'école d'ingénieurs et je suis rentré directement à l'usine de Flins sans autre forme de procès.

Q *Et vous aviez déjà une vision de l'usine, d'une usine, d'une usine en général ?*

R Pardon ?

Q *Vous aviez déjà une vision de l'usine... de... d'une usine en général. Comment fonctionnait une usine ?*

40 R Oui, j'étais... j'ai fait un stage. Dans l'usine Peugeot de Mulhouse pendant un mois. Donc je connaissais déjà un peu le... le... je dirais, le milieu industriel d'une usine et c'est ça qui m'avait donné le goût. Mon stage m'avait donné le goût de l'industrie automobile exactement.

Q *D'accord.*

R Donc Peugeot m'a pas pris. Et Renault m'a pris et Flins a été mon premier poste.

Q *D'accord OK, et... Quel a été votre toute première impression quand vous êtes arrivé à l'usine de Flins ? En 73.*

45 R C'était une usine de 20 000 personnes, donc je... j'étais le 104<sup>ème</sup> cadre de l'usine. Donc il y avait plus de 100 cadres dans l'usine. C'est ça qui m'a déjà un peu impressionné. Alors, quand on arrive dans l'usine... j'étais en tôlerie, donc c'était beaucoup de bruit, beaucoup de... J'étais très intéressé par tout ce qui était automatisme puisque j'ai une maîtrise d'automatisme. C'était un peu mon dada. Et donc étant responsable de maintenance de la tôlerie...  
50 C'était très... très... des installations... des machines, donc tout de suite ça m'a percuté fortement sur l'intérêt du métier.

Q *D'accord.*

R Après j'avais aucune expérience de management. Et en tant que responsable, euh de maintenance, de... d'une tôlerie... Bon, j'avais plus de quatre-vingts personnes, techniciens, électromécaniciens et... et électroniciens sous... sous mes ordres. Et ça, c'était nouveau  
55 pour moi puisque j'étais tout bleu de l'école, quoi... Ça, ça a été un peu ma difficulté, c'était de euh... de connaître un management d'équipe. Ça, ça a été ma première difficulté.

Q *Et justement...*

R Après... Ah oui, oui allez-y... Je vais répondre aux questions.

Q *Et bien écoutez comme on était sur la question des relations humaines, je voulais savoir ce... qu'est... qu'est-ce qui était le plus marquant en termes de relations humaines et qu'est-ce qui a le plus évolué pendant la période où vous étiez à Flins et plus globalement chez Renault ?*

R Alors, la population avec laquelle j'étais... c'était des techniciens sous mes ordres, donc c'était une mentalité un petit peu différente de tous les OS et les agents productifs de la fabrication. Le milieu dans lequel j'étais puisque dans une tôlerie, il y avait une partie fabrication avec des opérateurs de fabrication qui travaillaient dur parce que avec des pinces à souder dans les mains, dans les fumées de soudure, dans les bruits métalliques. Les conditions de travail étaient très pénibles et je... je... je... et j'enviais pas les opérateurs de fabrication. Par contre, mes opérateurs de maintenance étaient un peu distants par rapport à tout ça et... Mais mêlés dans l'effort productique d'une tôlerie qui devait sortir des pièces et des pièces à un rythme important. À l'époque, il y avait 2 000 voitures par jour. À l'époque à Flins, c'était quatre chaînes de montage. C'était une grosse... grosse usine et j'étais très fier d'être dans cette usine là d'ailleurs.

Q *D'accord.*

R Alors pour le côté humain, une usine de 20 000 personnes en 3x8 vous êtes un peu perdu au milieu de la masse. Même cadre, vous êtes un peu loin de la direction... Euh... Bon, bon, j'étais... je... Découvrais tout ça donc. J'en ai pas souffert. J'ai eu à appréhender un petit peu les niveaux hiérarchiques que je ne connaissais pas et dieu sait si dans une usine de 20 000 personnes, il y a beaucoup de crans hiérarchiques entre l'opérateur et le directeur de l'usine, il y avait onze niveaux hiérarchiques à mon époque.

Q *Ah oui, d'accord... jusqu'à... et jusqu'à ce qu'il y ait la révolution des UET, c'est ça ?*

R Oui tout à fait. Après il y a eu des restructurations... restructurations... les UET ont réduit les chefs d'équipe, on réduit les niveaux hiérarchiques fort, mais il y a eu deux ou trois niveaux hiérarchiques qui ont sauté au moment où... Où les UET ont été mises en place.



Q *D'accord... Et qu'est-ce qu'il y a... qu'est-ce qui a évolué d'autre en termes de management ou de relations humaines ?*

R La responsabilité. Dans... dans vos bilans objectifs de chaque année... Petit à petit, on nous a donné plus de responsabilités, on était plus considéré dans les responsabilités qu'on avait parce qu'on nous donnait des objectifs à tenir. Alors que les premières années... Il n'y avait pas d'entretien annuel. De... de qualité, de performance et donc... Petit à petit, il a fallu. Euh, se défendre, suivre ses objectifs donc... et la pression s'est imposée un peu sur les épaules, alors qu'avant on était un petit peu un numéro dans l'atelier, sans... sans... sans forte... Sans fort objectif, on suivait un peu le train... alors qu'après, on était plus locomotive, donc chaque cadre a eu de plus en plus de responsabilités au fur et à mesure aussi... Que les niveaux hiérarchiques diminuaient parce que plus ils diminuent, plus vous avez d'importance dans votre fonction de cadre.

Q *D'accord.*

R Donc moi j'ai senti cette importance de cadre de plus... alors il y a aussi... quand on monte hiérarchique, en niveau de coefficient, vous avez forcément un peu plus de pouvoir. Vous avez forcément un peu plus de satisfaction du management. Et donc vous êtes plus près de la direction, vous êtes plus informé de ce qui va se passer de... d'anticipation des événements... Et de l'ambiance du terrain... Bon, on a été de plus en plus... les cadres, de plus en plus... Les cadres ont été de plus en plus considérés. Voilà cette évolution pour moi, peut-être que d'une manière interne, chez Renault, c'était pareil dans toutes les usines, mais en milieu usine... On est plus considéré qu'en milieu central. C'est... c'est aussi une... une information importante pour vous, c'est que en usine, le... c'est un milieu un peu plus fermé dans une usine que en central où on rayonne sur l'ensemble des usines. Et on n'est pas forcément rattaché... À un directeur, on est rattaché à son chef, mais on n'est pas rattaché à un directeur d'usine qui crée l'ambiance de l'usine. Vous voyez ce que je veux dire ?

Q *D'accord ? Ah oui, je comprends et ça, vous l'avez bien senti quand vous étiez à Flins... Cette histoire de... parce que vous avez fait plusieurs directeurs un peu emblématiques, j'imagine à l'usine de Flins ?*

R Ouais ouais ouais... tout à fait... Surtout que un directeur d'usine a... a... a le respect, l'autorité et... et c'est un Dieu donc c'est le chef, c'est le patron, c'est celui qui donne l'ambiance de l'usine. C'est lui qui... qui nous fait tirer la charrette. Les directeurs d'usine dans une usine par rapport aux services centraux que je peux comparer... un directeur

105 d'usine, c'est vraiment la... l'homme, le chef d'orchestre qui est à la barre et tout le monde doit suivre la gamme... De... de l'orchestre. Et... Et on peut pas jouer une fausse note donc tout l'orchestre serait perturbé donc on avait... 104 cadres à l'usine, on avait l'impression d'être une équipe forte, soudée... Autour de son directeur d'usine, ça, c'était très très très très fort.

Q *D'accord et ça...*

110 R Dans chaque usine d'ailleurs à Douai... Euh, vous... vous questionnez les gens de Douai, c'était pareil. Le directeur du... d'usine, il était bien considéré. Si il a beaucoup de qualités, comme tout le management évidemment, mais on... on le suit et toute l'usine suit derrière, dans un esprit d'équipe. L'usine a... C'est un bateau et on suit le commandant, voilà ce que je dirais.

Q *Et... et justement, moi, ma période d'étude commence en 1980... justement, sur ce point-là, est-ce que vous diriez que... vers à cette époque là... Au début des années 1980, est-ce que vous diriez que... qu'il y avait un esprit spécifique, spécifique à l'usine de Flins, avec des traditions, des rites, des habitudes ?*

115 R Alors en 80, j'ai été en fabrication et là c'est tout à fait une mentalité différente par rapport aux techniciens. C'est...

Q *Oui, ça... ça m'intéresse beaucoup. Ça et...*

120 R Et en 80, il y avait... Sur mes chaînes de montage... donc j'étais responsable de quatre chaînes de montage et j'avais énormément d'immigrés puisque les opérateurs sur chaîne étaient à [inaudible : 96% ?] immigrés. Je... j'avais... je sais plus combien de... Nationalités représentées, une soixantaine de nationalités représentées donc dans un milieu très syndiqué parce que les opérateurs étaient très syndiqués. On sortait des grèves de 1975 de... dans les années 1980, entre 1975 et 1985, tous les deux ans, on était en grève. L'usine fermée tellement il y avait de grèves et l'ambiance s'en ressentait fortement. Et moi... Moi, j'ai découvert ça. L'enfer de la fabrication comme on disait, c'était très très difficile. En tant que responsable de personnel, j'avais 300 personnes sous mes ordres et... J'ai eu un peu de mal à assurer tout ça.

125

Q *Ah Ouais.*

R L'ambiance dans l'usine... l'ambiance dans l'usine dans les années 1980 était... Fragile parce que tout le temps perturbée par des grèves. De... tellement il y avait des grèves et ça

bon, on se remettait à peine d'une grève... Il faut... il faut... il faut du temps pour... pour se retrouver après une grève, quand vos opérateurs vous ont engueulé en bord de chaîne.  
130 Parce que... Ils avaient passé... parce que les conditions de travail étaient difficiles parce que la politique rentrait aussi dans... dans... dans l'usine, ça c'est [inaudible] Et moi je me forçais à ne pas parler politique dans mes... mes chaînes de montage. De parler conditions de travail... de travail et pas du tout politique. Et alors que tous les syndicats très politisés à l'époque foutaient le bordel, quoi.

Q *D'accord... d'accord.*

135 R Donc, dans les années 1980. Vous me posiez la question de l'ambiance dans les années 1980. Je pense que... Tous les directeurs... Avec le souci de calmer toujours le jeu, d'éviter les vagues et... et ça, ça se sentait. Moi, je l'ai senti dans les trois ans de fabrication. Avec un absentéisme qui était de 21% à l'époque, c'était dingue... Les absents.

Q *Ah Ouais !*

140 R Beaucoup d'absentéisme parce que un climat détestable... les conditions de travail... c'était la période où les OS... Sont passés AP... Ont évolué entre.... Ouvriers Spécialisés et Agents Productifs à cette époque-là aussi.

Q *D'accord... D'accord, Euh OK... et pendant... pendant... Bon... Pendant votre... alors attendez, j'ai perdu mon fichier de questions, alors il a disparu. Ah voilà... Ok ça, on... vous m'avez répondu. Quels ont été les principaux événements du groupe ou plus spécifiques à l'usine... Que vous avez traversé hormis les mouvements sociaux... Est-ce qu'il y a eu des... des... est-ce qu'il y a eu des moments très importants dans la vie de l'usine, sur votre période à partir des années... du début des années 1980 ? en termes de transformation du site... comme vous étiez après... vous êtes passé en... aux... aux méthodes. Sur les automatisations, j'imagine que quand vous avez eu à... à travailler sur la Clio et sur la... la Twingo en termes d'automatisations.... Ça devait être assez fort ?*

145 R Oui, oui. Le principe... le principal de ces années-là a été de un peu... comme la création de... des UET. Ça a été de... de regrouper... Des opérateurs, euh... de montage autour de... d'un site de préparation. Pour les sortir du... d'une cadence minutée puisqu'à l'époque, on était à... à la minute en cadence et on a créé des ateliers de portes, par exemple... de sièges ou les... les ateliers.... Les portes ont été démontées... des véhicules et elles étaient préparées dans un atelier de préparation sorti de chaîne, qui était quand même engagé par rapport à la chaîne principale, mais qui a créé des... des unités de fabrication un peu...

autonomes, valorisant des compétences des opérateurs qui sont devenus un peu polyvalents  
 150 sur... sur plusieurs opérations et non pas sur une opération d'une minute pour monter le feu  
 par exemple.

Q *D'accord*

R Et ils ont été responsabilisés sur le montage d'une porte entière, les vitres, le lève vitre et  
 tous les composants des portes. Ça a été la stratégie des sièges. Les opérateurs ont été aussi  
 dans les ateliers de préparation des sièges où chaque opérateur... s'enrichissait de fabriquer  
 155 un peu plus que... que une opération simple, mais avec plusieurs opérations. D'où leur  
 polyvalence et d'où leur qualification supplémentaire dans les années 1980. Ça a été trois  
 ateliers qui ont été ainsi créés, c'étaient les sièges, les... les portes et le poste de conduite,  
 le tableau de bord.

Q *Oui, oui.*

R Le poste de conduite a été aussi un secteur un petit peu sorti de chaîne pour préparer un  
 160 ensemble... un sous-ensemble qui s'appelait le poste de conduite et qu'on introduisait après  
 dans le véhicule prémonté. On... On a sorti des opérations un peu pénibles de chaîne pour  
 les mettre dans le secteur de préparation où les conditions de travail étaient... étaient  
 mieux... étaient nettement meilleures et donc les opérateurs ont été plus intéressés parce  
 que leurs opérations étaient plus riches... Euh, d'une variété d'opérations.

Q *D'accord, c'était... c'était à quel fin ? Ça a des fins d'ergonomie, de productivité ?*

R D'ergonomie, de productivité et d'intéressement du personnel à la fabrication d'un sous-  
 165 ensemble... Et non pas d'une petite opération d'une minute. Leur temps de cycle était...  
 était multiplié par trois ou par cinq... Je sais plus... j'ai plus le chiffre en tête mais... mais  
 s'était enrichi de... d'une compétence largement supérieure à... à celui d'un opérateur en  
 chaîne.

Q *Ah j'imagine donc.*

R Et donc les chaînes ont été restructurées. Aussi à ce moment-là, parce que on a commencé  
 170 à les couper en tronçons... Autrefois... Votre chaîne de... du montage, de la... de la...  
 du... du câblage électrique qui est l'un des premiers postes jusqu'au premier tour de roue...  
 Vous n'aviez qu'une chaîne continue. Les voitures ne sortaient pas, elles étaient fabriquées  
 les unes derrière les autres, complètement de A à Z et puis, petit à petit, on a coupé grâce  
 175 aux automatismes et... ou à cause des automatismes, on a coupé la chaîne en trois tronçons.

180 Euh, un tronçon [inaudible] Un premier tronçon qui était... Des postes fixes, donc, on a coupé... coupé la chaîne d'une manière continue en créant des tronçons... Qui étaient sur des tables à rouleaux qui pouvaient s'arrêter et être transférées d'un bout de tronçon au début du tronçon suivant.... En créant des postes vides où on a pu mettre la miroiterie en automatique, en poste fixe, ou on a pu monter tout le sous caisse, en poste fixe et ainsi de suite. Donc les automates, les automatismes ont fait évoluer fortement... Dans les années 1980, le... la structure de chaîne pour créer des tronçons manuels, d'une part, et des tronçons automatisés, d'autre part.

Q *D'accord, donc... l'automatisation a pas seulement en fait... réduit...*

R Pas seulement gagner des opérateurs...

Q *Donc oui ça n'a pas seulement réduit le nombre de postes, ça a également eu un impact sur les postes restants en... en... en les... en les enrichissant en fait ?*

185 R Ben oui, parce que c'est... ces tronçons ont... ont emporté les tronçons qui étaient restés avec l'opérateur manuel. Au lieu que ce soit la voiture qui passe devant l'opérateur, c'est l'ensemble de l'opérateur... plus de la voiture qui a été pris sur les plateaux et l'opérateur ne marchait plus en faisant son opération. Ça, c'était la grande révolution des conditions de travail dans les années 1980. C'est que autrefois, l'opérateur marchait tout en faisant son travail sur une voiture qui passait devant lui. Et... et depuis des années 1980, on a mis les  
190 plateaux sur lesquels étaient aussi bien à... l'opérateur que la voiture et donc l'opérateur était fixe par rapport à la voiture sur laquelle il travaillait.

Q *D'accord. Ah ouais, d'accord.*

R Alors c'était une grande révolution des structures. C'était... c'était la nécessité des gros travaux au mois d'août dans certaines usines pour changer le tablier. Ce qui supportait  
195 toutes les voitures pour... Le remplacer par... par un... des plateaux sur lesquels on pouvait marcher. Et qui qui étaient beaucoup plus larges que la chaîne précédente

Q *Et... et... Et c'est ces transformations qui ont conduit à la création de... au... Au passage de quatre lignes, à deux lignes à l'usine de Flins ?*

R Non, non, le passage des quatre lignes, c'était... La répartition des véhicules à construire entre usines avec... Euh des... des problèmes autrefois de qualité qui ont fait que on a diminué les cadences pour augmenter la qualité et que les volumes, le... les des véhicules  
200 à... à vendre... ont chuté énormément aussi. En fonction des modèles, en fonction des

usines qui s'ouvraient en fonction des exportations, en fonction de Dacia qui arrivait et donc toute cette logistique de répartition des véhicules entre usines a fait que Flins... Était surcapacitaire et que et dans la... dans... l'objectif de baisser les effectifs pour gagner en productivité et en... gagner en productivité grâce aux automatisations... On a pu enlever  
 205 petit à petit une chaîne d'abord. Puis deux chaînes, et maintenant... Euh à notre époque... Aujourd'hui, toutes les usines sont mono-chaîne avec une capacité de mettre plusieurs types de véhicules sur chaque chaîne.

Q *D'accord*

R Alors qu'avant... alors qu'avant, il fallait une chaîne... Par véhicule.... Elles étaient tellement spécifiques que dans les supports des caisses et tout ça, il était difficile de passer  
 210 plusieurs véhicules par chaîne, donc il y a eu une évolution de quatre chaînes, trois chaînes, deux chaînes. Non seulement par la réduction des volumes, mais par la réduction des effectifs dû à la productivité, à la... à l'évolution des produits. Qui présentaient moins de pièces à monter... à l'évolution des automatisations qui... qui gagnaient des opérateurs à... à l'évolution des produits aussi qui... à la demande de ceux qui automatisent, c'est-à-dire  
 215 nous. On demandait au bureau d'études.... De tout faire... de nous faire des produits qui permettaient des automatisations et qui a simplifié la fabrication des véhicules aussi... Donc beaucoup de productivité à cette époque-là et donc on a pu réduire ces... ces chaînes.

Q *D'accord et... et euh. En termes de date... le passage de quatre à trois puis à deux chaînes, ça a été quand.*

R Donc moi je suis parti, il y avait toujours quatre chaînes en 1982. Euh... je suis revenu dans... non, je suis reparti en 84... je suis parti en 84, je suis revenu avec la 57. Il y a eu  
 220 un problème à Flins, c'est que le... le dernier étage est... était fissuré... le... le... le plancher du dernier étage était fissuré et la sécurité et... les travaux neufs nous ont interdit... De faire de la fabrication au dernier étage et ça... c'est... c'est le problème de... de bâtiment... de génie civil... de bâtiment... nous ont forcés à... à redescendre les fabrications... Qui était dans les étages pour les répartir dans les rez-de-chaussée.

Q *C'était en quelle année ?*

R Et on en a profité pour passer de quatre chaînes en trois chaînes. Et ça, c'était dans les  
 225 années 1980 [inaudible].

Q *Donc au début des années 1990, on passe à trois chaînes du fait des... de ces problèmes de portance et...*

R Productivité aussi et de volume... de répartition des véhicules dans les usines.

Q *Oui, tout à fait. C'est ce que vous expliquiez tout à l'heure et le passage à trois chaînes, c'est quand... Alors ?*

R Non, de quatre à trois, c'était dans les années 1990 et de trois à deux. Euh, c'était entre 85 et 90.

Q *Ensuite, on est passé à deux ?*

230 R Ouais, je dirais peu de temps après... peu de temps... peut-être deux ou trois ans après mon départ, donc 87... 84... 87... Euh, entre 87 et 90.

Q *D'accord... d'accord, OK. D'accord et donc ce bâtiment, vous dites... C'était le bâtiment C à l'usine de Flins, il présentait des... des... c'était dû à son vieillissement ?*

R Oui, le génie civil était vétuste.

Q *Oui, donc c'était dû au vieillissement des installations, enfin des... des... Les bâtiments ?*

R Du bâtiment... Tout à fait.

Q *D'accord, d'accord... OK et donc y a plus de fabrication dans les étages.*

235 R Non, c'était que de la manutention de caisses sans opérateur, c'étaient des tables à rouleaux là-haut, on a laissé ce qu'on a pu laisser, mais sans... sans opérateur de fabrication. Euh, puis de fabrication...

Q *D'accord, d'accord... au moment où vous... alors, c'est la question... c'est où vous quittez l'usine... Mais évidemment, vous la quittez, on va dire, plusieurs fois puisque vous la quittez une fois en 84 et puis vous y revenez pour des projets. Mais globalement... Des, euh... entre le moment... entre le début 80 et le moment où vous quittez Renault en... en en 2005, quand vous revoyez l'usine de Flins, donc à la mi des années 2000... C'est quoi les changements les plus conséquents ? Euh, pas tant en termes d'infrastructures, de moyens que... que de... en termes sociaux, en relations de travail, etc.*

240 R Donc... On peut parler de la période où j'ai été chef de projet du bout de montage. Y avait encore deux chaînes à l'époque, donc ça c'est les années... 2002, c'est de bout de montage, c'est... C'était déjà les années 2000, euh... L'ambiance à cette époque-là, c'est que ce qui caractérisait l'ambiance dans les usines de cette époque-là : Qualité, qualité... la qualité

nous a beaucoup beaucoup remués à partir de là. Ça devait être.... Des [inaudible]... Des, au fond, on faisait mal la qualité du temps où il y avait trois chaînes. L'objectif principal, c'était le volume, c'était faire le volume, volume, volume... donc les voitures sortaient pas, incomplètes, on manquait de pièces, c'était des poubelles... On appelait ça des poubelles  
 245 tellement les voitures étaient invendables. Petit à petit, Renault a pris conscience de... Ça pouvait continuer qu'en vendant des voitures satisfaisantes côté clientèle, sans risque de garantie... retour de garantie conséquent. Et la satisfaction du client... des clients quand ils trouvaient des dysfonctionnements sur leur voiture. Il y a eu une grande politique qualité qui a été... Qui a révolutionné un peu tout l'ensemble industriel et... Et la qualité... a fait  
 250 que la... que dans les mentalités, on préférait arrêter la chaîne pour reprendre une opération qui avait été mal faite, plutôt que de laisser la voiture sortir en retouche en bout d'usine. Et moi qui... Comment... Qui a refait ces bouts de montage pour diminuer le parc de retouche... La condition *sine qua non*, c'était qu'on fasse plus de qualité en chaîne.

Q *Evidemment.*

R Donc tous les opérateurs ont été sensibilisés à cette époque là pour faire de la qualité du  
 255 premier coup et donc dans les secteurs, dans les UET de fabrication de nos chaînes, la qualité a été vraiment l'objectif numéro un. Et ça, ça s'est ressenti aussi dans le... dans la manière de travailler de chacun... dans les arrêts de chaînes qu'on pouvait autoriser parce que l'opérateur n'arrivait pas à faire sa bonne opération et ainsi de suite. Donc, dans ces années-là, moi je dirais... La qualité avant tout.

Q *D'accord d'accord, Ah ouais, parce que fallait faire la qualité en amont et donc ça... ça... c'est passé pas quoi ?*

R Ouais des voitures quitte à pas faire le volume valait mieux... fallait... le message a été  
 260 différent à tous les niveaux, cadres et opérateurs, il valait mieux... Rater... Enfin, ne pas faire le chiffre attendu... du nombre de véhicules attendus par jour, mais avoir des voitures de qualité... Il y avait un message fort.

Q *Ca... c'est ça... c'est ça... c'est ça... cette bascule là... Elle a été faite quand ?*

R Ben, elle s'est faite progressivement, ce... c'était, je crois, la qualité... On a même eu un  
 265 retard de... d'autorisation de fabrication d'un véhicule qui était... Moi, j'ai... j'étais à Douai à l'époque. Euh, c'est... c'était comme ça, euh... Un peu avant... dans les années 1990, oui, les années... où il... la qualité, c'était plutôt dans les années 1990, je dirais.



Q *D'accord, d'accord, 1990.*

R C'était l'époque qualité. Moi, je le voyais progressivement d'un véhicule à l'autre, mais la priorité qualité était plus importante à chaque véhicule, c'était surtout qualité et qualité.  
270 C'était... L'ambiance dans l'usine... C'était vraiment la qualité, c'est ce que je retiens moi, de cette époque là.

Q *Et... et... Et justement, en termes d'ambiance dans l'usine, si on se place moins du côté du produit ou du côté technique, mais du côté des hommes, qu'est-ce qui a le plus changé entre... Le début des années 1980 et... et... Et le milieu des années 2000, au niveau des équipes ?*

R Je dirais... je dirais les méthodes... je dirais les méthodes et c'est que l'usine se prenait en main. Moi... moi, je mettrais ça comme... comme information principale... c'était qu'à cette époque là, l'usine se voulait être autonome, elle se prenait en main. Autrefois, c'étaient  
275 les services centraux qui apportaient un nouveau véhicule dans l'usine. Et qui demandait à l'usine de le fabriquer « fabriquez le véhicule... fabriquez moi, ce véhicule là, selon mes dires, selon mes méthodes, selon mon financement. » Petit à petit, l'usine a dit : « moi j'aimerais bien être intégrée à la conception du véhicule pour que mes opérateurs qui ont...  
280 Qui vont avoir toute la vie du véhicule, travaillent dans une meilleure condition, en... fassent de la qualité » et... et ainsi de suite et donc... Petit à petit... a pris part de plus en plus... l'usine a pris part de plus en plus à la conception du produit, aux investissements qui... liés à la maîtrise d'œuvre... De... de la construction et de la sortie des véhicules de qualité. Alors qu'avant on... on attendait... Plutôt [inaudible] des services centraux et on avait plus qu'à fabriquer... « tais-toi et fabrique » quoi... Parce que...

Q *D'accord...*

R Cette autonomie de l'usine s'est ressentie aussi dans... dans la fierté de l'usine... Parce que  
285 un démarrage de véhicule bien... bien démarré grâce à cette participation de l'usine. Il y avait moins de... de... je dirais, de... De... de critiques faciles des usines vis-à-vis des services centraux parce que l'usine avait participé à la conception du produit à son lancement, à la logistique... à tous ses secteurs de préparation... Dont je parlais tout à l'heure et  
290 ainsi de suite donc... donc l'ambiance a fortement changé. Grâce à... à d'une part, la stratégie par projet.... Que... Que Carlos Ghosn... a fait monter et mis en place... Et l'équipe projet... on a bien mélangé... des équipes d'usine avec des équipes... des services centraux et donc l'usine s'est... s'est accaparée davantage le produit. Et les fabrications et... Et elle

295 en a tiré beaucoup de fierté. Moi je crois que ça... ça a fédéré beaucoup de gens dans l'usine grâce aux équipes projets dont je faisais... dont faisait partie l'usine et avec une responsabilité.... Euh, accentuer dans... dans le démarrage du véhicule.

Q *D'accord... donc on pourrait dire que, au même titre que l'usine a su responsabiliser ses opérateurs comme vous l'expliquiez tout à l'heure en donnant plus de de de tâches... À... à... à réaliser... de la même façon, au niveau plus macroscopique... L'usine a gagné également en... en autonomie et en... en... et en valeur ajoutée.... On va dire... en application dans... euh, d'accord ?*

R Tout à fait c'est tout à fait ça.

Q *C'est intéressant ça, ça OK... ça OK... ouais, c'est tout à fait... ça. c'est intéressant ça ? OK très bien. Bah écoutez et... et sinon ? Donc, il y a... il y a une forte réduction des effectifs bien évidemment, entre le début des années 1980 et les années 2000. En termes de social, il y a eu moins de grèves. Vous m'avez parlé tout à l'heure des grèves du début des années 1980, ça a été à en... en se réduisant... les mouvements sociaux...*

R Oui... Ben oui, oui, oui, parce que pour... plus vous motivez les gens de manière individuelle... par un meilleur travail plus intéressant, par moins de hiérarchie, Plus d'éthique...  
 300 Mais [inaudible] se posent. Les chefs d' UET... ça fait un petit groupe d'hommes qui travaillent en ensemble et qui s'aiment bien. Quoi... y a une ambiance dans une UET... il y a une ambiance et donc tout ça, ça faisait... Les problèmes ont été résolus à la source. Parce que quand vous pouvez discuter plus facilement avec votre chef d'UET... Ça peut être quinze personnes hein... donc... donc votre chef d'UET, il est au courant de vos soucis  
 305 familiaux... Il est au courant de vos difficultés dans votre travail... Il est au courant que vous n'avez pas le bon outillage pour faire votre bonne opération, donc tout de suite le problème... étant pris à la source... est mieux réglée donc... Donc ces problèmes là ne montaient pas forcément très haut en hiérarchie parce que la hiérarchie... la hiérarchie étant plus courte... Ça se résolvait un peu plus rapidement. Quoi donc... On a étouffé les problèmes qui auraient... qui avaient autrefois déclenché le [inaudible] pour bloquer une  
 310 chaîne de 300 personnes, quoi.

Q *D'accord parce que avant... avant la création des UET, un manager... il avait beaucoup plus de collaborateurs sous ces ordres ?*

R oui, tout à fait... tout à fait oui... Les niveaux hiérarchiques étaient plus importants parce que entre le chef d'atelier et le chef d'équipe, les chefs d'équipe, il y avait les... les

315 contremaîtres, les régleurs. Les régleurs ont été supprimés. Donc effectivement... Plus il y a de hiérarchie, plus il y a de chefs... plus y a de chef pour remonter les problèmes, il faut qu'ils soient graves pour que ça arrive en haut.

Q *Ah, c'est intéressant ça.*

R Quand la hiérarchie est très courte, ça se résolve. Ça se résolve plus facilement, hein ?

Q *D'accord... Ok, d'accord.*

320 R Et puis c'est surtout... c'est l'ambiance a été [inaudible] Parce que les responsabilités partagées avec des objectifs de qualité et des objectifs individuels... Ont fait que... chacun avait... savait un peu où il allait et donc on a motivé un peu tout le monde et la motivation... Les explications.... On a beaucoup... on a donné beaucoup d'informations, beaucoup d'explications dans les UET sur pourquoi on fait ci, pourquoi on fait ça, pourquoi on réduit la cadence, pourquoi on fait pas... Comme ça à son poste et donc la motivation... L'explication, c'est la motivation, c'est la motivation et la motivation... C'est... si vous avez l'explication, ben vous savez pourquoi vous faites ci, pourquoi vous faites ça et donc vous tuez  
325 tous les problèmes qui existaient autrefois... qui étaient sources de grève et ainsi de suite.

Q *Ah, d'accord... Ah, c'est intéressant, ça en fait, c'est un peu grâce à la communication finalement qu'on a mis de l'huile dans les rouages.*

330 R oui, oui, oui, fort... fort fort dans ces années-là. Dans ces années-là, on a eu beaucoup plus d'informations... Partagées... Pas seulement descendantes de la de la direction, parce pas... mais des informations partagées avec des tableaux, chaque... chaque UET, chaque bout de chaîne, avait des tableaux d'objectifs, donc... On concrétisait... On... on définit... on... on mesurait et... et... et donc tout ça... ça fait partie d'une animation avec un grand A, une communication forte.

Q *Ah c'est intéressant ça... et ça, c'était en quelle année ça, ce ce tournant là de la communication ?*

R Bah... Euh 80. Moi, j'ai un peu vécu ça. Moi, quand je suis parti en 84, ça démarrait donc je... entre 85 et 90.

Q *D'accord. Ah ouais, Ah ouais donc vraiment, au tournant des...*

335 R Il y avait pas cette communication là en 84, sur les chaînes de montage... sur les chaînes de montage. C'était le régiment... le travail, alors qu'après on a pu partager, on a pu

discuter, on a pu écouter davantage les opérateurs. Il y a... ils avaient leur mot à dire. Ils ont participé dans un groupe d'UET... dans un groupe d'UET, vous avez par semaine ou par une certaine fréquence... on arrête la chaîne et tout le monde se pose la question de  
 340 « qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer notre qualité ou le fonctionnement de l'UET ». Et donc les opérateurs participent à ces réflexions là, donc on leur demande leur avis. C'était une idée ça de... c'était nouveau ça de leur demander l'avis... des... des opérateurs. Avant, on leur demandait pas l'avis des... Les opérateurs [inaudible].

Q *Ah ouais, d'accord... Ah ouais d'accord, carrément.*

R C'est dans les années 85, à partir de... je dirais... Moi, je suis parti en 84, ça démarrerait pas  
 345 encore... donc... Je dirais 90... 90... C'est le démarrage de la communication [inaudible] dans les... les nombreux fruits... dans les années 90. Mais je peux me tromper... il me semble, hein ?

Q *Ah non non, mais c'est pour avoir une idée... en tout cas... en tout cas entre le moment où vous... où vous avez quitté Flins dans les années... au début... au milieu des années 1980 et le moment où vous retournez travailler en tant que responsable méthodes, vous voyez une différence.... De ce type-là donc c'est...*

R Tout à fait... tout à fait [inaudible]. Tout ne s'est pas passé en un jour,

Q *Mais il y a eu un changement progressif et j'imagine que cette communication, elle a été également associée à une à une évolution du management, un management plus responsabilisant... plus impliqué ?*

R Oui, oui oui, oui tout à fait. Ça allait avec parce que en communiquant... en communiquant  
 350 et en devant communiquer... Vous vous allez vers l'opérateur et l'opérateur va vers vous. C'est ça qui est très différent quand même. On échangeait... C'était nouveau et forcément, ça... La Mayonnaise a pris. C'était très intéressant cette communication.

Q *D'accord*

R Avec des objectifs de plus en plus difficiles à... à tenir parce que.... Il y avait quand même... La productivité dans l'air. Le travail était un peu... un peu plus difficile aussi, donc  
 355 on demandait plus aux opérateurs.

Q *D'accord... Et quand vous... enfin, quand vous... aujourd'hui, qu'est-ce que... qu'est-ce que vous gardez... Pas quand vous êtes parti de Flins, mais globalement, aujourd'hui... Ce*

*que vous gardez comme image... comme objet... comme... comme lieu, peut-être qui... qui pour vous est symbolique de l'usine de Flins... si vous deviez garder un objet, un véhicule, un bâtiment, un moyen, un process... Ce serait quoi ?*

R Euh... Je dirais que aujourd'hui si j'allais à Flins, aujourd'hui... Je reconnaîtrais pas mon usine... je reconnaîtrais pas l'usine que j'ai connue, je reconnaîtrais pas parce que... Le... les... les ateliers de fabrication ont été réduits... De 50%. On fabrique un véhicule maintenant dans presque un seul bâtiment, alors que de mon temps, c'était l'ensemble de l'usine qui... qui... qui couvrait... Je sais pas combien de milliers de mètres carrés. Moi je... je reconnaîtrais... petit à petit, je reconnaissais pas l'usine. Même quand elle est passée à une seule chaîne, je reconnaissais pas... bon, je reconnaissais... Ayant vécu dans Flins, je reconnaissais les bâtiments et l'atelier mais je reconnaissais pas la... les... les processus de fabrication qui étaient largement réduits... En longueur, en... avec les chariots filoguidés... Dans les... le long des chaînes de montage... ça, j'avais pas connu ça. Les processus ont largement changé et... et... [inaudible) l'image que je garde moi, bah c'est celle que j'ai connue de Flins avec beaucoup de monde, beaucoup de bâtiments, beaucoup d'ateliers, beaucoup de bruit, beaucoup de... de conditions de travail difficiles. Beaucoup de grèves. Voilà l'image que j'avais et qu'il faut peut-être faire changer parce que aujourd'hui, c'est plus du tout ça.

Q *Vous m'avez apporté des éclairages tout à fait significatifs que je n'avais pas forcément... Euh.*

R Oui, c'est bien, je suis content que... si je vous ai apporté quelque chose.

Q *Ah... Bien écoutez en tout cas, c'était passionnant, vraiment. Je vous remercie parce que vous... Ah oui... oui là, clairement vous m'avez dit des choses qui m'ont donné un éclairage un peu différent sur des points... parce que j'ai déjà produit un premier mémoire et mon directeur de l'usine de recherche... a souhaité que je... que je... que... que j'aie un peu plus loin... en avant sur... sur un certain nombre de pistes... Donc...*

R C'est bien, c'est bien.

Q *Donc j'ai remis l'ouvrage sur le métier. Bien... écoutez... à moins que vous ayez quelque chose à ajouter... Que vous souhaiteriez... qu'on n'aurait pas évoqué sur l'usine de Flins à cette époque là, donc entre 1980 et 2010 ?*

R Ben, j'essaie de faire le tour par rapport à ce qui peut vous intéresser dans cette ambiance... De nouveautés parce que j'ai vécu beaucoup de nouveautés.

Q *Ah Ouais...*

375 R Pour moi, c'était surtout... pour moi... Les automatisations qui ont fait évoluer beaucoup de choses. Est-ce qu'il y a autre chose ?... Et après, c'était la communication pareil, hein ? La responsabilité de chacun. On en a parlé. Euh... Mais...

Q *Ben, écoutez après...*

R Ah y a... si y a aussi après juste une petite parenthèse... j'ai été responsable de... en... En service central de l'animation de clubs de métiers maintenance et donc le partage entre  
380 usines... s'est déclenché à ce moment-là. Dans les années 1990 aussi, même un peu plus tard même. Vers 2000 et ce partage d'expériences, ce benchmarking entre usines a été très favorable pour que chacun connaisse le meilleur processus des uns des autres. Le... le meilleur... le meilleur moyen, la meilleure fiabilité. Moi j'étais en maintenance, donc on parlait surtout fiabilité et on partageait par ces clubs métiers... les clubs... Emboutisseurs,  
385 les clubs peintres, les clubs monteurs. On se partageait ses expériences. Et là... et dans la fabrication, il y a aussi des clubs métiers qui ont permis à l'usine de sortir d'elle-même pour se comparer et... Voire... pour que d'autres usines... qui avaient résolu les problèmes que Flins n'avait pas résolu...

Q *Ah oui, d'accord. Alors c'est aussi... c'est aussi à cette époque là que ce sont... que l'usine s'est ouverte. Ça ça... OK.*

R Voilà voilà, c'est... on s'est comparé entre usines parce qu'avant chacun travaillait dans son  
390 petit coin, la tête dans le guidon. Chaque usine pour soi-même. Alors que petit à petit, on appris à vivre avec les autres usines grâce aux autres usines et ça, ça a été un peu une révolution dans les mentalités aussi parce que chacun s'ouvrait aux autres. En dehors de Flins. Bon et... bon y avait pas que Flins. Renault c'était pas que Flins, alors que à une époque pendant laquelle j'étais à Flins, on voyait que Flins et puis démerdez vous les autres  
395 hein.

Q *Quand vous dites on voyait que Flins, ça veut dire que les gens de Flins ne voyaient que Flins ou c'est ça veut dire que Flins prenait toute sa place chez Renault ?*

R Un peu, parce que c'était l'usine la plus importante, donc le... l'usine de Flins jouait les mécaniques un peu... roulait des mécaniques un peu... parce que c'était la plus importante et donc bah... « Nous... les nouveaux Douai ou Sandouville, vous êtes rien à côté de nous parce que nous... 20 000 personnes ». Bon, on était très fiers de ça quoi. Très fier de Flins...  
400 C'est sûr que... Ça a été une ouverture vers d'autres usines pour se comparer et la

comparaison... Qui est toujours une bonne chose parce que vous n'êtes pas forcément les meilleurs et les autres peuvent vous apporter.

Q *Et c'est là, et c'est là où Flins... un petit peu descendu du podium, quoi ?*

R Non parce que ça chacun avait un plus... des plus et des moins, euh.

Q *D'accord.*

405 R Humblement, humblement, on a reconnu dans d'autres usines qu'ils étaient pas... les Espagnols par exemple, avaient certaines forces dans leurs usines... À Valladolid et à Palencia... Que les Français n'avaient pas. La... la comparaison a été... et a été bonne... a été fructueuse.

Q *Bénéfique pour tous*

410 R Il fallait être informé de ce qui se passait dans les autres usines alors qu'à l'époque. *Because* la communication qui était pas géniale, on... on savait pas ce qui se passait dans les autres usines, sauf en cas de grève. « Alors restons nous... Sandouville est en grève... Douai est en grève. » Mais on savait pas comment Sandouville fabriquait comment Sandouville étaient les meilleurs, en... en [inaudible] que nous. Il y avait des comparaisons entre Flins et Cléon et qui ont ouvert un peu les yeux et qui ont été bénéfiques.

Q *D'accord, très bien, Ben écoutez, je vous remercie très beaucoup de tous ces éléments très intéressants. Je vais dépouiller tout ce que vous m'avez dit et puis éventuellement, si j'ai une question, je me permettrai de vous envoyer un petit mail.*

415 R Oui, n'hésitez pas... n'hésitez pas à me recontacter si vous avez un des compléments d'information sur des points à peu précis donc. Des... des trucs que j'aurais oubliés.

Q *Merci beaucoup en tout cas.*

R J'avais bien apprécié votre article dans... dans Renault Histoire là il m'a bien plu votre article.

Q *Bah écoutez, je vous remercie. C'était une synthèse de mon premier devoir de Master de l'année dernière et donc j'ai... Que j'ai synthétisé sous ce format là. Et puis là, ben voilà, je poursuis le travail et je ne manquerai pas de vous... de vous... de vous faire parvenir le résultat. Le fruit de mes... De mes recherches et de mes réflexions sur le sujet. Très bien...*

R ça m'a même créé un peu de nostalgie de cette période de Flins. Vous voyez.

Q *Bah écoutez, je suis ravi... je suis ravi. Si cela vous a procuré du plaisir ou suscité de l'intérêt.*

R Une bonne lecture... Bonne lecture et de bon souvenirs.

Q *Bah écoutez, je vous remercie, c'est vraiment très gentil de me le dire. C'est important effectivement de le placer dans ce... dans ce contexte, je vous remercie.*

420 R N'hésitez pas alors.

Q *Je n'hésiterai pas alors. Bonne fin de journée, peut-être à bientôt au revoir.*

R au revoir, Vincent



**ENTRETIEN N° 5 – JEAN-MARC VIEL - 1976-2015 : MANAGER OPERATIONNEL & MARIA VIEL – 1977-2015 : OPERATRICE.**

---

Entretien réalisé en face à face le 10 janvier 2023

Q *Et moi, comme je te le disais, j'ai une grille de questions. Après, ben tu me parles librement, moi je te relancerai peut-être éventuellement. Donc, quand est-ce que tu es rentré chez Renault exactement ?*

1 en 1976.

Q *D'accord et tu es rentré en qualité de quoi ?*

1 Opérateur, ouvrier de base, j'appliquais les mastics. Et j'ai appris en.... Après je... je travaillais huit mois, après je suis parti à l'armée. J'ai devancé mon appel et au retour j'ai... j'ai... je suis revenu aux mastics dans... après... À l'époque, c'était un an d'armée. J'ai fait  
5 tous les postes des mastics. Et... et là, j'avais commencé à prendre des cours. Et puis moi je mettais les tringles sur les R 12, j'ouvrais les capots et tout ça. Et puis entre deux, ben, j'avais le temps... Enfin, j'avais le temps. Je prenais mes devoirs et puis je les faisais vite fait sur le bord... le bord de la chaîne. Et puis un chef d'équipe qui s'appelait Jean-Yves Hermange.... Qui me voyait toujours en train de bosser, et puis je lui avais dit : « écoute, moi, j'aimerais bien apprendre tous les postes de la ligne pour être polyvalent » et donc j'ai  
10 appris tous les postes de la ligne. Je suis devenu comment on appelle ça, l'époque, c'était. Euh, polyvalent. Enfin, c'était peut-être pas le mot à l'époque et je faisais... dès qu'il manquait quelqu'un. Bah voilà, pof. Le matin au démarrage... « bon bah je prends ce poste là" et puis j'ai commencé comme ça et puis après un an... après j'ai passé ce que ce qu'on  
15 appelait les commissions. C'est parce que, à l'époque, c'est ce qu'on appelait les [inaudible], les commissions pour passer régleur. Du Français, des maths, des machins à l'époque. Et puis donc, j'ai passé... Les commissions de régleur et un jour, ils ont eu besoin d'un régleur. Bah tiens, je suis sortie de... d'un régleur et voilà, j'ai été un moment... Comment dire en fonction un coup... J'y étais plus parce qu'à l'époque, c'était un poste qui était en train de  
20 disparaître. Déjà, on commençait à dire : « le régleur, on va le supprimer ».

Q *C'était en quelle année ?*

1 En... c'était en 78, 76, 78. Ouais c'est ça. Et puis après... Donc je suis quand même passé régleur, j'ai été un des derniers régleur de nommés de l'usine de Flins et c'était avec un... je cherche le mot... euh... Bon, ça me reviendra tout à l'heure et puis. Et puis après... Donc j'ai passé les commissions de chef d'équipe et donc je... je me rappelle plus trop. Quelques

25 années plus tard, deux ou trois ans après, je suis passée chef d'équipe. Je suis resté aux  
 mastics pendant sept, huit ans. On... on a commencé à rassembler les deux lignes. Où il y  
 avait un... un chef d'équipe par ligne. À l'époque, on avait, je sais même plus... la Twingo...  
 de l'ancienne Twingo, il y avait la... La Clio. Enfin moi j'ai connu la R 12, j'ai connu la R  
 18. La... La R 5, SuperCinq. Puis après je me rappelle plus trop les années et puis donc je  
 30 suis passé chef d'équipe pendant quelques années. Après je suis allé... donc moi je voulais  
 apprendre à peindre, donc j'ai demandé à prendre les laques. On m'a dit : « Bah, tu veux  
 prendre les laques ? » Donc j'ai pris le poste de chef d'équipe aux laques : « tu vas ap-  
 prendre à peindre, c'est logique »... donc je suis passé en équipe inverse pendant une se-  
 maine ou deux pour apprendre... faire au moins un poste. Euh si j'ai... Je veux... si j'allais  
 35 dire quelque chose à quelqu'un, je veux être capable de prendre le pistolet et il [inaudible]  
 de le... de le faire et donc j'ai commencé comme ça et puis donc là je suis restée quelques  
 années, deux ans après j'ai pris la finition en tant que chef d'équipe et entre deux on a  
 changé les fonctions, c'était plus chef d'équipe, c'était AM1 : Agent de Maîtrise, premier  
 niveau.

Q *C'était pas encore les chefs d'UET ?*

40 1 Non, après.

Q *D'accord.*

1 Donc je suis resté en finition quelques années, deux ans à peine et je suis revenu... et là je  
 suis revenu aux laques où il fallait faire du ménage, dans les laques... Parce que il y avait  
 beaucoup de... on était à l'époque... Hé... je me rappelle plus, mais on avait 50% des  
 voitures qui partaient en retouche. Avec des couleurs, [inaudible]. Donc il fallait faire un  
 45 peu de réorganisation, remettre les choses en ordre et moi j'avais pas peur de dire les choses  
 aux gens, donc moi j'allais voir les gens s'il fallait s'engueuler. Bon, s'il fallait les caresser.  
 Bah, voilà pour que tout va bien donc ça je savais faire. Après je suis allé... Je suis retourné  
 en finition où j'ai pris la retouche en même temps. Toujours comme... comme... alors là,  
 c'était chef d'UET. Donc ils avaient changé les fonctions.

Q *C'était en quelle année ?*

50 1 1980, 1990 peut-être... dans ces années-là, je pense et après donc je suis resté deux, trois  
 ans là et après je suis partie en équipe de nuit comme adjoint chef d'atelier. Et c'était Daniel  
 Lemeur... Je sais pas si t'as connu qui était à l'époque adjoint du département, qui m'avait  
 proposé. Et là je lui avais dit : « Moi, je veux bien faire la nuit ». « Voilà, je veux que tu

fasses la nuit avec moi ». Donc il a accepté que elle aille en nuit au montage... qualité...  
 55 au montage et donc là j'ai pris le poste adjoint chef d'atelier en équipe de nuit... donc j'avais  
 la cataphorèse jusqu'à la cire. Non, tout bâtiment en tout cas en partie... Et puis après le  
 chef d'atelier qui était en équipe de nuit, qui était Jean-Yves Armance, qui a évolué lui  
 aussi. Et je voulais revenir en jour... Parce que la nuit lui convenait pas plus que ça, donc  
 60 on m'a proposé... on m'a dit : « est-ce que tu veux prendre le poste de chef d'atelier ? Mais  
 on ne te met pas d'adjoint avec toi ». Donc je me suis retrouvé tout seul avec les chefs  
 d'équipe, trois chefs d'équipe et puis... Et puis j'ai tenu la boutique pendant... Un an et demi  
 quoi, et puis... Après, on m'a demandé... Bah, on a arrêté l'équipe de nuit, donc là, j'avais  
 80 personnes à reclasser. Donc là, pas facile.

Q *Ah*

1 Pas facile parce qu'il y avait les intérimaires mais y avait aussi les Renault... et des Renault  
 65 qui souhaitaient reprendre le même poste qu'ils étaient en... qu'ils avaient en nuit. Peintres,  
 retoucheurs... mais les remettre en jour donc c'était un peu la... la bagarre avec les chefs  
 d'ateliers de jour. On disait : « non, on n'en veut pas, lui, on n'en veut pas. Moi j'en ai trop.  
 Moi, je veux pas changer les miens. » C'était un peu la bagarre pendant quelques...  
 quelques mois. Où j'étais bien assisté, avec Joël Jaffrenou, qui était chef de personnel. Et  
 70 puis on a réussi à recaser tout le monde... donc à l'époque qu'on a proposé à certaines  
 personnes d'aller à Cléon... d'autres, ils ont accepté d'aller dans d'autres départements où  
 ils cherchaient du monde. Et puis on a... on a recasé les 80 personnes donc ça a pas plu  
 toujours à tout le monde. Mais c'est pas facile hein ? Et puis donc là j'ai repris, je suis  
 revenu une fois que c'était remis en place, je suis revenu en jour... il y avait pas de poste  
 75 en chef d'atelier, donc un poste d'adjoint pendant six mois et après j'aurai... j'ai repris un  
 poste de chef d'atelier où là j'avais l'atelier de laque / retouche. Enfin, voilà tout l'atelier là  
 quoi. Et puis donc,... deux ans, trois ans après, j'ai... j'ai pris le poste de responsable pro-  
 grès. Entre deux, il y avait plus de chefs d'atelier progrès et on m'avait proposé de faire  
 un... De créer des... des postes de formation enfin, des formations en fonction des métiers  
 80 de la peinture. Donc il y a les masticqueurs, les ponceurs, les peintres, les retoucheurs. Enfin  
 bon, il y avait tous les préparateurs, enfin tous les tous les métiers, donc j'ai mis en place  
 des stands de... avec des maquettes... Avec des vraies voitures où on faisait les gestes  
 [inaudibles]. Et puis normalement, j'avais un an et demi pour faire tout ça et le... Le chef  
 de département qui était Éric Charrier... Donc je lui ai dit, on avait toutes les... toute...  
 85 une rencontre tous les lundis matins tous les deux en tête à tête où je disais : « j'ai fait ci,

j'ai fait ça, en a mis ça en place »... donc j'avais quartier libre, hein. Il m'avait dit : « Tu gères avec la maintenance, tu gères avec les fonctions support s'il y a besoin de matériel, tu... Tu... tu fais tout ce qu'il a besoin pour qu'on puisse former les gens. » Après, on a commencé à former le gens, on a formé les gens dans chaque secteur qui devaient former  
 90 mateurs dans toutes les fonctions [inaudibles]. Et puis... et donc en peu de temps, je me suis quand même ennuyé à un moment. Oui, parce que bon, en six mois, j'avais tout mis en place et... et c'est là où je me m'ennuyais à ce poste là, parce que y avait plus grand chose à faire. Ça fonctionnait bien, donc à un moment, j'ai failli partir au GTC. Et puis euh. Et puis comme je me suis ennuyé par mal, ben à l'époque, j'ai... j'ai commencé à refaire... En  
 95 plus, c'est moi qui fais des horaires... des horaires et moi là je me suis retrouvé en normal. En partant à 7h30 de chez moi en... et en rentrant le soir à 17h. Et puis ma femme qui travaillait en équipe le soir, elle, elle rentrait à 22 ou 23h, donc ce que je vais faire en attendant, et donc je me suis remis à... à faire une voiture, à faire une 2 CV, une première, 2 CV, la beige... Et puis... Ça m'occupait... Et puis entre deux, à l'usine, je faisais les commandes de pièces... enfin je les faisais sur internet parce que j'avais du temps et jamais  
 100 connu ça pendant six mois, je me suis dit : « mais c'est pas possible, je vais pas continuer à travailler comme ça » et puis après donc... Il y avait pas de chef de progrès qui était disponible. Et puis un jour, il y avait le chef de département Charrier qui cherchait un... à remettre un... un chef d'atelier progrès. Et puis pareil Olivier Rémoles qui lui avait dit :  
 105 « Non tu vas pas aller chercher un chef d'atelier ailleurs, t'en as un sous la main donc tu mets Jean Marc Viel ». Et donc j'ai pris le poste de responsable progrès pendant... Pendant un... chef d'atelier progrès pendant deux ans. Et puis moi connaissant bien tout le département et tout, c'est là qu'après on m'a proposé le poste d'adjoint de département, de chef des... des Fab.

Q *D'accord, d'accord... Et donc... Avant d'arriver à Flins, est-ce que tu avais déjà une connaissance, une vision du monde industriel ? Et de l'usine ?*

110 1 Oui, j'ai mon... mon beau-père... ma mère m'a eu... elle était fille-mère, elle s'est mariée avec un gars qui... qui travaillait, mécanicien, machine agricole. Et puis pareil à l'époque, l'évolution a fait que les petites boutiques fermaient, donc il est rentré chez Renault à Flins. Et il était... Il a fini régleur à l'époque et moi j'avais dit : « moi, je veux rentrer chez Renault. Et... et je veux être chef chez Renault ». Et déjà quand j'avais 12 ans. Quand j'étais à l'école,  
 115 au collège : « qu'est-ce que tu veux faire plus tard ? » « Je vais être chef chez Renault. » Donc... J'ai dit ça pendant 23 ans. Même la directrice de l'école, elle me voyait dans la

cours, elle me disait : « toi le grand chef, vient voir ». Donc je suis restée là-dessus et puis donc j'ai réussi à rentrer chez Renault... non pas grâce à mon beau-père, parce que il voulait pas que je rentre chez Renault. Donc, pourquoi... Pourquoi, j'en sais rien... donc j'avais un copain.... Qui était le chef de musique où je jouais de la musique qui était à la qualité chez Renault et je lui avais dit : « Je comprends pas, j'ai déposé une demande d'embauche », que j'avais fait que mon beau-père m'avait amené une feuille d'embauche... Qu'il avait... que j'avais documentée, remplie et il l'avait laissé dans sa poche. Et il devait la donner à l'époque à des contremaîtres et... Et comme il l'avait pas donné, je dis à mon pote : « bah non, je comprends pas, ça fait deux mois, trois mois que j'ai fait une demande d'embauche et toujours et ça bouge pas ». Il me dit : « demain soir tu viens me voir, je te ramène une feuille d'embauche. » Et donc j'ai déposé une bonne feuille d'embauche une semaine... J'ai... Après... j'ai été appelé et j'ai été embauché directement.

Q *D'accord et quel a été, quand t'es arrivé à Flins, la toute première fois, la toute toute première fois... Quand tu arrives dans l'usine, c'est quoi ton impression de l'usine de Flins ?*

1 L'impression, c'est de voir... Autant de cars sur le parking où il y avait une centaine de crs... et on était 23 000 en 1976. Donc ouais 76, on était 23 000 et quand on arrive... alors moi quand j'ai j'étais dans ma campagne où... où je connaissais pas grand monde... À l'époque, je [inaudible] chez beaucoup, j'étais gamin, j'étais tout jeune et... Et qu'est-ce que c'est que tout ça ?... Je vais jamais arriver... et à rester dans cette boutique où y a tant de monde et mais... Mais comme j'étais pris en main en arrivant à... à Flins, au département peinture à l'époque, le chef du personnel, qui m'avait bien expliqué... Et puis... Je suis arrivé aux mastics où... Bah finalement le boulot me plaisait bien alors que j'étais magasinier avant.

Q *Tu avais déjà eu une expérience avant d'arriver à Flins.*

1 Oui, j'ai travaillé deux ans à la Sofrastock.

Q *Ah oui, comme... déjà chez Renault, alors ?*

1 Oui comme magasinier. Bah c'était une filiale Renault, mais j'ai pas quitté Sofrastock en disant que j'allais à Flins, parce que sinon ils m'auraient pas laissé partir et moi, Sofrastock...

Q *C'est plus petit.*

1 Oui c'est plus petit et... et quand on a commencé à faire équipe à Sofrastock, équipe du matin, équipe du soir... Et on était... je me rappelle une... une bonne dizaine ou une quinzaine d'hommes... Enfin, moi, j'étais jeune... jeune branleur, je dirais un peu... 17 ans.

145 « Et puis il faut une prime d'équipe parce qu'on fait équipe, on a le droit à une prime ».... Donc le chef du... du personnel, malin qu'il était, Monsieur Lepage de la Sofrastock donc... Donc on avait demandé à le voir, donc « je... je vous reçois à midi »... donc on arrive devant sa porte, « je vous prends un par un »... Donc moi... J'ai... ben, j'y vais. Je lui explique le truc : « Bon voilà on fait équipe... Peut-être qu'on peut avoir une prime... le

150 matin, on commence à 5 heures. Et... [inaudible]. « Bon bah je t'ai bien entendu merci, au revoir ». Il... j'ouvre la porte et les autres étaient partis. Et donc je lui dit... Si, il restait une personne qui venait d'être embauchée... donc je lui dis « Ecoute ». Il habitait pas loin de chez moi à l'époque, je lui dis : « écoute, sauve toi parce que... » Et donc je suis rentré et j'ai expliqué au chef du personnel. « tout le monde est parti, donc c'est toi le meneur... C'est

155 toi qui fout le bordel, C'est toi qui essaye de... » Donc je venais [inaudible] tout le monde et puis les mecs après quand je les ai vus, « ouais... mais c'était l'heure d'aller manger machin... donc... » Alors de ce jour-là, j'ai toujours dit : « Je défendrai ma cause. C'est mon bifteck et non plus celui des autres. » Et ça m'a ouvert les yeux en disant : « ben arrête d'être con pour les autres, quoi. » Et donc c'est comme ça que quand je suis rentré chez

160 Renault, il y avait des grèves aux mastics et tout, moi j'ai toujours bossé. J'ai toujours dit : « non, moi je m'en fiche, faites ce que vous voulez, mais moi je suis là pour bosser. » Voilà, j'ai eu des coups. Des histoires de... de mastics... ont essayé de me pousser dans les portes... Dans le capot, enfin, quand y avait les grèves. Il y avait les grévistes et les non grévistes. On n'était pas toujours les bienvenus. Après, il y a eu une époque où aussi, où

165 pour un oui, pour un non, on... les gens se mettaient en grève, y a un délégué qui sifflait. Ça y est. Tout le monde était dehors. À l'époque, aux mastics, il y avait 100 personnes, quand on voyait les gens après « pourquoi t'es en grève ? » « Bah pourquoi pas. Je sais pas, je fais comme tout le monde... » C'était... Les gens se mettent en grève parce qu'on leur donnait des vêtements, y avait une tâche sur le vêtement à moi, « j'en veux pas. » Toc, sifflé,

170 les gens se mettent en grève... il y a une époque... Oui, les années... les années 1980 ça a été... très compliqué quand même. Pour un oui ou pour un non... Et puis en plus il y avait les... les délégués qui... qui mettaient les voitures en travers sur les chaînes. Enfin... enfin, c'est... aux mastics, c'était un peu compliqué, hein ? J'ai connu une époque où c'était...

Q *C'était violent.*

175 1 Ah ouais... Ah ouais, ouais oui... Ah ouais... Ah, c'est un peu à l'époque aussi où les grèves aux presses, et tout ça. Ah ouais, ça a été compliqué hein ?

Q *Ouais, hier j'en parlais avec Olivier Rémoieux.*

180 1 Mais moi, j'ai même eu un moment où j'avais... quand j'ai commencé à être chef d'équipe... Vous savez, un gars qui était délégué CFDT à l'époque, CFDT et... Bon, lui il faisait rien... il était dans l'atelier et il foutait le bazar, mais il travaillait pas. Donc pour avoir la paix, et celui qui était avant moi et... on laissait, il fait ce qu'il veut. Moi j'ai dit : « non. Il est  
185 comme les autres, il doit travailler. » Donc je l'avais pris, je lui avais dit : « écoute quand tu reviens de mandat. Tu choisis ton poste... En chaîne, mais tu bosses. » Il m'avait dit : « Je te ferais trembler. » Et une semaine et demie après, j'avais une grève pendant deux jours et à l'époque, j'avais.... C'est le chef de département qui s'appelait Alice de Brauer et... et il y avait Olivier Goran aussi... C'était Olivier Goran. Et... et Olivier... Ouais, je  
185 crois que c'est Olivier Goran. Et... Et au niveau de la direction, on m'a dit : « Bah faut remettre en route hein, tant pis, hein. On enlève le chef d'équipe qui est là, on... on l'enlève et on met quelqu'un à sa place. » Parce que finalement, il fallait plutôt céder aux syndicats que céder à moi... J'ai dit, et le chef département a dit : « Si vous l'enlevez... si on l'enlève, vous m'enlevez aussi. »

Q *C'est en quelle année, ça ?*

190 1 84 peut être... 84, 85. C'était vraiment des tractations. Ah oui, ouais, moi j'ai connu... j'ai connu plein de trucs. Je dis pas tout parce que...

Q *Bah si, bah si si... c'est confidentiel hein je peux même, je peux... ne même pas ne citer ton nom si tu veux...*

1 Moi je m'en fiche un peu... J'ai rien à perdre.

Q *Non mais c'est complètement...*

195 1 Bon enfin bref, il y a eu des époques où c'était très très compliqué et après j'ai eu un exemple aussi quand je suis parti en finition comme chef d'équipe. Ben, chef du... Ben il m'a Chef d'UET... Où on m'avait mis... On m'avait mis toutes les organisations... Tous les délégués des organisations syndicales du département... Dans mon UET... il y en avait six à l'époque : CFE-CGC, CDFT, CGT. Et euh... Et on m'avait dit : « Bah toi, tu vas arriver à les cadrer, ça va pas être facile. » Mais... Mais j'avais des [inaudible], donc j'avais trouvé

des combines... c'était deux mecs, comme ils travaillaient en binôme, souvent en face de  
 200 l'autre. Ben, je mettais un CGT et un CFDT en face... ils s'engueulaient, mais...

Q *Ouais, Ouais*

1 Ouais mais.

Q *Ils faisaient le travail.*

1 Ouais, c'était compliqué... Le seul problème qu'il y avait, c'était quand on part en mandat.  
 Tout le monde part.

Q *Ah oui.*

1 Et pour arriver... parce que, ben en chaîne, faut que les voitures avancent... C'est un poste,  
 205 un bonhomme... donc c'est... ça a été très très compliqué donc j'allais chercher les gens en  
 retouche. J'allais... les gens comme ça, essayer de tenir les postes comme ça on... « Vous  
 mettez les chefs d'UET... » On mettait...

Q *Et indépendamment de ces questions syndicales, les relations humaines au début des an-  
 nées 1980, et ensuite, c'était comment l'ambiance, la convivialité au sein des UET ?*

1 Ah, il y a eu... il y a eu une époque que j'ai bien connue. C'était tous les... juste avant,  
 comme on dit déjeuner. On... à 11h ou [inaudible] le matin quand c'était en équipe du  
 210 matin, le soir à 18h00... c'était la table qui était étalée et puis les contremaîtres, tout ça  
 venait boire un coup, un coup à boire.

Q *D'alcool ?*

1 Oui et moi on m'avait demandé, comme j'étais jeune, ben. J'essaye de... de réduire tout ça,  
 donc ça... ça a pas été facile non plus.

Q *Ca a été en quelle année ça ? Vous avez commencé à mettre...*

1 85.

Q *Milieu des années 1980.*

1 Ouais Ouais, le milieu des années 1980... on avait dit : « faut arrêter tout ça » et moi j'ai  
 215 vu les... Les chefs d'équipe et... et... et des régleurs qui étaient incapables le soir de repartir  
 sans s'accoter à une voiture si... sinon il ne tenait pas debout, hein ? Hé même au niveau  
 des gars, moi j'ai connu un Polonais qui était sous caisse... il faisait les mastics sous  
 caisse... S'il c'est le tuyau qui amenait les mastics qui le tenait, hein ? Ah ouais ouais... Et



220 le mec... Il planquait sa bouteille dans la fosse pour avoir la bouteille au frais. La fosse, la fosse... Il y avait de l'eau qui circule en dessous... Ah ouais, y a eu des...

Q *Et y avait d'autres moments de convivialité ? Moins...*

1 Oui, oui... parce que y avait par exemple le... au début qui faisait le Ramadan et tout ça... Il y avait toujours un petit repas qui se faisait... C'était sympa, il y a... Mais là, il y avait pas forcément d'alcool, hein ?

Q *Non bien sûr...*

225 1 Mais c'était... il y a eu des moments... Si, il y a des moments... c'était sympa quoi. Et puis à l'époque, bah c'était moins la course que y a eu des années après quoi. Et puis là où ça a commencé à être... c'était compliqué quand... quand on a commencé à supprimer les postes.

Q *En quelle année c'est ça ?*

230 1 Ben moi, j'ai bien connu ça à partir des années 1980, 1990. Il fallait tous les ans réduire, réduire bon... Après, il y a... il y a eu la MDT il... il fallait rassembler les modes opératoires. Il y avait... il fallait rassembler... Pour essayer de gagner sur la mesure du temps... le temps et les [inaudible], donc on a fait tout ça... le gars au lieu de...

*Interruption par le téléphone.*

235 1 L'époque très chargée... beaucoup de mouvements sociaux... Et il y avait beaucoup de... mouvements sociaux à une époque... Dans les années 1980... 1990... Et là... là où on a commencé... surtout les... tous les ans... on faisait le point : « Ben tiens, il faut réduire... enlever tant de postes. Voilà par... dans tel atelier, par [inaudible] ».

Q *Et là, ça a changé l'ambiance ?*

240 1 Ah ouais... ouais ouais... là c'était très compliqué parce que même si on améliorait... Le... les espaces de travail et tout ça... les gens, euh bah... On a enlevé... ils avaient l'impression qu'on... qu'on supprimait... qu'on supprimait quelque part... donc... donc, il y a eu une époque, des départs en retraite où... où des départs en retraite se faisaient rapidement... il y a eu ça... c'est les années 2000 peut-être où on a commencé à dire : « Les gens à 55 ans, vous partez. » Moi, j'ai vu des gens du jour au lendemain : « Ben demain, c'est pas la peine que tu viennes, c'est fini, hein ? » Il y a eu... alors ça... c'est ça... c'était un peu dur pour certains, là c'était pas bien... Pas forcément bien vécu. Et puis il y a eu aussi, en allant plus

245 loin dans les années 2000, 2005, 2010... on commençait à parler que l'usine de Flins allait fermer. J'ai toujours entendu ça, moi pendant... 15 ans : « On va fermer l'usine de Flins. » Et puis bon... bah c'est vrai... Au bout d'un moment on voyait les [inaudible], même si on modernisait.

Q *Ah ouais, ça, ça venait régulièrement le côté « on va fermer ».*

1 Ah ouais, Ah oui... oui oui... Ah oui, je pense qu'il y avait... il y en avait un qu'a sauvé  
250 l'usine à une époque, c'est Olivier Rémoieux... où il fallait bon... on était peut-être à dix balles près sur plein de choses. Mais il fallait montrer qu'on était capable de produire. Au coût... à des coûts très très bas... Pour être compétitif par rapport à d'autres usines... Parce que c'était la concurrence entre... C'est [inaudible] peut être l'époque Bursa, la Turquie, le Maroc et tout ça quoi... Et là, ça a été... C'était pas bien vécu, ça... « On va fermer l'usine  
255 de Flins, hein ? »... Alors y avait de la démotivation aussi... « Parce que on va fermer l'usine, donc de toute façon, pourquoi se casser la tête, hein ? »... Bah oui.

Q *Et ça, ça... cette histoire de fermeture de l'usine, ça arrivait à peu près à quelle époque... Quand est-ce que c'est sorti ou ça a toujours été ?*

1 Bah moi je pense que... il y a eu dans les années 2002, 2005 où on commençait à... à parler que... que... Sur la crainte que l'usine... de la fermeture de l'usine et c'était un... Et c'était un nouveau souffle qui arrivait quand on disait : « tiens, on a une nouvelle voiture qu'on va  
260 fabriquer, qui va arriver à... » Et là, c'était un nouveau souffle qui revenait pour cinq, six ans... mais on revenait toujours cinq, six ans plus tard : « qu'est-ce qu'on va avoir comme nouvelle voiture, est-ce qu'on va nous attribuer une nouvelle voiture ? » Et donc moi je me rappelle le souffle qui a eu... attends... tant que je travaillais, le dernier souffle, ça a été quand on a eu la Micra fabriquée ces dernières années. Ou je partais... ou la Micra arrivait...  
265 Moi, je... je pense que ce qui a fait du mal aussi, c'est qu'on a arrêté la Twingo sur une ligne en peinture hein ?... Moi je te parle de la peinture hein, parce que...

Q *Bien sûr, bien sûr.*

1 Et quand on a arrêté la Twingo, on s'est dit « ça y est, l'usine est morte. » Alors qu'on avait... [inaudible] moi, je me rappelle l'époque où on a fait 1 700 voitures à Flins, c'était énorme quoi... Quand j'entends aujourd'hui qu'on fait 22 voitures à l'heure sur une équipe... Et alors  
270 qu'aujourd'hui... j'ai connu jusqu'à 62 voitures à l'heure, quelque chose comme ça. Dans les départements... Ah oui hein ? Ah oui... Ah ouais, ça a été très compliqué.

Q *Tout à l'heure, tu as eu... tu as évoqué en parlant du Ramadan, le... la religion. Est-ce que la présence de la religion, notamment la religion musulmane, à Flins...*

1 Ah oui... Ah ça.... Ah oui, alors je voudrais pas trop en parler, mais on va en parler.

Q *Bah si parce que moi tout le monde m'en a parlé.*

1 Franchement, il y a eu un... Un... comment dire ? Pour ne pas dire de mal mais... mais je pense que quelque part, on a laissé... moi, personnellement... on a laissé trop rentrer le...  
275 Cette... je... dirais pas cette politique, mais cette religion, on... On a mis une mosquée dans les vestiaires, les gens qui faisaient leur prière en permanence ou qu'on a fini par mettre des bureaux à disposition dans les ateliers. Moi, j'ai souvenir... Une fois, j'ai failli me faire taper dessus parce que... ben en sortant d'une chaine, j'ai mis les pieds sur un tapis... Quoi, sans faire exprès ? Je pense qu'on a laissé trop de choses.... Je... je sais même pas s'il y  
280 avait pas un imam de Mantes qui venait tous les vendredis pour faire la prière. Je pense qu'on a laissé... et puis quand c'était le moment du Ramadan où on changeait les horaires de pause et tout ça exprès pour le.... Tous les... les musulmans et... bon, je pense que ça c'est... on a laissé trop de choses, on... on a laissé trop faire des choses comme ça.

Q *En tout cas, il y avait un mélange des genres entre le fait religieux et l'environnement laïque, que ce doit d'être une... une entreprise... C'est pas un jugement de valeur. Ce qu'on porte, c'est juste... Dire qu'on... que c'est un mélange qui ne fait pas forcément bon ménage.*

1 Bah oui c'est un mélange hein... qui... qui ne faisait pas forcément... moi... moi, je me  
285 rappelle, j'avais un atelier où il y avait beaucoup, beaucoup de portugais... on leur changeait les horaires de repas et tout ça et... et c'est quand même pas normal... Honnêtement... On... on a fait ça, hein ? Et puis... et puis ça a été une époque...

Q *Ca, ça a été vrai dès... ça, c'est vrai... Dès les années 1980, ça a été... ou ça s'atténue un peu ?*

1 Non, enfin moi, jusqu'à jusqu'aux années.... 2000, 2010... On a toujours ressenti ça.

Q *Il y avait une mosquée, donc en peinture.*

1 Ouais donc ouais... il y avait deux bureaux qui avaient été mis à disposition pour que les  
290 gens puissent aller faire leur prière parce que sinon... alors le truc c'est que... ils les faisaient partout dans l'atelier, en mettant des cartons et tout ça... Mais donc on a mis des bureaux à disposition mais... Mais... Moi, personnellement, je ne trouvais pas ça normal...

Q *Mais comment ça se passait avec les pauses, parce que les pauses étaient imposées à des horaires fixes alors que la prière, c'est d'autres horaires, c'était comment ?*

1 Ben... Ben... Ouais... Bah, ils s'arrangeaient pour se faire remplacer. « Tiens, j'ai besoin d'aller aux toilettes... Euh, j'ai besoin... Ca va pas bien... » Il y avait toujours un truc pour  
295 qu'ils puissent être libérés à ce moment-là. Ça a été... C'était compliqué.

Q *C'était compliqué, d'accord, OK... Est-ce que toi tu juges que même, si tu as connu globalement que l'usine de Flins, est-ce que tu penses que à Flins, tu dirais qu'il y avait un esprit, un esprit Flins, un esprit d'équipe, une ambiance, quelque chose de particulier ?*

1 J'ai plus senti ça dans les premières années, l'esprit Flins. Alors qu'après... Quand les gens... Enfin.... Quand... Quand... je reviens sur un truc où on disait : « Ben tiens on va fermer Flins » et tout ça, il y avait plus cet esprit Flins. Beaucoup moins... Et c'est un peu dommage parce que... C'était la crainte, la crainte... « on ferme et de toute façon, si on ferme, on s'en  
300 fout. » C'est un peu dommage, même s'il y avait un peu de vérité dedans, hein ?... Qu'on allait fermer.

Q *Et au niveau du management donc... Pas tant toi en tant que manager, mais toi... en tant que... que collaborateur, quelle vision tu avais du management ? De la direction de l'usine.*

1 Ben moi, de la direction de l'usine. J'ai connu l'époque des années 1980... dans les années 1980 où on se disait : « Le directeur compte passer dans les ateliers. » C'était Monsieur le Directeur. Les chefs d'ateliers... il y avait le respect des chefs d'atelier. Et dans les années  
305 qui ont suivi, les années 2000, 2010... Le directeur pouvait passer... Les gens se levaient pas pour dire bonjour, c'était plus, c'était plus la même approche quoi... Et je pense que il y a eu une rupture et ça c'est... c'est moi qui le dis, mais je l'ai ressenti quand on a mis... quand on a habillé tout le monde pareil. Il y avait plus la... la différence de... À l'époque, chaque chef de département chez... chez Renault, c'était un gros employeur, c'était...

*Maria Viel nous rejoint*

Q *Vous êtes rentré en même temps ?*

2 A quelque chose près. Oui, moi je suis rentrée en avril... 78. Oui, en avril, en avril 78.

Q *Et toi c'était ?*

1 bah moi c'était... parce que moi c'est... j'aurais pu rentrer à la Banque de France comme convoyeur de fonds. À l'époque, j'avais... j'avais postulé, je rentrais à la... à la Banque de

France. Et en même temps mon pote... m'a proposé de rentrer chez Renault et j'ai préféré rentrer chez Renault.

Q *Et vous Maria, vous connaissiez déjà de l'usine... vous connaissiez l'usine ?*

315 2 Moi je connaissais rien mais...

Q *Mais comment vous...*

2 Moi, je suis rentré parce que mon mari... était décédé. Et à cette époque, il y avait des services sociaux.

Q *Ah oui.*

1 Et il y avait les assistantes sociales qui venaient voir les familles et qui nous prenaient en main. C'était très bien et donc elle m'a dit : « T'as la possibilité de reprendre... Une place  
320 chez Renault, tu verras, ce sera bien. » Et je suis rentrée.

Q *D'accord... Donc vous rentrez en 78 à Flins... quand vous arrivez, vous arrivez sur quel poste ?*

2 Aux presses.

Q *A l'emboutissage, alors.*

2 Ouais

Q *D'accord.*

2 Ouais, c'est pas le plus simple quand on est en dépression parce que j'avais 22 ans. Un  
gamin... je parlais pas français, ça faisait que quatre ans que j'étais en France et... c'était...  
325 C'était un peu compliqué. Maintenant on s'y habitue. Quand j'étais en équipe du matin, je  
rentrais chez moi, ça allait. J'avais le temps de me vider la tête, mais en équipe du soir,  
c'était compliqué. Mais bon après, j'ai eu un bon chef de département. Il m'a dit : « Vous  
pouvez pas rester là, on va vous trouver un poste. Vous allez passer votre permis de con-  
duire et on va vous changer de poste. » Et après, j'ai été travailler au CLE, c'était le centre  
330 livreur... Dans le temps. Et je suis restée... Une quinzaine d'années.

Q *Ah Ouais, quinze ans.*

2 Ah ouais et après je suis partie au montage et j'ai fini ma carrière au service qualité.

Q *Et vous êtes restée combien de temps aux presses ?*

2 Je suis restée un an. Après, ils ont supprimé les équipes de presses parce que des petites presses... parce que les femmes travaillaient sur les petites presses.

Q *Parce qu'il y a pas beaucoup de femmes aux presses ?*

1 Elle est arrivée aux presses parce que son mari travaillait aux presses. Et à l'époque, Renault  
335 proposait un poste.

2 A l'atelier.

1 Mais à la personne qui avait pas de travail... de travailler dans l'atelier, c'était formidable quand même.

Q *Et vous Maria, quand vous arrivez à usine de Flins le premier jour, en 78, c'est quoi votre impression de l'usine ? Vous arrivez devant Flins... devant Flins qu'est ce que ce que vous vous dites...*

2 C'était monstrueux. C'était une ville dans une ville. C'est incroyable. À cette époque, il y  
340 avait 24 000 personnes. Et... Donc ça faisait tout, tout [inaudible]. Ça faisait beaucoup de monde, ça fait... ça faisait peur, hein ? Ça faisait peur parce que il y avait beaucoup d'Africains, beaucoup d'étrangers. C'était que les étrangers, hein ? Beaucoup.

1 Surtout que Maria arrivait à Flins avant, elle faisait des ménages, elle arrivait en France, elle avait 18 ans, 17 ans, 18 ans... 18 ans... [Inaudible]. Et c'est sûr que c'est pas évident de  
345 se retrouver toute seule avec un gamin et donc grâce à Renault, elle a réussi... À apprendre aussi plein de choses... Apprendre à écrire... par apprendre à écrire le français. Et puis à...

Q *Et la population étrangère était très très importante à l'époque.*

2 Ah bah oui, mais c'était... C'est une mentalité tout à fait différente d'aujourd'hui parce que là ça fait cinq ans et demi qu'on est parti... huit ans, ça va faire huit ans mais... Quand on avait vécu... Attends, avec ces gens-là et que tout le monde était là pour travailler. Il n'y  
350 avait pas à tirer dans les pattes vis-à-vis de l'autre et ainsi de suite. Tout le monde travaillait et tout le monde s'aidait. Et... À la fin, c'était...

1 Disons que moi j'ai connu... Des plus anciens immigrés beaucoup de Marocains, Algériens, Sénégalais et tout ça et ces gens-là... Dans les années 1980, il venait pour travailler, gagner de l'argent. Et envoyer de l'argent à la famille... Et après, il y a eu la génération des  
355 enfants. Ben qui... qui voulaient... ces gens-là ont fait venir leur femme, les enfants. Et c'était plus la... le même... le même besoin... De travailler parce que... C'était s'installer en France et puis après... Profiter un peu des régimes sociaux et puis tout ce qui arrivait, ce

qui se passe aujourd'hui, hein ? Les gens viennent pas forcément en usine pour dire :  
 « voilà, je viens là pour gagner de l'argent pour travailler. Est-ce que je vais pouvoir profi-  
 360 ter, donc rentrer dans un syndicat, essayer de profiter un maximum ? Qu'est-ce que je peux  
 gagner ? En ne faisant pas grand-chose. »

Q *À l'époque, cette population étrangère...*

1 Elle venait pour travailler.

Q *Elle venait vraiment...*

1 Elle venait pour gagner de l'argent et travailler et aujourd'hui moi j'ai senti ça... Il y avait  
 des jeunes qui venaient. Moi j'ai une anecdote... Quand on parlait un peu de respect, moi,  
 365 j'ai connu un sous-directeur, je ne citerai pas son nom aujourd'hui... Parce que je veux pas  
 mettre personne... avec mes propos... il y avait... L'espace fumeur... Qui a été à l'extérieur  
 de l'usine... Le gars... Et là, le gars est... c'était pas un immigré. C'était un Français qui  
 fumait sa clope et le sous-directeur passait. Donc là les gens se levaient pas, ni rien. Il a  
 pris son mégot et il l'a jeté sur les chaussures du sous-directeur. Moi qui étais chef d'atelier,  
 370 le sous-directeur m'appelle : « bah dis Donc t'as un de tes mecs là... » Il avait repéré son  
 nom « ...qui a jeté son mégot sur ma chaussure. » « Bah... Qu'est ce que tu lui as dit ? »  
 « Ah Ben je verrai ça avec toi avec le chef d'atelier. » Alors que moi, quand on est sous-  
 directeur... dis donc le mec, moi je l'aurais déjà convoqué à mon bureau et puis même avec  
 moi en tant que chef d'atelier. Voilà un minimum de respect... Là, le gars, je pense que le  
 375 sous-directeur de l'époque, il avait pas les couilles de dire aux gens : « C'est quoi ça ? »  
 C'est moi qui a fallu que je gère le truc... Parce que c'est pas moi qui devais le gérer. « Main-  
 tenant, tu repasses dans l'atelier, tu rechoppe les mecs et tu t'expliques avec... » Il a fini par  
 venir s'expliquer et le gars lui a répondu : « mais de toute façon vous êtes comme les autres.  
 Vous êtes le sous-directeur... comme les autres. » Et donc le sous-directeur qui était à  
 380 l'époque lui a dit : « mais... un de vos de vos enfants jette un bout de pain, tout ça, vous  
 faites quoi ? » « C'est moi qui le ramasse. » « Bah moi je suis désolé si y a un bout de pain  
 qui tombe par terre c'est pas moi qui le ramasse, c'est le gamin... » Et ça, ça a changé. Et  
 là, on a changé certainement de mentalités... Que là, ça se serait pas produit dans les années  
 1980... Non... Non. Là il y avait un respect. Et moi, j'ai eu l'occasion de... de discuter...  
 385 Il y a pas si longtemps que ça avec un gars... Qui était... Un des derniers chefs d'atelier qui  
 a été [inaudible] à Flins. Le mec m'a dit : « mais c'est infernal en équipe de nuit, c'est de la  
 bagarre, aucun respect, [inaudible]. »

Q *C'est de la bagarre.*

1 Ouais c'est de la bagarre, ils se bagarrent dans l'usine... c'était aucun respect. Les mecs ils venaient. On a pris déjà des bracelets... Parce que le... le... Le préfet est obligé de prendre...  
 390 « Prenez ces gens-là. » Moi j'ai connu... Des... des intérimaires qui ont bossé pendant. Une paire de mois voire d'années et qu'on n'a pas pu embaucher parce que... Parce que il fallait prendre, non... Fallait prendre celui-là qui venait du Val fourré, celui-là qui venait des Mureaux, celui-là... Mais ça, je pense que les directeurs, peut-être qu'ils en pensent, qu'ils en parlent pas... peut-être qu'ils sont pas non plus [inaudibles] que ça. Mais c'était  
 395 aussi pour faire passer certaines... comment dire... Certains... Bah j'ai pas trop le mot. Pour faire passer des...

Q *Des accords ?*

1 Ouais « Ben on va prendre le gamin de untel, on va prendre le gamin » et puis qu'on... on savait très bien qu'il allait foutre le bazar après.

Q *C'était en quelle année ça ?*

1 Oh... dans les années 2000, dans les années 2000, Hein.

Q *Et ça, ce serait jamais vu dans les années 1080.*

400 1 Ah non, non. et moi j'ai connu... mais je vais pas citer de nom... On a... Moi, j'étais chef d'équipe, à une époque ou chef, j'étais... je passe des congés par exception, on faisait pas sur BPU... le gars... Je lui passé 30... 30 jours de congé ou 26 jours, je sais pas et... et deux jours après... Y a-t 'il pas... il nous dit : « bah le gars, il a encore 38. » Je comprends pas... c'était un délégué le gars donc je repasse les congés... je dis : « il y a eu un bug dans  
 405 le système. » Et deux jours après rebelote on recommence... On se retrouve avec encore 30 jours de... de congé au gars. Alors que le gars était parti en vacances. Et donc [inaudible] chef de personnel. Et je lui dis : « c'est quoi ce bazar ? Je passe des congés au gars et... et comme par hasard les compteurs sont recredités de nouveau. » « Ah ouais mais tu comprends, c'est pour... Avoir des signatures de... de certaines choses... De contrat par rapport  
 410 au... contrat d'accord... » Et on payait des jours aux gars... Aux délégués, pour faire passer des choses.

Q *Ca, c'est dans quelles années ça ?*

1 84, 90, 95... Donc on a acheté un peu la paix sociale comme ça. et bien souvent... on a fait un peu la paix sociale... et bien souvent... j'ai même un gars à qui on a donné de l'argent.



415 Alors comment ça s'est fait ? Je sais pas... Pour payer sa cuisine aménagée... Ah ouais, c'est compliqué, hein. Pour qu'il...

Q *Pour qu'il puisse lui appuyer d'autres.*

1 Voilà, avoir des signatures.

Q *Des signatures c'est à dire bah ?*

1 Bah sur des accords... des accords sociaux... des choses comme ça.

Q *Waouh.*

1 Ouais... mais ça on y pense pas ça. Je pense que personne n'en parle hein... Ah Ben...

Q *Ah, mais c'est intéressant ça parce que moi, c'est ça qui m'intéresse, hein. C'est la vie de l'usine.*

420 1 C'est des mecs qui se sont vantés... même dans l'atelier en disant : « on m'a payé ci, on m'a payé ça. »

2 Et nous on travaillait, on avait du mal à...

425 1 Et à l'époque y avait des gens... Il y avait des gens... on pouvait pas donner de complément de carrière parce que... « Oui, mais il faut donner à un tel parce que il est délégué. » Ah oui, oui, oui... oui, oui... Mais c'est là qu'on... Je pense qu'on a perdu de la crédibilité sur... sur le... le respect... la reconnaissance du travail.

Q *D'accord, parce que on a voulu acheter une facilité. Mais ça, j'imagine que quand tu penses... quand tu parles de signature, c'était pour les accords de flexibilité... des choses comme ça.*

430 1 Oui, la flexibilité ou des... ouais tiens : « On va réduire... Ben [inaudible] sur les chaînes et tout ça... Au montage, c'était parti, hein ? L'acceptation sociale de ce genre de... Moi j'ai connu... moi j'ai connu aussi une personne. On a acheté à une personne plein de choses... ou l'usine a acheté entre guillemets... s'est vendu quelque part... ou le mec il a été viré parce qu'il avait de la drogue dans les placards

Q *Ah ouais d'accord..*

1 Et donc on a fini par... par arriver à le mettre dehors, mais ça a été compliqué hein, mais ça, c'est dans les années. 2000, 2010. Je suis parti en 2017, ouais ouais... 2010, Ouais... 2012... et j'ai eu l'occasion de recroiser cette personne là et je suis collectionneur de voitures. Donc j'ai exposé une de mes voitures à Dreux. Au départ du Tour de France et je suis

435 tombé sur ce... sur cette personne-là qui était dans... dans mon atelier et qui s'était... Et  
 donc il avait fait de la tôle. Et je le vois aussi, je dis à mon ami... je dis mon ami : « on a  
 travaillé ensemble, hein ? » Bon, enfin bref. « Et tu deviens quoi toi ? » « Bah y m'ont  
 libéré. Moi, je suis éducateur à la ville de Dreux. » Donc la ville de Dreux a embauché ce  
 440 gars-là pour... bah il connaissait toutes les combines dans les quartiers, donc on est...  
 même ça, c'est pas si vieux que ça, hein ? Il y a [inaudible], donc on est encore dans les...  
 dans ces systèmes-là... il y a trois, quatre ans et ça c'est quelque chose que je déplore  
 hein... chez moi qui suis... qui a toujours été... qui a toujours essayé d'être intègre et ça,  
 ça fait partie des choses... [inaudible] plus d'une fois, ma femme les... a... en disant :  
 « Faut l'accepter parce que... On doit faire tourner la boutique et... » Mais des fois, ça te  
 445 donnait mal au ventre, hein... y a des gars et... tu... tu avais même pas de quoi donner dix  
 balles. Et à côté on lâchait des choses.

2 Mais il y avait des Français, des opérateurs qui travaillaient comme... Et comment son  
 gamin, son père, était chef d'atelier et il savait ce qui se passait... Et le gamin était énormé-  
 ment déçu par rapport, lui qui arrivait pas... y venait aider, samedi et tout. Et il arrivait pas  
 450 à évoluer. Parce que... parce que ça, à l'époque, c'était compliquée. Et puis... Bah, tu vois  
 ce gars-là... Il a changé un petit peu de comportement parce qu'il était dégoûté de voir ce  
 qui se passait. Tu sais, je vais pas toujours parler que de délégués tout ça. On dit que ces  
 gens-là, mine de rien... Le vendredi, il n'était pas au boulot lundi, arrivait plus tard. Mais  
 vraiment, tu sais, l'esprit délégué... C'était surtout ce que je fais pour... pour ma peau.  
 455 Donc on dit très individualiste, ça c'est plutôt vers la fin, ça.

1 Oui oui, enfin, vers la fin... Enfin, ça a toujours été un petit peu comme ça, hein, quand  
 même. Pas tous les syndicats... Je pense citer mais il y en a... Ils sont là pour le profit, hein ?  
 Et si je peux mettre le bazar... Ben tant mieux hein. Et ça, ça me gêne... Ça... ça, ça me  
 gênait moi.

Q *Et vous Maria ? Et toi Maria, dans ton... quelle était l'ambiance dans les différents sec-  
 teurs, depuis les presses jusqu'à la qualité, en passant par le CLE ? Quelle était l'ambiance,  
 la convivialité ? Au niveau du terrain avec les équipes, les collègues, le chef et... etc. ou...  
 ou la chef.*

460 2 Mes meilleures années, c'était... c'était les presses. Parce que les gens ils étaient vraiment  
 sympas.

Q *Et comme tu le... venais d'arriver, et c'était ton... ta situation que tu connaissais peut-être.*

2 Oh non, ils ont été vraiment... vraiment... c'était sympa. Les... les Arabes, tout. C'était pas du tout comme aujourd'hui, hein ?

1 Bah y avait un respect.

465 2 Après le CLE c'était... C'était très bien. La qualité... Après, il y avait une mentalité un peu différente, c'était beaucoup chacun pour soi. Et si je peux enterrer la collègue...

Q *Tu as fait un an au... tu as fait un an aux presses, c'est ça ? Et après tu es allée au... tu as fait combien de temps ?*

2 15 ans.

Q *15 ans. Donc ça... ça nous fait 1995 dans ces eaux là et ensuite la... la qualité. D'accord, OK.*

2 Bon, la qualité il y avait aucun problème. Bon... A part la jalousie, vu que j'étais la femme à Jean-Marc.

470 1 Ouais ça c'est pas facile à gérer ça... c'est...

Q *Parce que là vous étiez un couple Renault oui.*

1 En plus bon, on travaillait pas du tout... Euh...

2 On se voyait pas.

1 C'était la femme du chef. Il faut faire ce qu'on dit... Bon Maria, qui est une bosseuse.

2 J'étais une fayote.

475 1 Il y en a comme partout qui sont contre, pas... quand même pas le changement. Bah c'était un peu... C'était la... la bête noire.

Q *Ah ouais, d'accord.*

1 Ah ouais donc partout : « tu couches avec le chef hein ? » Mais bon, on est marié alors ?

Q *Ouais, c'était vraiment une mise à l'index, hein quoi... c'était vos collègues ?*

2 C'était dans le... le chef, non le chef... Je faisais mon boulot. Il venait, j'étais là. Donc il y avait aucun souci, hein ? La mentalité des collègues... Mais je me suis jamais occupé des collègues. Moi j'étais là pour faire un boulot. Et voilà.

480

Q *Et aux presses ou au CLE ? Est-ce qu'il y avait des... la vie de l'équipe ? C'était hors de la chaîne, hors du temps de travail. Il y avait des choses qui étaient organisées. Je sais pas par exemple, Jean-Marc parlait des coups à boire parfois.*

2 Bah, cette époque, quand j'étais embauchée, il y avait des coups à boire partout, hein, c'était... J'avais un chef... C'était la régleuse qui le promenait toute l'après-midi en voiture parce qu'il était complètement torché, hein. Et c'était un arabe, hein ? C'était un arabe en plus.

Q *C'était en quelle année, ça ?*

485 2 Dans les années 1980... Dans les années 1980 donc, il y avait vraiment quand même une proportion... il y avait un niveau d'alcool.

Q *Ah oui ?*

2 oui, il y avait le vin blanc, c'était un bon vin... C'était le matin, il y avait le vin blanc... Et on... On commençait à boire le vin [inaudible] après de la bière, après on allait manger à la cantine... manger à 11h.

Q *Ah oui, il y avait encore les cantines.*

490 2 Ouais, y avait des cantines et les gens, c'était leur litre de vin, c'était... Ah oui, il y avait beaucoup de monde, hein ?

1 J'ai connu un gars qui était un régleur. Il arrivait le matin, il acheté son pack de bières. Il y avait un gars qui était tôlier. Parce à cette époque, il y avait des retouches en bout de ligne, au bout des mastics. Il y avait trois tôliers. Et y en a que deux qui travaillaient. Y en a un qui s'occupait que d'un bar.

495

Q *Un bar, carrément.*

1 Le matin, il y avait un régleur qui venait, il achetait son pack de bière.

Q *Physiquement c'était comment ?*

1 Bah t'avais un placard... planqué dans un placard ou... dans un placard, et puis c'était le bar, hein ?

Q *Et on venait lui acheter des...*

1 D'ailleurs, même pour... On avait commencé à supprimer un poste dans ce secteur-là. Ça a pas bien été accepté au départ et finalement le... le gars qui tenait le bar. Il a... il a été gardien. Pour... tiens, encore un truc... Pour dire, allez, on le sort de là, mais... Mais le

500

mec, à l'époque, il gagnait... je sais pas, c'est une connerie, mais 10 000 francs quoi. C'était énorme, énorme... C'est un salaire... Et les collègues, ils faisaient son boulot... [inaudible], son bar et puis à plein temps.

Q *Oui, waouh.*

505 1 Ah ouais c'était... C'était une époque où c'était un peu...

Q *et Maria, vous le management, c'était donc... vous m'en avez parlé un peu à la qualité, aux presses, c'était comment ? Vous avez senti une différence entre le management quand vous êtes arrivée à l'usine et quand vous en êtes partie ?*

2 Oui bah il y a quand même pas mal de temps de passer déjà... Donc la mentalité était pas la même, il y avait moins de monde. Moi j'ai vraiment... sincèrement, j'ai pas de blâmer la maîtrise du début à la fin... je pense que je m'en suis jamais plainte. Le seul truc que j'ai eu... Et encore, c'était presque... Une malchance, ça a été François Prévôt... Parce que bon, j'avais fait une connerie hein, mais c'était un poste où on devait être à trois personnes et là déjà, j'étais toute seule. J'avais [Inaudible] qui abîmait les voitures. Donc je donne un carton aux gars et j'ai pas fait attention. J'ai dit : « tu la mets à la retouche. » Et finalement, c'était un gars dans la cotation... Et la personne est partie à la cotation avec une voiture... Mauvaise... Ah oui, la...

510

Q *Ah oui il a... il a coté une voiture mauvaise. Ah oui...*

515 2 C'était facile hein ? Parce que il y avait le... le carton. Et tu la mets à la retouche et finalement c'était un mec de la cotation. Alors, le lendemain, j'ai eu... Pas un avertissement mais... mais une remontée de bretelles parce que j'ai donné une mauvaise voiture à la cotation.

Q *Ou une erreur ? Ma foi pas... bah ouais...*

1 Après, c'était compliqué dans les... dès qu'il y avait... Des gars en finition... dès qu'il y avait un défaut qu'ils avaient laissé passer, on était obligé de... de le stipuler sur papier. Et puis le gars, ça rentrait dans son dossier. C'était pas bien vécu, ça

520

Q *Ah ouais*

1 Ah ouais... ouais ouais. Dès qu'il y avait un gars qui avait un V1, un truc comme ça qui avait produit un V1...

Q *Et qui avait produit en VI, on le remontait et... et... Ah ouais Ah ouais ça c'était pas bien vécu hein ?*

1 Ah ouais mais après le gars il fait son boulot.

Q *Et dans un autre ordre d'idée... Comment vous avez vécu au sein de l'usine de Flins, les grands changements de l'entreprise ? J'entends par là la privatisation, l'Alliance Renault-Nissan, des événements comme ça qui ont touché Renault, comment ça a été vécu ? De votre point de vue à l'usine de Flins ?*

525 1 Moi, j'ai bon... Enfin après j'ai suivi les évolutions et puis tout ça mais y a un truc quand même qui m'a fait quand même mal au cœur... C'est... L'histoire Ghosn.

Q *Ah oui en 2018.*

1 Là franchement je me suis dit : « le mec il a profité d'un tas de trucs. » C'est grâce à lui, parce qu'il y a eu des choses qui ont été faites. Mais quelque part, c'est quand même un sacré profit qu'il a eu quoi...

Q *Mais là, on est un peu hors de ma... de ma période, mais sur la période, par exemple, la privatisation, comment ça s'est passé, comment vous avez vécu la... La privatisation depuis Flins ? Parce-ce que vous êtes rentrés à l'usine chez Renault ? Régie Nationale... Et puis un moment, on vous dit : « c'est plus une Régie nationale, ça va être une SAS. Ça va être une société privatisée, l'État va ne plus avoir que 15%. » Comment vous vivez les choses ?*

530 1 Moi, honnêtement, c'est un truc qui a plutôt bien tourné.

2 Oh ça a rien changé, hein ça a rien changé.

1 Parce que la seule chose qui comptait, c'était de continuer à avoir du boulot et la paye à la fin du mois. L'avantage d'être chez Renault à Flins ? On avait des augmentations par rapport au coût de la vie. Je me rappelle quand je faisais construire, j'ai été au plus bas de l'échelle et... et peu de temps après... J'ai gagné... Beaucoup plus que par rapport à... même sans parler par rapport à l'évolution de carrière. Mais je me rappelle quand j'ai quitté Sofrastock à l'époque, je gagnais. 200, 210 francs... Ouais 2 non, 2 100 francs... non, c'est ça par an. Je suis arrivé chez Renault. A Flins, j'avais 700 balles de plus, quoi ? Pour un gars en bas de l'échelle à Flins... Oui... Je pense qu'on a eu des bonnes évolutions. Ah, on était bien payé quoi. Ce qui faisait que bon, finalement, même si... Bon, des fois... Honnêtement, 540 vj'ai toujours été travailler avec le sourire.

Q *Et l'Alliance avec Nissan ? Ça a pas été... Vous avez appris la chose, mais ça vous a pas ?*

1 Putain, honnêtement, c'était le truc que... le seul truc qu'on se disait souvent, c'était encore des bagnoles, qu'on... qu'on aura pas à faire et qu'on fera ailleurs.

Q *Ah ouais mais bon...*

1 Bon après tant qu'on avait du boulot à Flins on allait pas chercher midi à 14 heures hein.

Q *Et en termes de transformations majeures qu'a connu l'usine ? Le...*

545 1 Ah oui, moi j'en ai vu... Des transformations dans le domaine de la peinture... Quand j'ai pris la cabine de laques. Je crois que j'avais 24 peintres en base et dix peintres en vernis. Ensuite, on a comblé. Et après on a... On a robotisé un maximum.

Q *En quelle année ça c'est... comment ? C'est en quelle année ça ?*

1 90, je crois, on a pas mal robotisé hein. et euh... Il y a eu des évolutions. Pour certaines personnes. Parce que ce... ceux qui ont voulu suivre, il y avait des formations pour devenir  
550 conducteur d'installation, il y en a qui ont évolué vers chef d'équipe. Il y en a qui ont évolué vers des postes de moniteurs. Celui qui voulait, il y avait possibilité. Et puis... mais la grosse transformation, ça a été l'arrivée des robots, hein ? Ah ouais, ça, ça a transformé, euh... Après, il y a eu.... J'ai... Moi, j'ai vu aussi une grosse évolution. Ça a été la Cataphorèse.

Q *En 81.*

555 1 A l'époque... à l'époque de la cataphorèse, il y avait tous les mastics sous caisse qui étaient. [inaudible] et... Je l'avais pas le fameux syndicat. Dès qu'il y avait un mouvement, on allait, les gens allaient à la Cata... À la cataphorèse... Comme ça, on... on plante la boutique parce que la cataphorèse, si on laissait les voitures plus de six ou sept minutes dans les bains, on mettait soixante bagnoles à la ferraille. On allait chercher des clarks et on mettait  
560 tout à la ferraille. Et les délégués avaient compris le truc. L'endroit où il voulait bloquer l'usine, fallait aller là. Donc il y a eu, après des... des... des gens qui ont réfléchi sur le sujet. On a ramené... Tous les mastics au bâtiment peinture. [Inaudible] Et là, on a commencé à robotiser les mastics sous caisse. Il y avait 48 personnes et il y avait... il y avait plus que six, sept personnes en peinture. Le reste, c'était des... des robots après. Je pense  
565 que l'évolution était bonne de ce côté-là parce que toute la journée sous la caisse à faire des mastics... c'était pas non plus... en termes d'ergonomie.

2 Ah ouais, en termes d'ergonomie ça a été un gros progrès hein.

Q *Et toi Maria sur ton... les changements majeurs que tu as pu connaître... Dans tes différents postes. C'était quoi en termes d'organisation ? De management ? Est-ce que... Est-ce que sur la qualité... ça a été pendant quinze ans au CLE... Ça, ça a toujours été pareil... Le travail au CLE ou ça a évolué ?*

2 Oui à la qualité, à l'informatique, ça... ça a beaucoup évolué. Mais sinon... C'était tout le temps la même chose. Après, il y avait moins de boulot parce que...

Q *Il avait moins de voitures ?*

570 2 Ben chaque usine avait son centre de distribution. Donc il y avait moins de boulot. Et sinon au service Qualité... C'était répétitif, hein ? C'était tout le temps la même chose. On changeait des chefs. Bah ça se voyait même pas, hein.

Q *L'informatique peut-être disait... Ça faisait passer, ça s'est passé dans les années 1990. L'arrivée de l'informatique.*

1 Ouais, surtout que elle maniait pas mal [inaudible], pas du tout les claviers, tout ça.

Q *Ah oui, c'est un gros gros gros changement ça hein.*

575 2 Ah ouais, c'était... c'était bien... moi, j'ai... j'ai toujours apprécié de tous les... tous les métiers que j'ai faits à Flins. Euh, j'étais contente d'y être.... Parce que bon, j'étais une petite femme de ménage à 18 ans, je me trouve avec un gamin avec... à 22 ans, sans mari. Et on me fait rentrer à Flins et que j'avais un bon salaire. Que j'ai bien réussi. Bah j'étais contente et pour moi même aujourd'hui.

580 1 Moi, j'ai connu l'évolution, mais je suis arrivé, je connaissais pas du tout l'informatique et... et en fonction des postes que j'ai eus, au fur à mesure, j'ai évolué. J'ai commencé avec les disquettes cinq pouces ou cinq pouces un quart [inaudible] et tout ça, hein. Et j'ai même une anecdote, un jour, quand j'étais chef d'équipe au niveau des apprêts, il y avait un chef d'atelier... Je vais pas citer son nom non plus. Il est parti en retraite... Qui s'occupait de la production et tout ça... un jour, une fois, j'étais sur le clavier... Parce qu'on avait les premiers... premiers postes informatiques, c'était le suivi des températures des étuves et tout  
585 ça... Donc on avait un.... Et puis ça nous permettait aussi de commencer... De créer à faire des tableaux et tout ça et moi, en tant que chef d'équipe... J'avais commencé à... à [inaudible]. Et un jour, le chef d'atelier, il est passé, il me dit : « Mais t'as pas à toucher à ça, c'est pas ton boulot, t'as pas touché à ça. Ça, c'est réservé qu'aux cadres. » Ah Ben oui, mais  
590 voilà, parce que c'était aussi un... peut être à l'époque... Il sentait que... Une perte de... de



connaissance, de maîtrise... perte de connaissances, de maîtrise. « Ils vont connaître autant que nous machin. » Et je me rappelle de ce truc là.

Q *C'était en quelle année ça ?*

1 En 84, 86, 87... C'est ça, à peu près, hein ? Mais moi, j'ai suivi l'évolution après en fonction, mais même pour être dans le bain, j'ai acheté un ordinateur avec la disquette cinq pouces  
595 un quart... tout ça et le soir... Au boulot, à minuit, on était dessus pour comprendre comment ça fonctionnait et ça m'a permis d'évoluer au fil du temps avec... j'ai jamais pris de cours d'informatique hein, et je me débrouille... Excel et tout ça... J'ai toujours travaillé avec tout ça, moi, hein ? Au fil du temps, j'ai appris plein de choses et je me renseignais. Je suis curieux de nature, donc aujourd'hui je maîtrise ça sans problème, hein. Et après,  
600 quand j'ai été au progrès, il m'a fallu m'y mettre encore plus. Sur des diaporamas, des PowerPoint, des audits et tout ça. Il fallait faire des présentations, hein ?

Q *Et pendant... La période à l'usine de Flins. Là, on a parlé beaucoup de la transformation de l'usine. Est-ce qu'il y a eu des moments pour l'un ou pour l'autre... Des passages difficiles à titre personnel. Que vous avez traversés à l'usine de Flins y a des moments... Il y a vraiment eu des...*

1 Moi, j'ai eu un... un moment plus difficile. C'est quand... Parce qu'à l'époque, on a commencé à vouloir que les gens qui étaient sur un poste et ils bougeaient pas sur leur poste et on a commencé à dire : « mais il faut que les gens bougent, faut être polyvalent. » Et moi,  
605 ça a été un... un peu le... Le problème qu'on voulait faire bouger des gens... des gens depuis dix ans, quinze ans, ils faisaient le même boulot et là, du jour au lendemain, il va... fallait... « faut que tu penses à prendre autre chose. » Et là, c'est assez compliqué et les gens, y en a qui se mettaient en maladie. Moi, j'ai connu l'époque des années 84, 85... Où c'était 20% d'absence tous les jours... Ah oui, oui.

2 Les gens, ils se mettaient en... en maladie parce que. Moi, j'étais opérateur. Donc je fais  
610 [inaudible]... Tu fais ça tout le temps et... Et demain, on te dit : « tu vas changer. » Donc tu euh... T'es à moitié paumé. « Est-ce que je vais bien réussir à un autre poste, Comment ça va se passer ? » Et ainsi de suite, c'était... Une... c'est une peur de mal faire. Une peur de mal faire.

Q *En fait, c'était pas un moyen, une fuite, ...c'était c'était pas, je vais en foutre le...*

1 Et c'était pas le moins... je veux en foutre le moins possible. C'était si j'y arrive pas.  
615

- 2 Oui c'était « j'ai peur de mal le faire. » C'était... C'était... c'était l'angoisse parce que bon. [inaudible]. Parce que la qualité, on faisait le contrôle sur la ligne principale. Et du jour au lendemain, on change. « Demain, tu vas aller là-bas, tu vas aller en signature en blanc, tu vas faire ci, tu vas faire ça. » Bah ça... T'as jamais travaillé sur ordinateur, t'as jamais fait des... Et comment, comment... Comment ça va se passer, hein ? « Est ce que je vais être à la hauteur et tout et... » C'est t'as peur hein... t'as la peur, hein ?
- 620
- 1 Finalement, [inaudible] de se dire les gens, ils voulaient pas, ils voulaient continuer leur train-train, c'était plus de se dire... De dire la peur de pas bien faire, Ah oui, d'accord ?

Q *Ah oui ou la crainte, la crainte du changement. C'était...*

- 2 Oui, c'était... c'était un peu ça.
- 625 1 Moi j'ai eu une période... Où je je commençais le dimanche après-midi où... Moi des absences, on avait des 20% d'absence le lundi quand j'avais 100 bonhomme aux mastic. Si demain il manque dix personnes. Par rapport à... attends... Ou y en avait cinq qui rentraient. C'était comme ça tout le temps, tout le temps... tout le temps... où il y a eu une année et au moment le pire, c'était au moment du Ramadan, hein. Et une année, on a eu une direction qu'a dit : « Là, on va cibler tous les gens qui s'arrêtent. » Et on va commencer et on a commencé à prendre les gens. « Toi, ça fait trois ans que tu t'arrêtes à la même période ou au même moment... ou au même moment de cette période, tu vas réfléchir. » On avait commencé, je me rappelle aux mastics qu'on avait fait. On a trois personnes, on avait commencé le...
- 630

Q *C'était en quelle année ?*

- 635 1 84, 87... par là hein.

Q *Ouais, d'accord.*

- 1 Et je m'en rappelle, peu de temps... Après on était descendus à 12% d'absence.

Q *Ah oui, y avait eu une effet mécanique.*

- 1 Euh, il y avait pas que des Arabes hein ? Il y avait aussi des bons français, y avait des Français qui venaient des campagnes du... de la région du Mans et tout ça... qui avaient un peu... Qui étaient venus pour gagner un peu d'argent aussi hein, sur la région parisienne... Et donc ils avaient leur petit jardin et tout ça. Donc, ils faisaient aussi leur jardin et ils s'arrêtaient pour le jardin. Moi j'avais un voisin de mes parents... Qui est un ancien chez Renault qui lui... Il s'est arrêté pour faire son jardin, il se mettait en maladie pour faire
- 640

son jardin. Moi, j'ai une époque où les gens venaient me voir : « Combien il me reste, combien j'ai encore droit de jours de maladie. Combien il me reste de jours de maladie à prendre. »

645

Q *Ah ouais ? Parce qu'on avait les compteurs.*

1 A chaque... « Combien de droits ? J'ai encore, j'ai... j'ai... à combien de droits de jours, de... de maladies ? chef. » Moi, c'est un truc qui m'a... qui m'a...

2 Les femmes, c'était les... les... les vacances scolaires, hein ?

Q *Les... c'était les... les... les femmes ou les hommes hein, pareil, hein ? Sur la partie relations sociales, on en a parlé un petit peu tous les deux, mais vous, Maria vis-à-vis des syndicats ? Comment...*

2 Moi, j'aimais pas les syndicats, moi je... je suis rentrée à Flins...

Q *C'est les syndicats où les gens qui étaient pas dans le... Le syndicat ?*

650 2 Moi j'aimais pas les syndicats parce que... Je rentrais à Flins. Et j'étais contente d'avoir un salaire, et pour moi quelque part, c'était un bon salaire et il y a eu une... Une année, ils ont fait grève pour 200 euros... 200 francs d'augmentation sur les salaires et ainsi de suite. Moi, 200 francs, ça m'aurait bien arrangée... En plus de ma paye. Donc... je me suis mise à faire grève, tout le monde fait grève, pourquoi tu ferais pas grève ? Donc j'y vais et

655 crotte !... Au bout d'une semaine, c'est que ça avançait pas. Et... Et je vois un délégué et je fais : « Bon, on en est où ? Ça va durer encore combien de temps ? » « Ben faut continuer, faut continuer. » « J'ai déjà cinq jours que je travaille pas. Si je démarre, j'ai du mal à finir mon mois. Bah ça va être la cata. » Donc, pour moi, c'est fini. Et puis j'ai plus fait grève parce que... Finalement, euh... Finalement, ça te donnait rien... ça te donnait uniquement

660 des [inaudibles], donc j'ai arrêté.

Q *Et tu n'as jamais été... tu n'as jamais pris ta carte dans un... aucun syndicat ?*

2 Non.

Q *Dans les équipes dans lesquelles tu étais... enfin je sais pas si c'est des sujets dont... dont vous parliez. Est-ce que c'était fortement syndiqué ?*

2 Nous, on était un service qualité. Au montage... On était un petit service, on avait... il y avait quand même deux délégués.

Q *Deux délégués.*

2 Trois... trois délégués... trois délégués et les cartes. Bah il y avait... il y en avait sept ou  
665 huit, hein ? Mais il y avait quatre, hein ? Parce qu'ils étaient quand même trop copines et  
ainsi de suite et « Allez prends ta carte. » Et ainsi de suite et bon...

Q *Et toi on t'a déjà démarchée pour que tu prennes ta carte ou t'as toujours refusé ?*

2 Non, j'ai toujours refusé.

Q *Et y en avait d'autres qui refusaient également comme toi ?*

2 Oui oui oui.

Q *Ah OK OK... non parce que... OK parce que à écouter les syndicats, on a l'impression que  
à une époque tout le monde était syndiqué. Quoi... Quand tu lis la littérature... syndicale,  
t'as l'impression que que... que tous les ouvriers étaient contre le patron.*

1 Il y avait aussi des... Des gens qui voulaient pas faire grève à une époque et les gens, on les  
670 obligeait à prendre leur carte. Je citerai pas de syndicat et... et si il y en avait là... qui  
étaient pas en grève... Il y en a qu'allaient chez eux pour leur foutre sur la gueule, hein,  
pour les impressionner, hein ? Moi, j'ai des gens, ils disaient : « Je suis obligé de sortir  
parce que... parce que hier on a eu devant ma porte... »

Q *Ca, c'est dans les années 1980, j'imagine ?*

1 Oui 1980, 1990... il y avait la pression à l'extérieur, Hein.

Q *Ah oui carrément toi tu me parlais aussi... t'étais poussé dans les portes, tu me disais ?*

1 Ouais, c'est quand j'étais opérateur, que je voulais pas faire grève et... Et... et quand... et  
675 quand on faisait quand même avancer la ligne... Le nombre de personnes qu'on était, il y  
avait à l'époque les... les délégués et même les [inaudible] qui nous... qui essayaient de  
nous coincer les portes pour... qu'on était en train de travailler dans la voiture.

Q *Il vous menaçait physiquement quoi.*

1 Ah ouais ouais ouais bien sûr.

2 La grève...

1 Moi j'ai connu un gars, même à l'époque qui était régleur sur les lignes de mastics. C'était  
680 un... un Portugais. J'avais été le voir pour un boulot qui faisait pas bien et le soir... Je sors  
au portillon. À l'époque, c'était... C'était déjà les tourniquets. Il passe derrière moi, pour  
m'accrocher, hein... Et ce... et je me suis retourné et je lui dis : « écoute mon gars, là je

685 suis sur le parking, je peux pas te répondre mais maintenant soit tu recommences, soit tu recommences pas. Mais si on se retrouve à l'autre bout de... on sort carrément de... du... du parc de l'usine, Là. Et... Et là je te... je te... je te colle une toise où tu m'en mettras une, mais je te préviens, je me laisserai pas faire. » Et après il a essayé par intimidation, hein.

Q *Tu t'es pas laissé faire.*

1 Non

690 2 Moi la seule... seule grève qui m'a fait peur... Je venais de rentrer, j'ai été embauché le 17 avril et au mois de mai, il y a eu une grande grève des presses. En 78, et là j'ai eu peur parce que moi c'était facile à me repérer parce que en tant que portugaise, le deuil c'est noir. J'avais les cheveux longs. Et il y avait les délégués, les grévistes qui étaient là : « He, la salope, là-bas elle... [inaudible], il faut les zigouiller. »

695 1 Ha, les presses, c'était pas facile.

2 Là j'ai eu peur... là j'ai eu peur et... comment... et après... J'ai été accompagné parce que il y avait les CRS. Et les CRS, ils m'ont... Il y a eu un flic qui m'a accompagnée jusqu'à l'atelier. J'ai dit à mon chef : « il faut venir travailler comme ça ? » Il lui fait « Oui, et demain tu fais autre chose... T'attends à l'arrêt du bus et je t'envoie quelqu'un te chercher d'accord là ? »

700 1 A une époque... à cette époque-là il y a des gens qui sont [inaudible]. Même les gens... Bah c'est pas sur le parking de l'usine Hein ? Ce qui arrive pas sur les portes de... parce que c'était des dégradations. Et tout ça, hein ?

Q *Pour les non-grévistes ?*

1 Ah oui, oui, on rayait les bagnoles etc.

705 2 Ah oui, il y avait 4 000 personnes donc c'étaient des fourmis et...

1 Ou des gens qui venaient jamais en voiture. Et qui prenait plus de bus à ce moment-là parce qu'ils avaient peur et tout ça, ils prenaient leur voiture, mais ils allaient mettre leur voiture ailleurs, hein, les gens, ils savaient ce qu'ils avaient comme bagnole, hein. Ça, c'était l'époque des presses. La grève des presses a été dure. Moi, j'ai eu des grèves dures en peinture mais... mais je crois que les presses, c'était pire, hein ?

710 2 Celle des presses, moi je l'ai vécue parce que bon, j'ai été pas habituée à ça. Et donc bon... J'avais entendu parler de la grève de 68 parce que mon père était là, mais j'étais une gamine et bon.

Q *Ton père était chez Renault, à Flins aussi.*

2 Oui oui oui oui.

Q *Ah c'est intéressant ça.*

715 1 A une époque c'était beaucoup ça hein ?

2 Et donc... C'est la seule fois que j'ai eu vraiment peur. Sinon après je me défendais.

Q *Et j'ai une question à te poser... Maria, je l'ai posée tout à l'heure à... à Jean Marc. Il y avait une... une présence forte de la religion. On a parlé pour la peinture, la religion musulmane notamment... En emboutissage ? Hier, j'avais Olivier Rémoles au téléphone qui m'a raconté, oui, c'était vers 95 qu'il arrivait à Flins. En emboutissage justement.*

1 Il était chef de département, hein ?

Q *Et il m'a parlé justement de la présence de la... de la religion musulmane à... à... Aux presses. Toi, tu... tu en as gardé quel... Quel souvenir de cette présence religieuse ?*

2 Moi, quand je suis arrivé bon il y avait... il y avait des musulmans mais... Ils se mettaient dans un coin, ils faisaient leurs prières sur leurs cartons mais... mais après ils avaient pas cette haine vers les femmes parce que... Aujourd'hui, on ressent un peu une haine envers les femmes, maintenant... Ils étaient sympas. Et il y en avait un qui travaillait avec moi, qui faisait... Oui, m'aider parce que... J'avais... il voyait que j'avais du mal à le faire mais il s'entendait bien avec la Secrétaire et tout parce que il... elle venait casser la croûte avec nous et... et il faisait plein de de vacheries, des tours de queue de cochon. Et tout... Il prenait ça à la rigolade. Ah oui, c'est... ça n'avait rien à voir.

720

725

Q *C'était bon enfant. C'est... C'était pas perçu comme une offense ?*

2 non non non, c'était...

Q *Et y avait une mosquée. Il y avait une mosquée à l'emboutissage ?*

2 Oui. Derrière il y avait des placards.... Électrique et ils se mettaient là avec leurs tapis.

Q *D'accord. Parce que Olivier Rémoles m'avait parlé d'un bureau avec des rideaux et on lui avait dit : « faut pas y aller. »*

1 Moi, j'ai voulu une fois... quand j'ai... j'ai... j'étais au premier, qu'il y avait... il y avait Éric Charrier qui était le chef de département. Un jour, il me dit... Bon, il y avait deux bureaux qui servaient de... de... de guitounes... enfin deux... deux bureaux qui servaient... Au gars pour faire leurs prières et un jour, j'ai tenté le coup de leur faire supprimer un

730

bureau en peinture. Ben là, j'ai eu les... les... les syndicats qui me sont tombés dessus parce que dans ce cas-là c'est dans... il y a dans les syndicats et... beaucoup d'arabes... ils me sont tombés dessus. J'avais réussi à convaincre deux ou trois personnes. Des chefs d'atelier  
 735 tout ça. Et puis oui... on en met plus... plus, voilà. Parce que ça faisait un peu le bazar et on avait besoin de la place et... Oh là là, dès qu'on a commencé... j'avais pris un gars, je lui ai dit : « tiens, tu... tu m'enlèves le... Le tapis de là-dedans. »

Q *C'était Denis Barbier qui m'avait expliqué que... quand ils étaient obligés de refaire des... des réimplantations dans les... Ateliers il fallait demander au démontage de la... de la mosquée, mais c'était pour... pour tous les lieux sacrés. Par exemple, quand tu veux démonter... si tu veux démonter... si tu voulais redonner à une église. Faire que le bâtiment redevienne normal entre guillemets, il faut le désacraliser. Il y avait tout un processus et là c'était...*

1 Et moi là je me rappelle.

2 Ah moi j'ai... aux presses, je me rappelle de cette... de ce coin... À côté des... des... des placards électriques et je m'en rappelle pas d'autres locaux. Ben [inaudible] dans les années  
 740 95... après, ça avait changé, ça a changé. Pourquoi ? Pourquoi ça a changé ? Parce que... On a laissé faire... parce que les Portugais, ils avaient pas l'Église. Les... les... Les secrétaires [inaudibles].

1 C'étaient pour avoir la paix sociale. J'en viens là encore, hein ?

Q *Et côté CLE ou qualité, il y avait pas ces... ces questions-là de religion ?*

2 Ah si... qualité aussi, mais on s'en fichait hein. On fait la prière à 7h du matin, t'es à deux  
 745 sur la chaîne. Tu... il y a un catholique et un musulman, le musulman, il s'en va, il revient un quart d'heure, vingt minutes après, une demi-heure. Bah tu te... tu te débrouilles hein, parce que...

Q *Et ça il y avait aucune... aucun contrôle.*

2 Ah bah non.

Q *Les chefs ? Ils fermaient les yeux ?*

2 Ah bah ils disaient rien hein. Parce que c'est... « ben oui mais tu vas pas laisser une per-  
 750 sonne toute seule sur la chaîne. » « Ben oui mais c'est l'heure de la prière. »

Q *Et ça, ça a toujours été même quand vous êtes partis de l'usine, ça n'avait pas changé ?*

2 Ah oui, c'était pareil, hein, c'était pareil hein.

Q *Et justement, en termes de... de contraste entre le moment où vous quittez l'usine, vous êtes partis... Tous les deux en 2017 à 2 ou 3 jours près, si j'ai compris. C'était la même date et vous êtes arrivés pareil en... en 78 à peu près pareil au même moment. Qu'est-ce qui vous a, à l'un et à l'autre, le plus marqué en termes de changement ? Si vous deviez... Retenir quelque chose qui a le plus changé dans l'usine entre le moment où vous êtes partis.*

1 Ah bah c'est la robotisation hein. C'est un changement total... les lignes de peinture... Lignes de mastics, tout a été robotisé, hein ? Qu'on a créé le... le bâtiment cire... C'était un  
755 truc tout nouveau avec des robots... Des bras qui allaient dans tous les sens. Je sais plus... je sais plus combien... 23 robots, c'était absolument... Quand... quand on a vu arriver... ça marchait comme ça... Ah ouais, ouais.

Q *Et toi Maria, c'est quoi qui t'a le plus marqué entre le moment où tu es partie et... et... et ton arrivée ?*

2 Ca a été aussi les... les robots qui avaient partout... la mentalité des gens... des gens... la mentalité des gens qui avaient énormément changé.

Q *Ah oui, la mentalité, c'est-à-dire ?*

2 Ca c'était choquant parce que les gens... il ne fallait rien leur dire... Aucun, y avait aucun  
760 respect pour... pour rien. Aussi bien pour les véhicules que pour la maîtrise, oui. Une fois, on était là pour le démarrage.... Au mois de janvier... Le directeur y passe et y a un collègue qui fait : « ah oui, bonjour connard. On aurait pu être au lit. » Et lui, il continue sa route. Il a rien dit mais bon euh... je sais pas moi il y a... t'as quand même... je sais pas moi ; il  
765 passe dans l'atelier lui... peut-être que lui 6 heures du matin, il aurait peut-être aimé aussi être dans son lit. Tu te fais insulter, t'as rien demandé.

Q *Et à l'inverse, est-ce que le management vis-à-vis des opérateurs, est-ce qu'il a changé entre la fin des années 1970 et la fin des années 2000 ? C'était plus dur au début, plus... Le... la considération des managers pour les opérateurs.*

1 Alors moi je vais te répondre, je... il y avait plus de proximité à la fin entre le directeur, enfin le directeur ou le directeur ou cadre et opérateur qu'à l'époque des années 1980. Parce que dans les années 1980, le chef de département ne parlait pas avec les opérateurs.



Q *Il y avait un peu de mépris.*

770 1 Non non, c'était... c'était la ligne hiérarchique, il y avait un chef d'atelier, il y avait un chef d'équipe, Y'avait un contremaître, le chef de département, c'était... C'était le monsieur quand... D'accord.

Q *Il y avait vraiment une séparation ? Alors.*

1 Alors que là, en partant le directeur, il passait sur la ligne... Moi, j'ai vu le chef de département dans les années 1980, il... il saluait personne hein, ou très peu... un signe de tête  
775 comme ça, alors que à la fin moi j'avais avec Olivier Talabard... enfin Talabard. J'étais... [inaudible] Il disait bonjour à tout le monde, c'est un truc.

Q *Proximité.*

1 Ah ouais, ouais ouais.

Q *Maria, toi aussi.*

2 oui oui.

Q *Un management beaucoup plus proche.*

2 Beaucoup plus proche oui.

780 1 Je pense que peut être le fait aussi que comme y avait plus la... la barrière de la blouse... de la couleur vestimentaire. Qui fait que... ben fallait s'approcher différemment quoi.

Q *T'étais moins repérable, quoi.*

2 ouais, parce que le chef... Euh...

1 Ouais, « Je suis le sous-directeur. » Alors qu'à l'époque... C'était le gars en costard qui arrivait et tout ça quoi. Et à la fin, même le directeur mettait la côte de peinture, il mettait...

785 2 La veste quand il arrivait au montage, quand il venait en TCM.

Q *Et en termes de conditions de travail, il y a des choses qui ont changé. Au...*

1 Conditions de travail... travail... Oui, il y a eu beaucoup... il y a eu beaucoup de travail de fait sur le... l'ergonomie en général hein ? Il y a plein de choses sur l'ergonomie sur...  
790 Alors là, après, on a eu... on rappelle qu'on était au progrès... quand j'étais au progrès. On avait fait des panneaux pour le respect sur les tenues en vue... sur les tenues vestimentaires, le téléphone qu'on met pas au poste. On n'a jamais réussi à supprimer ça. On triche, c'était le jeu.

Q *Jamais jamais.*

1 Mais tu vois ça, c'est des choses... Ça, c'est des choses.... Moi j'ai... il y a des trucs qui m'ont un peu choqué, hein ? a la même époque dans l'usine... Euh, moi c'est surtout côté  
795 syndicats qui étaient contre tout. Et dès que tu proposes quelque chose, « on est contre, on est pas d'accord ! » Alors qu'au début.... Alors que quand j'ai eu mon évolution chef d'atelier, on... on prenait les syndicats quoi. [inaudible], « on veut des réunions. » « Bon... Vous êtes pas d'accord sur tel truc, qu'est-ce que vous proposez ? » Bah les mecs ils répondaient : « bah c'est vous les chefs hein, c'est à vous. » « Ouais mais vous êtes pas d'accord, on vous propose quelque chose, quelque chose, mais vous voulez pas. » « Ah ouais mais c'est pas  
800 à nous de réfléchir pour vous. »

Q *Ca c'était vrai de tous les organisations syndicales ?*

1 Oh beaucoup. On arrivait... on arrivait... ça... que le rôle de manager. Et... Il... il fait beaucoup quand tu tentais que t'avais un syndicat, un... un délégué ou deux qui étaient... le plus proche de ce que tu voulais dire... ce que tu voulais faire. Il fallait te servir de ces gens-là. De... de faire que un mot ou deux, c'est eux qui représentent un peu et... et quand  
805 tu... quand tu étais en réunion, ils disaient... Ah bah, c'est ils parlaient sur... on arrivait à passer comme ça.

Q *Parce que après est apparu dans les années... les syndicats ce qu'on a appelé les syndicats progressistes là-dessus, les réformistes versus les purs et durs comme la CGT.*

1 Moi, ça a toujours été le syndicat qui était contre tout. Enfin tu vois une anecdote, moi j'ai un cousin qui est... qui est en retraite aujourd'hui, qui était délégué CGT à la SNCF. Et à chaque fois qu'on parlait au téléphone, on s'engueulait, hein ? Au bout de dix minutes...  
810 Même pas cinq minutes. On arrivait à s'engueuler hein ? Je lui disais ce qui se passe à l'usine. Des fois sur les... « Ah non, nous c'est pas comme ça. » « Bah t'es toujours contre tout aussi hein, » « Et c'est vrai hein ? Et encore, hein ? » Maintenant, je pense que... il faut quand même un contre-pouvoir quelque part... Entre la direction et les syndicats pour... On peut pas toujours être contre tout ou on peut pas toujours être d'accord avec  
815 tout. Maintenant, c'est la discussion qui se fait avec les uns les autres.... Qui fait que on va avancer, mais... Moi, j'ai vu des syndicats FO, CFDT... à l'époque, on arrivait à faire des choses hein, mais la CGT, c'était rare que jamais... jamais... jamais, ils signaient quelque chose toujours contre tout, hein. D'emblée... d'emblée, c'était non. [inaudible]. « Qu'est ce que vous proposez ? » « Mais c'est pas à nous proposer, c'est... c'est vous c'est... c'est...

820 c'est vous les chefs », « on vous propose, mais vous voulez pas ? » « Ah Ben vous vous démerdez. » Ah si, c'était, « tu me remets cinq personnes de plus. » Alors des fois je prenais l'exemple : « Demain, vous faites venir un plombier... un plombier chez vous... vous avez des travaux à faire. Le plombier, il va venir avec trois personnes supplémentaires parce que il y a un voisin qui a pas de boulot et puis il va vous compter trois fois la facture. Bah ça va pas non ? Bah c'est la même chose. » Non mais c'était un peu ça, hein ? Des fois je prends des exemples, alors j'aimais bien prendre des exemples. Ah ouais, c'était ça, hein ? J'avais ma secrétaire le matin au département qui m'appelait. À l'époque, j'étais chef de... Et le matin à 5h, elle m'appelait « ça y est. Ils se mettent en grève. Il fait 16° dans l'atelier 16°, on travaille pas. » Les syndicats étaient là. Aux mastics y avait 180 ou cent 825 bonshommes, dehors, 16°. On leur donnait des doudounes, des machins, mais je leur disais mais... mais un jour, je m'étais à peu pris la tête... Même avec Ali Kaya. [inaudible] à 16°. « Un maçon dehors, il fait comment 16°, il travaillent pas ? Il travaille quasiment pas de l'année. Le... dans les garages 3°... C'est pas grave dans... dans un garage il y a 3° donc il travaille pas donc tu fermes la boutique. » « Ah, ici, on est à Flins, on est chez Renault, 830 donc on doit avoir... » C'était, on est chez Renault, il était... Il était... C'est un directeur. Dans une concession à L'Aigle... à l'Aigle, chez Peugeot. Et il me dit : « Moi, le matin, dans les ateliers, j'ai 4° hein mais ils travaillent. »

Q *Ils sont bien couverts, mais ils travaillent.*

1 Ouais bah parfois il faut sortir une boîte de vitesse avec 4° et c'est pas facile mais le mec il bosse hein, même avec 4° et j'imagine même pas quoi sinon on ferme la boutique quoi ? 840 Mais là aujourd'hui... [inaudible] six, sept concessions. Ils viennent se faire brûler 48 voitures.

Q *Pour revenir juste sur l'usine de Flins parce qu'en fait j'en ai quasiment terminé... Au moment où là maintenant vous êtes partis de l'usine. Si vous deviez l'un et l'autre retenir... Une image qui peut être un lieu, qui peut être un véhicule, qui peut être un objet, un outil de travail. Qu'est ce qui symbolise pour vous... l'usine de Flins, aujourd'hui ?*

1 Ben pour moi, pour moi l'usine de Flins, c'est... c'est... C'est grâce à l'usine de Flins donc... Qui est Renault, qui était mon patron quelque part ? Que j'ai réussi à avoir tout ce que j'ai aujourd'hui. Moi, je dis grâce à lui, à Renault, j'ai appris plein de choses. J'ai appris telle- 845 ment de choses que je me dis... j'ai une culture très riche. Ne serait-ce que même moi dans mon bricolage hein, moi je pense à Renault, des fois je me dis « Bah tiens, tiens, on va faire

ça ? » Mais moi, euh. Pour moi, c'est grâce à Renault. J'ai réussi à avoir ce que j'ai. Aujourd'hui, quoi. Moi, l'image de... ben, d'avoir un travail et puis d'avoir eu la chance d'avoir toujours eu un travail. J'avais pas le souci de dire demain, je n'ai plus de boulot, je sais pas  
 850 ce que je vais devenir, tu vois, c'est pour ça que je me dis aujourd'hui grâce à Renault. Ben, c'est Renault. Disons. En fonction des années, des progrès qu'il y avait dans la boutique des évolutions de... de... de carrière. J'ai suivi tout ça et honnêtement, je souhaite aujourd'hui à plein de gens... Plein de gens de faire aujourd'hui ce que j'ai eu la chance de faire, hein. Et puis la réussite. Je vais avoir toujours un salaire à la fin du mois, j'imagine même pas  
 855 aujourd'hui vous retrouver sans salaire mais... J'imagine même pas quelqu'un qui perd son boulot quoi. Est-ce que... y a de quoi... Péter un câble quoi ? Et ça, c'est un truc que j'ai toujours dit. Ben grâce à ça, j'ai vécu quoi.

Q *Et toi Maria ?*

2 Et moi j'ai le même... j'ai le même sentiment. Que bon... J'ai pas été à l'école française, j'ai... j'avais très peu de... de connaissances en écriture et ainsi de suite. Et... et grâce à  
 860 Renault, je me suis... je m'en suis bien sortie.

Q *T'a suivi des cours chez Renault ?*

2 j'ai été un an en cours mais je trouvais tellement compliqué que... J'ai abandonné. Aujourd'hui, je regrette un peu. Avant, quand il y a des enfants et tout... Que c'est compliqué donc... Voilà, mais sinon... Merci Renault.

Q *Sinon c'est quoi la voiture pendant la période dans laquelle vous avez exercé ? Donc, depuis la Renault 12, j'imagine jusqu'à la Micra... vous... symbolise pour vous Renault, l'usine de Flins.*

1 la R 5

865 2 Ouais.

1 La R 5, la SuperCinq. Ça... Moi y a la Clio, mais on a vécu avec le démarrage de la R 5, de la SuperCinq. Alors la Clio aussi. Mais la Clio c'est une évolution... C'est...

2 On était... on était dedans, c'était pas pareil que quand on est arrivé... C'était la... la fin de la... de la R 18. En 78, quand on est rentré. Et bon après on avait la SuperCinq, la R 5 et  
 870 bon et c'est... C'est super...

1 Ce qui m'a fait un peu peur, c'est quand on a commencé à entendre parler la Nissan Micra, car là attends. C'est... un peu... a fait un peu peur.

Q *Ca fait un peu peur ça.*

1 Ouais, quelque part, c'était peut-être un échappatoire pour dire : « on va continuer à faire tourner la boutique. » Avec 220 000 voitures à faire et c'est ce qu'allait sauver peut-être la boutique, mais... Ça fait un peu peur quand même de dire « mince, l'identité Renault n'est plus là quoi ? »

Q *Ah oui, l'identité Renault.*

1 Ah ouais, parce que bon moi je me rappelle une des premières réunions qu'on a eu avec les Japonais et qui sont venus en peinture et... Mais on leur avait posé la question à l'époque, on était à 8 ou 9% d'absentéisme, on avait posé la question : « vous avez combien d'absentéisme chez vous ? » « Un peut être 1% 1/2%. Plus d'une journée, les gens d'eux même, ils viennent plus travailler. Et vous, vous êtes à combien ? » On n'a pas fait le calcul, on n'a pas osé dire... on n'a pas osé dire. Et c'est là que tu le dis « on a quand même pas la même culture. » Parce que moi, ce qui me faisait un peu peur, c'était la nouvelle culture qu'on allait avoir à Flins. Mais finalement, la culture, on l'a gardée quoi. Mais ça a pu faire peur ça. Et finalement, c'est arrivé en même temps, hein ? C'est arrivé, on partait et nous donc, nous, on commençait à partir à parler Micra. Nous on partait. Moi, j'ai participé aux premières réunions, puis après...

Q *Parce que la montée en cadence a été, en 2016, 2017.*

2 Mais moi j'ai pas connu.

1 On l'a commencée.

2 Ouais on a vu passer une ou deux Nissan.

1 On a commencé à en voir quelques-unes mais bon, honnêtement je suis parti avant que...

2 Moi j'ai pas travaillé à partir... avant l'arrivée de la voiture quand même. Mais bon. C'est...

Q *Bah écoutez, c'était super.*

**ENTRETIEN N° 6 – KATIA REGNIER – 1977-2015 : TECHNICIENNE**

Réalisé par téléphone le 3 mars 2022

Q *D'abord Katia tu es arrivée à l'usine en quelle année ?*

R Alors, en fait j'ai commencé en juin 77 en tant que stagiaire Renault puisque ça s'appelait encore Stagiaire Renault, donc j'étais au bureau d'embauches, au service du personnel et je suis restée stagiaire depuis octobre, je suis restée stagiaire 3 mois 1/2, 4 mois, un truc comme ça et puis après j'ai enchainé avec des missions d'intérim jusqu'en décembre 78 où  
5 là j'ai été embauchée.

Q *Tu faisais quoi en intérim ?*

R Alors, en intérim, j'étais bureau d'embauches, j'ai été au service prévoyance aussi, j'ai été à l'époque, ça s'appelait CDPR, ça s'appelait même MPR, Magasin de Pièces de Rechange, et puis après j'ai été au centre livreur et c'est là que j'ai été embauchée au centre livreur

Q *Tu es embauchée en quelle année ?*

R Alors en décembre 78

Q *Et tu es embauchée en qualité de quoi ?*

10 R Euh, c'était dans l'administratif, dans les bureaux, je sais plus le terme exact, j'étais, oui... c'était de l'administratif, quoi

Q *Mais dans quel service ?*

R Alors j'ai été d'abord ce qui s'appelait Métropole, la France, c'était tous les suivis, tous les dossiers de suivis des véhicules en France qui étaient au centre livreur et qu'on expédiait par barges, par route, par fer, par attelages routiers et puis après j'ai fait l'export, et puis  
15 ensuite... là je te raconte la carrière sur plusieurs années, là j'ai fait 10 ans, à peu près 10 ans au centre livreur. Donc je suis passé par la métropole, pas l'export, par l'informatique puisqu'après l'informatique est arrivée dans ces années-là et là j'ai fait sur l'ordinateur, à l'époque c'était CII Honeywell Bull et donc ben c'était tout ce qui concernait toute l'infor-  
20 matique du centre livreur, on avait des sauvegarde à faire le soir, sur des gros disques durs à l'époque qu'on enlevait de tiroir, qu'on remettait, enfin c'était des trucs avec l'ordinateur, on lançait des programmes, alors j'ai fait ça. Et puis la dernière chose que j'ai faite au centre livreur, c'était la gestion.

Q *C'était situé où ça ?*

25 R Ben le centre livreur c'est carrément à l'opposé de l'usine, ben après la sortie de chaîne des véhicules, où on stockait les véhicules. Il y avait un petit bâtiment à l'époque mais qui n'est plus en service depuis bien longtemps. Je crois qu'il s'appelait le bâtiment NH. Donc les bureaux étaient au-dessus de ce bâtiment et en dessous c'était la chaîne de plaquage des véhicules, les gars plaquaient les véhicules, mettaient des plaques à cet endroit-là. Maintenant ça doit être fait en fin d'usine mais à l'époque c'était comme ça. Les voitures étaient plaquées là dans le bâtiment en dessous nos bureaux.

Q *Tu avais déjà eu l'expérience de l'usine, tu connaissais déjà le monde de l'usine avant d'arriver à Flins ?*

30 R Papa, il travaillait à l'usine, de Flins, papa... et puis j'avais un oncle aussi et puis des amis puisqu'on habitait aux Mureaux, il y avait beaucoup de gens qui travaillaient chez Renault. On avait été élevé, même mes copains et copines, les parents travaillaient chez Renault. C'est la grande famille Renault on va dire, c'était vraiment le grand employeur du coin, ben voilà j'ai baigné dedans depuis toute petite, après moi mes études, non ça a été classique, ben j'étais jusqu'au bac, c'est tout et puis après vie active.

Q *Avant que tu arrives dans l'usine, quelle image tu avais de l'usine de Flins ?*

R Une bonne bonne bonne image, moi, je ne sais pas... Vraiment, on avait nos Noëls, nos cadeaux de Noël nous c'était Renault, non je ne sais pas, c'était plutôt positif, on avait pas du tout de mauvaise image.

Q *Et donc quand tu arrives à l'usine en 1978, c'est quoi ta première image ? Tu avais déjà été à l'usine avant d'y être embauchée ?*

R Alors je l'avais visitée une fois avec mon école au lycée, c'est tout

Q *Et tu en avais pensé quoi à l'époque ?*

40 R C'était grand, ça faisait bizarre de rentrer dans une grande usine comme ça, il y avait plein de monde partout, c'était impressionnant

Q *Et quand tu arrives en 1978, c'est quoi qui te marque le plus ?*

R Moi en fait, je suis arrivée, j'ai été embauchée en 78, mais j'arrive en 77.

Q *Les premiers jours, les premières semaines, c'est quoi ta perception de l'usine ?*

R A l'époque j'étais dans les bureaux, au bureau d'embauches, c'est vrai il y avait plein de monde, c'était immense, c'était grand et puis il y avait aussi, je me rappelle à l'époque, c'est  
45 pareil, il y avait eu à un moment donné des ... par rapport aux grèves, ce qui m'avait marqué aussi c'était les CRS qui étaient à l'intérieur de l'usine, tout ça, qui venaient quand il y avait des gros mouvements, c'était impressionnant, je me rappelle de choses comme ça. Mais autrement, non ; le travail.... qu'est ce qui m'impressionnait autrement non

Q *Et quand tu es arrivée est ce que tu as noté un esprit Flins, comment tu caractériserais la mentalité des personnes ?*

1. Un esprit Flins, c'est vrai, mais en fait j'ai l'impression que c'était une grande famille parce  
50 que les gens se connaissent, soit dans la vie, soit dans l'usine, j'ai l'impression qu'il y avait des liens forts, soit avec les enfants, ou avec... il y avait toujours une connexion, quelque chose. Et en plus je trouvais qu'on était vraiment accueilli dans un milieu sain, bon enfant, sympathique, avec des liens, on ne te dénigrait pas, on te prenait sous la coupe. C'était l'époque aussi où on respectait le responsable. Le responsable c'était le responsable, enfin,  
55 moi je sais que j'étais très droite dans mes bottes, je me rappelle avec une collègue, on travaillait ensemble et quand on voulait avoir un peu de temps, on prenait 5 minutes, on allait aux toilettes toutes les deux pour arriver à rigoler, puis des fois voilà, et puis on repartait. Mais c'était beaucoup plus strict que maintenant mais tout de même, un rapport sympathique, malgré tout, c'était... mais plus strict.

Q *C'était plus rigoureux.*

60 R Voilà

Q *Il y avait un plus grand respect de la hiérarchie, tu dirais*

R Oui, et puis de tous, on était très très...

Q *Tu n'avais pas connu d'autres type d'usine avant, tu n'avais pas travaillé dans d'autres usines ?*

R Alors, j'ai dû travailler un petit peu dans une usine de ventilation, derrière la gare d'Elisabethville, pas très loin de chez moi non plus, Mais toujours dans l'administratif, dans la gestion dans les bureaux, mais ça a été une quinzaine de jours, quand j'étais en intérim, j'ai  
65 dû faire un peu d'intérim là-bas, mais c'est tout.



Q *C'était une plus petite usine*

R Ah oui tout petit. Ma carrière a été faite chez Renault.

Q *Est-ce qu'il y avait des ambiances particulières selon les secteurs, selon les départements quand on était en fabrication ou dans les bureaux ?*

R Alors, en fabrication, j'ai du mal à te dire parce que je n'ai jamais été du côté usine, parce que moi j'ai travaillé au bureau d'embauches, service prévoyance, c'était le bâtiment H. Après j'ai travaillé centre livreur, mais c'était carrément de l'autre côté, à l'autre bout de  
70 l'usine, et puis après je suis venu au hall d'accueil pendant des années et ce n'était pas dans l'usine non plus, donc c'est vrai que, en fait c'est mes deux dernières années où j'ai franchi la porte, ou enfin j'étais dans l'enceinte de l'usine, si on peut dire ça comme ça dans le bâtiment où on était, mais autrement, je n'ai pas vraiment dans l'usine

Q *Et qu'est-ce que tu peux dire de ton management direct quand tu es arrivée à l'usine et puis de l'évolution ? comme ça a évolué le management dans l'usine ?*

R Alors le management, c'est ce que je te disais, on écoutait, on répétait, on était très docile,  
75 mais on avait quand même, les gens étaient respectueux dans l'autre sens aussi, le management était très à l'écoute... moi je m'en rappelle, mes premières années, toujours bien reçue par mes chefs, toujours entretien vraiment correct, on me parlait bien, c'était vraiment un management très respectueux, partout où je suis passée, partout, au centre livreur, ça a été génial, oui des managers, oui oui, enfin je suis peut-être bien tombée aussi. Vraiment, j'ai  
80 peut-être eu de la chance mais j'ai toujours eu un bon... dans les deux sens, j'ai toujours eu plutôt un bon ressenti, je n'ai pas de... je pense que le management était... après il y a peut-être des secteurs où c'était différents, après je suis tombé dans des secteurs assez privilégiés. L'évolution, pour moi, si ce n'est, je te dis, mais c'est l'époque qui voulait ça, mais de tout façon la... c'est vrai que ça a complètement changé, dans la milieu de l'usine, ou que ce soit  
85 dans le milieu du travail, ou dans nos familles c'est vrai que les années 60 / 70 c'était plus strict que maintenant, mais en étant différent, mais quand même... voilà, moi le management, moi je n'ai pas de... non non... je trouve qu'il a toujours était correct et voilà...

Q *Tu as quitté l'usine quand ?*

R J'ai arrêté de travailler en mai 2015, mais je suis partie en congé longue durée et après j'ai eu mes trois ans de... je ne sais plus comment ça s'appelle, de pré retraite. A la retraite réelle  
90 depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2018, à mes 60 ans.

Q *C'est quoi les principaux événements qui ont touché le groupe Renault que tu as connu à l'usine de Flins et que tu as connu, je pense à la privatisation, aux 35 heures, aux Accords à vivre, à des choses comme ça.*

R Ben écoute, le premier événement, c'est la mort brutale de Georges Besse. J'étais encore au centre livreur et ça, ça avait été vraiment un truc, voilà. Au niveau de Renault quelque chose de très difficile, de très particulier... Après oui, dans les événements, les 35 heures, j'étais au service communication, à l'époque c'était avec Maryse Brudey et c'est vrai qu'il y avait beaucoup de séances de travail et tout ça, mais évidemment on les vit plutôt bien parce que, ben 35 heures c'était toujours mieux que ce qu'on faisait avant, je ne sais plus combien

Q 39

R c'était plutôt positif, mais voilà... ça a été beaucoup, oui je me rappelle, beaucoup de séances de travail et puis ben voilà... Après, les événements...

Q *La privatisation tu t'en souviens ?*

100 R Alors la privatisation, c'était...

Q *Dans les années 90*

R Oui, par-là, je... ben disons qu'on se posait des questions parce qu'évidemment on se demande toujours et puis ça s'est bien passé, je n'en ai pas plus de souvenirs que ça, ça ne m'a pas... Sur le moment tu te poses des questions, tu te dis ouh la la, et puis après ben voilà... ça va quand même. Ça ne m'a pas soucie plus que ça.

Q *Il y a eu quoi d'autre comme autres grands événements que tu as connus à l'usine ?*

105 R Alors ça dépend si tu parles des événements au niveau communication, des choses comme ça. Je sais qu'il y a eu, alors moi ce que je me rappelle c'était la fête NRJ qu'il y a eu à l'usine de Flins, alors je ne sais pas à l'époque, on fabriquait encore la R5, alors c'est vieux, j'étais peut-être même encore au centre livreur, c'était encore mes premières années, ça c'était un super truc. Tout ce qu'on a organisé aussi au point de vue communication, les portes ouvertes et les choses, je sais plus comment ça s'appelait, sur les 5 éléments, on avait fait un truc festif, sur la terre, le ciel... enfin avec Maryse on avait des trucs... bon mais voilà. On a fait des grands trucs. Et puis les venues aussi de politiques qui sont assez mar-

110 quantes

Q *Tu as eu qui ?*

115 R Alors politique marquant, il y avait de Villepin qui était venu avec Valérie Pécresse, je crois à l'époque. Je ne sais plus... Il y a eu Michel Rocard, dans les années 90. Et puis, qu'est-ce qu'on a eu ? tu me prends de court...

Q *Au niveau de l'usine toi tu as surtout connu l'administratif mais au niveau des lignes de l'organisation, comment c'était, quelle perception tu avais de l'organisation de la production, il y avait combien de lignes, combien d'équipes, est ce que tu as des souvenirs de ça ?*

120 R Ben, quand je suis arrivée, il me semble que l'on faisait la R5 et la R18. La R18 s'est vite arrêtée et puis après on est passé qu'à un seul véhicule, si je ne me trompe pas, ou pas... attends, après la R5, je pense qu'on a fait la R5 toute seule pendant un moment, quand on a arrêté la R18, je sais plus trop... ben après la Clio, puis la Twingo, les 2 lignes mais je ne saurais plus te donner les dates.

Q *Et il y avait 3 lignes à l'usine de Flins, à l'époque encore ?*

R Ah ben je sais plus, je sais, je ne sais pas

Q *Et le passage en 3 équipes ça a été en quelle année, ça, c'était pour la Clio ? Avec l'équipe de nuit. C'était une nouveauté ça.*

125 R Ah ça je ne sais pas. Je sais plus ; Non franchement, il y a beaucoup de choses qui me sont sorties de la tête. J'avoue que je ne pense pas à ça tous les jours. En fait, je suis plus dans le truc.

Q *Quels sont entre le moment où tu es arrivée à l'usine et le moment où tu en es partie, c'est quoi les principaux points d'évolutions que tu as retenus que tu retiens aujourd'hui ?*

R Heu, ben déjà, l'effectif, le nombre de personnes. Quand tu rentres dans une usine où il 20 ou 21 000 personnes et tu ressors, il y en a 3, 4 ,5 000 ce n'est pas pareil. Oui, c'est ça et c'est une évolution négative. Et puis les 35 heures de toute façon puisque je trouve que c'était plutôt bien. Et puis voilà.

Q *Est-ce qu'au cours de ton passage à l'usine de Flins tu as vécu des moments un peu plus difficiles, un peu plus durs, tant sur le plan personnel, pas dans ta vie privée mais dans ta vie de l'usine, que des moments de crise au niveau de l'usine.*

130 R Des moments difficiles, ça a été sur les 3 dernières années, quand on t'apprend que tu es plus ou moins en trop dans le service, qu'on te supprime toutes les secrétaires et qu'on te

dit « Oui, de toute façon va falloir bouger, sinon on va lui trouver une place en bout de tôlerie ». Là ça a été vraiment... tu ne t'attends pas à des trucs comme ça mais bon. Et puis ben voilà c'est ça parce qu'autrement, franchement ça a été que du bonheur tout au long.

135 Toutes mes années, que ce soit dans n'importe quel service, communication c'est là que j'ai fait la plus grande carrière. Et puis aussi les années, alors je sais plus si c'était... attends je sais plus, entre 2006 et 2010 tu sens que les personnes avant étaient enjouées et puis tout d'un coup tu ne sais pas pourquoi, il y a tout qui... tu sens que... je sais plus, Il y a... tu sens qu'il y a quelque chose qui se passe... Avant tu travailles, t'as tes alertes, t'as tout ça et il y

140 a un moment, alors je ne sais plus en quelle années, c'est entre 2006 et 2010 où ben ça creuse... Tu sens que ce n'est plus ce que tu pensais et les choses sont difficiles, ben les salaires ne vont plus augmentés parce que ben l'entreprise n'a plus non plus tout... elle a des difficultés tout simplement, c'est plus tout rose et là, tu te rends compte qu'en fin de compte, ce n'est pas toujours... oui faut... non ben voilà pour moi ça... puis je te dis les trois

145 dernières années où tu sens que voilà, tu ne sais plus trop où tu vas, à quoi tu sers, et voilà, ça c'est sur le plan perso.

Q *En termes de conditions de travail, d'environnement de travail, c'est quoi que tu as noté qui a changé le plus entre le moment où tu es arrivée et le moment où tu es partie*

R Comment ça en conditions de travail ?

Q *Ben environnement de travail, les bureaux, les moyens, etc. tout ça quoi*

R Ah oui, ben ça a bien évolué et heureusement, c'est top, ben oui, parce que t'arrives, tu commences avec les machines à écrire ou je me rappelle les machines au centre livreur qui

150 triaient des cartes qui étaient perforées avec le télex aussi à l'époque, des choses comme ça. Et puis tu termines avec des ordinateurs qui font tout, donc ben non c'est génial ça, oui oui

Q *Et si tu devais retenir une image, un objet quelque chose de symbolique qui représente pour toi l'usine de Flins, ce serait quoi ?*

R Ben en fait, ça reste... l'usine de Flins c'est la R5, c'est celle avec laquelle je suis arrivée. C'est une voiture que j'ai eu de longues années, que je viens de me débarrasser il n'y a pas

155 longtemps, c'est oui, c'est là R5.

Q *Est ce qu'il y a d'autres choses que tu aurais voulu ajouter par rapport à ta période de l'usine ?*

R Euh... non... non non, je réfléchis, non non... de toute façon c'est du positif, j'ai fait une belle carrière, avec un seul employeur, pratiquement, et franchement je me suis plus vraiment... Je te dis à part les 2 / 3 dernières années parce que voilà... c'est parce que voilà, c'est difficile moralement et tout mais euh, franchement, j'ai un bon souvenir et je suis heureuse d'avoir fait ma... ma vie professionnelle chez Renault, très très heureuse.

160

**ENTRETIEN N° 7 – MICHEL GORNET – 1978-1982 : CHEF DE DEPARTEMENT PEINTURE -  
DIRECTEUR DES FABRICATIONS DU GROUPE RENAULT (1995-2009)**

Entretien réalisé en visioconférence le 10 février 2022

Q *En ce qui vous concerne, vous avez au moins une double casquette : celle d'avoir été manager à l'usine de plus je crois jusqu'à la mi des années 1980 et puis ensuite patron des usines et donc en responsabilité du manufacturing de Renault et donc à ce titre la peut-être que ce serait intéressant d'avoir sur la période dont il est question votre éclairage sur l'usine de Flins pour voir comment elle s'inscrit... cette usine dans la stratégie manufacturing de l'époque, voilà d'abord je remonte, en matière vous êtes rentré en quelle année chez Renault est à quel poste, dans quel secteur.*

R Je suis rentré en octobre 1968. À l'usine des fabrications mécaniques de Billancourt. Où j'ai occupé un poste de... D'abord à l'atelier de fabrication des segments où j'étais, je sais pas, adjoint au chef d'atelier. Où j'étais en charge de mettre en place un planning de mise en fabrication et ensuite j'ai fait de la commande numérique. Au département 70, qui était le département qui fabriquait les prototypes mécaniques, où j'étais chargé de promouvoir l'utilisation des machines à commande numérique et de là... On est venu me piquer pour travailler dans le projet Unif... Qui était tout un système de conception, fabrication des outils d'emboutissage par ordinateur. Écrit avec les travaux du professeur Pierre Bézier. Et ensuite je suis passé dans la logistique.

Q *Et en quelle année c'était ça ?*

R 70, 73 je pense.

Q *Toujours à Boulogne.*

R Toujours, oui, oui, à Boulogne.

Q *Et c'était quoi, la perception que vous aviez quand vous étiez à Boulogne avant d'arriver à Flins, vous êtes arrivé à... en quelle année ? Dans les années 76, 77 ?*

R Décembre 78. Donc, en 79 quoi. Ben, c'est-à-dire qu'en fait ma période logistique, moi j'étais en charge... Bon, j'étais pour simplifier, je vais prendre le plus simple, je vais prendre le poste final. J'étais en charge de faire la programmation des usines, je faisais la programmation. Du programme, donc ma perception de l'usine, c'était à travers mes conversations avec les logisticiens. Quand on fixait les programmes, les contraintes etc.

Q *Donc j'imagine que vous avez bien connu l'usine de Billancourt de l'île Seguin sur la période.*

R Oui oui, mais pas à ce moment-là.

Q *Oui, oui, mais avant d'arriver à Flins, vous aviez déjà eu une vision. J'imagine une vision avant de découvrir Flins, de l'usine telle qu'elle était à Boulogne-Billancourt.*

R Euh oui, mais j'ai jamais mis les pieds dans l'île Seguin avant d'arriver et d'aller à Flins. L'usine de mécanique, elle était sur la rive droite.

Q *D'accord, et c'était comment les usines à l'époque ?*

20 R Ben y en avait plein partout, hein ? C'est à dire qu'on fabriquait.

Q *Mais en termes d'environnement, de conditions de travail.*

R Bah c'était... c'était... C'était post 68 donc. En termes d'ambiance, c'était un peu noyauté par les gauchistes un peu partout. C'était pas très calme. Moi, j'étais dans un atelier de mécanique, donc je voyais pas tellement au-delà. Je... et c'est après, quand je suis passé à la logistique, à la direction de la production où là j'ai un peu mieux connu, non pas à l'intérieur des usines de carrosserie montage, mais en discutant avec les différents responsables,  
25 j'ai vu les contraintes qu'il y avait dedans. Mais je les connaissais pas.

Q *Et les contraintes dont vous parlez ? Dans les années 70.*

R Bah, par exemple, c'est quand on leur dit il faut augmenter la cadence des R4 et diminuer celle des R6... « Bah non, on peut pas pour certaines raisons, techniques, humaines ou je ne sais pas »... ou des considérations d'organisation ou quoi, puisque... [inaudible]

Q *Et donc vous connaissiez ? Vous aviez déjà une vision de... de... d'une usine ?*

30 R Ben, j'avais la vision de l'usine de Flins au travers de... de... des réponses que m'apportaient les gens avec qui j'étais en contact sur les... sur les contraintes qu'ils avaient et toutes les usines réagissaient... Pas de la même façon y en a... Ils voulaient jamais bouger... Il y en a d'autres qui étaient toujours prêtes... il y en a. Bon Flins était pas dans les plus souples hein ?

Q *Flins, c'est quoi ? À l'époque, ils faisaient de la 4L, de la R 12.*

35 R À l'époque, oui, ils étaient R12 et... et de la R5 déjà.

Q *D'accord, Ah ouais y avait combien de lignes à l'époque ? À Flins, il y en avait deux.*

R Ohh là là là, c'était une gare de triage. Y avait, euh... Y a en tout... Alors y avait deux tôleries... enfin moi... enfin moi... Je me souviens plus comment ça marchait. Enfin, y avait deux tôleries et puis ils ont fait une 3<sup>ème</sup> pour faire la... la 18. En peinture, il y avait deux lignes de trempées et mastics... quatre lignes de peinture. Et en sellerie... Il y avait...

Q *Quatre lignes de peinture et avec à chaque fois mastic, la cire...*

40 R Non non, non, non. Le mastic était attaché au trempé. Il y avait deux lignes de peinture au trempé, plus mastics qui desservait quatre lignes après la [inaudible]. Et derrière ça, il y avait quatre lignes de sellerie. Et... Je crois qu'il y avait déjà plus que deux lignes de mécanique.

Q *Ah ouais ?*

R Ouais, c'était l'ancien graphe.

Q *Oui, mais malheureusement... j'ai pas trouvé de.... Les deux lignes de mécanique, c'était ce qui est venu à partir de.... avec le TMA*

45 R Ah non, non, non, non, le TMA c'était le nouveau graphe. L'ancien graphe y avait peinture derrière, il y avait ce qu'on appelait la sellerie, on équipait la voiture avec tout le... les... les intérieurs. Et puis derrière il y avait la ligne de mécanique dans laquelle on... on montait la mécanique. C'était pas du tout dans l'ordre du graphe *Iris*. Tout ça, ça a été... Tout ça, ça a été complètement bouleversé. Après, avec y avait plus de distinction entre sellerie et  
50 mécanique, il y avait des tronçons.

Q *Quand vous dites qu'il y avait quatre lignes de sellerie, ça veut dire qu'il y avait quatre lignes parallèles où...*

R Non, il y en avait trois qui étaient parallèles et une qui était au dernier étage du bâtiment C. C'est... c'est le bâtiment. Tu dois plus rien avoir dedans. C'est celui qui est entre la peinture. Et...

Q *Oui, les... les étages y sont vides parce que les dalles, elles, ne tiennent plus.*

55 R Oui, entre autres, mais c'est aussi parce qu'on a supprimé les opérations qui y étaient faites, la ligne quatre, qui était au dernier étage. Elle avait été faite pour la 18.



Q *Ah oui, d'accord spécifiquement pour la sellerie de la 18. Et ça, cette organisation, elle a été valable jusqu'au début des années 1980.*

R Oh, plus loin que ça. Parce que en fait, la vraie transformation, elle a été initiée par Bougeard. Qui donc a tout fait pour ramener tout sur deux flux. Et donc ça s'est pas fait en 5 minutes, Hein ?

Q *Ouais j'imagine parce que après jusqu'à l'arrêt de la Twingo il y avait deux lignes en tout.*

60 R C'est ça... Oui, mais deux flux complets depuis la tôlerie jusqu'à la sortie de chaîne mécanique. Oui c'est ça. Donc il y a eu des modifications à l'intérieur de chaque flux, mais...

Q *Deux flux parallèles de véhicules OK... donc y avait effectivement, si je me résume bien, il y avait deux tôleries plus une 3<sup>ème</sup> qui avait été mise en place pour la R18. Il y avait...*

R Mais... Quand la 18 a démarré la 12 s'est arrêtée, donc il n'y en a pas eu trois en même temps.

Q *Ah d'accord, OK OK.*

R Mais c'était pas en... au même endroit parce que la tôlerie Renault 18, elle, a été construite au bâtiment P. Là où il y a eu la Twingo après.

Q *D'accord, donc... Ensuite, il y avait deux lignes de peinture plus mastics, quatre lignes de laques.*

65 R Oui, il y avait deux lignes de trempé parce que y avait pas de cata au début.

Q *Il y avait pas de cataphorèse... La Cataphorèse, c'était en 80.*

70 R Oui, c'est moi qui l'ai démarrée quand j'étais en peinture à Flins et donc on trempait les voitures dans un bac de peinture. Il y avait qu'un seul bac. Donc ça passait... À 120 voitures à l'heure là-dedans. Et puis de... et puis derrière ça se séparait sur deux lignes, il y avait des gens qui avec des rouleaux à peindre la cuisine, écrasaient les gouttes sur les voitures. Et derrière, on cuisait et ensuite on ponçait et ensuite on mettait les mastics. Et ensuite on passait sur les différentes chaînes d'apprêt et laques.

Q *Et ça que vous appelez le... le trempé... et mastic, c'était deux chaînes. Il y avait deux lignes.*

R Oui, sauf le trempé.

Q *Oui, ça y avait qu'une seule ligne de trempé à 120. Ensuite ça se séparait en deux. Avec deux mastics. Et ...et les laques donc il y avait quatre lignes de laques.*

R *Oui y avait ouais. Deux anciennes... deux anciennes, la 4<sup>ème</sup> à 5<sup>ème</sup> qui dataient de je ne sais pas quand... la 3<sup>ème</sup> qui était un peu plus moderne. Et d'ailleurs son infrastructure est restée pour le futur. Et puis une petite qui a été rajoutée pour la Renault 18.*

75

Q *Et puis après, au montage, on avait quatre lignes de sellerie et ensuite deux lignes de mécanique, donc on convergeait sur les deux lignes de mécanique, les quatre lignes de sellerie, dont la R 18.*

R *C'est ça... Oui, donc oui, c'est ce que je disais. C'était une vraie gare de triage.*

Q *Oui, c'est pour ça, excusez-moi, je vous fais un peu répéter parce que moi, à la base, je suis pas du tout expert dans le domaine, mais en plus vous me parlez d'un temps où j'étais en culottes courtes et j'avoue que j'étais loin de ces préoccupations-là. D'accord, donc, l'usine vous y êtes arrivé, vous m'avez dit en... En décembre 78. Quelle est votre toute première impression ? Quand vous arrivez à l'usine de Flins, Quelle est la première image que vous avez le premier jour de votre arrivée à Flins ?*

R *Hé ben c'est l'image, elle est assez personnelle. Moi, on m'a dit. On m'a envoyé enfin. J'étais le chef du service des programmes, on dit... et mon chef de l'époque, le chef de mon chef... D'ailleurs, le directeur de l'ensemble des usines qui avaient aussi... Ah, la DP dans son... La DP, c'était la Direction de la Logistique de l'époque. « Il faut absolument que vous alliez en usine, vous allez aller à Flins. Parce qu'ils vont se réorganiser, ils vont créer des nouveaux départements et faudrait commencer comme adjoint au chef d'un de ces départements ». Donc je suis arrivé là-bas, mais cette organisation n'était pas encore faite, donc je suis arrivé à un endroit où je savais pas très bien ce qu'on attendait de moi quoi. On m'a dit : « Tiens, occupe-toi de la sous-traitance et du nettoyage des installations de peinture. » « Bon ben d'accord, ben je vais essayer de m'en occuper mais un, je ne connais pas les installations de peinture et deux, j'en ai jamais eu dans ma vie. » J'étais un petit peu perdu.*

80

85

Q *Un petit peu perdu, d'accord, mais l'impression, quand vous arrivez dans les bâtiments, vous entrez votre premier jour à Flins, le matin, vous passez les tourniquets. D'ailleurs, je sais même pas si c'était des tourniquets à l'époque.*

R *Non, il y avait pas de tourniquets à l'époque.*

Q *Donc les... les portes s'ouvrent. Vous arrivez à Flins, vous passez par la « Rue sans joie », vous montez au vestiaire, euh, vous savez quoi, moi ? Ce qui m'intéresse, c'est le côté vivant de votre impression très humaine, les gens.*

90 R Non, moi je passais pas aux vestiaires, j'arrivais dans un bureau... qui était au milieu de nulle part, d'ailleurs parce qu'ils m'avaient mis là, ils avaient pas trouvé de place ailleurs. Et puis après, je passais plus tôt, enfin mon bureau, je n'y restais jamais quoi... J'avais pas grand-chose à y faire. Après, je passais mon temps plutôt dans l'atelier avec les gens et en essayant de comprendre ce qui se passait.

Q *Et c'était quelle ambiance qu'il y avait à Flins, à cette époque-là, notamment le contraste par rapport à... à Boulogne, que vous disiez que c'était très noyauté par les gauchistes.*

95 R Ça, c'était un peu ça, c'était un peu passé, hein. Cette histoire de gauchistes. Quand je suis arrivé à Flins. Bah... C'était, c'était l'ancienne organisation et il y avait énormément d'encadrement. Il y avait le régleur, le chef d'équipe, le contremaître, le chef d'atelier, le chef de groupe, le chef de département. Je... Il y avait... C'était... Et je dirais que... Les contacts avec les ouvriers, ils étaient pas terribles quoi.

Q *Ah ouais ?*

100 R Ouais dire que les gens étaient polis, quoi. Il y avait... mais c'était une organisation [inaudible] un peu du paramilitaire quoi.

Q *D'accord. Et est-ce que vous diriez que par rapport aux autres usines ?*

R Ah, c'était comme ça, à peu près partout, hein.

Q *On peut pas parler d'un esprit Flins, il y avait pas un état d'esprit propre à l'usine.*

105 R L'esprit Flins qu'on pouvait percevoir, c'était les relations qu'il y avait entre les gens, de l'encadrement. Qui était pas forcément les mêmes que dans d'autres usines donc. Par l'origine des gens de part ce qu'ils avaient vécu. C'était pas la même chose à Flins et Billancourt... Billancourt, c'est dans Paris c'est... En plus, c'est compliqué. Tout le monde regarde ce qui s'y passe. Bon Flins, c'était autre chose. Bon, il y avait aussi eu des... des traditions fortes avec des directeurs à forte personnalité.

Q *Ah oui.*

R Ah, oui. Bah c'est... ça avait commencé avec Bonin. Et derrière, c'était moi, j'ai pas connu comme patron parce qu'il était parti quand je suis arrivé, mais il y avait Guirriec, il y avait

110 la chorale de l'usine... il y avait la chorale de l'usine. Tous les cadres devaient venir chanter dans la chorale de l'usine.

Q *Ah ouais, à Flins ?*

R Ah ouais ? Ah, vous pouvez trouver des disques hein Kalinka... alors y a plus beaucoup de gens qui sont là dans l'usine, y en a plus, hein ?

Q *Alors, j'ai trouvé, euh.*

115 R Ça devait être des Saint-Eloi, ça c'est des Saint-Eloi, ça... Et au milieu là, la photo c'est pas Bertinot, là.

Q *Celui-là là.*

R Non, ça doit être un des directeurs, mais ça, c'est une Saint-Eloi, ça.

Q *Oui oui, c'est des chants de la Saint-Éloi 75. Le Duo des Pêcheurs de perles de Georges Bizet.*

R Donc la Saint Éloi, c'est encore autre chose. Ça faisait partie des traditions de... de Flins, mais qui ont changé beaucoup au cours du temps après.

Q *D'ailleurs, je sais même plus si on en a eu une de Saint Eloi, non ? Je crois qu'il y en a plus.*

R Ah, ça fait un moment qu'on a pas eu... la dernière, j'ai pas pu y aller.

Q *OK, d'accord, donc... y avait quand même un... une espèce d'esprit très maison, un peu usine à la campagne que vous dites par rapport à la Boulogne-Billancourt ?*

120 R Ah oui, mais c'est sûr hein, mais. Y a l'aspect [inaudible] Et pas à Paris. Et puis il y a l'aspect Flins quoi. Je veux dire, toutes les usines dites décentralisées et à l'époque, il y avait une ambiance complètement différente de celle de... de Billancourt. Parce que c'était des ensembles indépendants. Je disais qu'il y avait l'aspect usine décentralisée et... et Flins, donc une partie de l'ambiance qui est commune à une... un ensemble qui est toute seule  
125 dans son coin et évidemment pas la même chose que l'usine de Billancourt au milieu... au milieu d'une ville avec le siège de l'entreprise. C'est à côté, c'est pas du tout la même chose. Et puis par rapport à ça, il y a l'esprit Flins par rapport à l'esprit Sandouville, ou l'esprit du Mans, ou l'esprit de Cléon.

Q *Et l'esprit Flins justement par rapport aux usines... que vous définissez, c'était quoi ?*

130 R Bah c'est difficile à décrire parce que je connais pas très bien les autres. De l'intérieur que [inaudible] beaucoup plus tard. Mais bon. Y a des traditions qui sont pas les mêmes partout, ou des habitudes. Et puis il y a, il y a aussi comme dans beaucoup. D'autres usines le noyau d'usine, le noyau des gens qui restent par rapport aux gens qui passent.

Q *Parce que Flins, ça a été rapidement une plaque tournante pour qui voulait faire un peu du management.*

135 R Bah y a eu deux choses, y a eu le fait qu'effectivement c'était pas loin de Paris, donc les gens qui voulaient aller en usine sans déménager, ils venaient à Flins. C'est ce que... C'est... c'est ce qu'on appelait les gens qui venaient faire leur « safari prolo ». Mais il y a eu surtout après les filiations de... d'une... d'une usine... d'usine par rapport à l'autre, c'est à dire qu'au fur et à mesure qu'on crée des... des usines, on la... on piochait dans les autres pour démarrer. Par exemple, Flins est... évidemment a démarré avec des gens qui venaient de Billancourt à l'époque. Dans les années 50. Ensuite, ben Sandouville a démarré avec  
140 beaucoup de gens qui venaient de Flins. Du Mans aussi, un peu... Douai a démarré avec beaucoup de gens qui venaient de Sandouville, donc... Donc, au fil des créations d'usines... Il y avait une espèce de filiation d'une usine à l'autre, mais toute cette période-là faut penser aussi que c'était la période où Renault était franco-français.

Q *Ah ouais ?*

R Tout ce qui était en dehors de France, c'était pas intégré à l'organisation de base.

Q *C'était ce qu'on appelait la DOI.*

145 R Pas forcément parce que la DOI, c'était pour les terres lointaines, mais sinon il y avait plein d'organisations. L'Espagne, c'était une chose, le... La Belgique, c'était encore une autre. L'organisation de l'international était... ça a changé souvent.

Q *OK, donc à l'époque. Euh, c'était vraiment la France la... La fabrication quand on parle de la fabrication, c'était vraiment circonscrit à la France.*

R Oui, oui.

Q *Renault était franco-français. Alors ? Quelles étaient vos relations avec vos chefs ? Les points positifs, les points négatifs, c'était quoi ? L'organisation du travail à cette époque.*

150 R Ben, l'organisation du... du travail... Moi, après y avait, il y avait des questions de personnes aussi.

Q *Oui, bien sûr.*

155 R Ben c'était enfin. Ça dépendait des patrons, quoi. Du temps de Guirriec, par exemple, que j'ai pas connu, mais que j'ai connu indirectement parce que j'étais en relation quand il y était. Donc, le directeur d'usine, c'était une espèce de de... *Deus Ex machina* donc il était dans son palais et il avait mis en place ce qu'on appelait les préfets. Il y avait donc... Les supers préfets qui chapeautaient la fabrication... qui chapeautaient les services administratifs. Un autre pour la technique. Enfin bref, il se mouillait pas les mains, le directeur, c'était le recours.

Q *D'accord ? Il était au 3<sup>ème</sup> étage au bâtiment X, dans son grand bureau et il était pas dans les ateliers quoi.*

160 R Bah si il sortait, c'était pour voir ce qu'il se passait, pour visiter, mais il laissait. En fait, c'était en dessous que ça que ça gouvernait l'usine. Et lui, il arbitrait, il orientait voilà. C'était... Alors ça marchait un peu, ça marchait un peu comme ça, du coup. Et... et alors, En dessous, il y avait en plus des énormes départements.

Q *Oui, parce qu'il y avait jusqu'à 20 000 personnes à cette époque-là.*

R Oui, en effectif déjà, mais il y en avait un... Déjà peinture sellerie mécanique. C'était un seul département.

Q *Ah oui.*

165 R Ensuite, il y avait emboutissage tôlerie, c'était l'autre département, en fait l'usine de Flins étaient deux grands départements de fabrication : emboutissage tôlerie, d'un côté. Peinture, sellerie mécanique de l'autre. Et puis il y avait un autre département qui vivait de l'électrolytique, du temps que l'on faisait des pare-chocs chromés hein ? On les chromait à Flins et donc c'était des monstres. Et puis il y avait les services autour parce que les départements n'avaient pas de service.

Q *Je vais vous poser une question un peu bête, mais à l'époque, est-ce qu'il y avait un service communication ?*

170 R Oui, non... Il y avait un homme communication.

Q *Oui, parce que c'est surtout dans le courant des années 80. Que y a eu les magazines usine. Médias d'encadrement, tout un tas d'actions.*

R Ouais, c'est presque plutôt 90 quoi.

Q *Ouais, parce que les premiers numéros de courant remontent à 84 et les tous premiers Media remontent à 86-87.*

R Oui, c'est ça. La 2<sup>ème</sup> partie des années 80.

Q *Oui, parce que quand la gauche est passée, y a eu des lois qui ont donné un... un certain nombre de [inaudible] de dynamiques, avec le dialogue etc. Mais avant c'est très très très taylorien, on travaille et on fait ses opérations.*

R Ouais mais c'est un peu ça. Mais enfin il y avait... y avait. L'encadrement était assez solidaire, il y avait pas mal de choses qui s'organisaient en termes de relation entre les gens.

175 Moi, je vois dans mon département, dans mon département de... de peinture... Parce que moi, quand je suis arrivé... au début... En attendant que les organisations se mettent en place, j'avais pas grand-chose à faire. Enfin, je savais pas très bien quoi faire et après j'ai été adjoint au chef de département. Un département qui venait de se créer parce qu'ils avaient décidé de casser les énormes départements, d'en faire des plus petits et de leur ad-

180 joindre des services dont ils avaient besoin. Donc au lieu d'avoir un gros service méthode, ils avaient, ben chaque... chaque département avait son bout de méthode à lui. Au lieu d'avoir un seul service logistique, chaque département avait son petit bout de logistique à lui, entretien pareil et donc... Et donc je suis allé dans le département constituer, en piquant un bout de la tôlerie et un département au montage qui s'appelait Ferrage peinture. Moi,

185 j'avais les deux côtés de la « Rue sans joie ». Le ferrage d'un côté et la peinture de l'autre. Et dans ce département, on avait un certain nombre d'activités, donc enfin de... de... j'allais dire oui, d'activités hors boulot... par exemple, une fois par an, on faisait pour l'équipe du soir... On faisait un genre de buffet campagnard à l'heure de la pause. Donc pour la maîtrise... On faisait ça au cercle... Enfin à l'AGR. Et... Une fois par an... Au printemps, on

190 faisait un rallye touristique un dimanche avec les familles. Donc on... un rallye organisé dans la région, dans le Vexin et tout ça. Donc fallait pas être trop malin parce que le gagnant, il organisait celui d'après.

Q *Ahh oui d'accord OK*

R Puis en hiver. Les contremaitres organisaient, une soirée dansante.

Q *D'accord ? Ah c'est chouette ça et ça, c'était dans votre département, ça ?*

R Oui, alors les autres départements faisaient...

Q *Oui, les autres départements faisaient des choses similaires.*

195 R Oui, oui. Alors je sais pas très bien.

Q *Mais, mais je veux dire, c'était... c'était dans les autres départements, pareil avec d'autres... d'autres choses.*

R Oui, oui.

Q *Alors j'ai une question alors ça n'a rien à voir avec le département peinture mais il y a quelques années, j'avais fait photographier l'ensemble des fresques encore visibles dans l'usine. Il y avait tout un tas de peintures murales, des vues de sous-bois, des cascades etc. Ça vous... vous pourriez m'en dire quelques mots de... de ça ou vous aviez connaissance de ces... de ces choses-là ? Il y avait des peintres dans l'usine qui étaient... qui étaient dédiées à l'embellissement des... des zones de pause, des ateliers.*

R Ben franchement, je ne m'en souviens plus, ça a dû exister à un moment, mais... Ça m'a pas laissé de souvenirs quand j'y étais.

Q *OK... OK OK, euh. Ça, on en a parlé. Toc, Toc, Toc. Vous avez devancé mes questions, donc ça en a parlé aussi... À l'usine, donc vous avez occupé un poste d'adjoint, si je comprends bien ? Vous êtes arrivé, vous avez occupé un poste un peu flottant, on va dire quelques temps. Et ensuite, vous avez occupé un poste d'adjoint peinture et ensuite Chef de Département peinture.*

200 R Hé oui, c'est à dire enfin, j'étais adjoint du chef de département, le département, c'était ferrage peinture. Donc... Et... Et donc il y avait dans ce département, il y avait deux groupes de fabrication... deux groupes de fabrication, le ferrage avec un chef de groupe avec... et la peinture avec un chef de groupe. Et quand le chef de groupe peinture est parti en retraite, on ne l'a pas remplacé et j'ai pris sa place. Donc j'étais à la fois adjoint du chef de département et responsable de la peinture. Et bon, ça... ça a pas duré très longtemps. Et après,  
205 qu'est-ce qui s'est passé ? Ben après, oui. Ils ont coupé le département montage en deux...



c'était prévu en faisant un département sellerie et un département mécanique. Et le chef de département... Mécanique, peinture est passé en sellerie. Et j'ai pris sa place en peinture.

Q *Ah, d'accord, alors, le montage a été divisé en peinture, vous disiez d'un côté, sellerie et... versus mécanique.*

R Oui, oui, c'est ça, oui. Enfin, dans l'ancien découpage.

Q *Oui, fin des années 1970, début des années 1980. Et là, vous, vous basculez chef de département peinture.*

R C'est ferrage-peinture.

Q *Et ça, c'est en quelle année ?*

210 R Ah oui, alors ça c'est important parce que ça m'a obligé à m'intéresser à la Tôlerie.

Q *Oui, parce que c'est un peu deux métiers différents. C'est pas un hasard si maintenant ils sont séparés.*

R À l'époque, ils avaient voulu les rassembler parce que c'est là que se fabriquent l'aspect de la... de la voiture. Les réglages des ouvrants l'état de surface des tôles, le tout... ça se fait au... au ferrage et donc on pouvait y avoir des échanges de personnel. Mais bon, les avantages étaient reconnus comme minimes. Et donc on est revenu à une situation plus simple.

Q *Et là se poste de Chef de département ferrage-peinture vous l'occupez de quand et jusqu'à votre départ ?*

215 R Oui, je me souviens plus quand, moi je suis parti de Flins en... Fin 82. Hé et donc Ben j'ai après... je suis parti parce que le patron de... le patron de l'usine à l'époque c'était Max Richard et en 85-80... enfin, dans le courant de l'année... 81. Ou vers la fin... Je sais plus exactement quand il a été nommé directeur du personnel, à l'époque directeur central du personnel et des relations sociales, ça s'appelait. Et c'est lui qui m'a proposé de venir travailler avec lui fin 82. Pour... pour passer deux ou trois ans et c'est là que... c'est là que  
220 j'ai quitté Flins. Pour un passage de... de... de deux ans et des poussières au personnel.

Q *D'accord, aux RH. À l'époque, c'était les RH de l'époque. Hey et donc vous quittez Flins en 82 ? Quelle est la... le... les... le... Au cours de votre passage à Flins, est-ce qu'il y a eu des... des... j'imagine qu'il y a eu des moments importants ? On en a parlé tout à l'heure avec... Avec les usines qui suivent, sont montées à droite, à gauche, et qui venaient sourcer leur personnel à Flins. Qu'est-ce qu'il y a eu comme événement du groupe Renault*

*d'envergure ? Je pense Au rapprochement avec AMC par exemple. Qui ont eu lieu à l'époque et qui ont pu... Pour lesquelles, même s'il n'y a pas eu d'impact direct sur l'usine de Flins, ont pu malgré tout, vous avez pu en avoir une vision particulière.*

225 R Ben, c'est à dire qu'à l'époque, la seule vision qu'on a eue, par exemple des États-Unis, c'est de fabriquer des versions américaines des voitures qu'on faisait à Flins et qui n'ont jamais marché. Il y avait la Renault 5, dite le Car. Y a eu le... La R 18. La R 18 américaine. Avec des tas de choses qui en fait... Je sais pas comment elle s'appelait, Je ne me souviens plus... bon bref mais en fait ce qui s'est passé dans ces années-là à Flins, c'est surtout les conflits sociaux.

Q *Oui, oui j'imagine. Bien que au début des années 80, j'allais y venir. Ça a été une... particulier... une période particulièrement chaude, vous pourriez m'en parler un peu de cela.*

230 R Ben, c'est-à-dire qu'il y a eu plusieurs. C'est-à-dire que juste avant que j'arrive, il y a eu une énorme grève, aux presses avant que j'arrive en 78 et derrière bon, y a eu les grèves des OS, on a appelé ça comme ça, donc. Il y a eu... moi j'ai... moi, j'ai connu une grande grève, donc c'était les... les OS de chaîne qui se sont mis en grève. Ce qui était curieux d'ailleurs parce qu'en peinture, ils étaient pas en grève, d'ailleurs, ils étaient pas... ils avaient pas besoin d'ailleurs parce que ils pouvaient pas travailler donc. Et là, c'était quand même un peu... c'était quand même un peu le bazar. On allait en bout de chaîne mécanique. Les célèbres défilés dans l'usine... pour encadrer les défilés. Enfin, la maîtrise qu'encadrait les défilés des ouvriers. Enfin, ça, c'était... C'était un folklore.

Q *C'était violent.*

R Non, pas vraiment. Il y a pas vraiment eu de violence.

Q *C'était plutôt des défilés, des cortèges qui manifestaient, qui se rassemblaient pour... pour haranguer et... et les leaders qui, haranguaient... qui haranguaient...*

R Et amener avec eux les gens des départements qu'ils traversaient.

Q *Ça a pas beaucoup changé hein, moi, les grèves que j'ai vécues à Flins, c'était toujours le même topo. Sauf que peut-être les cortèges étaient moins importants.*

R Ben déjà, il y avait moins de monde.

Q *Et ça, c'est les mouvements sociaux. Ils ont perduré pendant quasiment... Tout le début des années 1980.*

240 R Moi, quand je suis parti, on était sorti de la grève des... des OS en inventant... De payer pour la 50<sup>ème</sup> fois la même polyvalence. Donc une prime de je sais pas quoi. Une prime de chaîne... Je sais pas ce qu'ils avaient inventé, ce qu'ils ont... comment ils avaient appelé ça et ça s'était calmé. Mais derrière ça redémarrait ça. Moi j'étais parti mais ça redémarrait. En peinture en 83. Moi, j'étais plus là.

Q *Pour quelles revendications ?*

245 R Ben je sais plus du fric sans doute. C'est là où ils ont inventé une prime spéciale au bâtiment B. Enfin, c'est le truc qu'ils ont eu, un mal de chien à se débarrasser après.

Q *Hé d'accord, OK et quand vous quittez l'usine ? En 82 donc, si vous comparez l'usine de 82 à l'usine de 78 de début 1970 à début 1980, quand vous y arrivez, c'est quoi les différences majeures, tant en termes physiques qu'en termes de... de management ou en termes d'organisation ?*

R Ben la grosse différence, c'est justement la nouvelle organisation des départements plus petits, avec plus de moyens, chacun avec des... Les avantages, c'est que les chefs de département étaient plus près de... de, j'allais dire de leurs troupes parce que... parce que  
250 c'était des plus petits départements. Avec l'inconvénient, c'est que quand on est plusieurs, c'est plus difficile que quand on est moins nombreux... pour... pour coordonner tout ça, mais... mais bon, globalement, l'organisation était quand même moins rigide. Et puis ça s'était un peu rajeuni quoi.

Q *On pourrait presque parler de prémices de ce qui allait devenir les Accords à vivre avec le raccourcissement de la ligne hiérarchique en quelque sorte, puisque là on passait...*

R Ah non, non, là on l'avait pas raccourci là parce que... parce que... ben non parce que les  
255 départements ils avaient beau être plus petits, ils avaient gardé le même mille-feuilles.

Q *D'accord, donc. En fait, on avait juste tronçonné les grosses organisations. En séparant les royaumes quoi. C'était un peu.*

R C'était la première chose, mais avec aussi... en leur donnant des ministres.

Q *Ah oui.*

R Alors qu'avant les gros départements, ils géraient leurs troupes, point barre, c'est à dire que l'entretien, c'était un service central. Entretien qui entretenait tout le monde. La manut, c'était un service central de manut qui faisait la manut pour tout le monde, là. Vous avez  
 260 découpé ce qui était découplable pour l'ensemble. Moi par exemple, j'avais la chance  
 comme la... le département montage... Il était pas très technique, il y avait pas énormément  
 de... de... de technicité donc c'était mon... mon atelier d'entretien qui entretenait le... le  
 montage. C'est assez drôle d'ailleurs... Parce que en fait, à part les chaînes, il y avait pas  
 grand-chose. Y avait pas grand-chose [inaudible], y avait pas beaucoup de robots, y avait  
 265 pas lieu d'avoir un service rien que pour ça... valait mieux garder les techniciens ensemble.  
 Donc ce qu'il y avait l'avantage pour moi que quand il y avait le... quand le montage perdait  
 les voitures parce qu'ils avaient les voitures, c'était de ma faute parce que j'avais mal entre-  
 tenu et quand ils perdent... quand ils perdaient des voitures parce que là, la peinture ne les  
 avait pas fournis. C'était ma faute aussi et donc on cherchait le coupable. C'était toujours  
 270 moi.

Q *Donc si je comprends bien, on avait des gros départements, on les a découpés et on leur a adjoint des ministres, c'est à dire des services dédiés ?*

R Moi, j'appelle ça des ministres parce que vous avez parlé des royaumes.

Q *Oui, j'ai bien compris, j'ai bien compris, mais je voulais être bien sûr de bien raccrocher les wagons. OK, d'accord, donc c'est là, c'est ça la principale... Le principal changement à l'usine de Flins. Et c'est aussi au début des années 1980 que la courbe d'effectif a commencé à décroître. Comment ça s'est passé ça ?*

R Ben déjà. Y a un département en groupe... ça a fortement décru, c'était justement chez moi. Parce que quand on a démarré la cataphorèse. Passer les voitures dans la cataphorèse, elles ressortent toutes prêtes... et les tremper dans un bac, étaler les coulures, poncer le truc et  
 275 puis après cuire ça prend pas tout à fait le même effectif hein ? Et pareil, on a automatisé les mastics caisse avec des robots... Qui marchaient plus ou moins bien, mais qui marchaient quand même à peu près. Donc je sais pas... je suis plus très sûr des chiffres, mais il me semble que avant la cataphorèse le département il devait avoir 2 500 ou 2 600 personnes en tout. Et... Et... et après, il y avait 700 ou 800 de moins.

Q *Ah ouais d'accord, et la cataphorèse, c'est quand c'est 1980, c'est ça ?*

280 R Oui, je sais plus oui, c'est ça, c'est 80.

Q *Et les mastics sous caisse, c'est pareil, c'est la même année.*

R Ben oui, en même temps, parce que tout ça, s'est fait en même temps dans le bâtiment qui existe toujours, le bâtiment T.

Q *D'accord, OK... OK donc... Ça, on en a parlé... Vous quittez l'usine en termes de... de... En termes d'infrastructures... d'infrastructures, on en a parlé sur la performance, sur le management de la performance... Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé ? On avait déjà des problématiques de qualité, de... de volume, c'est quoi ? Ces... ces mêmes sujet-là qui ont été animés... qui ont été animés, sous quelle forme ?*

R Le management de la performance, c'était quand on avait le temps.

Q *Ah d'accord, Ah d'accord*

285 R Le problème, c'est que comme on était tout le temps en train d'éteindre... d'éteindre des incendies partout, on avait pas beaucoup de... de temps à consacrer à la productivité. On le faisait quand même, hein ? J'exagère, mais c'était pas... c'était quand même pas facile. Et la priorité, c'était quand même le volume. « Bon Ben y a des problèmes, fabriquez les toujours, on les retouche... on les retouchera à la fin quoi » Moi je me faisais engueuler [inaudible] si je fournissais pas les caisses parce que je disais « mais je peux pas, elles sont  
290 pas bonnes » « mais laisse passer, on les reprendra au bout ». C'était un peu ça quand même. Il fallait en avoir quoi. Donc en fait, mais c'était pas propre à Flins ça... à peu près... à peu près partout. Les agents de maîtrise les... Déjà, quand la chaîne tournait, ils étaient contents, quoi. J'en rajoute un peu quand même mais... mais... Mais c'était quand même un peu le bordel quoi

Q *OK OK... Et sur les conditions de travail, qu'est-ce qui a été modifié dans le cadre de vie, la sécurité, tout ça, ça a évolué.*

295 R Sur la peinture, c'est énorme. Fallait voir les ateliers, les ateliers du trempé, c'était quand même pas terrible, hein ?

Q *Et ça s'est concrétisé comment ça ?*

R Bah c'est des postes de travail qui ont disparu donc qui ont été remplacés par rien, puisque c'était automatique ou par des trucs dans des ateliers un peu plus clairs.

Q *Hé, c'était des postes qui étaient pénibles et qui ont été supprimés.*

R Oui, pénible et à la limite de la salubrité.

Q *Ah oui, quand même. Donc là l'automatisation a contribué à améliorer les conditions de travail.*

300 R C'est plus que l'automatisation, enfin c'est l'automatisation puisqu'on a remplacé les opérations manuelles par des opérations automatiques. Mais c'est surtout le changement de technologie parce que au lieu de protéger les peintures par une... les voitures... par une peinture qui se dépose et qu'on cuit... La Cataphorèse, c'est un système complètement différent.

Q *Oui, ça a permis de simplifier. C'est... c'est un peu comme le passage du moteur thermique au moteur électrique, c'est une technologie complètement différente et qui n'a pas les mêmes impacts en après-vente, en moyens de production, etc.*

305 R C'est moins complexe que ça quand même, parce que le... le résultat est quand même le même. C'est une carrosserie recouverte d'une peinture qui la protège.

Q *Absolument, oui.*

R Alors que le moteur électrique à la place du thermique, ça va plus loin parce que ça joue sur toute la chaîne de transmission, etc.

Q *Oui, mais je veux dire, en termes d'impact, je fais un peu un parallèle parce que on change de logique. Les impacts sont pas forcément les mêmes quoi ?*

R Oui, oui.

Q *Et pour conclure, sur la partie vraiment véritablement Flins. Si vous deviez garder... si vous deviez qualifier votre expérience à Flins, soit au travers d'un objet, soit au travers d'un lieu, soit au travers d'un véhicule. Enfin, c'est quoi le... Le mot qui vous viendrait... la chose qui vous viendrait à l'esprit ? Quand vous quittez Flins.*

310 R Moi, personnellement, ce que j'ai retenu de Flins, c'est que finalement, ce qui me plaisait, c'était le métier de management.

Q *D'accord*

R Parce que dans mon petit département à moi, on a fait plein de trucs, euh. J'avais des... la plupart des chefs d'ateliers qui étaient très jeunes. Ben c'est là que j'avais Alice de de Brauer comme chef de groupe peinture. Donc on a... J'ai découvert ce qu'était le management des équipes. Et j'ai découvert que ça me plaisait.

Q *Est-ce que votre management de chef d'atelier ferrage et peinture... Vous aviez combien de personnes en râteau.*

315 R J'avais bon les chefs d'atelier à l'époque... Il y en avait donc enfin... Théoriquement, oui, non... Quand j'avais le chef, quand j'étais chef de département, j'avais le chef de groupe peinture... Le chef du groupe Ferrage.... Le patron des services techniques. Qu'est-ce qu'il y avait encore ? Le contrôleur de gestion... Je... Et puis il y avait... les RH étaient organisées différemment, on n'avait pas vraiment des RH à nous, mais on avait un correspondant,  
320 donc j'avais 56 personnes. Mais en fait, on parlait beaucoup avec les chefs d'atelier en direct.

Q *Oui, en prise direct avec les chefs d'atelier et il y avait combien de chefs d'atelier ? Sur l'ensemble du périmètre peinture ?*

R Ben y en avait un par chaîne peinture, donc ça faisait quatre, il y en avait un pour le bâtiment T donc ça fait cinq. Deux au ferrage je crois. En tout, je dirais peut-être sept ou huit, mais je m'en souviens plus exactement.

Q *D'accord*

325 R Mais en dessous, il y avait les contremaîtres.

Q *Et oui, ça c'était le fameux mille-feuilles.*

R Hé oui.

Q *D'accord OK, OK... alors maintenant si... On sort de Flins, quand vous êtes directeur des fabrications, vous avez à gérer la... la stratégie industrielle de Renault. Alors là on fait un pas en avant puisque vous avez eu d'autres postes. On en a parlé rapidement aux RH, mais moi ce qui m'intéresserait de voir avec vous... Là, c'est de voir quelles sont les... comment, quand vous étiez... Hé, je crois que je vais arriver... Directeur des fabrications, carrosserie-montage puis sur l'ensemble du périmètre fabrications. C'est... c'est à partir de 92. Oui, c'est ça 1992. Donc vous prenez le management des usines de carrosserie montage et en 2006 quelque chose comme ça, l'ensemble du périmètre.*

R Ah non, y a eu un gros changement avant, en 1994, il y a eu la création de la direction de la mécanique. Et donc les mécas... les mécaniciens sont partis vivre leur vie. Et moi, j'ai gardé les usines de montage puisque je les avais, mais j'ai hérité des autres usines qui  
330 n'étaient pas mécaniques, donc du genre Choisy, les fonderies. Et... et la direction de la logistique.

Q *D'accord*

R Et ça continuait à s'appeler direction des fabrications, mais il n'y avait plus en direct des usines de mécanique. Elles n'étaient qu'en... qu'en je sais pas [inaudible] après ça et en relation... Fonctionnel, métier.

Q *D'accord. OK... Ça, c'est en 1994. Et donc, en 2006, vous reprenez l'ensemble du périmètre mécanique... Au sein de la DGA.*

335 R Non, ça ne s'est pas passé exactement comme ça. Il y a eu d'abord je ne sais plus en quelle année ça devait être. 2000 ou 2001... Hé hé... Donc les usines, enfin les.... Enfin, on a rattaché la direction de la mécanique. mais monsieur Gérard Detourbet a été viré enfin sortie de la direction de la mécanique. Et donc Monsieur Schweitzer...m'a... rattaché la direction de la mécanique en me disant : « il y a un Monsieur qui va arriver du... du Japon,

340 Monsieur Kato, pour prendre l'ingénierie mécanique donc c'est lui qui va s'occuper de ça. Mais en attendant qu'il soit prêt à voler de ses propres ailes, vous allez le coraquer et ensuite, quand il sera prêt... Vous nous le direz, et on enlèvera l'ingénierie mécanique de votre périmètre, mais vous garderez les usines ». Donc, j'ai récupéré les usines de mécanique au tout début des années 2000.

Q *D'accord, d'accord. Donc uniquement les usines.*

345 R Donc j'ai récupéré l'ingénierie aussi mais je l'ai pas gardée et je m'en occupais pas directement parce que c'est Kato qui s'en occupait. Et le pauvre. Il avait un peu de mal à comprendre tout ce qui se passait, surtout que le management de Gérard Detourbet n'avait pas été de tout repos.

Q *Et donc, quel est le... au cours de ces années donc, de 1992, jusqu'à votre départ de... de Renault... Quelle... comment s'inscrit l'usine de Flins dans la stratégie industrielle de Renault ?*

R Ben y a plusieurs époques là-dedans, il y a la période... y a la période, enfin disons, disons

350 il y a deux choses à regarder en parallèle... c'est l'évolution des... à la fois des... fois des... de l'automobile et de l'empreinte de Renault. Et puis il y a toute la période de la reconquête, de la performance. C'est à dire que... Il y a enfin y a... y a deux choses que vous pourriez lire. Un c'est dans les revues Renault Histoire je sais plus... je sais plus quel numéro c'est, mais j'ai... je raconte par le détail comment on est passé d'un [inaudible]... Qui était celui

355 que je vous ai décrit au tout début, à, finalement une... une performance voisine de celle de Nissan. Donc on expliquait comment, par le détail, comment ça s'est passé, donc. Ça



s'est beaucoup... Appuyé au départ sur le groupe des usines d'Europe. C'est à dire les usines de France, d'Espagne et de Slovénie. On a mis en place... Une stratégie et enfin toute une stratégie de d'amélioration de la performance avec IMVP. Enfin, le PAP ensuite... Le...  
 360 l'IMVP 15 heures et ensuite le SPR et là-dedans Flins à jouer le même rôle que les autres. C'était pas en termes de stratégie industrielle mais en termes de reconquête de la performance. Parce que après, parallèlement à ça, Renault n'est plus restée franco-français. Et puis il y a eu l'impact... Important aussi de... La partie low cost. Qui fait que... Bon an, mal an... En gros, on avait besoin de moitié moins de voitures en France.

Q *D'accord, Ah ouais ? Le low cost avec Dacia qui est venue bouffer des parts de marché de la gamme Renault par exemple, qui était faite à Flins.*

365 R Par exemple. Oui, alors, à Flins ou ailleurs... Mais... mais bon, malgré tout, ça a quand même grignoté sur... Et puis surtout le fait qu'il y a des marchés qui se sont développés, mais qu'on n'a pas servi depuis la France. Indépendamment du *low cost*, il y a que la Turquie, qui a pris de l'importance pour livrer des voitures autour de chez elle, l'Amérique du Sud a volé de ses propres ailes... n'avait plus besoin de pièces. Plus besoin de CKD par  
 370 exemple. Il y avait toute une évolution qui a fait tomber l'activité en France, qu'il a fallu gérer en même temps que la performance, alors ça a touché évidemment pas mal Flins. Parce que les voitures *low cost* vont toucher... les petites voitures et que par ailleurs, les petites voitures, ça devenait de plus en plus difficile de les faire de manière rentable. Compétitive... Surtout... Si on a pas envie quoi. Et c'est là... c'est... C'est là où... où Flins est  
 375 victime... a été victime de son... de son passé. C'est que... Il y avait... il y a beaucoup trop de terrains... il y a beaucoup trop de bâtiments... y a beaucoup trop de frais fixes et que c'est très difficile de compenser ça avec en plus tout le matelas hérité des 150 000 grèves qu'il y a eu avant et des manières qu'on a eu de les traiter quoi. Donc ils portaient avec un handicap. En tout cas, je pense que leur orientation qui est prise actuellement... et qu'on  
 380 était en train d'étudier en 2008, hein ? Parce qu'en 2008, on avait déjà réfléchi à faire une usine de reconditionnement des vieilles voitures, à faire une usine de batteries, à faire tout un tas de trucs... Et puis finalement, il y a eu la crise des *Subprimes*. Et puis on a rangé tout ça dans les tiroirs.

Q *Donc là Refractory, c'était déjà un peu dans les tuyaux en 2008.*

R Ah oui, on savait pas encore l'appeler comme ça, mais euh... mais on... Mais on voulait  
 385 profiter de la situation de Flins en Île-de-France... Pour... pour les véhicules usagés par

exemple démonter les vieilles bagnoles pour récupérer les pièces et tout... on pouvait amener les voitures par barge. Depuis Paris, on avait le MPR à côté pour distribuer les pièces, donc on réfléchissait à des trucs comme ça, quoi. Mais Flins avait un handicap qui a fait que... Ben, on a fait des Clio à Bursa. Et donc on a mis de la capacité...

Q *Donc ce que vous me dites, c'est que en 2008, avant les Subprimes, on avait déjà réfléchi à comment on peut démonter les véhicules pour faire de la récupération de pièces. C'était pas forcément de remettre dans le réseau des véhicules... améliorés*

390 R Non, non, c'était pas non, c'est ça... Nous, on avait pas réfléchi à une... fabriquer des véhicules d'occasion, on avait réfléchi à... une usine de... déconstruction des véhicules hors d'usage.

Q *Ah oui, c'est ça... déconstruction.*

R Ouais, finalement ça va pas se faire, mais on avait réfléchi à ce que déjà là. En gros, on... On était face à... On a beaucoup trop de capacités. Et donc... donc d'aucuns disaient, Il faut fermer des usines. Et puis comme... Comme politiquement... comme politiquement, c'était pas possible... On a... la décision qui avait été prise avant que je m'en aille... C'est... Gérard Leclercq qui l'a mise en œuvre. C'est ben, on coupe celles qu'on a en deux. Mais c'est pas la même économie. Alors Flins, c'était déjà fait. Derrière, il y a eu Douai, Sandouville... Remises sur un flux.

Q *Parce que Flins était en 2006, 2007, qu'on a arrêté la... la Twingo, c'était déjà...*

400 R Hé oui, c'est ça... Oui, oui... L'arrêt de la Twingo on a rien mis à la place.

Q *Et... et Flins. Il y avait quand même la stratégie d'y mettre de la Zoé, avec des volumes assez conséquents. Il était annoncé 100 000 véhicules à l'horizon 2015.*

R Oui, mais même 100 000 véhicules à Flins, ça fait pas beaucoup.

Q *Oui, mais de Zoé, Hein. Et les 100 000 véhicules, on les a atteints en 2018.*

R Oui. Oui, parce qu'on est passé d'une époque où on fait 400 000 véhicules à Douai et on en faisait presque autant à Flins.

Q *Oui, le record, c'était 426 000 en 1996.*

R Ah, mais même à des époques plus récentes, quand on avait le... les deux chaînes en 3x8. En 3x8 à la mode Flins, hein... Derrière on... ben... L'année dernière, ils ont dû faire 40 000 voitures je crois.

Q *Hé ben oui, hein, oui. Et donc la stratégie pour l'usine de Flins, c'était de la Zoé et du démantèlement de véhicules, indépendamment de...*

R Non, c'était plus complexe que ça. C'était des réflexions sur « qu'est-ce qu'on peut faire d'autre que des voitures à Flins ». Et dans les idées, il y avait eu... on pourrait faire de la déconstruction de voitures, on pourrait y mettre une usine de batteries, on pourrait... y avait  
410 d'autres idées aussi. Je ne me souviens plus du détail, mais on avait dit : « on a plein de bâtiments, on peut s'en servir pour faire des choses. Parce que des voitures, ce sera de plus en plus difficile d'en faire. »

Q *OK. Si on revient juste un peu en arrière, il y a un département qui était un peu emblématique des années 1980 qui s'est arrêtée, c'était la couture. Vous avez connu, vous l'atelier... l'atelier de couture ? Il s'est arrêté en quelle année, cet atelier ?*

R Quand je suis arrivé, il partait.

Q *D'accord*

R Ben il déménage là où je sais pas où... il y est encore... Major là à l'époque. Je sais plus  
415 qui a hérité de ça. Bertrand Faure ou je ne sais plus qui c'est. Donc moi, quand je suis arrivé, donc la couture était là. Tout était pas encore partie, elle est partie pendant que j'y étais, je crois. Ouais Ouais.

Q *Hé d'accord. Parce que là, il y avait une concentration importante de femmes, parce que c'était... c'était une usine très masculine à l'époque. Ça y est... ça l'est toujours d'ailleurs.*

R Ben, comme toutes les usines quoi... Ben oui, il y avait l'étage des cousettes. Ouais, elles étaient encore là quand moi j'y étais et après elles sont parties.

Q *L'étage des Cousettes. Ouais. Moi je l'ai entendu dire sous un autre... sous une autre appellation que je tairais.*

420 R Par décence.

Q *Oui, oui, par décence... OK c'est super bien franchement moi je suis vraiment... j'aurais encore 10 000 questions à vous poser mais je ne voudrais pas abuser de votre temps. J'ai pris énormément de notes et comme j'ai tout enregistré. Et est-ce qu'il y a des choses que vous souhaiteriez ajouter à l'histoire de l'usine de Flins entre les années 1980 et 2010 et*

*même au-delà si jamais y a des choses qui vous semblent importantes sur lesquelles vous souhaitez revenir ?*

R Bah on l'a plus ou moins évoqué, hein, c'est... c'est... C'est une usine qui change de d'époque... Alors qu'elle peut pas changer de structure, quoi.

Q *Ce qu'il y a de formidable avec vous, Michel, si je puis me permettre, enfin, je vais le reprendre, texto... Le sens de la formule donc, « c'est une usine qui change d'époque sans changer de structure », ça veut tout dire. D'accord*

R Donc l'usine de Douai actuellement, ils ont vendu tous les terrains qui étaient autour pour construire l'usine de batteries. Pour compacter dans le bâtiment le plus possible et se débarrasser des autres. Et ils ont du mal... du mal... visiblement en train d'y arriver. Flins, finalement, je pense que c'est la bonne décision qui a été prise de faire la Refractory. Parce que...

Q *Parce qu'on peut imaginer... qu'on mette des nouveaux composants dans les anciens composants dans les nouveaux, mais c'est un peu compliqué.*

R Parce que faire un process un peu performant dans les murs tels qu'ils sont, c'est un peu mission impossible, alors qu'en changeant de... en changeant d'échiquier si je puis dire, on joue dans une autre cour.

Q *Ha OK... bon bah écoutez c'est vraiment super ce que vous m'avez dit. Et je vous remercie beaucoup Michel. Je ne manquerai pas une fois que j'aurais fait mon petit... ma petite pochade de vous le... De vous la transmettre.*

**ENTRETIEN N° 8 – GEORGES RODOT - 1980-2021 : OPERATEUR**

---

Entretien réalisé par téléphone le 11 octobre 2022

Q *Allô bonjour monsieur Rodot*

R oui

Q *Bonjour je suis Vincent l'étudiant qui vous a appelé il y a quelques jours concernant une étude que je réalise sur l'usine Renault de Flins de 1980 à 2010 et vous aviez gentiment accepté de consacrer un petit peu de temps pour partager quelques souvenirs avec moi sur cette période voilà donc on avait convenu se parler ce matin je voulais savoir si pour vous c'était toujours bon si vous aviez un peu de temps à me consacrer ?*

R Oui un tout petit peu là oui.

Q *bon bah très bien ben je vais être assez rapide donc... Situez moi un peu... vous êtes arrivé... arrivé... votre carrière à l'usine de Flins ça a été de quand à quand ?*

R 15 décembre 80 et je suis parti en avril 2022, 21... 2021.

Q *Et donc avant d'arriver à l'usine est-ce que vous connaissiez déjà... est-ce que vous connaissiez déjà... est-ce que vous avez déjà travaillé dans une usine... dans un univers industriel ?*

R Non non pas je crois pas.... J'avais 20 ans.

Q *Et qu'elle a été votre première perception... votre toute première perception quand vous êtes arrivés- à l'usine, qu'est-ce qui vous a le plus frappé ?*

5 R Je sais pas le contexte ouais en 1980 c'était... j'étais sur parc MADC.

Q *Vous travaillez sur parc ?*

R Oui oui je protégeais les voitures... je mettais des... il fallait protéger parce que les voitures étaient stockées au soleil et donc fallait protéger pour que le soleil n'abîme pas le plastique.

Q *Et donc c'était les R5 à l'époque les SuperCinq...*

R Ah non non R18, la R12... non à l'époque... c'était à l'époque de la R18 et de la R12 encore à l'époque et puis les R5... les R5 aussi, les Renault 5 oui et après c'était la Super Cinq.

Q *Et donc vous arrivez à l'usine... vous êtes frappé... je... vous dites le contexte c'est-à-dire c'est la taille, c'est l'équipe, c'est le mode de fonctionnement de l'usine... qu'est-ce que...*

10 R Oui le mode de fonctionnement les 2x8 il fallait commencer à 5 heures et ouais 13h10, 14 heures on avait une sonnette... il y a une sonnette... ça sonnait pour la pause, ça sonnait fallait aller manger à l'époque on avait les restaurants et pour sortir c'était pareil il y avait une sonnette au gardien... on sonnait, on sortait.

Q *Ah ouais il y avait pas les tourniquets encore...*

R ah non les tourniquets, ça n'existait pas non non non...

Q *Et est-ce qu'il y a des points quand vous êtes arrivés des points positifs ou des points négatifs qui vous ont marqués si vous deviez...*

15 R Les points positifs, c'était les gens qui... on était... on était nombreux... on était content de travailler... il y avait plus de... il y avait plus de gens que maintenant... maintenant on voit plus de voitures que à l'époque oh la la... sur le parking des cars il y avait au moins 100... 100 cars... 110 cars... 110 bus qui attendaient... il y avait des bus partout.

Q *Vous alliez à l'usine en bus vous ?*

R Ah oui oui toujours j'étais en bus...

Q *Et en point plus négatif qui vous ont un peu frappé ?*

20 R Ouais il y avait ouais les points négatifs qui m'a frappé il y avait trop de... trop de déchets... c'était à l'époque... et pas de [inaudible] il y avait trop de gaspillages... plein de gaspillages... le gaspillage y'en avait beaucoup hein... on allait chercher des pièces... des pièces usagées et on allait à la... il y avait un... ça avait un nom j'ai oublié le nom mais il y avait des pièces qu'on mettait dans... dans un coin et c'était revendu au personnel.

Q *Ah d'accord donc les pièces qui étaient défectueuses éventuellement qu'ils remettent sur leur voiture...*

25 R Ah oui oui avant c'était à l'intérieur de l'usine mais ils se sont aperçus qu'il y avait des gens qui... qui mettaient des bonnes pièces et qui allaient de bonne heure le matin... le mardi matin pour récupérer les bonnes pièces et maintenant ils ont fait ça à l'extérieur au fond de la Seine derrière...

Q *Et ça ça a été jusqu'à quand ?*

R Oh bah là ça a été je crois dans les années 95 il y avait encore... il y avait encore...

Q *Donc jusqu'à la fin du siècle ?*

30 R Et on appelait ça la « récup' », la récup' des jantes, des boucliers, des balais d'essuie-glace etc. on trouvait tout... des batteries... Des voitures entières en pièces détachées... des pneus ah ouais ouais c'était...

Q *Et donc vous arrivez vous dans une équipe à l'époque, il y avait combien de personnes dans votre équipe ?*

R Le secteur où je travaillais, une cinquantaine de personnes.

Q *Ah ouais quand même et pour ça il y avait quoi... il y avait comme un chef d'UET à l'époque, c'était encore...*

35 R Il y avait un régleur, un chef d'équipe et un contremaître avant c'était le contremaître maintenant c'est le chef d'atelier mais à l'époque on appelé ça un contremaître.

Q *Et c'était quoi les rapports que vous aviez avec le management c'était...*

R Sympathique... sympathique... ah oui oui sympathique... non c'était vraiment sympathique c'était beaucoup familial... on travaillait, on apportait à manger, un gâteau... on pouvait boire mais c'était un peu trop...

Q *Et ?*

40 R Les gens [inaudible] il y en avait un qui ramène une bouteille, il y avait la sainte quelqu'un, on ramène une bouteille et un anniversaire, on a une bouteille... on était jamais seul à table... on voyait quoi... c'était pas interdit.

Q *C'était pas dissimulé...*

R Ah non c'est pas caché... c'était pas... Et les grands chefs ils passaient, ils venaient prendre l'apéritif. Et à la cantine c'était pareil il y avait au moins 1, 2, 3, 4 restaurants à l'époque... il y avait quatre restaurants.

Q *Vous alliez auquel vous en étant sur le parc ?*

45 R Là où se trouve les vestiaires en haut voyez...

Q *Où ça ?*

R Derrière les vestiaires dans la barre, oui il y a un genre de prolongement et ben sur tout ce niveau-là il y avait des restaurants... il y avait deux restaurants en haut en bas...

Q *Et à l'époque c'était quoi... c'était un self ou vous étiez servis ?*

R Ah ouais on venait nous servir... il y avait... on arrivait, on prenait notre hors-d'œuvre et après on disait à une serveuse qui passait... on disait ce qu'on voulait manger. Il y avait  
50 plusieurs plats elle prenait un petit bout de papier, elle notait... elle ramenait notre plateau.

Q *Et donc tout ça j'imagine que ça a évolué c'est quoi qui entre 1981 et... quand vous êtes arrivé, et 2021, quand vous êtes parti, qu'est-ce qu'il y a pour vous le plus changé de ce point de vue sur la vie de l'usine ?*

R Ah la façon de diriger les... la façon de... de diriger l'entreprise quoi.

Q *Globalement l'entreprise ?*

R Globalement l'entreprise... oui heureusement ça a changé la façon de faire...

Q *Plus rigoureux ?*

R Là où on était... où on fait des [inaudible] maintenant on était quoi ? trois ?

Q *Pour faire le même travail ?*

R Pour faire le même travail oui oui...

Q *D'accord et donc vous m'avez expliqué que, au tout début, vous avez une ligne hiérarchique importante avec régleur, contremaître, chef d'équipe etc. donc il y avait une bonne ambiance avec le management. Est-ce que... est-ce qu'ensuite quand le management a été simplifié... quand il y a eu le chef d'UET et le chef d'atelier, le chef de département... est-ce que ça, ça changeait beaucoup ça ?*

55 R Ah oui ça ça a changé beaucoup... il y avait beaucoup plus de respect.

Q *D'accord...*

R La communication était un petit peu moins...

Q *Et est-ce que vous aviez... est-ce que vous aviez l'habitude de voir le directeur de l'usine régulièrement au début... au cours de votre carrière ?*

R Ben le directeur de l'usine au début non à la fin oui oui, il passait... oui oui...

Q *D'accord.*

R Ouais c'est ça qui a changé, on les voyait les grands chefs du personnel, sous-directeur... oui surtout que maintenant il est devenu dans les ateliers et en bout de chaîne mécanique...



60 [inaudible] le directeur vient maintenant... le directeur mais avant moi quand j'ai travaillé dans les années 80-90 le directeur, on savait pas... on savait pas son nom et on le voyait jamais...

Q *D'accord il était vraiment dans son bureau il gérait l'usine un peu de loin vous voyez plutôt les opérationnels et les managers... ok d'accord...*

R Oui alors quand il y avait une grève, les gens débrayaient et le directeur est obligé de sortir.

Q *Ah d'accord, d'accord... vous, vous avez connu des grosses grèves... des mouvements sociaux ?*

65 R Deux grosses grèves de un mois et demi de deux mois... deux, deux mois et demi on n'a pas travaillé.

Q *Et ça se passait comment ça ?*

R Ben on était sur le lieu de travail, on faisait la grève, on s'est installé devant la sortie de chaîne mécanique pour arrêter... bloquer la chaîne...

Q *D'accord ouais.*

R Il y avait une réunion tous les deux trois jours avec le directeur pour faire avancer les choses

Q *Et donc en termes de transformation on a parlé... on a parlé des... des effectifs... est-ce que d'un point de vue technique vous avez noté également des transformations de l'usine ?*

70 R Ah la transformation d'usine... la façon de fabriquer la voiture et tout... ah bah oui énormément ben oui oui... on avait plus de robots... des robots... des robots, des robots partout et avant là où on avait des robots il y avait des hommes qui travaillaient.

Q *Et donc une forte... une forte automatisation ?*

R Ah oui oui...

Q *Et ça a réduit l'effectif... vous vous avez toujours été en TCM c'est ça ?*

75 R Ah non non moi j'ai commencé en sellerie, à fabriquer des sièges de voiture ouais ça s'appelait un carrousel... ça tournait... on était sur un carrousel avec une petite dame et puis ça tournait... comme ça on prend une autre siège et puis on le fabriquait.

Q *Et c'était dur ça comme poste je crois ?*

R Ah oui oui parce que il y avait une matière qui s'appelait le simili cuir et quand il fait chaud ça allait mais quand il fait froid le simili cuir, on avait du mal à le travailler.

Q *Vos opérations ça consistait en quoi exactement à la sellerie ?*

R Ben [inaudible] siège à poser sur le carrousel en mettant la mousse et puis à fabriquer le siège carrément ou la banquette arrière... voilà la banquette avant.

Q *Et ça c'était très dur comme... ça a évolué la sellerie, avant de fermer ?*

80 R La sellerie bah, elle a fermé... c'est... la filière est partie chez Major ou je sais pas... oui oui oui... moi j'étais encore quand on a l'a filée à Major et puis après ça s'est arrêtée.

Q *D'accord et ça c'est en quelle année ?*

R En 95 ouais 90-95... dans ces années-là...

Q *Et en dépit de la difficulté de ce travail de la sellerie, il y avait une bonne ambiance dans l'équipe ?*

R Ah oui... ah bah oui, on rigolait tout le temps... on rigolait tous... on arrêtait pas de rigoler des conneries... les gens de l'époque même... les mêmes les années d'avant ah oui...

Q *Et hormis les... comme vous en avez parlé tout à l'heure... les coups à boire ponctuellement, est-ce qu'il y avait des occasions de... où vous retrouviez pour... pour un petit peu traditionnellement faire la fête ou passer un bon moment au sein de l'équipe ?*

85 R Il y avait des repas... oui oui... il y avait des repas les Marocains, les couscous on était... on était 45 à manger le couscous sur le temps de travail...

Q *Ah, sur le temps de travail et...*

R Il y avait le grand chef et puis tout.

Q *Ah ?*

R Bah oui, parce que moi je me rappelle encore quand on travaillait... même le grand chef du département il ramenait le Ricard pour boire.

Q *Ca c'était en quelle année ça ?*

90 R Ca devait être 85

Q *85, au milieu des années 1980... d'accord et donc ça c'était... ça c'était sur... ça c'est dans l'atelier que vous faisiez ses grands repas, des couscous*

R Dans... dans l'atelier

Q *Et ça ça a disparu peu à peu j'imagine*

R Ah bah oui ça disparaît peu à peu, après il y avait une salle de pause avec un petit frigidaire, un petit... un petit réchaud pour faire à manger à chaque atelier... il y avait une infirmerie ah oui... une infirmerie... des projets d'infirmerie... on allait à l'infirmerie.

Q *Et donc il y avait pas mal de salles de pause qui vous permettaient de faire un peu ces moments de convivialité on va dire ces moments de fête entre...*

95 R oui moi je me rappelle il y avait des plantes il y avait un service qui passait pour nettoyer pour arroser les plantes.

Q *D'accord ok et d'ailleurs il y avait après... il y a eu un camion je crois qui passait pour donner des...*

R Pour ramener des casse-croûte ça s'appelait l'Adibu... s'appelait l'Adibu, je me souviens c'est un petit fourgon, une estafette... ça klaxonnait et tout le monde courait.

Q *Ah ouais et ça c'était... tout le monde sur le temps de travail.*

R Ah oui... Ah oui sur le temps de travail, il y avait des pains au chocolat.

Q *Mais quand vous faisiez ça sur le temps de travail du coup les... vous étiez décyclés par rapport à la fabrication comment ça se passait exactement ?*

100 R Bah on avait un volume à respecter donc on avait 200 sièges à faire, fallait les faire... Ah oui donc à un moment donné on rattrapait le temps perdu, on allait un petit peu plus vite et hop de toute façon le travail tu étais obligé tu étais... tu étais

Q *Ouais c'est ça que je vais me poser comme question parce que quand vous me disiez « vous prenez le couscous avec... », je me disais mais si c'est sur le temps de travail ben pendant qu'ils mangent, ils peuvent pas...*

105 R Ah non non le travail était fini je crois qu'on avait deux pauses dans la journée et il y a des moments on prenait pas notre pause si on avait des choses à faire, un petit repas, on prenait pas les pauses.

Q *Ah oui d'accord pour être tous ensemble pour être... pour privilégier le fait d'être tous ensemble un moment et ensuite de rattraper sur la pose.*

R Voilà oui oui.

Q *Est-ce qu'il y a eu des événements pendant votre période à Flins qui vous ont particulièrement marqué, des fêtes, des événements. Des événements positifs ou négatifs qui vous ont particulièrement marqué... des faits des affectations de véhicule ou au contraire on a fermé... on a fermé... on a parlé un peu de la fermeture de l'atelier sellerie, c'est pas un point positif ça j'imagine ça s'est passé comment ?*

R Ah ouais...

Q *Ca s'est passé comment ? ça a été difficile ça a été bien géré par l'usine quel est votre... quel souvenir vous en gardez.*

R Bah, nous on était un petit peu jeune on prenait peut-être ça un peu à la légère bon ça ne pose pas de problème... même peut-être... même content parce que le travail que j'ai fait après c'était beaucoup plus facile.

Q *Vous étiez à la qualité après ?*

R Service qualité, au service étanchéité... on prend une voiture à passer à la douche donc pour voir s'il y avait une fuite ou pas.

Q *Donc là effectivement c'était moins difficile en termes de... de... il fallait quand même tenir la cadence j'imagine parce que il fallait... il y avait toujours une voiture toutes les minutes*

R Ah mais on était très nombreux aussi... on était au moins une quarantaine de personnes quand il y avait plus de voitures... mais on attendait... mais c'était facile, c'était facile.

Q *C'était plus facile, mais... mais... quand il y a eu... il y a toujours... il y a toujours ces moments de convivialité ou petit à petit...*

R Ah oui toujours ça... ça a pas changé... les Portugais et les repas les pommes de terre ah non non c'était pareil...

Q *Ah d'accord... ah oui... donc c'était un peu parce que je sais qu'il y a plein... il y avait beaucoup de personnes d'origines très différentes donc chacun venait avec sa cuisine...*

R Oui ben voilà bah comme je vous dis les Marocains et les... le couscous, les Portugais, ils faisaient autre chose

Q *En revanche j'imagine que pour l'alcool, parce qu'il y avait une population maghrébine.*

120 R Alors pour l'alcool là ça a commencé à faire un peu... ça a commencé à ne plus avoir le droit de boire de l'alcool... là ce qu'on faisait, c'était en cachette.

Q *C'est en quelle année que c'est passé en cachette comme vous dites à peu près ?*

R 96-95, ça commence déjà...

Q *Et là c'était des gens qui rapportaient des bouteilles en douce et puis qui... un petit coup quoi ?*

R Ouais on boit en cachette.

Q *Et j'imagine qu'il y avait une population musulmane importante à l'usine, ces personnes, ils buvaient pas d'alcool j'imagine ?*

R Non les musulmans quoi...

Q *Et d'ailleurs on m'a dit qu'à l'usine, il y avait pas mal de... il y avait dans les secteurs des mosquées, vous en avez connues ou vous étiez au courant de ça ?*

125 R Ah bah oui il y avait des grandes salles maintenant, il y a plus de mosquée maintenant... Maintenant il y a la mosquée au vestiaire.

Q *Ouais c'est ça la grande barre qu'y est devant l'usine.*

R Voilà mais avant les gens ils prenaient un carton, il se mettait dans un coin de l'atelier et il faisait leur prière.

Q *Et il y avait des aménagements aussi, je crois qu'il y avait aussi les périodes de Ramadan ?*

R Ah mais oui les changements d'horaire... oui oui, les changements d'horaire pour pouvoir leur permettre de... qu'ils puissent manger à l'heure.

Q *Ah oui pour rompre le jeun et ça, ça posait pas de problème ? c'était accepté et ça se passait bien ça ?*

130 R Ca se passait ouais ouais ouais ouais il y avait une bonne ambiance.

Q *Et comment vous avez vécu les moments particuliers de Renault, de l'entreprise comme la privatisation, l'accord Volvo, l'alliance avec Nissan tous ces grands événements comment vous les avez vécus ? comment vous les avez perçus ?*

R Ben on avait un petit peu peur à mon... disons, qu'on va se faire bouffer [inaudible], on va plus tourner demain donc on va fermer Flins... Flins va fermer...

Q *Ah ouais vous avez toujours entendu ça tout au long de votre car...*

R Ah, je... Flins, ça tient pas, il y a trop de gaspi, Flins va fermer... Flins va fermer, j'ai toujours entendu...

Q *Et la privatisation... et la privatisation comment vous avez vécu la privatisation de Renault, la sortie de l'État dans Renault parce que c'est devenu la régie c'est devenu...*

135 R bah oui non c'est pas... de toute façon on savait que Renault, il y avait toujours... Il y avait toujours 20 % de l'État.

Q *Et vous-même vous avez acheté des actions de...*

R oui oui.

Q *Et ça dans l'équipe c'était bien vécu... à peu près tout le monde a acheté des actions naturellement ?*

R On avait un certain nombre d'actions... je sais plus... un certain nombre d'actions gratuites.

Q *Oui...*

R Bah oui et puis comme les actions c'est... ça a flambé Renault était bien cotée.

Q *Ah oui oui tout à fait oui.*

140 R Ah oui oui et puis on a commencé à [inaudible] des actions.

Q *Et le passage au 35 heures comment ça a été vécu dans l'usine ?*

R Ah ben ça c'était bien.

Q *Ok...*

R Ah bah oui et ça c'était même une amélioration des jours à récupérer, la réduction d'heures... c'était bien...

Q *D'accord*

R Ben oui, ça c'était un bon moment ça c'était...

Q *Ah oui ça c'était un bon moment un...*

145 R Et après il y avait aussi la période basse et la période haute.

Q *Alors j'allais y venir justement il y a eu... des négociations sur le temps d'ouverture pour organiser plus de flexibilité... comment vous avez vécu ça parce que ça avait une... un impact sur votre activité même sur votre activité personnelle ?*

R Bah oui mais de toute façon on finissait beaucoup plus tôt la période haute... ben on travaille un peu plus et la période basse on finissait de bonne heure...

Q *D'accord donc ça se compensait un peu.*

R Oui ah ben oui ça se compensait un peu.

Q *Et vous, vous avez toujours été en équipe du matin ou d'après-midi, vous n'avez jamais vous n'avez jamais fait la nuit ?*

R Ah si à un moment donné, j'ai été dans l'équipe de nuit.

Q *Ah ouais d'accord c'était comment ça ?*

150 R C'était quand il y a l'équipe cinq... l'équipe cinq c'était dans les années... dans les années 1990... j'ai fait l'équipe cinq quand il y a la Renault...

Q *La Clio, c'était la Clio.*

R Ouais la Clio qu'on sortait et qui devait bien marcher.

Q *Et là ça se passait comment parce que j'imagine que en nuit ça devait être très différent du jour parce qu'il y avait beaucoup moins de managers dans l'usine ou des équipes.*

R Bah oui il y avait beaucoup moins de managers... on voyait beaucoup moins.

Q *Vous étiez plus autonomes ?*

155 R Ah oui... ah bah oui il y avait moins de gens pour nous encadrer, bah c'était bon, on était pas emmerdé comme on disait quoi.

Q *Bah oui je comprends je comprends.*

R Ils étaient planqués.

Q *Et... et vous avez fait combien de temps l'équipe cinq ?*

R Moi j'ai pas fait l'équipe cinq, j'étais... j'étais dans l'équipe de nuit mais il appelait ça l'équipe de nuit... on commençait le soir et on finissait à 4 heures.

Q *Et le salaire était plus... le salaire était plus... il y avait des primes sur... de l'équipe de nuit c'était plus intéressant.*

R Ah oui... oui ah oui on avait en moyenne plus de 400 € par mois ouais ouais.

Q *Et donc quand il fallait retourner en équipe de jours c'était quand même pénalisant du coup.*

160 R Ah oui fallait retrouver sa place.

Q *et ouais.*

R Parce que quand on était parti en nuit il y avait plus de place le jour ah ben oui.

Q *Et justement quand vous preniez des postes nouveaux, est-ce que vous aviez des formations ? des accompagnements particuliers ?*

R Ah oui, ah oui oui.... pendant une semaine, on était formé au poste ouais.

Q *OK et donc l'usine entre les années 1980 et les années 2000, on a parlé de l'automatisation, on a parlé du management qui a changé. Est-ce qu'il y a d'autres événements... des moments de convivialité et donc vous me parliez avec l'alcool qui a été réduit... Est-ce qu'il y a d'autres points d'écart que vous avez jugés entre le début des années 1980 et la fin des années 2010 ?*

R Ben Bah dans... dans... comme on dit quoi, avant tout le monde était beaucoup plus soudé, dès qu'une personne avait un problème mais il est entouré...

Q *D'accord.*

165 R Et maintenant, on arrive s'il y a quelqu'un qui a un problème ben souvent... il l'a cherché, il faut le laisser... il a cherché... voyez, donc les gens ils sont moins solidaires maintenant qu'avant

Q *Plus individualiste.*

R Et voilà ah ouais maintenant c'est chacun pour soi quoi ah oui.

Q *Et... et il y a un autre aspect que je voudrais... dont je voudrais que vous me parliez sur les aspects... alors on a parlé un peu des gaspillages, vous m'avait dit que sur l'aspect des coûts, il y avait... il y a eu un sérieux tour de vis, sur la qualité ça s'est passé... ça se passait*



*comment... ça se passait comment sur la qualité parce que il y a eu encore une grande révolution qualité.*

170 R Ah oui oui oui... ah oui... avant la qualité c'était pas trop ça... ah oui maintenant ouais c'est beaucoup plus vérifié contrôlé... avant le service qualité ben c'était... c'était pas vraiment la priorité quoi.

Q *Il y avait pas autant de contrôles qu'il y avait maintenant.*

R Ah non non... non.

Q *Et les voitures sortaient éventuellement après avoir été retouchées quand il y avait des...*

R Il y avait beaucoup plus de retouches avant que maintenant et oui.

Q *Donc le bout d'usine devait être encombré.*

R Ah bien sûr, bien sûr... et avant vous aviez des samedis comme ça pour...

Q *Ah ouais d'accord... Ah ouais des samedis et l'usine était organisée avec plusieurs lignes, il y a jusqu'à 3 lignes au montage non, à cette époque-là ? Vous avez connu ça, il y avait combien de lignes de fabrication parce que il y a eu la ligne Twingo jusqu'en 2007 mais avant il y avait combien de lignes ?*

175 R Il y avait la ligne Twingo et la ligne Clio.

Q *Et quand vous êtes arrivés dans les années 1980 il y avait combien... il y avait pas une ligne...*

R Oui dans les années 1980 il y avait la ligne R18.

Q *C'est dans les étages ça ?*

R Dans les étages oui... c'était en sellerie, là maintenant où on a plus le droit d'y aller parce que les planchers ne tiennent plus... il y a un étage du bâtiment où on peut plus y aller.

Q *Et vous vous avez connu ces... ces trois... ces trois lignes alors.*

180 R Oui moi quand je suis rentré... oui il y avait... il y avait... il y avait la R5 la R18 et il y avait encore la R12.

Q *Et vous vous dépendiez du montage c'est ça ?*

R Non non oui... c'était le montage oui.

Q *C'est la sellerie... c'était le montage et après vous êtes passé au service qualité et quand vous êtes parti de l'usine de Flins vous vous étiez toujours au service qualité ?*

R Ah non je suis passé à la peinture... je suis passé en peinture.

Q *En peinture ah d'accord ? et vous étiez où en peinture ?*

R Au service retouche.

Q *D'accord ah oui tout au bout, j'imagine, du process alors...*

185

R les petites retouches sur les côtés... les petites retouches rapides, les retouches rapides dans les petites cabines en bout de peinture.

Q *D'accord et est-ce que il y avait des différences... est-ce qu'il... Tiens, est-ce qu'il y avait des différences d'ambiance entre un secteur comme le montage et la qualité et la peinture ? Est-ce que le fait du... de la différence de département faisait une différence d'ambiance ?*

R Oui parce qu'en peinture c'était bien, les gars ils voulaient travailler en peinture... c'était calme, peu bruyant... non c'était la peinture... c'était... c'était agréable.

Q *C'est propre et calme*

R Voilà la propreté... le calme.

Q *Et justement l'usine en termes de propreté il y a beaucoup de... le 5S qui s'est développé avec les méthodes japonaises... est-ce que l'usine a toujours été propre, clean... elle était bien entretenue l'usine parce qu'elle était vieille, de 52 ?*

R Ah oui et oui oui... maintenant... avant il y avait beaucoup de balayeurs.

Q *Ah oui d'accord.*

190

R Dans chaque secteur, il y avait un balayeur... beaucoup de balayeurs et le mec qui passait il y avait un papier par terre... il y avait quelqu'un qui donc... non c'était propre... il y avait des balayeurs.

Q *Et quand vous êtes arrivé justement, pour revenir en peinture.... quand vous êtes arrivé en peinture vous avez été intégré dans l'équipe, ça s'est bien passé vous avez été formé au poste, c'était parce que c'était un changement j'imagine pour vous ?*

R Ah non moi quand je suis arrivé c'était un poste créé... on appelait ça des contremarques.

Q *D'accord.*

195 R C'est des petites séries que les gens demandaient... il y avait pas assez de voitures pour se permettre de les passer en ligne et donc c'était des... des caisses qui étaient peintes avec des teintes particulières.

Q *Là où par exemple c'est... si Bouygues voulaient acheter des voitures il voulait les peindre à la couleur de Bouygues ?*

R Voilà voilà... par exemple EDF, le Service des Eaux et Forêts, donc c'est nous qui peignaient ça dans une cabine qu'on appelait contre-marque... c'était pareil et de toute façon les cabines étaient les mêmes et voilà [inaudible]

Q *Et en peinture il y avait aussi deux lignes à cette époque-là... il y avait les lignes...*

200 R Il y avait la ligne Twingo et la ligne Clio.

Q *Et à cette époque-là dans l'équipe j'imagine que vous étiez dans une toute petite équipe en contremarque.*

R Ah, en contremarque on était pas nombreux.

Q *Ah, oui d'accord.*

R Ah oui on était deux et...

Q *Et vous dépendez de qui alors en termes de management.*

R On dépendait de qui ?

Q *Vous étiez affecté à quelle équipe... ce que... vous aviez un chef j'imagine.*

R Ah oui oui c'était Moinard... Moinard.

Q *Ah d'accord... ah d'accord, vous dépendiez directement du chef du département.*

205 R Ouais il était chef d'atelier à l'époque.

Q *Chef d'atelier à l'époque.*

R Après il est passé chef de département à Sandouville.

Q *D'accord ok très bien et donc. Et donc euh, en peinture que... vous soyez en peinture ou au montage, il y avait la même ambiance conviviale*

R Non on travaillait souvent un peu plus le samedi et le samedi on faisait un casse-croûte entre nous; on appelait ça un casse-croûte

Q *Vous apportiez le...*

R Oui, il y en a un qui apportait... je sais pas... le samedi

Q *Et si... j'ai une question à propos de la performance, ce qui était la priorité... dans ces années, c'était surtout le volume qui était important, non ?*

210 R Oui, oui... le volume et la qualité

Q *La qualité qui comme vous me le disiez est montée en puissance après dans un deuxième temps.*

R Oh oui, oui... c'était pas... on avait pas de prime, en fin d'année, on avait rien, on travaillait à perte.

Q *Ah d'accord, c'était Flins+, ça s'appelait ?*

R Oui c'était Flins+ mais on n'avait pas la prime d'intéressement

Q *Ca, c'est arrivé en quelle année Flins+, la prime d'intéressement ?*

R Ah, comme ça, je sais plus

Q *Ca c'était intéressant quand vous la touchiez, ça faisait des sous un peu plus...*

215 R Ben oui, ça tombait au mois de mars. Ca faisait un bon mois de salaire en plus. C'était mieux que chez les autres. Fallait faire des heures en plus, le salaire de base avec les heures supplémentaires en plus pour le calcul. On faisait des heures... des heures supplémentaires.

Q *Et ça ça se passait comment, vous vous proposiez ou on vous les imposait ?*

R C'était les chefs, ils venaient vous voir, on vous les imposait. Si une personne n'était pas trop volontaire ou quoi on lui forçait un peu la main, quoi.

Q *Ah oui d'accord parce que fallait quand même avoir l'effectif*

220 R Oui, oui oui, bah oui [inaudible]

Q *Et donc quand vous quittez l'usine de Flins en 2021, si vous deviez garder de toute votre carrière à l'usine de Flins, une image, un objet quelque chose qui symbolise l'usine, c'est quoi ? en un mot...*

R L'évolution, qui va pas dans le bon sens.

Q *Vous m'avez dit que vous étiez passé à la peinture, c'est en quelle année que vous êtes passé à la peinture ?*

R 2016

Q *Donc vous restez à la qualité relativement peu de temps,*

R Oui, on a fermé le NL, le NC.

Q *Vous vous faisiez des retouche sur quel type de ... quel type de retouche vous faisiez ?*

225 R Moi je faisais des retouches peinture. Si on a une petite rayure sur la porte, on ne peint pas la porte entière, on fait une retouche sur la rayure.

Q *Ah oui d'accord ça ça demande une dextérité, une expertise particulière ça ? vous étiez doué pour ça ?*

R Ah bah oui, parce que quand vous rentrez en peinture, vous voyez ma photo affichée dans le hall de la peinture.

Q *D'accord ah oui vous étiez un expert dans votre domaine alors ?*

R Ah oui, oui oui.

Q *Et tiens si on parle deux minutes de peinture, moi j'ai souvenir qu'il y avait des grandes fresques en peinture sur les murs... Ça vous dit quelque chose ?*

R ah oui oui...

Q *ça vous dit quelque chose ces grandes fresques ?*

230 R C'est des trucs qui étaient ramenés... des gars de Flins qui... qui exposaient des grandes toiles.

Q *Oui ou peintes directement sur les murs... vous avez des souvenirs d'avoir vu des trucs comme ça ?*

235 R Ah oui oui oui je me rappelle le gars qui faisait ça, je le connais... il travaillait... et c'est celui qui fait tous les dessins sur les murs... il fait des... des toiles de chasse, des petites maisons dans la campagne avec des petites... des petites bêtes qui se baladaient dans la prairie...

Q *Ah ouais c'est génial ça. Et qui décidait de peindre ça excusez-moi mais c'est super intéressant ce que vous me dites... ce... qui décidez de peindre ces peint...*

R Et en plus il était débordé il avait... fallait l'attendre quand on le... on lui commandait quelque chose.

Q *Mais c'était un Renault ?*

R Ah oui oui les grands chefs décidaient ce qu'il fallait faire... ça sur les murs pour égayer un peu l'atelier.

Q *Ah c'était le management qui décidait ce qu'il fallait peindre.*

240 R Ah oui oui... après il y a des endroits où sans doute il y avait les équipes mais non sinon c'était bien... ils avaient fait des Formules 1, il dessinait des Formules 1 sur les murs... ah ouais ouais il y avait des Gordini...

Q *D'accord ah ouais et vous dans votre secteur vous en aviez aussi des peintures comme ça ?*

R Ah bah oui, là où j'étais, il y avait une petite maison dans la campagne... voilà avec un chevreuil et tout...

Q *Ah c'est génial ça... et il faisait comment pour peindre ? il prenait une carte postale ? il prenait une photo ?*

245 R Ouais c'est une photo dans certains endroits... ouais il dessinait vraiment très bien il avait un coup de crayon.

Q *Et donc c'était quelqu'un qui était collaborateur Renault et qui était payé à ça*

R Ah au début, il travaillait avec nous... au début il était dans l'atelier.

Q *Ah il était avec vous dans votre équipe*

R Oui oui... il a commencé à faire des trucs comme ça puis les chefs, ils ont vu que c'était... que c'était bien et bon ils ont demandé de continuer alors il a été détaché pour faire ça.

Q *Et c'était en quelle année ?*

250 R Oh là c'est 83-84.

Q *Et avant ça n'existait pas ça ?*

R Non avant ça n'existait pas... non non...

Q *Parce qu'il y a eu cette personne qui a eu cette... cette maîtrise...*

R Les dessins ouais ça il y en avait pas avant sur les murs...

Q *Et ce monsieur là il s'appelait ? comment vous en souvenez ?*

R Ah je sais pas... je sais plus son nom, il y avait le dernier il s'appelle [inaudible] à la suite je crois...

Q *Parce que je crois il y en a eu plusieurs je... vous dites ?*

255 R Oui oui, il y en a eu au moins... moi j'en ai vu deux ou trois, quatre même peut-être.

Q *Et donc ces trois personnes, c'est ça, ça a été juste en quelle année ?*

R Attendez que... dans les années 90-97, ça s'est arrêté après je pense.

Q *Parce que c'est... parce.*

R Je sais que... qui s'est fait virer parce que il a fait une connerie il a marqué quelque chose sur une voiture, sinon les autres étaient des anciens... bon ils sont partis en retraite et...

Q *Ils n'ont pas été remplacés il y a personne qui a pris la relève pour faire ses...*

R ah non non... non non non, les chefs, ils sont passés à autre chose.

Q *Mais ces peintures elles sont restées très longtemps sur les murs je pense qu'il y en a encore là ?*

260 R Oh il y en a encore oui là où je travaillais il y avait la Formule 1 en peinture moi j'ai... moi... là où je travaillais ça existe toujours.

Q *A c'est formidable ça...*

R Il y a des endroits qui ont été laissés à l'abandon... ils ont fermé l'atelier et le bâtiment et les dessins ils sont toujours...

Q *Des ateliers... qui est, comme vous dites, laisser à l'abandon, c'était quel type d'atelier ?*

R Bah comment la sellerie tout à fait en haut au 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> étage.

Q *Ah oui d'accord, c'est ce dont vous parliez tout à l'heure avec la dalle donc qui ne tient plus.*

265 R Ben voilà là il y a encore des trucs sur les murs peints...

Q *C'est un peu de l'archéologie... de l'archéologie quoi... ah c'est génial.*

R Ah ben oui oui...

Q *Ben écoutez monsieur Rodot merci vous m'avez vraiment beaucoup aidé vous êtes d'une grande... une grande richesse et je vous remercie beaucoup j'ai compris vous me disiez que là vous alliez partir un moment c'est ça ?*

R Oui oui oui je pars à la Réunion.

[...]

Q *Je vous... vous remercie beaucoup... vous m'avez énormément aidé et vraiment vous avez une carrière à Flins absolument formidable et je vous remercie.*

R j'ai été nommé excellent en peinture un moment donné tous les ans on nommait une personne.

Q *Alors c'était quoi ça ?*

270 R Alors Excellent parce qu'on a fait bien notre travail, pas d'absentéisme et tout, on avait droit à une petite... petite sortie moi j'ai mangé à la Tour Montparnasse, au dernier étage...

Q *Ah d'accord et ça vous étiez beaucoup à être décernés Excellents ?*

R Ah oui dans l'atelier oui... moi je me rappelle quand on a été... on était trois, quatre, on était pas... on était par secteur...

Q *Et c'était tous les... c'était combien de fois par an ?*

275 R Il y a pas longtemps.... il y a pas longtemps... c'était à l'époque de Nicolas... et Nicolas Fève, chef du département en peinture, si ça vous dit quelque chose.

Q *Oui...*

R Oui. Il y a quoi... il y a... il y a 5 ans...

Q *D'accord et une qui... tous...*

R Ah je pense une année, c'était une fois dans l'année... c'était une fois dans l'année... il y avait une réunion... il y avait plusieurs chefs qui étaient là et puis on nommait une personne par département qui est Excellent.

Q *Ah d'accord...*

280 R Et moi je faisais beaucoup d'heures... je faisais beaucoup de... donc c'était...



Q *Vous vous étiez très engagé ?*

R Oui oui oui oui ça s'appelait les Excellents... ouais ouais et j'ai ma photo en peinture... dans le hall de la peinture quand vous rentrez, vous voyez ma photo et je suis en train de faire le geste de peindre la voiture...

Q *Oh c'est génial ça, il y avait d'autres façons comme ça de... excusez-moi je vous pose une autre question, il y avait d'autres façons de valoriser les collaborateurs... là vous me dites que c'était une fois par an mais est-ce qu'il y avait une fois par mois ou de temps en temps...*

R Ah oui oui il y en avait qui étaient invités au concours de Formule 1... il y avait la Formule 1...

285

Q *Oui oui tout à fait...*

R Il y en a qui étaient invités après il y a... on allait au Salon...

Q *Au salon de l'auto ?*

R Au Salon de l'Auto, oui.

Q *D'accord ah oui donc c'était des moyens de remercier en quelque sorte ces personnes pour leur...*

R Oui tu avais bien participé au travail et tout ça et ben il bénéficié de ça...

Q *D'accord... ah c'est intéressant ça et et tiens j'ai une autre question qui me vient à l'esprit, excusez-moi après je... promis j'arrête de vous embêter... quand il y avait des nouveaux véhicules on a parlé de la... il y avait la Clio, la SuperCinq... vous aviez des présentations de ces véhicules en avant-première ?*

R Ah oui oui oui on avait un endroit où on allait voir la voiture oui oui.

Q *D'accord...*

290

R Oui on allait voir la voiture mais même, quand on travaillait dessus on était formé...

Q *Ah d'accord c'était... c'est... on vous présentait la voiture pour que vous puissiez... pour que vous appreniez à la fabriquer...*

R Voilà voilà oui oui...

Q *D'accord et est-ce que vous avez eu des présentations des véhicules avant qu'ils soient officiellement révélés... avant qu'ils soient officiellement présentés au Salon de l'Auto par exemple... est-ce que vous avez pu bénéficier de présentation de véhicules ?*

R Ben nous, comme on fabrique la voiture, automatiquement on la voyait avant.

Q *Ah oui les prototypes*

R Ouais, les prototypes... on la voyait... avant la voiture était bâchée, était au secret et donc on allait la voir, on allait au secret la travailler pour faire une retouche ou moi j'y ai été plusieurs fois pour faire une retouche à la voiture... il fallait montrer la voiture aux journalistes et après comme il y avait un défaut... ben on m'avait appelé pour aller travailler sur la voiture.

Q *Et ça, c'était dans une zone qui est un peu top secret ?*

R Oui, il appelait ça le secret oui oui...

Q *Et est-ce que quand il y avait un nouveau véhicule qui arrivait dans l'usine, est-ce que vous pouviez bénéficier de prêt ou pour les essayer ou des choses comme ça ?*

R Ah oui oui moi j'ai essayé la SuperCinq, la Twingo... ouais ils nous prêtaient la voiture un weekend ah ouais...

Q *Ah ouais un weekend.*

R Moi je [inaudible] le weekend j'ai eu le Scénic un weekend.

Q *Il y avait pas que des voitures fabriquées par l'usine il y avait aussi les voitures du groupe.*

R Ah oui après il y avait des voitures qui étaient présentées, du groupe... c'était quelque chose d'important dans le département... vous pouviez la prendre pour un weekend et puis voilà la montrer à la famille.

Q *Ah d'accord et ça c'était... c'était... vous étiez d'une certaine manière... on est fier de... de ramener la voiture qu'on fabrique à la maison j'imagine ?*

R Ouais bien sûr bien sûr...

Q *Ah c'est très intéressant ça et ben écoutez monsieur Rodot, je pense que j'ai fini... on avait prévu une demi-heure et ça fait quasi 50 minutes que je vous embête... merci beaucoup d'avoir partagé avec moi ces souvenirs... je vous souhaite un excellent retour en Réunion et... enfin à l'Ile de la réunion, pas en réunion... et puis une excellente retraite et puis*

*j'espère avoir le plaisir d'échanger peut-être avec vous dans les prochains mois éventuellement merci monsieur bonne fin de journée au revoir*

R Merci bonne journée à vous au revoir

Q *Merci au revoir*

**ENTRETIEN N° 9 – ANTOINE LA ROCCA – 1981-2016 : AUTOMATICIEN, TECHNICIEN ADMINISTRATIF, PHOTOGRAPHE**

Entretien réalisé par visioconférence le 11 mars 2022.

Q *Toi tu es entré à l'usine de Flins en quelle année ?*

R En 1981, 12 janvier 1981.

Q *Tu es rentré en qualité de quoi ?*

R En qualité d'électro mécanicien, parce que c'était mon métier.

Q *C'était ta formation initiale, tu avais quoi comme diplôme à l'époque.*

R J'avais un CAP d'électromécanicien tout simplement.

Q *Tu avais quel âge quand tu es arrivé à l'usine de Flins ? C'était ton premier job ?*

R Mon Dieu, j'ai commencé à bosser à Singer, pendant... je ne me rappelle plus trop, et puis  
5 ben écoute, ce n'est pas compliqué... je devais avoir une vingtaine d'années, 25 ans, je ne  
sais plus, je m'en rappelle plus trop. Attends je vais te dire, il y a 42, non ce n'est pas  
possible, ce n'est pas 42, ce n'est pas possible, je te raconte n'importe quoi, attend, attend,  
je prends ma calculette... tiens c'est bizarre, ça... je fais n'importe quoi... 1959 ; attends,  
attend...

Q *Oui, tu avais 22 ans.*

10 R Oui, j'étais tout jeune.

Q *Oui, t'es toujours tout jeune, et est-ce que tu avais déjà connu... oui tu avais déjà travaillé  
à Singer, c'est ça ?*

R Oui, j'avais travaillé à Singer, à l'usine Singer et qui était à Bonnières-sur-Seine.

Q *Et c'était une grosse usine ?*

R Ben c'est une usine qui fabriquait des machines à coudre, euh, qui en fin de carrière, qui a  
fabriqué des planches à voile, mais moi... est-ce que j'ai connu les planches à voile ? si je  
crois que j'ai connu les planches à voile, parce qu'ils ont eu des difficultés, ils ont diversifié  
15 leur prod et puis c'était des grosses presses à injecter qui faisaient des planches à voile.

Q *Il y avait combien de personnes à l'usine Singer ? C'était une grosse usine ?*

R Oh, ben ça, mon Dieu, je ne pourrais pas te dire.

Q *Mais grosso modo parce qu'à Flins à l'époque il y avait environ 20 000 personnes mais là...*

R Je ne sais plus, il y avait quasiment plein de corps de métiers, c'est délicat, peut-être 1 500, parce que le site il était très éparpillé, je ne sais plus, peut-être 3 000, je sais plus.

Q *Il y en avait donc grosso modo 10 fois moins que Flins quoi ?*

20 R Il y a internet pour voir si je trouve un truc... je regarde sur internet pour voir si je trouve un truc... Bonnières... effectif... Attend, j'ai un truc, 1934... alors c'est quelle année ça. J'ai un site internet... 22 établissements... effectifs... Singer... pourquoi je n'ai pas les effectifs... non je n'ai que les bâtiments, je n'ai pas les effectifs... je sais plus, là franchement.

Q *Non mais ne t'embête pas... En tout cas, t'avais déjà eu une expérience de l'usine avant d'arriver à Flins, t'avais déjà une expérience industrielle, c'était quoi les points de différence majeure que tu as pu noter entre un site comme Singer et puis l'usine de Flins ?*

25 R Ben disons l'usine de Flins est nettement plus grande, ça c'est sûr... et puis ensuite les produits n'étaient pas les mêmes, mais on va dire que les corps de métier, c'était semblable, il y avait de l'injection plastique, il y avait des presses à emboutir, il y avait de la peinture, il y avait de l'assemblage, il y avait des expéditions, donc on va dire structurellement ça se ressemble hormis le produit qui n'est pas le même. Mais quelque part, c'était un peu pareil, tu avais un bâtiment pour ceci, un bâtiment pour cela, et ainsi de suite.

Q *Une organisation à peu près similaire.*

R Oui, dans les principes c'était quasiment pareil.

Q *Donc tu arrives à l'usine de Flins le 12 janvier 1981. T'arrives à Flins, c'est quoi ta toute première impression quand tu découvres l'usine ?*

30 R Mon dieu... euh... je... ce n'est pas tout au début parce que, quand on rentre, on va directement dans un bâtiment donc tu ne peux pas te rendre compte... on ne se rend pas compte de la grandeur et la surface des bâtiments, enfin de la superficie de l'usine parce que tu ne bouges pas trop. C'est après que... moi j'étais donc en maintenance, ah non... oui, c'est ça, j'étais en maintenance donc je tournais entre le bâtiment de peinture et puis il y avait le LH  
35 et ensuite il y avait la cataphorese, les trois bâtiments dans lesquels la peinture était impactée. Donc je naviguais entre ça et c'est qu'après que j'ai pu naviguer un petit peu parce qu'après j'ai changé de service, je suis resté jusqu'en 84 ou 85... Mais malgré tout en 82, je

suis tombé sur une annonce à l'usine de Flins, qui cherchait un dessinateur. J'ai candidaté, j'ai été retenu.

Q *Ça c'était en quelle année.*

40 R En 82. Il y avait... ça s'appelait le journal de Flins. Et à l'époque, il y a le... le rédacteur en chef... Il y avait Daniel Pinard, il y avait aussi Alain Blondel dans l'équipe euh... le chef c'était... il y avait... avant il y avait Thierry Larmoy et avant c'était un autre euh... Bertrand... Bertrand, j'ai plus son prénom, mais je suis arrivé à l'époque où c'était Bertrand et Thierry Darmoy et après Thierry Darmoy, il y a eu Nadine Raffray, et après Nadine Raffray, il y a eu Maryse Brudey et après il y a eu toi... Attends, je crois que c'est ça. C'est ça ?

Q *Après il y a eu Mathieu Perrier, Fabienne...*

R Donc, après Maryse, il y a eu Mathieu Perrier.

Q *Fabienne et moi.*

R Oui oui voilà. Et comment dire, j'ai commencé par faire des dessins pour le journal de l'usine. Et parallèlement à ça je faisais de la photo.

Q *Et tu faisais que ça, tu étais dédié à 100% ?*

50 R Non non non, je t'explique, au début je travaillais donc au service de maintenance. Je suis tombé sur le journal, je suis allé passer un test dans le bâtiment RH, dessiner sur paper board un dessin, ça leur a plu. On me faisait dessiner, je dessinais en parallèle de mon activité donc d'électro méca. Ensuite parallèlement à ça, à l'extérieur, j'ai commencé à faire de la photo de presse, dans un journal local et j'ai dit au rédac en chef : « est ce que c'est possible que je fasse des photos ». Il m'a dit « oui » et après j'ai fait des photos, et petit à petit j'en ai fait un petit peu plus et un jour on m'a dit « ben écoute, si tu veux il y a une place à la com' » donc, là, je suis parti comme ça. On m'a dit ça dans la semaine et la semaine d'après, pouf, je suis passé à la com.

Q *C'était en quelle année, ça, que tu es passé à la com.*

R Je pense que c'était 85-86, je ne me rappelle jamais trop.

Q *Ta première impression à l'usine, le premier jour, ne t'en a pas vraiment.*

R Non.

Q *C'est ensuite que tu découvres surtout l'immensité du site, c'est ça qui te marque ?*

60 R Oui c'est ça, c'est beaucoup plus tard, parce que quand tu es dans un bâtiment, hormis que tu vois la longueur et que tu as des vélos pour te déplacer.

Q *C'est la longueur et les vélos.*

R Il y avait... comment... il y avait des voitures, il y avait tout un tas de choses, donc on perçoit quelque chose. Après pour aller chercher des pièces au magasin, ben on prenait la voiture ou on avait des triporteurs, on allait chercher des pièces pour les moteurs, je ne sais,  
65 ou tout ce qu'il fallait pour réparer. Mais on est bien d'accord je ne naviguais qu'entre quelques bâtiments, je ne faisais pas tout le tour. Je n'ai pas fait le tour complet pour me rendre compte de l'immensité du site. Ce n'est qu'après que, quand je suis rentré à la com, que là j'ai tourné à droite à gauche, j'ai tourné dans tous les sens. C'est là qu'on mesure l'immensité du site mais pas avant. Tout du moins pas du poste que j'avais.

Q *Donc c'était plutôt au milieu des années 80, quand tu passes à la com que là tu découvres en circulant la taille du site.*

70 R Ben oui, parce que j'allais partout.

Q *Et est-ce que tu dirais qu'il y avait un esprit Flins ? quelle est la perception que tu as quand tu arrives, quand tu es encore électromécanicien, des gens, des mœurs de l'usine ?*

R Alors il y avait une grande, on va dire, fraternité entre tous, du moins dans le service des électroméca ou j'étais. Euh, c'est... il y avait une grande fraternité entre les personnes. On faisait des repas de Noël, on faisait des trucs comme ça. C'était l'époque où ça se faisait encore par exemple. Donc il y avait pas mal de convivialité, d'entraide. Bon après certainement peut-être des coups de gueule, c'est possible qu'il y en ait eu, là comme ça ce n'est  
75 pas ce qui me remonte le plus, mais c'est possible qu'il y en ait eu. Après... non, il y avait une vie... Parce qu'en plus, quand tu étais dans ce service, on avait des liens aussi avec d'autres petits services d'électromécaniciens qui étaient par exemple au LH, à la cataphore, ou alors... ça s'appelait les secteurs... Il y avait des secteurs éparpillés, parce qu'en fin  
80 de compte tu avais des secteurs dans chaque département, dans chaque département ou bâtiment et parfois on arrivait à se rencontrer, parce qu'il fallait voir quelqu'un pour... S'il y avait une chose parce qu'à une époque, comme je dessinais pas mal, j'ai dessiné des personnages, des trucs comme ça, sur des murs d'un autre bâtiment, dans un secteur. A une époque ça se faisait pas mal. Alors on faisait beaucoup de peinture, je ne faisais pas de  
85 peinture artistique. Moi c'était plutôt disons du dessin de presse ou des choses comme ça.

Il y avait beaucoup de peintres qui projetaient avec un rétro projecteur une carte postale et ils faisaient des tableaux géants.

Q *Ah oui, il y avait des peintres, parce que tu sais on les avait photographiées les fresques de l'usine. Les gens ils prenaient un rétro projecteur, ils projetaient une carte sur le mur et ensuite ils la peignaient à travers cette projection ?*

R Les proportions, c'est ça ils redessinaient le truc. Alors, soit c'était directement sur le mur, soit c'était sur une surface en bois, ben ça dépendait des possibilités et puis et puis voilà.

Q *Les cartes postales qu'ils prenaient...*

90 R Carte postale ou photo, parce que bien souvent, il disait « tiens... » Je pense qu'il devait y avoir un consensus dans la partie où c'était fait, les gens du coin disaient « moi je préfère avoir ceci ou cela » parce qu'il y avait de tout, il y avait des paysages, il y avait aussi des voitures, il y avait un peu de tout. En général c'était le monde automobile et puis des paysages et puis bah voilà ça marchait comme ça.

Q *Et donc il y avait, tu dis, dans le secteur, ils choisissaient, il y avait une espèce de vote, une espèce d'accord sur le modèle.*

95 R Ah bah oui oui parce que quand même ce n'était pas neutre quand même de faire une peinture de quelques mètres carré, il faut que ça plaise évidemment au chef de département

Q *Donc le management était mis aussi dans la boucle, ce n'était pas seulement les gens de l'UET.*

100 R Ben je ne pense pas qu'un chef de département il aurait apprécié que quelqu'un ait barbouillé, passé un bout de temps au... enfin faire de la peinture. Il y a toujours eu de très belles choses mais je pense que le chef de département devait être parfaitement impliqué dans l'affaire.

Q *Et ces gens-là, ces peintres-là, c'était des ouvriers par ailleurs, ils faisaient en perruque ou c'était des gens qui étaient dédiés à ça ?*

R C'est ça, exactement ça. Ils avaient des talents qu'ils s'étaient découvert je ne sais pas comment.



Q *C'était des ouvriers et puis par moment, on les sortait pour faire ces peintures.*

R C'est ça. Et il y en a certains qui ont eu des réputations comme ça, enfin qui se sont fait des réputations parce qu'ils avaient un réel talent. T'avais... ces personnes-là c'était aussi des peintres à l'extérieur.

Q *Et ça c'est quelque chose, alors toi tu es arrivé en 81, mais c'était quelque chose qui existait déjà avant les autres années ou c'est pendant la période des années 80 que ça s'est développé ?*

R Mon Dieu... Alors là, euh, je sais... je ne pourrai pas de dire...

Q *Où ça a toujours été ?*

R Je pense que ça a toujours été, je pense que c'est avant moi, ce n'est pas possible, il y en avait déjà avant.

Q *Et donc régulièrement ils repeignaient les fresques déjà peintes pour s'adapter aux nouveaux besoins ou aux nouvelles envies du secteur ?*

R Ah oui, ça ne se passait pas comme ça, quand c'était peint sur un mur, ça restait comme ça. Après sauf s'il y avait un aménagement technique particulier. Après quand c'était des panneaux, il n'y avait pas de souci, tu décroches le panneau et après t'en mets un autre et puis c'est tout. T'en mets un autre ou t'en mets pas, mais c'est tout. C'était comme ça. C'était sympa.

Q *C'est passionnant cette histoire de peinture. Et ça c'était l'embellissement de l'époque, l'embellissement des secteurs de l'époque ?*

R Et oui, Ben oui, exactement, tu peux dire que ça se comprenait comme ça.

Q *C'était le management visuel de l'époque.*

R Oui, il y avait au moins ça. Après extérieurement, je crois qu'il n'y avait pas. C'était... ces peintures-là, quand elles étaient appréciées et quand il y avait des visiteurs, ils voyaient ça. C'était une valorisation de tout le monde, ben c'était... il y avait un côté social qui était... ben oui, parce qu'elles étaient visibles. Il y en avait au bout du montage, il y avait un truc, de mémoire, il y avait un grand paysage avec une forêt, je ne sais plus quoi. C'est des trucs, tu ne passes pas à côté, hein.

Q *Ça valorisait les équipes dans le secteur où elles étaient peintes par rapport aux visiteurs.*

R Oui, c'est ça.

Q *C'est passionnant ces histoires de fresques. A mon avis elles ont toutes disparu là maintenant, mais bon... Ok, par ailleurs, on a parlé un peu, des collègues, de la solidarité, c'était quoi avec les chefs les relations que vous aviez ? Avec la hiérarchie.*

R Le hasard faisait que j'avais des bonnes relations avec pas mal de chefs, alors je ne sais pas pourquoi, des bonnes relations, je ne pourrais pas te l'expliquer. Peut-être que les responsables étaient plus proches, allaient plus sur les lignes, je ne sais pas comment l'expliquer.  
125 Je parle juste pour moi.

Q *Parce qu'à l'époque, il y avait encore un mille-feuille important, avant l'usine à vivre, la création de l'UET, il y avait euh les chefs de département, les chefs d'atelier, adjoints, contremaitres, etc.*

R Oui oui, ça marchait bien. Alors après certainement dans certains endroits, comme dans n'importe quelle ville t'as des billes, mais de mémoire, ils étaient présents sur le terrain, euh et... pour moi, je parlais pour moi pas pour les autres. Ça se passait bien, j'ai rarement... je n'ai pas souvenir d'avoir eu des mauvais souvenirs.

Q *Il y avait une grosse pression de la hiérarchie.*

130 R Grosse pression à quel sujet ?

Q *Ben je ne sais pas, pour notamment si toi t'étais en maintenance, pour les dépannages, les choses comme ça, il y avait une grosse pression.*

R Non non après... C'est comme partout, intervenir... t'interviens. Et il fallait faire mieux au plus vite, il n'y a rien d'extraordinaire de ce côté-là. Après, de mémoire, à cette époque-là on était plutôt volume, tout au début on jouait plutôt le volume et après est arrivé, avec les UET est arrivé le... la qualité a pris... malgré que la qualité existât, mais on va dire que de  
135 mémoire le volume l'emportait sur la qualité, il fallait sortir les pièces.

Q *C'est en quelle année que la bascule s'est faite ?*

R Les usines à vivre, les UET.

Q *La qualité totale c'est ça.*

R La qualité totale oui, c'est ça, il y avait un dénommé Melsser qui était lui, j'ai plus son prénom, qui était responsable de ce truc-là, au CDU, au déploiement de ces trucs-là. Alors le directeur de l'usine de l'époque, je ne l'ai pas...

Q *Michel Auroy ? Bougeard ?*

140 R C'est là qu'on a... c'est possible.

Q *Fin des années 80.*

R Oui, dans les années 80-90 parce que ça... parce qu'en 90 est arrivées la Clio. Je pense que c'est arrivé... à vérifier, mais il me semble que c'est arrivé avec la Clio, parce que, quand on faisait des R5 et puis après SuperCinq, euh, il n'y avait pas la qualité.

Q *C'était volume plutôt que qualité.*

145 R Oui, ce n'était pas aussi structuré, enfin le mode opératoire n'était pas aussi axé sur la qualité du produit, de ce que je voyais. Et c'était la politique, c'était comme ça, il fallait sortir les caisses et puis c'est tout.

Q *Et quelle vision tu avais de la direction de l'usine au début des années 80, le directeur ?*

150 R Moi... par le fait que j'allais à droite à gauche, assez vite, pour faire des photos, donc j'ai rencontré tout de suite, des... tout un tas de responsables et puis ma foi, ça allait... Ben oui, oui, ça se passait très bien. J'avais une relation assez privilégiée. Parce que c'était... c'était en dehors... ce n'était pas hiérarchique, j'étais là pour faire des photos... en l'occurrence, j'étais payé pour faire des photos, je suivais donc les gens. Et puis c'est tout, ça se faisait de manière bon enfant, il n'y avait pas de... il n'y avait pas de mal.

Q *D'accord.*

155 R Je sais qu'il y a une fois, à l'époque de Gérard Leclercq, il y avait une visite, je ne sais plus laquelle, et à cette époque-là, les chaussures de sécurité commençaient à arriver, enfin... et je n'avais de chaussures de sécurité et il m'avait dit « eh, t'as pas de chaussures de sécurité ? » bon d'accord, mais ce n'était pas méchant. Mais on va dire que c'était des mauvais endroits qui étaient à risque non plus.

Q *Les EPI, les chaussures de sécurité, ça n'a pas toujours été ça ?*

160 R Tout au début, il n'y avait pas la même... je ne crois pas... il y avait certainement des choses, mais des pompes de sécurité, si s'il y en avait, j'en avais bien sûr, mais la sensibilisation au port des EPI, c'est fin des années 80 je ne crois pas l'avoir vu. Ça se faisait. J'ai fait des dessins, si si ça se faisait mais ce n'était pas... mais c'était une guerre de tous les jours en fait. Enfin une guerre... il n'y a pas de guerre, mais c'était une sensibilisation de tous les jours en fait, parce que... même moi quand je faisais des photos ça m'arrivait d'avoir

des gens qui euh, mais je disais « pourquoi vous ne baissez pas vos manches, pourquoi  
 165 vous coulez du plomb dans des moules et puis que vous avez pas de tablier en cuir pour  
 vous protéger, ceci, cela, pas de... » et puis les mecs ils me disaient « si si c'est bon comme  
 ça » et puis après moi j'allais voir le chef et je lui dis « c'est normal que le mec il fasse le  
 boulot comme ça ? » et puis il y a l'autre qui me disait « non non non » donc il repartait, il  
 lui remettait les équipements adéquates et puis voilà... Mais c'était... moi j'étais à la période  
 170 où ça se mettait en place.

Q *D'accord, c'était dans les années 80 que ça s'est mis en place progressivement alors ?*

R Oui, oui je pense... Je vais regarder des articles pour voir quelque chose.

Q *Tu as des articles toi ? Tu as quoi comme articles ?*

R Bon ce n'est pas grave, je ne sais pas où c'est...

Q *Tu dois avoir toute la collection de Courants ?*

R Des Courants, oui j'en ai quelques-uns, si j'en trouve, à brule pourpoint, bon... ce n'est pas  
 grave... ce n'est pas grave.

Q *Alors, ensuite, mais ne t'embête pas Antoine...*

175 R J'en ai quelques-uns parce que mon travail c'était ça.

Q *Si jamais tu en avais éventuellement, pour les scanner... Alors, si on continue... Tu es resté  
 à Flins... Tu es parti de Flins en quelle année ?*

R En 2016... 2016, si je ne m'abuse, en mai 2016.

Q *Quels sont les principaux événements du groupe Renault que tu as vécus, alors j'imagine  
 que tu en as vécus pas mal dans toutes ces années... Je pense notamment à des choses  
 comme la privatisation, il y a aussi la grande crise dans les années 84, comment t'as vécu,  
 comment c'était vécu ces différents épisodes de la vie de Renault ? Les pertes abyssales en  
 84, l'échec de Volvo, la privatisation, etc.*

180 R Ben écoute, comme j'étais en com', comme on était là pour relayer donc les messages et  
 puis informer le personnel, ben les gens prenaient l'information comme ça, on leur expli-  
 quait les trucs et puis voilà. Je sais que les premières privatisations, on faisait, on avait  
 fait... on avait fait des espaces UET donc c'était des bâtiments conçus pour, et ça c'était les  
 premiers bâtiments donc, pas des bâtiments pardon, comment on pourrait appeler ça... un  
 espace...

Q *Un bureau ?*

R Des petites structures euh...

Q *Des box ?*

185 R Oui, mais t'avais le bureau, t'avais un box, et t'avais... Alors il y a eu deux choses. La salle d'UET ça c'était une chose mais après la salle disons... la salle était faite en deux, t'avais une partie qui était faite pour la projection des trucs comme ça, ça pouvait la couper en deux. Tu avais des espaces UET qu'ont été faits à l'époque de la Twingo avec... Il y avait Nadine Raffray qui était là. On a développé donc tout un tas d'espaces en bois.... alors à l'époque, ils étaient en bois, en bois ou en autre chose, je ne sais plus trop quoi. Des petites  
190 structures qui étaient intégrées dans les bâtiments pour que l'UET ait un espace commun identique d'un endroit à un autre, il y avait une uniformité dans les choses, ce qui facilitait tout un tas de choses et quand une personne au bout du bâtiment allait d'un bout à un autre, il retrouvait un espace identique.

Q *Ça c'est pour la privatisation.*

R Je pense qu'à cette époque, ça se faisait déjà.

Q *Et donc tu dis que c'était divisé en deux, il y avait une partie projection et une partie...*

195 R Oui, c'était en deux, il y avait comment ça s'appelle des volets, enfin des espaces de rideaux, des trucs comme ça, des séparations...

Q *Des paravents ?*

R Des paravents des trucs comme ça... de mémoire il y avait ça. C'était une salle d'expo... expo on peut dire.

Q *Pour présenter les contenus sur la privatisation ?*

200 R Oui, voilà. Donc il y avait des téléés, des machins comme ça, donc surtout des téléés à cette époque-là, ce n'était pas compliqué. Des téléés, il y avait des ensembles télé / magnétoscope et puis allons-y. L'information passait, tout le monde avait son truc, c'était fait dans les ateliers, on est bien d'accord. Il n'y avait pas... pas beaucoup de grandes messes qui étaient faites à l'époque, alors attends, dans le bâtiment... comment il s'appelle le bâtiment...

Q *Le RC ?*

205 R Le RC, il était encore en cantine. On avait le gymnase... Le gymnase qui servait, donc c'était un ancien gymnase qui servait surtout pour les réunions d'encadrement.

Q *C'était au bord de la Seine, tout au bout ?*

R Oui, oui, dans un endroit, dans un espace où il y avait beaucoup de maisons aussi de personnels Renault. Ah non ce n'est pas ceux-là. Quand tu sortais de l'usine, si tu allais un peu plus loin sur la droite, à un moment donné, tu avais, enfin, il y avait une allée avec des bois et des arbres de chaque côté et puis après au bout tu avais un ancien gymnase, un vrai  
210 gymnase qui avait été....

Q *C'était ce qu'on appelle le Château ?*

R C'est possible, je ne me souviens plus trop de ça. Il y a peut-être un truc un peu château mais je me rappelle, ça c'est sûr, le gymnase, pour moi c'était l'équivalent du RC. Hormis que là-bas il n'y avait pas de structure fixe donc c'est-à-dire... à chaque fois c'était de la location. C'est après qu'on... quand il y a eu un espace qui s'est libéré donc ils ont fait le  
215 RC, mais auparavant c'était de la location....

Q *Le RC, c'était en quelle année ?*

R Mon dieu... Ça c'est quand... alors c'est quand... Alors ça doit rimer avec... quand ils ont modifié les horaires des équipes pour que... avoir le moins de gens qui mangent à la cantine, alors ils ont modifié les horaires, de mémoire. Ce qui faisait qu'il y avait moins de gens qui mangeaient à la cantine, et comme il y avait moins de gens qui mangeaient à la  
220 cantine... il y a des restaurants qui ont été désaffectés.

Q *Il y avait combien de restaurants à l'époque ?*

R Donc il y a eu les nouveaux horaires. Oh il y en avait plusieurs... Il y en avait dans la barre... Comme elle s'appelait cette barre... EE.

Q *La Barre EG.*

R Euh, il y en avait trois, trois facile... Un qui a été détruit, il y a une structure qui a été détruite...

Q *C'était EE3.*

225 R Il y avait EE1, EE2, EE3 et il y a eu... Il y en a un qui...

Q *Il y a EE3 qui a été détruit.*

R Ensuite tu en avais un autre, euh oui t'as ça, t'en avais un peu de partout. Tu en avais justement un au RC, au rez de chaussée, c'était un restaurant. Au-dessus je ne me rappelle plus ce qu'il y avait. Euh, peut-être des bureaux... Ensuite tu en avais en face de l'ancien... du

230 BVP, euh... tu avais un restaurant ici. Il y en avait un autre en face de la tôlerie, de mémoire, il me semble... Et... Oui, voilà c'est tout... il devait y en avoir d'autres... à l'autre bout de l'usine, est-ce qu'il y en avait sur les parcs, je ne me souviens plus bien...

Q *On a parlé de la privatisation, par rapport à d'autres problématiques comme les 35 heures ou les accords à vivre, est-ce qu'il y a des choses qui t'ont marqué ?*

235 R Marqué, non pas spécialement, moi j'étais dedans donc il fallait que je fasse... je travaillais là-dessus, après... là, franchement... après il y a toujours évidemment des gens qui vont rouspéter, ceci cela, mais je pense que ça ne se passait quand même pas trop mal, ça ne se passait pas trop mal, je n'ai pas vu de gros, enfin... je n'ai pas souvenir qu'il y ait eu de gros... Enfin évidemment des grèves... Alors les grèves je ne sais plus. Quels étaient les pourquoi...

Q *Tu as un souvenir des grèves justement ?*

R Ah oui, bien sûr j'en ai vu des grèves.

Q *Il y en a eu beaucoup au début des années 80.*

240 R Mais ce n'était pas... Moi je n'ai pas connu très violentes... euh, donc c'était des défilés... Les gens défilaient dans les... dans les allées des bâtiments.

Q *Des cortèges.*

R Oui, ensuite ils allaient dehors, ensuite ils allaient devant le bâtiment RH ou devant la direction : « blablabla » et puis ensuite ils repartaient. Mais je n'ai pas connu d'événements violents. Les événements violents c'étaient bien avant... enfin disons violents...

Q *Avec des séquestrations par exemple.*

245 R Où ils envoyaient des boulons, je ne sais pas quoi... ça je n'ai pas connu. Alors si, on m'a raconté ça, mais ça c'était dans les années 68, à cette époque. Mais attend tout ça c'est dans le livre de Flins.

Q *Tout à fait mais moi ce qui m'intéresse aussi c'est d'avoir aussi ta vision.*

R Non, non j'entends bien.

Q *Toi, au cours de ton passage à l'usine de Flins, donc de 81 à 2016, donc 35 ans, c'est quand même considérable, qu'est-ce que tu as noté, c'est quoi pour toi les principaux événements*

*positifs ou négatifs qui t'ont marqué en termes de modifications d'infrastructures, de management, de process, d'organisation, etc. ?*

R Ben disons, c'était... alors, ça s'est très bien structuré, alors je trouve... ça s'est structuré très bien dans tout ce qui était prod, il y avait tout un tas de choses logiques, enfin pour moi ce qui était logique et qui était évident, et puis, ben voilà... c'était convenable... c'était juste. Ben après, comme j'étais en com, on n'avait pas la même... on ne voyait pas les mêmes choses. C'est à dire en production, ils avaient des passages, je ne sais plus comment qu'on dit, pour passer, ils avaient des blocs, enfin peu importe, pour évoluer... donc ils avaient... donc c'était leur métier... ils avaient des trucs bien spécifiques, mais nous en com... enfin en tertiaire, on n'avait pas les mêmes choses, tout du moins en com et je pense en com ça devait être pareil. On n'avait pas la même démarche, on n'avait pas la même chose, dans notre métier on ne progressait pas de la même manière que ceux qui étaient en atelier. C'est comme ça que moi je le voyais.

Q *Et en termes...*

R Pour les ateliers c'était parfait.

Q *Et en termes de transformation du process, c'est quoi les événements majeurs, alors il y a des lignes qui se sont arrêtées. Alors il y a la ligne Twingo en 2007 mais avant ça ?*

R Ben, ce qu'était majeur, c'est la création de l'UET qui est là, qui a structuré, comment je veux dire, qui a structuré le flux de l'usine, donc et la responsabilité et les rôles de chaque bâtiment, de chaque atelier. Donc là il y avait une... ça a parfaitement structuré le truc. Donc les Unités... les UET avaient une certaine autonomie, avait une interaction avec... directe... avec l'UET d'avant et celle d'après... donc je trouve que ça c'était très bien, parce que ça permettait d'être très efficace. Donc ça c'est... après je n'ai pas connu... avant, je pense que ça devait être un peu plus compliqué parce qu'évidemment comme il y avait... c'était moins structuré, ça ne devait pas être aussi facile... Et puis c'était à une époque, on... on avait, des doublons à cette époque-là. Doublons en contrôle ceci cela, et donc le fait de standardiser les choses, ben ça élimine tout ce qui est superflu, tout ce qui est redondant.

Q *Il y avait beaucoup de doublons.*

R Ben à une époque oui. C'était comme ça.

Q *Et en termes d'installations, toi tu as connu combien de chaînes à l'usine de Flins ?*

R Quand je suis arrivé, j'en ai connu trois.



Q *Alors tu peux me les décrire un peu parce que j'ai du mal à comprendre, moi je vois en 2007 on arrête la ligne Twingo, mais avant j'ai un peu du mal, mais 80, en 81 toi tu connais trois chaînes.*

R Il y avait trois lignes... il y avait... euh... moi j'ai connu, alors il y avait les R5, ils passaient si je ne m'abuse, des... R12.

Q *Il y avait la R18.*

275 R R5... La R18, c'est possible... Mais je sais qu'il y avait trois lignes bien distinctes au montage, il y a eu trois lignes. Et en peinture... Ils avaient... il y avait deux lignes faciles... deux ou trois lignes, je sais qu'au début il y a eu trois lignes et après on est passé à deux lignes. L'usine, elle est passée à deux lignes... Ben c'est quand ils n'ont eu plus que de mémoire, ils ont dû... il y a un véhicule qui a disparu... mais lequel... je pense... alors qu'est-ce qu'il y avait... Il y avait la SuperCinq c'était en 1900... en 1900, la SuperCinq, c'était en 84, je  
280 crois... La SuperCinq en 84 et donc avant il y avait des R5, il y avait des R18 et il y avait autre chose.

Q *La SuperCinq ça a été 84-90.*

R Oui, je sais plus...

Q *La R18 jusqu'en 89.*

R La SuperCinq, c'est celle qui a... Oui, mais elle a commencé en 84, je crois, la SuperCinq.

Q *Oui, c'est ça, c'est ça. Et donc quand on a commencé la SuperCinq, on est passé en deux lignes.*

285 R Il me semble... Il me semble que c'est à partir de ce moment-là, il me semble... Après à vérifier... Parce qu'après évidemment, il y avait un produit... Oui puisqu'il y avait un véhicule qui a disparu.

Q *Parce qu'en 86 c'est la R18 qui s'est arrêtée, donc ce n'est pas plutôt que... ce n'est pas plutôt quand la R18 s'est arrêtée qu'on serait passé de trois lignes à deux lignes.*

R C'est possible... c'est possible.

Q *D'accord.*

R Parce qu'après ça ne se justifiait... Parce qu'à cette époque-là...

Q *Oui.*

290 R Euh... Les robots n'existaient pas et... euh. Quand les robots n'existaient pas, quand on faisait un nouveau véhicule, on faisait un nouveau bâtiment, un nouveau bâtiment tôlerie en fait, en l'occurrence, donc c'est pour ça qu'il y avait avant, dans le bâtiment qui s'appelait... comment il s'appelait ce truc-là... Il y avait... Il y avait tôlerie OA.

Q *Il y avait le bâtiment S, il y avait AD.*

R Il est encore là, il y avait la tôlerie... il y avait la R18, la R5 la R18, il y avait une tôlerie ici, il y avait trois... trois bâtiments tôlerie...

Q *D'accord.*

295 R Pardon ? Il y avait trois bâtiments tôleries... Au P.... au P, oui ça devait être ça. Il y en avait un en bord de Seine, en fin de ce côté-là.

Q *Ben c'est le P.*

R Il y en avait un qui était là et puis l'actuel... Oui, c'est ça... et après l'autre qui est...

Q *OA, AD et au bâtiment S.*

R Au bâtiment... oui le S, ça s'en était un. Il y avait trois tôleries et après est arrivé le robot.

Q *Et donc quand les robots sont arrivés.*

300 R Et quand les robots sont arrivés, ça a permis... ben oui parce que comment dire... la ligne c'était... A l'époque les lignes elles étaient... on va dire, propriétaires... le matériel était spécifique à l'assemblage des choses et quand les robots sont arrivés ça a permis de faire tout un tas de choses et de passer... de faire plusieurs opérations, et de passer plusieurs véhicules différents sur une même lignes.

Q *C'est quelle année ça ?*

R Mon Dieu.

Q *C'est à peu près en quelle année ?*

305 R C'est dans les années 1980.

Q *Combien...*

R Je pense... oui je pense avec l'arrivée de la SuperCinq... SuperCinq et... oui c'est ça la SuperCinq... 85-86, je pense... Parce que les premiers robots... les premiers robots ont été

installés, de mémoire, il me semble, que c'était au bâtiment B, non pas au bâtiment, au bâtiment T, c'était des robots qui faisaient du mastic sur les bagnoles... Et donc, quand est  
310 arrivée la cata... Donc il y a déjà eu la cata d'abord, parce que la cataphorèse... il n'y avait pas de cataphorèse à l'époque des R5, c'est quand on a commencé, je ne sais plus quel véhicule...

Q *La cata c'est 80.*

R La cataphorèse a été faite... euh... je ne sais plus, la cataphorèse, je ne sais plus, mais je sais qu'à cette époque-là, sont arrivés les premiers robots qui faisaient des mastics sous caisse,  
315 entre autres, puis après évidemment, bah... ça s'est développé petit à petit... Il y avait des machines à peindre...

Q *Dans les années 80.*

R C'est possible, je n'ai pas de support sous les mains.

Q *Pas de problème... Ok ok. Euh... euh... donc toi ce que tu as connue, c'est une automatisation forte et puis une finalisation... une rationalisation... du... du système, enfin de l'appareil de production.*

R Du process, oui c'est ça.

Q *D'accord.*

R Qui était évidemment efficace... Enfin efficace parce que... on va dire, tout le groupe a  
320 utilisé les mêmes... s'est mis au même diapason... donc ce qu'était... ben une évidence, c'était plus logique, c'était normal, c'est un gros travail certes, mais, nécessaire.

Q *Ok... ok ok.*

R Et c'est à cette époque-là qu'est arrivé le juste à temps...

Q *C'était en quelle année le Juste à temps ? C'était dans les années 90.*

R Oui, je pense que tout ça, c'est avec les UET, tout... la qualité totale, tous ces trucs là... tout est arrivé... enfin, toutes les bonnes pratiques sont arrivées en même temps... Enfin quasi-  
325 ment en même temps.

Q *D'accord.*

R C'était une évidence.

Q *Oui oui OK. Et avant, ce n'était pas ça.*

R Avant c'est un peu plus le bazar on va dire. Ben... non, c'était... c'est l'évolution... Avant il n'y avait pas d'ordi, l'arrivée de l'ordinateur a permis...

Q *C'était quand ça ?*

330 R Oh, les ordi, je pense, dans les années, 1980... 80 et quelques parce que les ordinateurs...  
de production, je ne sais pas... Mais dans les années 1980, je pense que oui, il y avait déjà  
des ordinateurs ou des machines... des machines, disons, qui pouvaient déjà programmer  
des trucs, mais... Mais avant, quand il n'y avait pas les ordinateurs, tu avais deux ou trois  
contrôleurs, qui vérifiaient les chiffres de l'un, les chiffres de l'autre, et patin et couffin.  
Donc tu avais une perte au feu... Ben c'était nécessaire.

Q *Oui oui.*

335 R L'erreur est humaine, mais après quand l'ordinateur est arrivé, dans les ateliers, plus tous  
les process qui ont été évidemment rationalisés. Euh... donc ça veut dire ce que... ça veut  
dire donc petit à petit les choses ont évolué, c'est comme ça... Au début moi, quand je suis  
arrivé, attends... Quand je suis arrivé, je crois qu'il y avait 20 000 ou 20 000 et quelques  
personnes donc tu avais beaucoup de monde qui passait à la porte... Et puis après, il y a...  
340 et après avec la... comment dire avec la production qui s'est modernisée, tu as eu moins de  
monde, ça c'était évident, tu as eu nettement moins de monde, il y a eu un... le personnel,  
il s'est réduit... A mesure de la technologie, enfin de l'avancée du progrès, tout un tas de  
choses, petit à petit, il y avait moins... il y avait besoin de moins de personnes... La con-  
ception des produits était différente... Enfin il y a tout... Tout ça s'est fait de manière... euh...  
345 bah, on va dire quasiment naturel si on veut dire, ce n'est pas arrivé d'un coup, ce n'est pas  
possible de toute façon ça ne pouvait pas arriver d'un coup.

Q *D'accord OK, ok ok... Est-ce que toi tu as connu alors... soit globalement, soit même à titre  
personnel, en lien avec ton activité ou plus globalement dans la vie de l'usine, des moments  
difficiles, des passages difficiles.*

R Des passages difficiles...

Q *Oui, est-ce qu'il y a eu des épisodes plus compliqués que d'autres, toi à titre personnel, ou plus globalement dans la vie de l'usine.*

R Euh... dans la vie de l'usine, je n'ai pas vu... je n'ai pas souvenir de ça... A part, à un moment donné, mon poste était mis en balance... A une époque, je ne sais plus pourquoi,  
350 il y avait certainement...

Q *C'était en quelle année, ça ?*

R Des restrictions... Oh, je sais plus... Peut-être à l'époque où il y avait Mathieu Perrier, et encore je ne sais pas trop... peut-être... Parce que à un moment donné, il y avait peut-être des... comment dire... comment on peut appeler ça... Ce n'est pas des restructurations, ce n'est pas le bon mot... Parce que d'une UET com à une autre UET de com, c'était... Si, on  
355 va dire, t'avais toujours la base, un tronc commun... qu'était le chef... t'avais un chef, un responsable de service, un adjoint, une secrétaire, un truc comme ça et puis après tu avais un mec qui faisait les visites, en générale tu avais quelqu'un qui faisait les visites... Mais après, des photographes il n'y en avait pas des masses... Euh... C'était... comment je veux dire, ça dépendait de l'historique des lieux... Donc à un moment donné, j'ai eu... j'ai... j'ai  
360 eu... j'aurais pu partir... je... Si j'ai bien compris j'aurais pu partir, à un moment donné, quitter l'usine et aller ailleurs... Bon, c'était comme ça... Et après, je ne peux pas te dire [inaudible].

Q *C'était dans les années 2000.*

R C'est possible, je ne me souviens plus... Mais je sais qu'à un moment donné, il y a ce truc-là, mais après, c'est normal... disons... La com évoluait, puis après... il y avait... un travail,  
365 le même travail qui était fait pour la prod, bon se faisait pour la com... Et après on a aussi partagé des compétences, on a partagé des compétences... Dans certaines usines ils avaient... beaucoup de prod vidéo par exemple... Nous on n'en avait pas, ben on allait à Cléon faire des copies... Moi j'allais à Cléon faire mes copies de cassettes vidéo.

Q *Ah oui, copie des cassettes vidéo.*

R Donc... euh... Ah oui, ben c'était... quand il... oui oui c'était..

Q *OK... Ok Ok... Au moment où tu quittes l'usine c'est quoi les points de transformations majeurs... enfin, par rapport à ton arrivée, qu'est-ce que tu gardes à l'esprit, tant en termes d'infrastructures, qu'en termes d'animation de la performance, d'état d'esprit ? C'est quoi*

*qui a le plus changé... On a parlé des effectifs, bien évidemment, de l'automatisation... mais est-ce qu'il y a d'autres aspects que... qui te viennent à l'esprit ?*

370 R Disons, on va dire qu'en communication... Ben écoute la communication était beaucoup plus facile... via le biais de la technologie, via le biais du métier que j'exerçais, puis j'allais à droite à gauche... j'étais... J'avais une transversalité impressionnante... Donc, ça c'était évidemment une chose que je n'avais pas au début, et c'est un enseignement... enfin une richesse impressionnante... En richesse, de rencontres humaines, c'était un truc de fou...  
375 Parce que je passais d'un... Par toutes les strates de l'entreprise, donc on va dire de celui qui est à la tôl... de l'emboutissage jusqu'à celui qui était... qui dessinait les voitures ou je ne sais pas quoi, j'ai navigué de partout. Moi, j'ai apprécié cette possibilité de naviguer entre différentes populations et... et puis voilà, c'était un vrai bonheur... Avant ça ne se faisait pas parce que c'était plus... les secteurs d'activité étaient plus restreints.

Q *Et justement sur la communication, quand tu es arrivé, il y avait déjà un service communication à l'usine.*

380 R Bien sûr, oui.

Q *Qui était comment... qui était calibré comment, qui faisait quoi exactement parce qu'il n'y avait pas encore de journal encore interne, il n'y avait pas de Courants.*

R Alors, il n'y avait pas le Courants... Avant le Courants, tu avais le Journal de Flins.

Q *Le Courants... il y avait le journal... le journal de Flins. Mais ça, tu m'as dit, c'était vers les années 82-83.*

R Oui, oui, c'est ça. Dans les années 80 et 84. Et après est sorti le journal Courants pour, je pense, à l'époque... La Clio. Certainement, je pense que c'est là certainement... Qu'il y a eu toute la... Comment le dire... Toute la structure de com comme les structures de prod, la  
385 com a bougé. Et puis fallait mettre du renouveau. Il fallait avoir à Flins un magazine plus valorisant pour tout le monde et donc il fallait passer par un changement de format. Avant, c'était du papier, genre tabloïd et puis après on est passé à un journal type magazine. Et puis la com, c'était un responsable de service, un adjoint. T'avais à l'époque, quand t'avais pas d'ordinateur, deux ou trois secrétaires.

Q *Ah, ouais.*

390 R Je crois que j'en ai connu trois à l'époque qui tapaient à la machine à écrire à la marguerite à l'époque. Ensuite après... Il y avait les visites, ça se faisait déjà.

Q *Et ça, ça se faisait déjà dans les années 70-80.*

R Attends en 1980. Quand je suis arrivé, ça se faisait déjà.

Q *Il y avait combien de guides ?*

395 R Ensuite, il y avait un photographe dans le service... Ah non pas dans le service, dans le service formation, il y avait un photographe... Le hasard faisait qu'il faisait des photos pour la formation et après il en faisait pour la com. Il avait un équipement... Ben... Ça servait pour tout le monde et après ça, c'était pour l'usine... des autres usines. Ça je te dis, elles avaient... Certaines qui avaient privilégié la vidéo, d'autres qui faisaient les deux, vidéos et photos, donc qu'il n'y avait pas de règles. Tout en sachant que les personnes étaient en général prises sur le terrain. Donc on prenait...

Q *C'étaient des anciens ouvriers qui étaient exploités avec leurs compétences.*

400 R C'est ça... En l'occurrence, pour moi, c'était ça. Après les gens qui faisaient les visites... évidemment t'en avaient tous les jours des visites, les visites, ça ne s'apprend pas. Donc ils ont appris sur le tas, ça c'est sûr... Après, qu'est-ce qu'il y avait d'autre ? Ben on va dire que c'est... c'est... il y a déjà pas mal, on va s'arrêter là. Et après com interne ?

Q *Il... Il n'y avait pas de médias à l'époque... pas les Médias.*

R Il n'y avait pas le Média, mais je... Je...

Q *Il n'y avait pas un autre truc qui s'appelait les fiches vertes.*

405 R Alors ça ne s'appelait pas les Médias... les fiches vertes c'est possible, mais je sais qu'il y avait d'autres supports qui s'appelaient des Flashes. Je sais plus trop, y avait d'autres documents qui étaient quelque part similaires, mais peut-être pas aussi structurés qu'à cette époque-là. Je te dis tout a évolué de manière logique. Et après....

Q *La com est quand même montée en puissance.*

410 R Oui, je ne te dis pas le contraire. C'est ça que je te dis... Petit à petit, la com s'est structurée comme la... Comme la Fab. Donc... Et comment dire ? Et qu'est-ce qu'on pourrait dire d'autres en particulier là-dessus ? Il y avait aussi une bonne entraide.

Q *Il y avait combien de guides pour les visites ?*

R Je n'ai pas compris le mot.

Q *Il y avait combien de guides pour les visites ?*

R Il y avait deux guides. Moi, j'en ai connu deux, il n'y avait Novak Lonis qui est décédé il n'y a pas longtemps et Marcel Guéry qui lui, je pense, est décédé depuis pas mal de temps.

415 Ah si à l'époque de Lino Wallonie, il y avait aussi Raymond Mahé... alors lui, je n'ai pas de nouvelle... Ils étaient deux... Ben ce n'était pas....

Q *Et les visites se faisaient comment ? ça se faisait en bus ou à pied, ça se faisait comment ?*

R Ah non, non, ça ce n'est pas possible. Il y avait le bus qui venait prendre les gens. Ouais, c'est ça au hall d'accueil... prenait les personnes... et les emmener et ils faisaient la visite. Et t'avais des....

Q *C'était un bus interne ?*

420 R Oui, c'était les deux. Alors parfois, c'était un bus interne qui reliait et parfois c'était un bus externe qui dépendait de la qualité. Enfin, en fonction des personnes qui venaient... Et Pour information, quand c'était des bus internes... Les bus internes étaient pilotés par les conducteurs de bus interne... C'est à dire que pour certaines... Pour mettre les... Ramener les gens, disons, de l'entrée de l'usine aux différents ateliers qui étaient quand même assez  
425 éparpillés, tu avais des bus internes pilotés par des ouvriers, qui avaient en plus le rôle de conducteur de bus. Donc ils pouvaient avoir une mission dans l'usine qui était je ne sais laquelle et ils faisaient ça.

Q *OK. Il y avait des visites tous les jours.*

R Je dirais, peut-être pas tous les jours mais il y avait des moments où quand même il y avait de quoi faire, mais non. Mais tous les jours je ne pense pas... peut-être il y a eu des époques  
430 où il y a eu tous les jours mais après c'est comme tout. Mais comme... faut pas l'oublier... le site était un site... était le premier site industriel proche de Paris. Donc évidemment, on avait droit à toutes les visites politiques, industrielles.

Q *Toi t'en as connu, ça ?*

R J'en ai connu quelques-unes, oui. Sans compter... Les tournages de films.

Q *Les émissions ? Tu as eu quoi comme tournage de film ?*

435 R Un des derniers c'était Daniel Auteuil qui était venu. Il avait tourné au niveau du parc MADC, de mémoire. Donc... Le titre du film, je ne m'en souviens plus, mais il tournait. Il y avait un véhicule qui était monté sur un wagon. Et puis ben, il avait un rôle, je ne sais



plus lequel. Donc il y avait une équipe qui était là. Après, il y a eu des films qui ont été tournés pour les... Comment dire les besoins... D'informations, de sensibilisation aux personnes pour la qualité totale, pour ceci, pour cela. Par exemple, il y a un film qui a été fait, qui s'appelait... c'était Colombo... Y a un mec qui ressemblait à Colombo, c'était piloté par le central. Et puis donc ben... Il faisait une enquête, disons... Il allait voir comment ça se passait pour fabriquer les voitures, comment ça se passait dans les UET ceci-cela, de mémoire.

Q *Il y a eu d'autres films un peu grand public qui ont été tournés à Flins.*

R Hé... Oh, mon Dieu... ben je sais que quand je suis parti, il y en a eu il me semble.

Q *Oui, moi j'en ai piloté, mais je te parle pas d'avant les années 2010.*

445 R Là comme ça, je ne m'en souviens pas. Je me souviens surtout de celui de Daniel Auteuil. Et après... Là, franchement... C'est un peu trop vieux, ça ne m'a pas marqué, mais je sais qu'il y avait des émissions par exemple, *C'est pas sorcier* qui avaient... Ils étaient venus à Flins et aussi *Captain J*.

Q *C'est quoi ? Captain J ?*

450 R *Captain J* c'était une émission oui... sur Canal. Et qui faisait un truc, une émission pour les jeunes.

Q *Ça, c'était en quelle année ?*

R Dans les années 1980, Oh mon Dieu. Dans les années 80-90... dans ces années-là... Dans cette fourchette-là, on avait au moins ça et aussi des... Des défilés de mode... Qu'on a, qu'on avait. Qu'est-ce qu'on a eu d'autre ?

Q *Ah ouais, tu as eu ça ?*

455 R Il y avait un défilé de mode qui avait été fait en tôlerie, au moins je n'y étais pas allé, mais on avait eu ça.

Q *Alors, c'était en quelle année, ça ?*

R Oh mon Dieu, Oh, je pense pareil. 80-90 dans ces eaux-là. Je m'en souviens plus, mais moi je te dis bon, moi, je n'avais pas été...

Q *OK OK OK... En termes de cadre de travail, d'environnement, de travail, c'est quoi ? Les principales évolutions que tu as connues, toi, personnelles ou globalement dans l'usine ?*

R Donc disons moi, j'ai connu... je bossais dans un petit bureau, ben... Et la qualité, elle était comme elle était, ça allait, moi je vais me déplacer après qu'on est passé à un plateau. Moi ce n'était pas un cadeau parce que ce n'était pas très pratique. Quand j'avais des photos  
460 confidentielles... la confidentialité était un peu difficile à gérer. Ben oui, parce que quand tu fais des photos, quand elles sont confidentielles et que tu as du monde derrière... c'est pour ça que je mettais des cartons, des trucs derrière. C'était un peu chiant. Hormis ça ? Ben... Ben le numérique, ça a été un vrai bonheur, c'est pour ça que c'était... Réel, confort  
465 de travail... Confort et qualité de travail... c'était nettement mieux. Hormis que les débuts ont été un petit peu difficiles. Pour la... Parce que les couleurs, ça ne marchait pas très bien... Patin couffin enfin, peu importe ce qui m'arrivait, on est quand même passé... On a fait la transition dans les années 2000, on a commencé par un petit appareil photo pour tester... pour voir si ça fonctionnait et après on a acheté un reflex numérique et puis... et  
470 puis voilà. Mais disons... Mais euh... Comment dire... On a... C'était... c'était un réel... plus un réel... Un réel confort. Et pas qu'un confort... Praticité... non... non... c'était un outil très souple et très pratique. Je n'ai jamais regretté l'argentique.

Q *D'accord, OK et en fait, pour conclure, ce sera ma dernière question. Si tu devais retenir. Au cours de ta carrière à l'usine de Flins... un... un produit, une image, un lieu, un process ou un moyen, un objet en quelque sorte... Qui pour toi symbolise l'usine de Flins, ce serait quoi ?*

R Ben après moi j'ai connu... J'ai connu... Plusieurs voitures emblématiques. On va dire que la première, c'est... La Twingo ou la Clio ? Je ne sais plus laquelle est arrivée.

Q *C'est la Clio.*

R La Clio et la Twingo ? J'ai connu ces deux voitures qui étaient un peu emblématiques de  
475 l'usine parce que la Twingo était faite qu'à Flins... C'était un produit novateur. Quand les voitures sont arrivées et les espaces UET et patins et couffins et tout un tas de choses, la Clio... He ben, c'était un nouveau concept qui était basé sur la R 19, c'est à dire qu'on avait plus de tôle fine mais des tôles plus épaisses. Pour des véhicules qui étaient plus... Ah oui,  
480 oui, parce que, au début les R 5, R 18, c'étaient des tôles fines. Mais quand ils ont fait la R 19, c'était un véhicule qui avait des tôles plus épaisses pour se rapprocher de la qualité allemande. Enfin du ressenti qualité perçue... Des véhicules allemands... Qui avait des

485 tôles plus épaisses et donc à partir de ce moment-là, ça a évolué. Moi, c'était bah la Clio et... Clio et Twingo... Pour moi, c'était les véhicules les plus... Après... après c'est la Zoé qui a changé, à part la motorisation qui a changé et son truc.

Q *Mais toi tu dis qu'il y a quand même une bascule autour des années 90 avec l'arrivée de Clio et de Twingo qui ont nettement marqué... Qui ont été concomitantes... À la transformation des UET etc.*

R Ah oui, y a tout un tas de trucs qui sont arrivés, les robots. Enfin là, robotisation, l'automatisation... Nettement.

Q *Dans l'organisation comme dans le process.*

490 R Oui, bien sûr, tout ça, c'est un tout, ça allait de soi. Petit à petit, ça a évolué et... C'était quand même... Quand même, c'était... C'était nécessaire quoi, c'était normal, c'était l'évolution normale.

Q *Super. Tu as quelque chose à ajouter qu'on n'aurait pas évoqué, quelque chose qui te semble important de noter sur ces années... Sur ces années-là, à Flins ?*

R Ben écoute, moi ce que j'ai apprécié, c'est donc... Ben, je parle... C'était les rencontres, la richesse des rencontres humaines. Pour moi, c'était ça.

Q *D'accord ?*

495 R Parce que comme j'allais à droite à gauche, de partout, c'était important. Ah oui, ça c'est important... Pour moi, c'était un régal... vraiment un régal. Ah oui, un pur bonheur.

**ENTRETIEN N° 10 – LOUIS SCHWEITZER - 1986-2005 : STAGIAIRE A FLINS - PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DE RENAULT<sup>a</sup>**

Entretien réalisé en face à face le 10 janvier 2023

Q *J'ai une grille de questions mais ensuite naturellement... Je ne sais pas combien de temps je vais, je vais avoir la chance...*

R Une heure tout rond

Q *Bien, écoutez alors, c'est parti. Donc, avant d'arriver à la tête de de de Renault. aviez-vous déjà visité l'usine de Flins*

5 R Il se trouve que quand j'ai été recruté chez Renault par Georges Besse, Georges Besse m'a dit « pendant un an, il va falloir que vous fassiez un stage d'abord pour apprendre l'entreprise, et puis aussi pour vous faire oublier », compte tenu de ce qu'avait été ma vie antérieure. Et le premier endroit où il m'a envoyé, c'était l'usine de Flins. D'abord, George Besse considérait que l'usine, c'était le cœur de l'entreprise. Plus encore que la technique ou la  
10 technologie. Puis l'usine de Flins, Besse m'avait dit « C'est le meilleur directeur d'usine du groupe ». C'était Olivier Bougeard à l'époque que Georges Besse aimait beaucoup. Et qu'il estimait. Et deuxièmement, c'est quand même que ça avait un avantage, c'est que c'était relativement près de Paris et donc ça m'évitait d'avoir à vivre ailleurs que là où je vivais. Donc j'allais tous les matins à l'usine de Flins.

Q *Ceci a duré ?*

15 R J'ai été recruté chez Renault formellement le 1<sup>er</sup> mai, donc je suis arrivé le 2 mai, bien sûr, et je suis resté comme stagiaire à l'usine de Flins en mai, juin, juillet, c'est-à-dire un peu plus de 3 mois de stage. Donc c'était vraiment un stage long à l'usine. C'était un stage où je n'ai pas eu vraiment d'activité utile. Ce n'était vraiment qu'un stage de prise de connaissance. Il faut savoir que, comme ancien Directeur de Cabinet du Premier ministre, les gens  
20 ne savaient pas ce que c'était et Georges Besse avait décidé de ne pas dire qu'elle serait mes fonctions futures chez Renault, donc j'étais vraiment le stagiaire du président. Bon, je participais bien sûr aux réunions du comité de direction de Flins, au déjeuner du comité de direction de Flins. J'allais dans toutes les unités, j'ai passé un certain nombre de jours à l'emboutissage, un certain nombre de jours à la sellerie, etc... À l'époque encore, donc je  
25 passais à peu près une semaine dans chaque unité et dans, dans chaque unité d'abord je me

<sup>a</sup> Directeur de Cabinet du Premier Ministre Laurent Fabius de 1984 à 1986, avant d'être nommé Directeur du Contrôle de Gestion, Directeur Financier puis Directeur Général Adjoint 1986 à 1992.

promenais. Donc je discutais à la fois avec la hiérarchie, c'est-à-dire les chefs d'ateliers, les chefs d'équipe, les régleurs et, aussi avec les opérateurs... Au fond, j'avais fait un petit stage ouvrier quand j'étais à l'ENA<sup>b</sup>. Depuis je n'avais pas fréquenté l'usine, donc ça a été vraiment un apprentissage passionnant. C'est une période dont j'ai gardé, je dois dire, le meilleur souvenir. Après, j'ai fait des stages plus courts dans d'autres usines : Le Mans, Douai, Choisy<sup>c</sup>. Enfin une série d'autres usines, mais au fond, le stage de Flins a été vraiment la découverte de l'usine et des gens qui y étaient. J'ai aussi visité bien sûr tous les services fonctionnels du site. Donc, c'était une usine que j'aimais bien. Le directeur m'aimait bien aussi. Je crois quand je suis arrivé à Flins, elle était à 12 000 personnes. Et la question de la pérennité de Flins se posait déjà d'une certaine façon. Rien n'avait encore été annoncé sur Billancourt, mais il était clair que dans l'esprit de Besse, Billancourt était condamné à termes. Flins, toujours dans l'esprit de Besse, si Flins faisait ses preuves, Flins était pérenne. Si Flins ne faisait pas ses preuves, la question de la pérennité se posait. Le directeur de l'usine, Olivier Bougeard, savait cela. Et l'objectif de [inaudible] Bougeard était d'améliorer la productivité de Flins. Pas du tout, pas de réduire sa production, pas du tout, on n'était pas dans une logique d'extinction progressive, ce qui était la logique de Billancourt, mais on était dans une logique à production constante et si possible légèrement croissante, de passer de 12 000, ce qui est le chiffre dans mon souvenir, à moins de 10 000. Mais cet objectif n'était pas affiché. C'est-à-dire qu'Olivier Bougeard disait aux gens « il faut progresser », mais il ne disait pas « il faut arriver à moins de 10 000 ». Et alors j'ajoute enfin pour finir sur cette première période que je voyais périodiquement Georges Besse. J'allais le voir, je ne sais pas, tous les 15 jours à peu près dans son bureau. Voilà, ça, c'est ce qu'on peut dire sur ma connaissance de Flins, en arrivant chez Renault.

Q *Alors très bien, alors ? En termes de sensations, en termes de... de ressenti, le premier jour. Où le stagiaire Louis Schweitzer ? Ça fait bizarre. Stagiaire, Louis Schweitzer, non ?*

R oui,

---

<sup>b</sup> Ecole Nationale d'Administration, grande école d'application française chargée d'assurer la sélection et la formation des hauts fonctionnaires de l'État français, elle est remplacée par l'Institut national du service public (INSP) le 1er janvier 2022.

<sup>c</sup> L'usine de Choisy-le-Roi spécialisée dans la réutilisation de pièces mécaniques. Le site a été transféré à l'usine de Flins en 2002.

Q *Arrivé à l'usine de Flins, se présente devant l'usine. Qu'est-ce que vous...c'est quoi votre tout premier sentiment ?*

50 R C'était quoi? Mais d'abord, c'est un truc immense. Je veux dire, c'est énorme, c'est bruyant. Et il y a énormément de personnes. C'est une usine où il y a beaucoup de gens. Au fond, le point qui m'a le plus frappé au début, c'était la recherche de liberté par les gens. C'est-à-dire que à l'époque, les chaînes étaient un peu moins compactes qu'elles ne le sont aujourd'hui, c'est-à-dire que le pas de chaîne qui était suivi par les ouvriers étaient relativement

55 long. Ça devait être dix mètres et au fond, par rapport à une ergonomie qui aurait consisté à être toujours au même endroit, de façon à minimiser les gestes dans une logique taylorienne, parce que je vivais la logique taylorienne, ce que faisaient les ouvriers, c'est qu'ils faisaient plus vite que leur temps de cycle. Ce qui fait qu'ils remontaient au début de leur pas de chaîne, et puis ils se donnaient un temps de liberté. Jusqu'au moment où ils étaient

60 au bout. Où les voitures arrivaient au bout de leur pas de chaîne. Et après, ils remontaient, ce qui fait qu'ils faisaient plus de gestes. Ils étaient beaucoup moins rationnels. Mais ils retrouvaient un instant de liberté. Alors je ne peux pas vous jurer que c'est ma première impression. Parce que je voulais dire, j'ai pris la chaîne, j'ai commencé par l'emboutissage mais au fond c'est quelque chose qui m'a frappé et dont j'ai gardé le souvenir. L'autre truc,

65 c'est que j'ai été très frappé de la qualité et de l'enthousiasme de toute la hiérarchie, c'est-à-dire des chefs de département et des chefs d'ateliers. Au fond, moi, j'avais été fonctionnaire, c'est quelque chose qui peut paraître un peu surprenant, mais au fond, j'ai été habitué à voir des gens multi diplômés, donc je ne voyais que ça. Que ce soit au budget ou au Cabinet du Premier ministre. Et là, j'ai vu des gens qui n'étaient pas du tout au même niveau théorique,

70 mais j'ai été frappé de leur qualité. Ça m'a, je dirais, presque épaté. Et aussi, d'un degré d'engagement, qui au fond m'a aussi impressionné. Je crois que les gens, au fond, ça, c'est une caractéristique de Renault, ils aiment leur boîte. Et, on était en 1986. Renault a encore affiché en 1985 un déficit de 10 milliards de francs, si mes souvenirs sont bons et donc ils avaient conscience de l'enjeu. L'enjeu, c'était la vie de l'usine, la survie de l'usine, mais

75 aussi celle de la boîte. Et il y avait une remarquable unité. J'ai été frappé de la cohérence de l'entreprise. Je veux dire par là que les gens avaient confiance et dans leur directeur et dans Besse et qu'il y avait une sorte de dynamique collective extrêmement forte. Qu'on retrouvait aussi, parce que dans cette période, j'ai aussi vu bien sûr les syndicats, les représentants du personnel, etc. Il y a toujours des revendications, mais au fond, ils ne faisaient

80 pas exception à la cohérence. Les organisations syndicales, là au niveau de l'usine, au niveau de l'usine, au niveau central, c'est différent, bien sûr, mais au niveau de l'usine, oui, il

y avait une cohésion, je dirais très forte. Je ne m'attendais pas à ça pendant cette période de stage. Je sais que c'était à Flins il y avait les journées portes ouvertes.

Q *Oui*

R Et dans les journées portes ouvertes, ils faisaient venir leur famille. Et, ils montraient à leur  
85 famille leur poste de travail. Et ce qui m'avait frappé, j'étais bien sûr venu à la journée  
portes ouvertes, c'était la fierté. C'est-à-dire qu'ils montraient leur poste de travail. Ce  
n'était pas un bureau somptueux. Et il disait : « Voilà, c'est là que je suis. Et si je ne fais  
pas ce que je fais, la voiture ne peut pas sortir en bout de chaîne. » Et ça, c'est quelque  
chose qu'on apprend par la suite. On découvre que ce qui motive et qui fait l'intérêt du  
90 travail, c'est le sentiment de l'utilité du travail et que ce sentiment de l'utilité du travail est  
plus fort quand vous faites quelque chose sur un objet que quand vous participez à un pro-  
cessus. Ou qui fait quoi, et qui apporte quoi, etc. n'est pas bien défini. C'est quelque chose  
que on a découvert, que j'ai découvert pour ma part plus tard. Quand on a fait des enquêtes  
sur la satisfaction des gens. J'ai été frappé de voir que sur l'intérêt du travail, le taux des  
95 gens qui disaient « je suis intéressé par ce que je fais, je trouve mon travail intéressant »,  
était aussi élevée chez les ouvriers que chez les cols blancs, de l'ordre de 80%, alors que,  
au fond, la vision théorique, c'est que le travail à la chaîne est un travail déshumanisant,  
dépourvu d'intérêt, totalement répétitif. Et au fond, les gens ne disaient pas cela quand on  
les interrogeait. Ce qui m'a frappé, c'est que l'enrichissement des tâches, au fond, c'est qu'il  
100 y a deux façons d'enrichir les tâches. Il y en a une, premièrement, qui était à un moment  
donné à la mode, l'allongement du cycle, c'est ce que faisait Volvo. C'est comme dans une  
usine de camion, c'est-à-dire que le cycle, au lieu d'être d'une minute ou une minute vingt,  
est de quinze minutes. ce qui théoriquement est diversifié. Et puis il y a l'enrichissement  
des tâches qui consiste à donner un peu plus d'autonomie, de permettre aux gens d'exprimer  
105 leurs idées et d'avoir un peu de collectif. C'était l'époque où on essayait de mettre en place  
des unités élémentaires de travail et ces choses-là et, au fond, l'allongement des tâches, du  
temps de cycle, c'était une dégradation du point de vue des ouvriers des conditions de tra-  
vail, alors que le supplément de liberté était une amélioration des conditions de travail parce  
que l'allongement du temps de cycle veut dire qu'on ne peut plus penser à autre chose qu'à  
110 mémoriser son temps de cycle et donc vous perdez la liberté intellectuelle. Alors que si  
vous êtes sur un cycle plus court, vous êtes moins fatigué et moins engagé intellectu-  
ellement et donc, pour trouver un peu de liberté c'est plus facile. On pourrait dire beaucoup  
de choses là-dessus, là, c'est de la sociologie de « bazar », mais au fond, non, mais pour le

115 type qui arrive là et qui n'y connaît rien, c'est des choses absolument passionnantes. Mais au fond. A vrai dire le souvenir majeur, c'est que j'ai été impressionné par la dynamique.

Q *D'accord ? OK, donc ma question, suivante, je ne vous la pose pas parce que ça a été 'vous rappelez-vous la première fois que vous avez été à Flins ?', mais je ne savais pas que vous aviez été. Je savais que vous aviez été stagiaire chez Renault, mais dans votre ouvrage ce n'était pas peut-être plus détaillé que ça.*

R Mais donc mon stage à Flins, ça a été tout à fait fondateur pour moi.

Q *Bon j'imagine alors. Ça c'est pareil, euh. Combien de fois vous vous êtes rendu quand vous étiez après en poste en tant que président ou en tant que directeur général adjoint aux finances ? Combien de fois vous avez été à Flins durant la période ?*

R Je ne saurais pas vous dire avec précision.

Q *Non mais c'était...*

R J'aurais la tendance de dire que quand même fréquemment je dirais peut-être tous les trois mois ou tous les quatre mois.

Q *Ah ouais, ouais,*

120 R Parce que si voulez, c'était la plus grosse usine du groupe. Et bon, ce qui est en fait, le 2<sup>ème</sup> point, j'étais aussi contrôleur de gestion, jusqu'à ce que je devienne Directeur Général. Ça s'élargissait beaucoup le contrôle de gestion dans mon esprit. C'était quelqu'un qui devait aussi aller voir sur place. Flins était l'usine la plus proche. Et la plus grosse. Et puis j'y connaissais les gens, ce qui fait que quand vous êtes dans une fonction centrale et que vous  
125 voulez avoir une sensibilité sur le terrain c'est plus intéressant d'aller dans un endroit où vous connaissez les gens qui vous connaissent et avec qui on peut parler, que d'aller dans un endroit où vous connaissez personne. Alors, après, quand je suis devenu président, là, il y avait une autre logique. Je veux dire, autant quand j'étais directeur financier ou [inaudible], je prenais ma voiture, j'allais à Flins, ce n'était pas un sujet. Quand vous êtes prési-  
130 dent, quand vous visitez l'usine, c'est tout un schmilblick. Il y a un programme organisé, Vous devez faire un équilibre entre les usines. Vous ne pouvez pas visiter une usine plus que les autres et là, à ce moment-là, je crois que je ne sais plus quelle était la règle. Mais enfin c'était un système, c'était comme une visite d'État, si je puis dire, avec rencontre des uns et des autres, tout ça été minuté.



Q *Holà, j'ai bien connu*

135 R oui, vous avez bien connu, alors peut-être je ne sais pas comment c'était, ça a peut-être changé entre ce qui existaient de mon temps, parce que quand même, moi, ça fait plus de 17 ans, maintenant que j'ai quitté Renault, donc c'est quand même très différent. Mais disons tant que j'étais plus libre, Flins c'était un endroit où j'aimais aller.

Q *C'est intéressant, ça. Je ne pensais pas qu'il y avait une connexion comme ça. Euh, par rapport aux ateliers de l'usine, en termes de process, en termes de conditions de travail, on en a parlé un petit peu, mais sur la période, alors, entre votre stage et les visites que vous avez faites de manière assez récurrente, puis ensuite peut être un peu plus espacée, mais jusqu'à la fin de votre présidence, qu'est-ce que... Quels sont les... quels sont les changements majeurs que vous avez notés en termes de process, de propreté, de cadre de travail, des choses qui vous ont frappé ? Si tant est qu'il ait eu parce que...*

R C'est en 1986 ou 1987 qu'est paru ce livre américain qui s'appelle *the machine that*  
140 *changed the World*, qui a été quelque chose de tout à fait fondateur pour le progrès d'industrialisation et qui a conduit d'une part à faire des voyages au Japon pour voir les constructeurs japonais, aux États-Unis, des usines transplantées des Japonais. Et aussi à faire un benchmarking approfondi en Europe. Ce qui n'était pas la coutume, je veux dire. Auparavant, les usines de Renault ne se parlaient pas entre elles. Et il y avait un club des embou-  
145 tisseurs dans mon souvenir. Mais enfin bon, donc ça a été une période de changements profonds, de rationalisations mais, au fond il y a trois évolutions. La première, c'est que, comme les salaires de Renault étaient plus élevés qu'ailleurs, il y a eu une forte concentration des usines sur leur cœur d'activité et c'est le cas de Flins de façon évidente. Et donc une sous-traitance qui s'est développée. Je veux dire, quand je suis arrivé à Flins en stage,  
150 il y avait toujours une sellerie ou un atelier de couture. Il y avait beaucoup de postes de petites préparations, ce qu'on appelait à l'époque les postes doux qui étaient des postes de petites préparations et donc, la réduction des effectifs se faisait en partie par des progrès de productivité, j'y reviendrai. Mais, elle se faisait aussi par l'externalisation d'activités qui auparavant était faite dans l'entreprise et cette externalisation se réduisait en général. On  
155 avait, comme vous le savez, des préretraites à 55 ans, ce qui faisait que ceux-ci se géraient sans problèmes sociaux, à vrai dire. Mais c'était à la fois des [inaudible] de salaire parce que ça allait à des gens qui étaient moins payés et à des gens aussi qui avaient une productivité plus élevée que dans la tradition de Flins. Flins n'était, de loin, pas la plus productive des usines quand je l'ai connue pour la première fois. Donc, le premier truc, c'était la

160 réduction du champ de l'usine par l'externalisation de toutes les activités qui n'étaient au fond pas le cœur de chaîne

Q *Ca vous diriez que c'était à peu près en quelle époque ?*

R Ca, ça a été continu. Je veux dire, je ne saurais pas dire en quelle année on a fermé la couture, mais c'était engagé puisque l'objectif premier était de réduire l'effectif. Une des façons de faire était celle-là. Ce qui posait des problèmes du fait de la disparition des postes  
165 doux. La couture, c'était un métier de chien, la sellerie, la [inaudible], mais les postes doux, c'était quand même très pratique. Le second point qui m'a frappé en évolution, c'était au fond la réorganisation du commandement. C'est-à-dire la création des UET. L'écoute des opérateurs qui était quelque chose de nouveau, c'est à dire des réunions des opérateurs pour parler et du process et de la qualité. La mise en place des UET qui était quelque chose de  
170 différents du système de commandement historique qui était très militaire. C'est-à-dire, ça descendait et ça ne remontait pas. Il y avait certains systèmes de suggestions, mais, je veux dire, c'étaient des boîtes qui prenaient la poussière et le type qui aurait mis une suggestion je ne sais pas si elle aurait été lue. Et il serait apparu comme un jaune.

Q *Ah oui, oui, c'était justement,*

R Ouais, vous voyez ce que je veux dire. Alors qu'après au fond, alors je ne sais plus comment  
175 ça s'appelait, mais je m'y suis beaucoup attaché.

Q *Les ICP, les idées concrètes de progrès*

R Oui, absolument et j'allais d'ailleurs, tous les ans, les célébrer. Mais., au fond, c'était une partie émergée d'un changement, à propos des relations. Il y avait toujours des relations de camaraderie horizontales, mais des relations hiérarchiques dans l'usine. Et ça, c'était un vrai changement qui s'est accompagné d'un 3<sup>ème</sup> changement. qui était la revalorisation des  
180 opérateurs. Qui a pris la forme, un sens symbolique et un peu salarial, mais au fond, à mes yeux plus encore, important par sa dimension symbolique que salariale, qui était que les opérateurs devenaient des ouvriers professionnels.

Q *Oui, oui. Oui, des... des monteurs... des Seniors ?*

R Oui des OP1<sup>d</sup>... des OPS<sup>e</sup>... Enfin, il y avait un... un petit examen, mais Senior non ; ça n'existait pas... Donc ça c'est c'était OP1 à l'époque, mais, au fond, c'était une idée qui était

<sup>d</sup> Opérateur Professionnel niveau 1

<sup>e</sup> Opérateur Professionnel Senior

185 cohérente avec les deux précédentes, et qui était de reconnaître une compétence aux gens.  
Bon et tout ça, c'est traduit par des progrès de productivité absolument massifs chez Renault  
et, quand on se comparait, parce que le benchmarking était devenu vraiment la pratique et  
la règle, Renault, qui était vraiment en queue de peloton, était dans mon souvenir, devenu  
en termes de Fabrication meilleur. Raymond Lévy disait toujours : « Renault a un handicap,  
190 insurmontable et insupportable vis-à-vis de PSA<sup>f</sup>, c'est que les salaires de Renault qui sont  
20% plus élevés que ceux de PSA ». Moi, je n'avais pas calculé ça parce que ça ne servait  
à rien de se lamenter sur les salaires. Puis en plus je trouvais que ce n'était pas scandaleux  
de payer les gens correctement et donc j'ai dit : « on est mieux payés, il faut qu'on soit  
meilleur ». Et ça me paraissait plus porteur que la lamentation sur la malédiction de nos  
195 salaires.

Q *Ok... La perception de la direction de l'usine, du management des salariés. Vous m'en avez déjà parlé, donc comme je vois que le temps tourne à moins, ouais non.*

R Ce qui est vrai, c'est que Georges Besse est mort en novembre de l'année où je suis arrivé à Flins, donc j'étais encore stagiaire. Il a été remplacé par Raymond Levy. Et Raymond Lévy n'aimait pas Flins. Autant George Besse aimait Flins, Raymond Lévy n'aimait pas Flins et n'aimait pas le directeur de Flins. Vous n'avez pas du connaître Bougeard.

Q *Non non, pas du tout, pas du tout.*

200 R Bougeard, il n'était pas méditerranéen mais enfin, c'était un type très volubile, un peu tapant sur l'épaule. Et ce n'était pas le style de Lévy et il y avait eu un incident, le célèbre incident de Levy et de sa 25

Q *J'ai retrouvé le fameux article*

R Que Levy n'a jamais pardonné à Bougeard. Lévy a dit après cet incident, finalement sur le coup, il l'avait très mal vécu, il était dans une colère blanche, violente contre Bougeard. Et après, il s'est dit, que finalement, ça a été un choc heureux, mais il ne l'a jamais pardonné à Bougeard et il n'a pas osé le virer. Levy à beaucoup d'égards était un peu timide, mais il  
205 n'a pas osé le virer. Mais au fond, il n'aimait pas Flins et son directeur. Donc ça quand même, vous savez, c'est des petites choses. Ca un impact.

---

<sup>f</sup> Peugeot Société Anonyme

Q *Ah, bien sûr.*

R Alors après il y a eu quelque chose qui s'est fait à l'articulation de Levy et de moi. La Twingo est sortie de mon temps mais c'était un enfant de Levy, indiscutablement. Et la Twingo a été affectée à Flins. Et l'évolution très importante qui s'est généralisée chez Renault, ça a été de trouver la flexibilité en créant une 3<sup>ème</sup> équipe, ce qui n'était pas la tradition au montage.

Q *Tout à fait.*

R Et ça, ça a été fait sur Flins. Ça a été généralisé ailleurs et ça a été fait sur Flins parce que la Twingo a marché mieux que prévu. Bonne nouvelle. Au fond, je crois qu'on a été les premiers à faire trois équipes. Je pense que la décision a été prise par moi de mon temps. Il faut vérifier, mais oui, je suis à peu près sûr puisque Twingo a été lancée au salon de Paris de l'automne 1992. J'avais succédé à Raymond Lévy au printemps 1992 et le succès en fabrication, elle a démarré au printemps 1993. Donc c'était ma décision, qui était une décision nouvelle où Flins a été précurseur. Et, au fond, qui est très bien passé à Flins parce que c'était un supplément d'activité et donc on a découvert que l'impact économique était très favorable au fond. Ca, c'est quelque chose que je n'ai jamais réussi à faire passer chez les gens. Peut-être que vous le savez mais avant, quand j'étais encore directeur du contrôle de gestion et du plan, j'avais fait des axes stratégiques,

Q *oui, oui.*

R Et un de ces axes stratégiques, c'était réduire nos coûts globaux en avenir incertain. Et c'est quelque chose qui pour moi était important pour deux mots : « globaux » et « avenir incertain » et que je n'ai jamais réussi, pour l'avenir incertain, à faire comprendre aux gens. Les coût globaux, on contrôlait les temps MOD<sup>§</sup> à la seconde près. Oui. Mais les coûts de logistique, les coûts indirects, on les regardait dix fois moins que les coûts premiers, c'est-à-dire le coût MOD, le temps et le salaire. Et puis un avenir incertain, ça voulait dire que tous les raisonnements de coûts se faisait sur une cadence optimisée. Et donc, au fond, on optimisait sur une bande passante étroite. Je ne sais pas si je suis clair.

Q *Oui oui, je, j'ai bien connu, ça aussi...*

R Bons et au fond, moi ce que je disais c'est qu'il y a les cycles. Il y a des cycles économiques, il y a des cycles de vie des voitures. Et puis il y a l'incapacité de prévoir. Twingo s'est

---

<sup>§</sup> Main d'œuvre Directe : les opérateurs sur chaîne, opposés à la MOS pour Main D'Œuvre de Structure (encadrement, fonctions supports, etc.)

235 vendue beaucoup mieux moins que prévu et d'autres véhicule se sont vendus beaucoup  
moins que prévu. Ce qu'il faut réduire, c'est ce qu'il faut optimiser. C'est pas le coût instan-  
tané à la cadence nominale. C'est pour les cadences qu'on peut imaginer possible le long  
la vie du véhicule. Et ce raisonnement faisait que le 3x8, si vous étiez certain de l'avenir à  
cadence stable, ce n'était pas bon parce que ça vous faisait payer plus cher la nuit. Cette  
240 incertitude était bien meilleure, parce que vous n'accroissiez pas vos coûts fixes, vous aviez  
une flexibilité beaucoup plus rapide et donc vous répondiez beaucoup mieux au marché.  
Donc, au fond, il n'y avait, au fond, pas beaucoup de problèmes et Flins a lancé cela. Alors,  
il y a un autre point qui apparaît que je n'ai pas mentionné, mais qui a beaucoup changé :  
la gestion industrielle. C'est-à-dire, c'est à partir du moment où Besse puis Levy ont réduit  
245 l'effectif de base. Le mot base d'ailleurs fait un peu penser à ce qui s'est passé en termes de  
production électrique. Les permanents de Renault, les CDI<sup>h</sup>, en faisait la base. Et du coup,  
la proportion des CDD<sup>i</sup> a massivement augmentée. Et c'était vrai à Flins, comme ailleurs  
d'ailleurs. Ce qui, en gestion donnait une très grande flexibilité massive.

Q *Les CDD, c'étaient pas des intérimaires ?*

R Les intérimaires. Pardon. Je veux dire, c'est des non-CDI, c'était des intérimaires. Et ce qui  
250 m'a toujours étonné, c'est que les CDI alors que souvent ces intérimaires étaient leurs en-  
fants puisque il y avait une priorité de recrutement aux enfants des ouvriers pour faire les  
intérimaires, et donc, au fond, les arrivées et départs de 800 intérimaires dans une usine du  
jour au lendemain ne posaient aucun problème social. Et donc on avait effectivement une  
flexibilité tout à fait extraordinaire.

Q *Ah Oui*

R Alors je sais pas si ça a changé, mais au fond, vous voyez ce que je dis mais il faut voir...  
je fais une petite parenthèse par rapport à aujourd'hui. Vous savez, ça ne concerne pas Flins  
mais d'une certaine façon quand on a fermé Vilvorde, j'ai annoncé qu'on ne fermerait plus  
l'usine. Effectivement, on a plus fermé, je crois. Enfin, à part Flins que l'on peut considérer  
comme fermée d'une certaine façon. Mais entre le moment où je suis partie et aujourd'hui  
260 ou même avant la crise, à court terme aujourd'hui, la production des usines françaises de  
Renault a été divisée par deux et alors que le nombre d'usines n'a pas été modifiée. Donc

---

<sup>h</sup> Contrat à Durée Indéterminée

<sup>i</sup> Contrat à Durée Déterminée

on est dans une désoptimisation totale de l'outil de fabrication parce qu'il n'y a pas d'outils de fabrication qui marche bien quand il n'est pas chargé. Bon mais ça c'est une parenthèse.

Q *Alors on a parlé tout à l'heure des organisations syndicales de l'usine. Euh... C'était quoi la différence ? Vous avez évoqué, il y avait des positionnements différents par rapport aux OS<sup>j</sup> centrales*

R Alors je veux dire, la CGT<sup>k</sup>, c'est la CGT, FO<sup>l</sup> c'est FO. Chaque syndicat a sa personnalité, mais au fond, au niveau de l'usine, en dehors du fait qu'on ne disait pas la cible d'effectifs parce que ça aurait été de la provocation, les syndicats avaient une conscience aiguë de la nécessité, de l'efficacité, de la productivité de l'usine. Donc il y avait une attitude tout à fait responsable et à Flins comme dans les autres usines mais aussi à Flins parce que il y avait l'idée que la productivité, c'est la défense de l'outil de travail et de l'emploi. Au niveau central, je dois dire à l'époque, la relation avec les syndicats, dans le comité central d'entreprise, c'était détestable, c'est-à-dire que pour prendre un exemple qui me frappait beaucoup parce que j'étais chargé du contrôle de gestion, donc de la comptabilité... on ne donnait au comité central d'entreprise jamais les comptes consolidés, on ne donnait que les comptes de Renault Maison-mère ce qui n'a aucune signification économique, aucune. Et on ne discutait jamais des prix de revient. Le premier à avoir parlé de prix de revient, ça a été moi, à une convention commerciale pour la première fois, on a parlé aux commerçants des prix de revient. Et donc au fond, on faisait en sorte de donner des informations incompréhensibles aux syndicats sur l'entreprise et forcément du coup, les syndicats ne pouvaient pas du tout intégrer la réalité des entreprises. Et franchement, la responsabilité était plus que partagée parce que le management, au fond, ne traitait pas les syndicats comme des adultes. Alors par ailleurs après, il y avait les préférences syndicales. Besse je ne dis pas qu'il aimait la CGT, mais la CGT, il comprenait bien, d'accord, il les avait bien connus, à Pechiney. J'avais des souvenirs là-dessus, mais bon, ils se disputaient, mais ils se comprenaient. Avec la CFDT<sup>m</sup>, bah il ne se comprenait pas, hein. Il en y avait un, il s'appelait Richter<sup>n</sup>, je crois le délégué... Oui, et Besse, il s'arrachait les cheveux, enfin il ne comprenait pas un mot de ce que disait Richter. Bon. Raymond Lévy haïssait la CGT, mais d'une vraie haine, et il aimait la CFDT.

<sup>j</sup> Organisations Syndicales

<sup>k</sup> Confédération Générale du Travail

<sup>l</sup> Force Ouvrière

<sup>m</sup> Confédération Française Démocratique du Travail

<sup>n</sup> Daniel Richter, III O 3

Q *D'accord*

290 R Moi j'ai eu comme logique, Lévy m'a d'ailleurs beaucoup reproché, de considérer que tous les syndicats étaient égaux. Enfin, il y en avait qui avait plus de voix que d'autres. Mais je ne privilégiais pas un syndicat vis-à-vis de l'autre. Alors, bon Lévy a effectivement avec Praderie<sup>o</sup> mis fin à la prééminence de la CGT. Moi, mon approche, c'était si je puis dire d'intégrer la CGT dans un discours sur l'entreprise. Mais ça, c'était déjà mieux fait au niveau de l'usine parce que les gens ils voyaient le terrain, ce que je veux dire. Et les chiffres de l'usine, on pouvait en causer.

Q *D'accord, alors je vais avancer un petit peu parce que. Je suis désolé, je... donc l'usine de Flins dans la stratégie industrielle de Renault. Vous m'en avez parlé à... à déjà bien... J'aurais voulu savoir parce que j'ai entendu beaucoup de gens qui m'ont dit « on a toujours entendu des rumeurs concernant l'éventuelle fermeture de Flins » et est-ce que, autant lorsque vous étiez dans les cabinets ministériels que lorsque vous êtes arrivé à la tête de Renault, il y a eu des... des... des scénarios*

295 R Dans les cabinets ministériels jamais entendu parler de la fermeture de Flins. Bon quand j'étais chez Renault. Non, il n'y a pas eu de scénario de fermeture de Flins. Moi j'étais décidé. Flins avait fait ses efforts de productivité. Et d'ailleurs, quand Ghosn est arrivé, il a proposé, ça c'est dans les livres, trois fermetures d'usines. Flins n'était pas dans ces trois. C'était trois usines, en fait, à l'étranger. C'était RIB<sup>p</sup>

Q *Le Portugal ?*

300 R Non non, le Portugal, non. le Portugal a été fermé. Il a été fermé par moi, mais c'était avant. Il y avait RIB, l'usine en Slovaquie et une usine espagnole, Palencia. Donc, mais Flins, il n'y a jamais eu de scénario de fermeture de Flins du temps que j'étais chez Renault

Q *D'accord, c'est amusant parce que c'est vraiment quelque chose de*

R Ouais mais non, la réponse est non.

Q *Oui euh. OK. Vous vous vous portez quel regard sur l'ensemble de la période sur l'usine de Flins ? Parce que bon, l'usine est de 52 l'usine, Moi ma période, c'est quatre-vingts à deux-mille dix. En 1980, l'usine est encore un... le fer de lance de... de la stratégie*

---

<sup>o</sup> Notice nécrologique sur Michel Praderie dans le journal Les Echos, *La mort de Michel Praderie*, [<https://www.lesechos.fr/1999/12/la-mort-de-michel-praderie-782641>]

<sup>p</sup> Renault Industrie Belgique à Vilvorde

*industrielle de Renault, on peut dire en tout cas, en Europe, en 2005, ce n'est plus vraiment le même positionnement.*

305 R Je crois que le chiffre de production de Flins en 2005 devait être, au moins égale... alors  
1980, c'était encore une année glorieuse. Mais il me semble que les cadences de Flins n'ont  
pas baissé significativement mais je me trompe peut-être. Là, il faut regarder les chiffres.  
Mais au fond, ça faisait partie de l'appareil industriel. On était dans le segment Clio /  
Twingo, qui est un segment qui marchait très bien à l'époque. Donc la question se posait  
pas.

Q *OK, parce que c'était une usine quand même vieillissante, très grande, avec une emprise  
au sol, des bâtiments de partout.*

310 R Je veux dire franchement, mais totalement amorti, les équipements étaient malades. Enfin,  
c'était un non-sujet à mes yeux.

Q *D'accord, d'accord. Écoutez pour, pour finir, si vous deviez garder une... une image, un  
objet alors... ou un bâtiment, une architecture de cette...e de cette belle usine de Bernard  
Zerhfuss. Euh une anecdote, un véhicule qui symbolise pour vous, l'usine de Flins aujour-  
d'hui, ce serait quoi ?*

R Je ne suis pas sûr de savoir vous répondre. Vous l'avez senti, J'avais de la tendresse pour  
Flins. Il y avait un petit côté « chouchou ». Et puis c'est une usine aussi qu'on a vu grandir  
parce que je me souviens quand je suis arrivé chez Flins, je me souviens les presses,  
315 c'étaient encore des presses du plan Marshall.

Q *Ah oui, Ah oui,*

R Oui, je veux dire, au fond, Flins pour moi, ça avait un côté symbolique qui était une usine  
qui au départ n'était franchement pas bonne, en termes de qualité, de productivité. Et qui  
était devenue une très bonne usine. Et qui a introduit des choses nouvelles, c'est la 3<sup>ème</sup>  
équipe. Et au fond, mais quand même, le souvenir qui m'est resté le plus fort, c'en est un  
320 que j'ai évoqué, c'est la journée porte ouverte.

Q *Hé bien, écoutez, c'est formidable.*

R Si vous avez un remords ou un complément, une question qui vous vient derrière, faites-  
moi signe, passez-moi un coup de fil.



*A la suite de ce premier échange et sa lecture de notre mémoire de Master 1, Louis Schweitzer nous a recontacté pour préciser quelques points complémentaires. Nous donnons retranscription de cet échange ci-dessous.*

**Entretien réalisé par téléphone le 15 février 2023**

Q *Merci pour avoir accepté le fait de corriger et de remonter un certain nombre d'erreurs ou des inexactitudes.*

R Oh, il n'y a pas d'erreur ou d'inexactitude et franchement, je le redis, je ne l'ai pas lu par obligation. Je l'ai relu. Par intérêt et plaisir. [...] Alors je voulais vous poser une question, vous évoquez dans votre message que vous allez faire un mémoire de master 2 alors mais que diriez-vous dans ce mémoire de master 2 ?

Q *Alors voilà, en fait mon professeur, mon directeur de mémoire, c'est dans cet esprit que je vous ai interviewé, a souhaité que tant sur le master un, j'étais resté, notamment en termes de sources, je dirais très dans le, dans les murs de l'usine. C'est-à-dire que dans les sources iconographiques que des témoignages, que les des sources documentaires, c'était essentiellement du point de vue de l'usine. Et donc pour cette cette 2<sup>ème</sup> édition, il souhaite que je reparte sur la même période et et sur et sur la même thématique mais que je complète largement mon mémoire par un éclairage hors des murs de l'usine. Donc à ce titre-là, j'ai interviewé d'autres acteurs tels que vous sur l'usine et leur perception de leur point de vue différent. Et puis j'ai également été, fait un gros travail au niveau des archives nationale, dans les archives des ministères notamment pour voir tout ce qui était dit sur l'usine de Flins au cours de cette période. Donc, c'est un peu, je vais largement étoffer mon mémoire de master 1 parce que en fait la règle du jeu voudrait que en master 1 on fasse une première partie et que le master 2 soit la continuité assez logique. Mais mon directeur de mémoire compte tenu de mon engagement avait souhaité que je fasse un premier jet, quitte à le compléter ce que je vais faire en en master 2.*

R Donc ça veut dire que vous reprendrez en master 2, des choses qui figurent en master 1.

Q *Oui, c'est ça. Donc quand vous m'avez dit.*

R Ah donc ce ne sera pas un complément extérieur, mais un enrichissement de votre mémoire actuel.

Q *ou oui avec très certainement des modifications assez profondes de construction éventuelle de structures pour que ça fasse sens naturellement.*

330 R D'accord bon c'est bien compris. Alors moi je n'ai pas vraiment de correction mais des compléments et des nuances qui, bien sûr, portent sur la première partie. Parce que sur ce qui est l'interne de Flins, au fond, vous en savez beaucoup plus que moi. Et, vous parlez très justement par exemple sur le social du développement des UET, de l'accord à vivre, de son application à Flins, de l'engagement des gens. Donc là, au fond, ça se traitait au niveau

335 local. Vous évoquez aussi très bien le fait que les usines s'ignoraient largement et que la communication entre les monteurs des différentes usines des emboutisseurs, les tôliers etc. a pris du temps à [Inaudible], donc tout ça vous le dites très justement et il n'y a à mes yeux rien à corriger. Ça peut être éventuellement intéressant de compléter, mais ce serait encore plus intéressant, et là, ça ne dépend pas de vous, si on avait quelque chose d'un peu équivalent sur d'autres usines au fond, pour reconstruire un peu de la base, l'histoire de Renault,

340 bon. Alors moi ce sur quoi je voulais revenir avec vous [...] je voulais revenir sur quelques petits points. Où j'avais des nuances qui portent, sur la vision plutôt Direction Générale, bien sûr, que la vision usine et on va commencer par page 34 sur AMC. Bon, il ne faut pas faire porter à AMC un fardeau plus lourd que le sien. AMC était pour la CGT le symbole de l'aventure irresponsable parce que Renault avait déjà eu du temps de la dauphine, du temps de la R5, des aventures américaines qui avaient coûté beaucoup d'argent et qui n'avaient pas réussi. Par ailleurs AMC était un peu un symbole de Bernard Hanon et Bernard Hanon subissaient des attaques. En fait, AMC a coûté de l'argent à Renault, mais enfin

345 une somme très faible, par rapport à ce qu'a coûté la mauvaise gestion de la maison-mère en France et en Europe. Et d'ailleurs, Georges Besse, qui était très pour vendre ce qui n'était pas rentable chez Renault, n'a pas décidé de vendre AMC. La vente a été décidée par Raymond Lévy. Et moi à l'époque, c'était un remord que j'ai, je lui ai dit qu'effectivement, il fallait vendre, mais, au fond, il y avait deux activités dans AMC. C'était fabriquer des Renault aux États-Unis, des Renault américanisées, et ça, c'était à mes yeux, condamné à

350 perdre de l'argent jusqu'à la nuit des temps. Et il y avait deuxièmement, la Jeep qui était mal aimée par Renault. Et la Jeep, ça pouvait être extrêmement rentable et d'ailleurs, ça a sauvé Chrysler et aujourd'hui ça rapporte énormément d'argent à Stellantis. Et ce qui a fait qu'on a vendu Jeep, c'est qu'il y avait des procès en responsabilité civile, parce qu'il y avait des Jeeps qui se retournaient dans les virages. Mais non, franchement, au fond, quand vous

355 parlez de volonté quasi monomaniaque de conquête du marché européen, ce n'était

360

vraiment pas l'enjeu. Enfin, ce n'était pas un problème majeur. Donc je vous le dis parce que ce n'était pas un sujet important.

Q *D'accord d'accord*

R 2<sup>ème</sup> point, toujours à la même page. Alors vous dites, la première cohabitation va ainsi sonner le premier coup de tocsin de la régie en décidant la volonté de privatiser Renault.  
365 Je voudrais vous dire que la volonté de privatisation n'était pas établie dans l'esprit du gouvernement de l'époque, elle n'était pas non plus établie chez Raymond Lévy. Et au fond, on y reviendra, mais la privatisation de Renault faisait peur aux politiques. Parce que, au fond d'une part, symboliquement, comme c'était une nationalisation de De Gaulle, c'était tué le père pour les gaullistes. Et puis parce que il y avait une peur panique de désordre  
370 social.

Q *D'accord.*

R Donc je n'ai pas souvenir qu'en 86-88, l'État ait envisagé de privatiser Renault. Et Renault, pendant cette période n'a pas demandé à être privatisé. Ce qui était en jeu en 86-88, c'était de faire accepter à Bruxelles les aides massives de Renault que Renault a obtenu de l'État français. Et ces aides avaient été négociées par Besse, ont été versés pour l'essentiel après  
375 la mort de Besse. Mais l'enjeu, c'était qu'à l'époque, Bruxelles, quand on aidait une entreprise...

Q *Oui*

R Imposait des contraintes à sa croissance future.

Q *d'accord.*

R Et là les négociations, d'ailleurs auxquelles j'ai participé assez activement, avaient pour objet, justement qu'on n'ait pas ces contraintes sur notre croissance future.

Q *D'accord.*

R Et alors ça me conduit au fond au point suivant que j'évoque à la page où vous citez, la  
380 page 37. Mais c'est, c'est un truc qui est un peu permanent, c'est l'interventionnisme de l'État dans Renault.

Q *Oui*

R Alors bien sûr Renault avait, du point de vue de l'État, comment dire, c'était quelque chose de très important, de très visible. L'interventionnisme en fait n'avait lieu et vous savez, ça

385 a été le combat de Pierre Dreyfus quand il était président de Renault, mais aussi celui de  
 Pierre Lefaucheur, quand il a été appelé à prendre la présidence de Renault nationalisé.  
 L'État n'intervenait que quand on lui demandait de l'argent. Et donc quand Renault ne de-  
 mandait pas d'argent à l'État, l'État n'intervenait pas dans Renault. Je dois dire que moi,  
 Besse a demandé de l'argent à l'État. Il l'a obtenu et il n'y a pas eu de contrepartie demandée  
 390 par l'État à l'époque. Hanon, quand il a demandé de l'argent en 84, on a écrit une lettre que  
 vous citez d'ailleurs, qui disait « il faut que vous soyez bon à tous égards », ce qui était  
 clairement impossible. Mais au fond, sur le plan de George Besse de redressement de Re-  
 nault, qui était de réduire quand même les effectifs de 20 000 personnes, il n'y a pas eu  
 d'intervention de l'État et à ma connaissance et par la suite il m'est arrivé de fermer des  
 395 sites, que ce soit en France ou ailleurs. Pour Vilvorde, j'avais informé l'État mais je ne lui  
 ai pas demandé son accord, juste informé avant de le faire et les autres sites que j'ai pu  
 fermer aussi en France, l'État je ne l'ai pas consulté. Et il n'est pas intervenu. Donc, je crois  
 que vous surinterprétez un tout petit peu, l'intervention de Dominique Strauss-Kahn que  
 vous faites page 37 mais enfin ça c'est...

Q *Non, non, mais écoutez oui, vous avez une lecture de l'intérieur.*

400 R Alors après. Il y a une chose qui est spécifique, qui est l'État actionnaire. Et ça, si vous  
 parlez. Votre livre parle aussi de la rencontre avec Nissan. Au fond l'enjeu, ça a été le  
 conflit sur les droits de vote double de l'État au capital de Renault et ça a engagé une sorte  
 de guerre entre Renault et l'État. Ou entre le patron de de Renault et l'État, plutôt devrais-  
 je dire. Où l'État a été mauvais et a perdu, c'est ça mais ça on pourra en reparler si vous en  
 405 reparler. Alors l'autre point que je voulais évoquer, c'est le sujet page 77, que Flins est  
 devenu une usine mono produit.

Q *oui.*

R Et effectivement, ça c'était une politique d'ensemble. Pas seulement de Flins, de toutes les  
 usines de Renault parce que, au fond au départ, dans nos usines à l'étranger avaient pour  
 objet de servir les pays étrangers. Il y avait des droits de douanes, en Espagne et en France  
 410 et on vendait en Espagne et en France les voitures qu'on fabriquait et ça, ça a généré bien  
 sûr des séries plus petites dans une usine.... Des surcoûts d'investissement donc la politique  
 c'était pour avoir des usines plus efficaces, eh bien, il faut qu'elle soit mono-produit ou en  
 tout cas mono plateforme, et c'est ce qu'on a fait de façon systématique, mais comment  
 dire... Ça ne devait pas avoir d'impact sur la taille des usines et le nombre de véhicules

415 produits par l'usine. D'ailleurs, vous le soulignez, je pense que ça aurait été absurde de  
produire des Mégane ou des voitures haut de gamme à Flins, pour des raisons techniques  
de surcoût d'investissement. Et la fermeture de Vilvorde avait pour objet justement d'arriver  
à une certaine simplification de l'appareil industriel de Renault, qui était non pas surdimen-  
sionné. C'était mon débat avec Ghosn, Ghosn pensait qu'il était surdimensionné. Moi je ne  
420 le pensais pas. Non pas de supprimer une usine parce qu'il y avait trop d'usines mais de  
simplifier les schémas d'investissement, c'est-à-dire d'aller le plus possible vers une voiture  
dans un site.

Q *oui*

R Et à cet égard, il est évident qu'une bonne usine est une usine bien chargée.

Q , *oui*.

R Bon alors il y a bien sûr des cycles produits, et puis il y a les cycles économiques et là  
425 aussi, vous le soulignez à juste titre, cette flexibilité était assurée par un recours très large  
à l'intérim. Et aussi il faut le dire, vous le dites, je ne sais plus, quelque part, les 35 heures  
ont été un non-événement parce qu'effectivement on n'a pas réduit la semaine de travail  
mais on a réduit le nombre de jours de travail annuels. Et ça a permis de remplacer des  
journées de chômage technique qu'on avait auparavant par des journées de congés.

Q *Oui, oui*

430 R Et donc, au fond, les 35 heures n'ont pas posé de problème à Renault. Alors c'est vrai là,  
qu'il y a eu une bascule entre, disons la période avant Ghosn, c'est-à-dire avant 2005 et la  
période à partir de 2005, c'est une bascule qu'on voit d'ailleurs dans les graphiques que vous  
présentez. Disons-le comme ça. Moi, j'avais comme politique de ne pas réduire la produc-  
tion en France et, si possible, de l'augmenter, qui était une politique qu'on retrouve d'ail-  
435 leurs chez les constructeurs allemands. Et la politique de Carlos Ghosn était une politique  
différente, c'était de produire là où c'était le moins cher.

Q *Oui, tout à fait*

R Et ça, c'était une politique, si je puis dire qui n'était pas du tout imposé par l'État. Et qui  
était une politique de la direction générale parce que je considérais que le fait qu'on pro-  
duise beaucoup en France, c'était important pour des raisons... Appelons ça de patriotisme  
440 économique. Et je considérais aussi que, au fond, compte tenu de la réduction du nombre

d'heures par voiture, l'avantage logistique du positionnement de la France compensait assez largement le surcoût de main d'œuvre de la France.

Q *D'accord*

R Et vous voyez ce que je veux dire, c'est-à-dire, c'est ça qui m'avait conduit au moment de la fermeture de Vilvorde à dire que je ne fermerai plus de fermeture d'usines à partir de  
445 Vilvorde. Alors, depuis effectivement, on n'a plus fermé d'usine de Renault en France. Mais la conséquence, c'est qu'on a des usines qui sont toutes sous-chargées.

Q *Oui*

R Et, enfin, je crois que, la proportion... mon souvenir, c'est que ma dernière année, on produisait 1 300 000 voitures en France, aujourd'hui, on en produit entre 600 et 700 000.

Q *C'est ça.*

R Et donc on a des usines, alors même si on les passe à une ligne, ça veut dire quand même,  
450 qu'elles ont une superstructure trop lourde [Inaudible] Mais ça, ça a été un vrai changement de politique. Et je pense au fond, je me suis toujours demandé pourquoi Ghosn n'avait pas fermé d'usine parce qu'économiquement, dès lors qu'il décidait de réduire la production en France la conséquence logique devait être de fermer des usines.

Q *Oui, bien sûr, c'est oui, c'est vrai.*

R Bon... Alors. Ça, c'était des points que je voulais vous dire par rapport, au fond, à ma vue  
455 des choses.

Q *Oui bien sûr*

R Donc après vous marquez les progrès de Flins qui ont qui ont été tout à fait réel. Et effectivement, l'automatisation, ça réduisait l'emploi, mais d'un autre côté, en dehors de l'aspect pénibilité du travail, oui effectivement, ça permettait de faire travailler des gens plus âgés sur des lignes de montage parce que je ne sais pas si vous aviez suivi les usines automobiles  
460 avant, mais il y avait toujours ce qu'on appelait des ateliers, des travaux doux, enfin.

Q *Oui, des postes doux.*

R Oui, après tous ces travaux-là ont tous été sous-traités.

Q *oui, vous m'en avez parlé, les postes doux*

R Oui les postes doux comme il n'y en avait plus. Dans les années 1950, les gens sur la chaîne ne survivaient pas enfin... Quittaient la chaîne principale vers 45, 50 ans ou plus tard, donc. [inaudible].

Q *Oui il fallait les occuper.*

465 R Pour rendre les travaux moins pénibles, on était entièrement bloqué. Et aussi, l'automatisation avait comme avantage, c'est que comme ça réduisait le temps de main d'œuvre, ça réduisait le handicap du surcoût de main d'œuvre français

Q *Absolument, c'est pour ça que les usines européennes sont plus globalement automatisées que les usines. Moi j'ai eu l'occasion de visiter la Russie et puis il n'y avait pas de robot interpresse.*

R Alors la Russie, c'était très arriérée de façon générale, je ne sais pas quelle usine vous avez visité, mais si vous avez visité l'ancienne usine Lada, c'étaient des usines d'avant-guerre.

Q *Absolument.*

470 R Mais, quand on a par exemple redressé l'usine de Pitesti. Hé bien, on n'a pas du tout automatisé parce que, au coût de main-d'œuvre...

Q *C'était. Hé.*

R Bah c'était absurde d'automatiser avec ce coup de main d'œuvre. D'ailleurs, même sans automatisation, on a été amené à diviser l'effectif de l'usine par deux et demi. D'accroître encore ce problème social en l'automatisant, ça aurait été crétin aussi.

Q *Ah oui, oui, tout à fait.*

475 R Mais pour Flins c'est clair que c'est ce qu'il fallait faire. Et je crois que c'est ce qu'on a fait.

Q *Oui, tout à fait oui*

R Donc, vous voyez, ce ne sont pas des corrections, ce sont des nuances sur certains points. Le...

Q *C'est très, c'est très, c'est très intéressant.*

R Ah je voulais dire j'ai... j'ai eu le plaisir de retrouver Ferchal dans votre livre, j'aimais beaucoup Ferchal.

Q *Ah oui, j'ai eu l'occasion de d'échanger avec lui et je l'ai bien connu quand il était chez Renault.*

480 R Oui c'était quelqu'un qui avait une vraie fibre humaine et sociale.

Q *Oui, absolument. Oui, quelqu'un de très humain. Eh Ben écoutez, en tout cas. Merci beaucoup pour vos commentaires. Vous aviez d'autres choses, peut-être ?*

R Non, c'étaient les points que je voulais faire vous dire. Et c'est vrai, je n'en avais pas d'autres. Je me réjouis de lire le tome, la version master 2.



**ENTRETIEN N° 11 – MICHEL AUROY – 1987-1992 : DIRECTEUR DE L'USINE**

---

Entretien réalisé en visio le 9 février 2022

Q *Déjà, avant de parler de Flins en tant que tel, vous, Michel Auroy, c'est quoi votre formation initiale avant d'arriver à Flins ?*

R Ma formation initiale, il y a un phénomène un peu curieux, c'est que quand j'étais en terminale pour passer le baccalauréat, j'avais qu'une envie, c'était de faire une formation agromique. J'étais assez passionné de nature et des eaux et forêts. Et j'aurais voulu faire agro, j'étais à Orléans, y avait un lycée avec une classe préparatoire qui a disparu et donc il m'est resté comme solution de faire une Sup et une Spé, c'est à dire de faire des maths, ce que j'ai fait. J'ai passé les concours et je suis rentré à l'école centrale de Lyon, donc mon diplôme en 1964. [Inaudible] Donc quand j'étais ingénieur, la seule voie qui me semblait, c'était de rentrer dans les chemins de fer, moi, mais l'automobile m'a toujours intéressé pas curiosité Euh. Quand j'étais jeune, je me demandais, comment on fabriquait une, une voiture. La notion de travail une voiture m'était complètement étrangère et donc ma curiosité, c'était celle-là et c'était donc un collègue de mon frère aîné qui était chez Renault, qui a dit à son collègue, et donc mon frère, « ton frangin, il y a de la place chez Renault, il faut qu'il vienne nous rejoindre. On va trouver à satisfaire sa curiosité. On va l'envoyer en fabrication ».

Q *Donc, vous êtes rentré tout de suite en fabrication chez Renault, c'était en quelle année, ça ?*

R En 64, je suis sorti de l'école, j'ai fait un stage de pré situation, ça s'appelait comme ça, de 9 mois chez Renault, avec la liberté d'y revenir après mon service militaire parce qu'il y avait un service militaire, ou pas. Et la liberté avec. Et l'entreprise avait aussi la liberté de m'embaucher ou pas, c'était une espèce de test d'apprentissage et ça s'est très bien passé donc quand je suis revenu de mon service militaire en 1966, je suis rentré chez Renault, embauché définitivement et faisant partie d'une équipe technique qui était... dont l'objectif était de préparer la fabrication de la Renault 6. L'idée était que la Renault 4 allait forcément disparaître un jour et qu'il fallait lui trouver une remplaçante et donc de préparer la Renault 6. Donc je me suis trouvé dans l'Ile Seguin. Tout de suite, je n'ai eu aucun poste que d'être plongé dans l'atmosphère très particulière d'une usine de montage et surtout de l'île Seguin.

Q *Ah, ça devait être formidable ça. Donc directement en fabrication.*

R Donc directement en fabrication. J'ai été chef d'atelier de finition de la chaîne et la livraison. Ensuite, j'ai fait un parcours. Je me suis trouvé... j'ai été adjoint au chef de département de

montage puis chef de département de montage. Donc ça, ça a été certainement une des expériences les plus fortes puisqu'un département de montage de l'Ile Seguin c'était avec des mouvements de grève et autres que je n'imaginai pas quand j'étais étudiant, donc ça, ça m'a beaucoup frappé. Donc, chef de département. Et ensuite j'ai fait un petit parcours dans une filiale à Maubeuge dont j'ai été directeur adjoint. Pour revenir dans l'Ile-Seguin pour amorcer la gestion de la décroissance de... de l'île. Qui a mené à terme à la fermeture de l'usine. Donc j'ai été adjoint au directeur de Billancourt puis directeur de Billancourt et c'est lors lorsque j'étais directeur de l'usine de Billancourt qu'on m'a envoyé prendre la direction de Flins. Donc j'ai pris la direction de... de Flins en 1987.

Q *Vous avez été directeur de l'Ile Seguin de quand à quand ?*

R J'ai pris la direction de... de Flins en 1987. Mais l'Ile Seguin, très brièvement, avant, j'avais été directeur adjoint, donc mon job de directeur de... de Billancourt, c'est terminé au premier janvier 87.

Q *Et donc là, vous arrivez à Flins en 1987.*

R Alors attendez, il ne faut pas que je me trompe d'une année. 1<sup>er</sup> janvier 87.

Q *C'est ce qui me semble avoir vu dans votre biographie, je me suis un peu documenté avant de vous solliciter. Donc, vraiment, vous êtes un pur produit de la fabrication Renault.*

R Ben moi, si vous voulez, moi mon job, sauf mon tout dernier job où j'ai fait avant de partir de... en retraite, un peu de tertiaire auprès de Monsieur de Virville et de Monsieur Schweitzer. Mon parcours est un parcours de fabricant comme je l'espérais comme je le souhaitais. Je n'ai pas été déçu entre ce que j'espérais en entrant chez Renault. C'est ce que j'ai fait et quand on me demande qu'elle a été mon métier fondamental pendant 40 ans chez Renault, je réponds mon job directeur d'usine. Je considère que ça a été la tâche que j'étais probablement... je n'imaginai pas... mais quand je l'ai fait, ça m'a plu. Je l'ai fait avec passion, je l'ai fait avec des différences en fonction des sites où je passais, évidemment. Entre Billancourt et Flins, et l'usine de Cléon où j'ai été directeur aussi, il y a des caractéristiques qui les différencient assez nettement mais à chaque fois mais le job de patron, d'industriel, d'animateur social, on va dire et de... d'industriels dans une région, ces trois fonctions là, 24 heures sur 24, ont été ma marque professionnelle.

Q *D'accord. OK, donc vous avez... On peut dire que de 66 à 87, vous avez quasiment 20 ans de fabrication sur l'île Seguin, donc vous avez connu l'usine de Boulogne Billancourt qui*

*était, j'imagine d'une facture tout à fait différente de celle de Flins. Quelle a été, quelles sont, quelles ont été les principales différences ou en tout cas, quelles ont été les points d'étonnement que vous avez eus quand vous êtes arrivé à Flins ?*

R Alors je vais vous répondre en passant par la comparaison avec Billancourt. Moi j'ai découvert à Billancourt combien le social et le politique tenaient de place. Il est clair que le syndicat majoritaire, en l'occurrence la CGT, faisait de Renault et plus spécifiquement de Billancourt un terrain comme on dit, de lutte de classe, de revendications et... j'ai un souvenir d'avoir rencontré un journaliste quand j'étais chef de département dans l'île Seguin, qui me demandait quel était le plus important dans mon activité. Je lui avais répondu « que les ateliers tournent, qu'il n'y ait pas de mouvement social ». Et je lui disais, le social a une telle emprise qu'on fabrique derrière des voitures, des vélos ou des casseroles j'exagérais, mais ça serait à peu près la même chose dès lors que le social est notre souci de tous les jours. On rentrait dans l'île Seguin en disant « est-ce que cette semaine va se passer sans perturbation sociale ». Donc j'ai été marqué par ça et je dois dire que à Billancourt, je n'avais pas fait l'expérience de la vraie usine de montage moderne. Nous étions dans une usine vieillissante qui faisait bien son travail, mais qui se marginalisait. Donc l'arrivée à Flins, alors le pourquoi on m'a envoyé à Flins, je pense qu'il y avait une raison qui était aussi assez fondamentale. C'est que j'avais l'habitude du management des immigrés, parce que les ouvriers... 80% des ouvriers étaient des immigrés dans l'île, avec toutes les origines.

Q *Hé 80% d'immigrés à Boulogne, à l'île Seguin.*

R À Boulogne, 80% des ouvriers de chaîne étaient des immigrés. Ah oui.

Q *Combien de nationalités approximativement ?*

R Alors je vais vous dire les plus importants, c'était le Maghreb, Tunisie, Maroc, Algérie, ça faisait trois et espagnol et Portugal et puis Sénégal et Côte d'Ivoire. Donc les trois d'Afrique du Nord, les deux d'Afrique centrale, on va dire. Et puis, la péninsule ibérique était très représentée, donc avec un mélange de langues. Bon, bref, j'avais un peu l'habitude de ça et mes patrons pensaient que, avec le recul et l'expérience de l'usine de montage plus le management des immigrés, bah ça devrait le faire quoi. Je trouverais ma vie. Et en arrivant à Flins, c'était votre question, d'abord, très franchement, c'était le Graal. Je veux dire par là que si on m'avait dit vingt ans plus tôt à l'école, on m'avait dit, « Tu seras directeur de cette usine chez Renault », je n'y aurais pas cru, donc c'était comment dirais-je, ce n'était pas un

couronnement, ce n'était pas vraiment une prise, c'était. Une surprise et puis après un plaisir, je ne me rendais pas compte de la difficulté qu'il peut y avoir à manager une équipe de cette taille. Mais j'y suis allé avec passion, avec plaisir, comme une récompense un peu inespérée à mon parcours.

Q *D'accord, mais ça, c'est un sentiment que vous avez eu avant d'arriver à Flins en vous disant que c'est formidable d'arriver à Flins ou une fois que c'est vous êtes allé à Flins Euh. En comparaison avec l'Ile-Seguïn et Boulogne Billancourt, vraiment, c'était un autre registre.*

R Mais je me suis aperçu que c'était un autre registre, mais je veux dire, on pourrait dire par le biais du produit, parce que vous le savez d'ailleurs, une usine de montage, c'est fait pour démarrer les voitures, pour suivre un certain cycle avec les remplaçantes de l'ancienne etc., donc un enchaînement de lancements produit. Je ne connaissais pas ça Billancourt, j'avais juste eu le loisir de travailler sur la petite fourgonnette qu'on appelait L'Express, donc qui a eu une vie brève mais, mais un produit quand même qui était sérieux. Mais la préparation de ce genre de produit, le démarrage, ce que l'on appelle les pré séries à l'époque. On appelle ça les pré séries, tout ça si vous voulez, c'était une réalité que je n'avais jamais touchée. Donc là c'est un monstre industriel. Comment se rendre compte que, à l'époque, on n'était pas loin de faire, une voiture toute les 30 secondes... deux chaînes avec un temps de cycle un peu supérieur à une minute. Donc ça veut dire des quantités invraisemblables de voitures qui tombent de chaîne. Un rythme bien déterminé. Je n'avais jamais connu ça. Donc si vous voulez, la puissance et la fragilité. La puissance, c'est bien sûr que vous produisez énormément de voitures qui sont attendues par le réseau commercial et les véhicules du bas de gamme chez Renault étant fait de gros volumes, donc vous avez une espèce de débit. Vous avez l'impression que vous ne pouvez pas l'arrêter. À l'inverse, le moindre grain de sable peut arrêter cette belle mécanique. Donc il n'y a rien de stressant plus pour un responsable de fabrication et surtout pour un directeur de savoir son usine arrêtée parce que là je ne pense absolument pas social, mais je pense à la technique, si vous voulez un blocage de la chaîne de montage. Pour des raisons, j'en ai eu une, j'ai eu une expérience plus dont je me rappelle encore... une petite pièce dans un système, dans une armoire électronique qui avait claqué, qui condamnait tout le fonctionnement de la sortie des deux chaînes. Donc ça voulait dire que à chaque minute qui passait où on n'avait pas réparé, c'était deux voitures de perdues, donc ça c'est stressant. C'est passionnant mais stressant. Et ça, je n'avais pas connu.

Q *Et donc il y avait deux chaînes qui s'étalaient sur le bâtiment, C et D dans les étages qui étaient... y avait deux chaînes au montage, également en tôlerie, en peinture, tout était double.*

R Oui, tout était doublé, le seul le seul... sauf erreur, le seul brin qui n'était pas doublé devait être la cataphorèse, mais je n'en suis pas sûr. Hé, il faut retenir le concept, c'était deux chaînes parallèles, deux usines semblables quoi. Avec l'idée que on pouvait peut-être séparer le produit, on y a pensé, c'est-à-dire, consacrer une chaîne à un produit et l'autre chaîne à l'autre. Alors qu'on avait à l'époque deux voitures, à l'époque, j'étais... C'est que j'ai géré aussi... c'était la Clio et la Twingo, donc c'était 2 demi-usines semblable quoi, finalement.

Q *Hé d'accord. Donc il n'y avait pas une chaîne Twingo et une chaîne Clio. Il y avait un mix.*

R On a démarré, on a démarré avec une chaîne Twingo et une chaîne Clio. Le mix est venu plus tard. C'était une époque où le... où la notion de mix était encore... était un peu encore incertaine. On n'imaginait pas qu'on en serait arrivé à la situation d'aujourd'hui, à savoir, je vais dire n'importe quelle voiture dans n'importe quel ordre. A la logistique d'approvisionnement près mais quand même, la notion de mixage à haute dose qu'on connaît maintenant était complètement ignorée. On essayait de faire la reproduction la plus proche de toujours le même véhicule quoi.

Q *Mais quand vous êtes arrivé en 87, il n'y avait pas encore la Twingo sur les chaînes.*

R Non non non non, non, je n'ai connu la Twingo. Quelles sont

Q 96.

R Donc il y avait deux chaînes uniquement avec des SuperCinq et on prépare le démarrage de la Clio qui a démarré en 90. Donc, quand j'arrive, c'est de la SuperCinq. Première mutation que je suis amenée à gérer le démarrage de la Clio, je vous en parlerai après d'ailleurs. Et très vite, la préparation du dossier de la Twingo, c'est à dire préparation d'un dossier où il fallait faire la démonstration que l'usine de Flins était prête à accueillir ce genre de véhicule. Donc j'ai géré à Flins, sur la Twingo, toute la période de préparation. Les accords de fabrication et c'est mon successeur, Gérard Leclercq, qui a démarré la vraie série en janvier 93.

Q *D'accord. OK. Et moi, j'avais entendu dire, mais j'ai sans doute mal compris, que à l'usine de Flins, il y a juste eu, il y a eu jusqu'à trois chaînes de production. Certains secteurs étaient en trois brins.*

130 R Je ne sais-je n'ai pas ce souvenir-là, je n'ai pas ce souvenir-là. C'est possible qu'au montage, on a eu trois brins mais là, honnêtement, il faudrait retrouver des données historiques que je n'ai pas. Moi, je n'ai jamais eu aucun souvenir. Je connaissais Flins quand même, quand même un peu avant d'y être nommé directeur parce que on avait des échanges entre collègues de fabrication montage. Mais j'ai absolument aucun souvenir des trois brins.

Q *Parce que la première fois que vous êtes allés à Flins avant d'être directeur, quand vous étiez encore à l'Ile Seguin, vous me parlez de ces échanges. C'était en quelle année ? Qu'est-ce qui vous a marqué finalement, la première fois, la toute première fois, indépendamment de votre arrivée en tant que directeur, la toute première fois, vous voyez l'usine de Flins ? C'est quoi le mot qui vous vient à l'esprit ?*

135 R La première fois que je vois l'usine de Flins.

Q *Oui.*

R Oui. Billancourt était à un moment donné en difficulté avec les finitions des Renault 4. La qualité n'était pas là, il y avait des retouches tout à fait considérables et donc dans le périmètre de l'Ile Seguin, on n'arrivait pas à gérer le flux. Et Flins nous a aidé, c'est à dire qu'on envoyait des véhicules à Flins qui faisaient un check-up et qui mettait au bon niveau les voitures qui le méritaient. Et donc ça si vous voulez, c'était en 1969 donc de très bonne heure. Donc là j'ai connu mes collègues qui faisaient le même travail que moi. C'était entre fonctions identiques, qu'on avait des échanges et c'était Flins qui donnait un coup de main à Billancourt. Après, je n'ai pas eu d'échanges particuliers, sauf par exemple quand j'étais chef de département au montage dans l'île, j'ai fait des expéditions techniques à l'étranger, d'études de huit jours ou de quinze jours, avec mes collègues des départements de montage de Sandouville et de Flins. Donc la même fonction se retrouvait dans les... On est allé par exemple aux États-Unis pour comparer les modes de fabrication. Bon Ben les trois mêmes fonctions aux usines de Billancourt, de Flins et de Sandouville voyageaient ensemble, donc on se connaissait ensemble. On se connaissait comme des copains dans la même fonction.

145

Q *Et donc la différence entre l'usine de Billancourt. C'est, c'est vraiment un contraste, d'un côté, une usine vieillissante, un petit peu on pourrait dire gênée aux entournaures compte*

*tenu de sa, de son organisation sur une île versus l'usine de Flins, plus moderne, plus dynamique.*

150 R Ah oui, oui, oui. Ah oui. J'avais le sentiment d'être dans une vraie vie moderne. Ensuite, on s'est aperçu que ces implantations étaient peut-être surdimensionnées et d'ailleurs ça a évolué derrière. Mais il est clair je découvrais une vraie usine qui a comme mission de démarrer des voitures régulièrement, donc elle doit produire à haute dose un petit véhicule Renault qui est dans le commerce l'image de l'entreprise et d'une manière avec des volumes  
155 significatifs. Et dans le même temps, introduire avec un cycle régulier des véhicules nouveaux. Donc ça, c'est la tâche d'une usine de montage, quand même c'est basique donc ça je ne l'avais pas connu à Billancourt, je l'ai découvert à Flins. Alors je l'ai découvert à Flins avec dans la foulée le problème de la concurrence automobile où on a commencé à faire des comparaisons de performance entre gros constructeurs et on utilisait une étude améri-  
160 caine qui avait été sortie par le MIT sur les temps de fabrication comparés entre les grandes usines dans le monde et on s'est aperçu qu'on était évidemment distancé par les Japonais d'une manière invraisemblable en Europe, on n'était pas les premiers, il s'en fallait de beau-  
coup, donc il y a eu un challenge sur le coût, sur les prix, sur le temps passé qu'on n'avait pas connu avant. C'est-à-dire. Il y avait une époque où le marché était tel que toute voiture  
165 qui était fabriquée était vendue, puis ensuite la concurrence a commencé... à faire la préparation pour l'ouverture du marché qui était protégé jusqu'en 2000 sur l'Europe. On en a eu conscience qu'il fallait absolument... qu'on n'était pas forcément toujours les meilleurs et qu'il fallait être modestes et qu'il fallait travailler avec des performances plus significa-  
tives que celles qu'il y avait et là, Euh. On a, si vous voulez, [inaudible] la performance en  
170 termes de coût.

Q *Allô, Allô, Allô ? Vous m'entendez ? Je vous ai perdu.*

R Je vous ai perdu, moi je vous entends.

Q *En termes de performance, c'était en quelle année ça qu'on a commencé à faire ces travaux ? J' imagine de benchmark. Enfin, ça ne s'appelait pas comme ça à l'époque, mais c'était en quelle année ça ?*

R Oh Ben les benchmarks à Flins, on commençait à les faire avec beaucoup de pression normale. D'ailleurs avec une direction générale qui voyait que si on n'améliorait pas notre performance, on ne tiendrait plus notre place en termes de concurrence, donc c'étaient les  
175 années. C'est les années 85-90... 90. Et c'est une époque à laquelle on s'est déplacé

beaucoup au Japon. Et où on a découvert pour Flins, que si on devait prendre un modèle de référence dans le monde, c'est... c'est probablement chez Toyota qu'on le trouverait. C'est à dire des chaînes à une minute de temps de cycle, des approvisionnements cadencés avec des préparations hors chaîne, un rythme de... un épurement de l'environnement du poste de travail maximum. Bon, enfin, toutes les données japonaises nous sont arrivées, on les a copiées dans ces années-là. Dans les années 90.

180

Q *D'accord ? Et... Parce que là, on a parlé de points extrêmement qui portent sur l'infrastructure de Flins. Par rapport aux gens qui étaient que. Vous avez connu... alors justement, en comparant avec les populations de Boulogne Billancourt, on a parlé tout à l'heure des populations immigrées. Est-ce que vous avez noté des différences particulières entre les gens de Flins et les gens de Boulogne-Billancourt ? Et globalement, est-ce qu'il y avait des questions ? Des mœurs un peu particulière, propres à Flins.*

185

R Alors si vous voulez la première chose, encore une fois, c'est que l'usine de Billancourt est très structurée, très encadrée, très perfusée par la CGT. Les patrons, c'étaient quasiment eux qui tenaient, comment dirais-je, l'usine entre leurs mains quand il y avait des revendications à faire. Je n'avais pas du tout ce sentiment-là à Flins, d'ailleurs, la majorité syndicale à Billancourt était la CGT. La majorité syndicale était à Flins, était CFDT, plus Force Ouvrière, plus CFE-CGC, c'est à dire que la CGT était le premier syndicat mais ne faisait pas la majorité toute seule, c'est à dire que quand on avait une... une négociation à faire. Donc il suffisait, alors le mot n'est peut-être pas convenable, il fallait absolument travailler avec les syndicats dits réformistes, qui existaient enfin avec un leader CFDT qui était un ingénieur et... et une population maghrébine. Enfin une population immigrée dont maghrébines peut être. Moins, moins, moins dans l'emprise de la CGT. Il est évident qu'à Billancourt, un mot d'ordre de grève et les immigrés suivaient sans se poser une question ce qu'on leur disait de faire. Flins, ce n'était pas tout à fait la même chose, c'était quand même plus. Comment dirais-je ? Plus intéressant sur le plan du management paritaire. Et on a eu affaire quand la Twingo a été décidée au niveau de la direction générale, qui s'est agi de dire quelle usine va la faire. J'ai directement, je vais prendre une image, eu sur le dos Monsieur Levy, qui était le président qui m'avait dit. « Il faut absolument que vous négociez le travail la nuit au montage », qu'on ne faisait pas du tout à l'époque alors que les Japonais le faisaient. Les Japonais travaillaient de 4h du matin à minuit. Donc ils avaient... Vous avez 4 heures d'arrêt simplement. Nous, on travaillait en 2x8, il n'y avait pas d'équipe de nuit, donc on a négocié avec les organisations syndicales le démarrage d'une équipe de nuit. Bon, ça c'est

195

200



bien passé. Le Président avait dit, « Vous n'avez... vous n'aurez de chance de vous voir affecter la Twingo que si on arrive à passer des volumes avec les mêmes installations, avec le temps d'ouverture ». Et la consigne que j'avais était d'une manière amusante, le président  
205 disait « Je ne connais qu'une opération c'est 24 heures multipliées par sept, qui fait la totalité de la semaine tant qu'on en est pas arrivé là, on a de la marge ». Alors je ne sais pas si vous voyez le genre de pression qu'on devait avoir.

Q *Parce qu'il n'y avait jamais eu d'équipe de nuit avant à Flins.*

R Non, il n'y a jamais eu des nuits nulle part à Renault, simplement aux presses, mais les  
210 chaînes de montage jusqu'en 92 n'ont jamais tourné la nuit. La négociation pour le travail de nuit que j'ai dû faire avec le plaisir d'ailleurs, ça s'est très bien passé, date de 88, 89. Et ensuite, ça s'est généralisé au travers d'un certain nombre. Enfin, au travers des usines en général. Mais donc, quand vous me posez la question de la différence, il est sûr qu'à Flins, j'étais sur un terrain, plus... j'allais dire, plus normal, plus. Un travail d'organisation, on  
215 discute avec les partenaires sociaux, on discute avec eux, on prend en compte des revendications, on essaie d'avancer avec eux. On est dans le classique alors que je n'avais jamais connu ça à Billancourt. Alors, sur le plan des mœurs et des personnels, c'était assez amusant parce que maintenant, quand je croise des anciens de Renault avec les temps qu'on vit avec les problèmes d'immigration et autres, jamais je n'y ai connu... je n'ai connu le moindre  
220 souci ni à Billancourt ni à Flins, et ayant encore comme origine et nationalités... les nationalités, jamais. À ce point que quand le ramadan tombait avec... avec le coucher du soleil en fin de soirée. Alors vous savait que. On ne peut s'alimenter qu'à ce moment-là. Donc si la pause de la chaîne tombait alors que le soleil n'était pas encore couché, eh bien on s'arrangeait pour la décaler et pour qu'elle puisse tomber au moment où les gars puissent  
225 s'alimenter. Bah, je n'ai jamais eu de conflit entre des Français et des Portugais et des Espagnols, donc ce n'était pas le problème et les Maghrébins. C'était... bref tout le monde, quelle que soit l'origine, tout le monde était là pour travailler pour Renault, la distinction internationale, moi je ne l'ai, je ne l'ai pas connu. Enfin moi, elle ne m'a jamais posé de problème. Jamais.

Q *C'est à dire que les Français qui n'avaient cure du ramadan, si on déplace, si on déplaçait la pause du... d'une demi-heure, ils n'y voyaient pas de problème, ils n'y voyaient pas.*

R Ben. Ben non, il voyait ça comme une disposition normale par rapport à leurs collègues  
230 qui avaient leurs croyances et ça ne les gênait pas fondamentalement, c'était une adaptation

quasi naturelle, ça ne posait pas de questions. Et là pour le coup, Les syndicats n'intervenaient pas.

Q *Et ça, c'était vrai à Boulogne, comme un Flins.*

R Oui, c'était vrai à Boulogne, comme à Flins. Et si vous voulez, j'ai... J'ai un souvenir particulier de directeur par rapport au personnel à Flins, j'allais souvent sur la chaîne. Bien sûr, 235 les démarrages j'allais, voir une installation technique, bon, c'est notre travail. J'aimais bien le faire. Euh. Ben dans l'équipe où on allait, on serrait la main à tout le monde. On savait par retour que les gens étaient contents de voir le directeur, ça c'était amusant. Et j'ai une anecdote, je me souviens d'un... d'un été où je suis descendu sur la chaîne sans veste mais 240 quand même avec chemise et cravate. Dans un secteur où j'avais un fils qui faisait un stage de fabrication, un poste difficile d'ailleurs [inaudible] Et qu'il m'a rapporté. C'était sans faire de paternalisme, c'était quelque chose d'assez naturel. Quelques années plus tard, j'étais directeur de Cléon, j'étais revenu à Flins pour faire un tour d'usine qui avait changé. J'ai longé la chaîne de montage. Il y avait des gens qui me reconnaissaient, j'allais leur dire 245 bonjour d'une manière extrêmement naturelle. Extrêmement naturelle. Si vous voulez, je ne peux pas dire que non... Le problème qui était posé par le personnel était simple, c'était quand même celui de la langue, qui n'était pas maîtrisé par, en particulier par le Maghreb. Pour lire les consignes, pour lire des fiches techniques pour voilà, c'était là que ça se tenait. C'était plus culturel, mais pas culturel au sens de race. Pas culturel au sens d'origine ethnique, 250 culturelle mais sur le plan de la connaissance de la langue, simplement.

Q *Et justement, est ce que ça a donné lieu, ça à... à un déploiement particulier en termes de communication. J'ai noté que c'est... c'est à peu près à cette période en 84-85 qu'ont été lancés, des magazines internes à Flins, le Média, qui était un support qui a été diffusé au management c'est lié à cette situation.*

R Je n'ai pas compris votre question ?

Q *Dans les années 84-85, c'est là où ont été lancés un certain nombre de supports de communication. Il y a eu notamment le journal Courants, le magazine interne de l'usine de Flins, puis ensuite y a eu le Média. Cette fiche, qui était diffusée à l'ensemble du management pour déployer les informations relatives.*

R Oui, oui.

Q *Et ça a été pensé pour justement, comment aider à accompagner ?*

R Je ne sais pas ce qui a fait de nécessité de communication. Mais je pense que si vous voulez que la complexité de la fabrication... la complexité est devenue tellement... de plus en plus technique je pense qu'on s'est aperçu que il fallait probablement comment dire... Intéresser le personnel de quelque niveau qu'il soit, à ce qui se faisait une... dans une usine. Donc surtout de ne pas isoler une personne sur une chaîne qui n'aurait connu que les deux mètres devant lui et les deux mètres derrière lui. Il fallait qu'elle sache à quel système elle appartenait, à quel... avec quels objectifs. Et ça par exemple, pour démarrer une voiture, c'est tout à fait fondamental parce que l'adaptation de nouveaux produits pour l'ouvrier de chaîne, c'est un changement, c'est une perturbation. Et pour arriver à montrer en quoi tout ça a contribué à un démarrage de nouveaux produits et son succès et autres. Je pense que ça a généré certainement une bonne partie de la création des supports dont vous parlez.

Q *D'accord, OK, Et pendant la période, où vous avez été à la tête de l'usine de Flins, quels sont les principaux chantiers que vous avez mis en œuvre ? On a parlé des démarrages, mais est-ce qu'il y a eu d'autres chantiers ? Tant... tant sociaux dans la mise en place de dispositifs je pense notamment à la révolution autour des... des UET de la ligne managériale. Ou des nouveaux process qui sont venus s'implémenter ?*

R Alors, sur le plan du management, il est évident que la naissance de l'UET est quelque chose d'important. Et parce que on n'avait pas mesuré que finalement, quand vous avez un groupe de personnes qui travaillent sur la chaîne, les gens sont entre eux toute la journée. Quand il y a un absent le matin, ça gêne les autres parce qu'il faut se répartir les tâches, quand il y en a un qui fait systématiquement une erreur et qu'il y a une retouche derrière, ça impacte un groupe, donc la notion de UET en termes de groupe, de personnes ayant la... les mêmes soucis, la même présence, les mêmes. contraintes cette création de l'UET été assez naturelle. Moi, je disais, je [Inaudible] Le chef du UET, il doit non seulement connaître ses équipes mais également sur le plan personnel, il doit les comprendre, il doit être proche de ses équipes et moi, j'ai vu à Flins, et quand j'étais à Cléon, une dérive malheureuse qui, je ne sais pas à quoi c'était venu d'ailleurs. Mais les UET avaient grossi de manière pas possible avec un chef d'UET qui avait plus de 20 personnes. C'est plus une UET, c'est trop. C'est beaucoup trop. Donc il y a eu ça. Donc le management avec la chaîne de management raccourci avec le titre, ça a été un changement. Mais sur le plan des événements dont vous parlez, j'ai eu de deux chantiers particuliers, la négociation sociale pour la nuit, c'était extrêmement important. On en a déjà parlé. Et puis un plan emploi En clair

280 pour améliorer la performance, il y avait beaucoup trop de monde à... Là par rapport au  
 nombre de voitures, il y avait pas mal de reclassements à faire. On voulait absolument  
 éviter tout licenciement sec et on a eu un plan emploi avec des sorties d'activités vers l'ex-  
 térieur avec des retours au pays négociés. Avec des créations d'entreprises hors de Flins.  
 Bref, on a vu 1 000 à 1 500 pendant les 5 ans que j'étais... mais 1 000 à 1 500 sortie de  
 285 personnes hors les murs de Flins. Dans une négociation douce et calme. Donc ça, c'est le  
 2<sup>ème</sup> chantier de management. Le 3<sup>ème</sup> chantier qui m'a marqué, pas du management, mais  
 technique. Mais on a démarré la Clio quand même, qui est une voiture... Toute destination,  
 tout pays, toute caractéristique. Avec toute la gamme livrée de... de l'entrée de gamme.  
 Donc on avait à démarrer la Clio 90 91, il fallait bien deux ans pour démarrer les lancements  
 290 du modèle et dans le même temps il fallait démarrer la Twingo donc il fallait faire la... sa  
 mise au point. Donc. Je me suis trouvé pendant trois ans, 90, 91, 92 avoir cette charge qui  
 n'était pas facile. De démarrer la Clio. Pas facile parce que on n'était pas encore aux normes  
 de qualité et qu'on s'est donné après. Donc on avait une pression extrêmement forte du  
 président Levy et de la direction de la qualité quand c'étaient des démarrages laborieux  
 295 avant de trouver la vitesse de croisière et dans le même temps, il fallait démarrer la Twingo.  
 Ben ça avoir deux véhicules en même temps. À traiter même si ce n'est pas dans la même  
 phase. C'était passionnant, mais c'était extrêmement lourd et extrêmement compliqué.

Q Hé hé. D'accord ? Ça, c'était des chantiers très opérationnels liés à l'activité de l'usine par  
 ailleurs, est-ce qu'il y a eu d'autres chantiers relatifs à... Plus... plus transversaux Groupe  
 Renault par exemple, la privatisation, il y a eu les 35 heures, le lancement de l'intéresse-  
 ment. On a parlé des... de l'évolution des UET par exemple sur la privatisation, est-ce qu'il  
 y a eu des éléments spécifiques ? Donc vous avez eu à piloté à l'usine de Flins.

R Non... Alors là, très honnêtement, les thèmes que vous citez, en particulier l'intéressement  
 ou la participation que j'ai vécus à Cléon trois ans après. Et là privatisation. Je l'ai vécue  
 300 très fort, mais à Flins non pas trop. Non, on a été touché par les comparaisons que l'on a  
 faites avec Volvo. C'était le début de la négociation avec Renault et Volvo qui après, a  
 échoué. Et ça nous a pas mal effrayé parce que le modèle Volvo de montage n'a rien à voir  
 avec le modèle de Flins qui avait pris comme référence la chaîne Toyota, alors que Volvo  
 fabriquait des voitures par modules. Donc on était quand même un peu effrayé de voir que  
 305 si on travaillait avec Volvo, on se demandait quelle serait la philosophie qui serait choisie  
 pour les deux groupes. Il y avait tellement de... Ah oui oui, moi j'étais effrayé par la diffé-  
 rence technique conceptuelle de l'organisation du montage entre les deux entreprises. Tout

310 simplement parce que Volvo n'a jamais fait de grosses cavalleries comme on dit. Ils n'ont jamais fait 1 000 véhicules par jour du... du même modèle. Eux, c'était plus du haut de gamme avec des leçons de qualité qu'il savait nous donner. C'était évident, mais absolument pas le débit à 60 à l'heure. Donc ça, ça, ça nous a marqué.

Q *D'accord. OK. Est-ce que vous avez été vous, quand il y a eu les Accords à vivre, vous étiez patron encore de Flins où déjà vous étiez parti ?*

R J'étais patron de Flins sur les Accords à vivre oui qui ont été assez astucieux, ils étaient pas mal et d'ailleurs quand je me suis retrouvé à Cléon après Flins, j'ai engagé quand même pas mal d'investissements pour transformer l'usine qui était quand même très anciennes et on  
315 l'a fait dans un chantier qu'on a appelé l'Usine à vivre. Donc la notion d'Accord à vivre, qui était très astucieuse, oui, oui, je l'ai connu sans, comment dirais-je, sans passion particulière, avec un intérêt raisonnable. Non, non, je trouvais que c'était une bonne idée.

Q *D'accord OK et pendant votre passage à l'usine de Flins ? Parce qu'on se parle beaucoup de choses qui se sont passées relativement bien, sans à-coup. Ce qui n'empêche pas évidemment, comme vous l'avez dit et ce que je comprends bien, avec une certaine pression. Mais est-ce que par ailleurs, vous avez souvenir des épisodes franchement difficiles ? De... de... de situations plus que de pression, de situations de tension notamment, par exemple peut-être au niveau de mouvements sociaux ou de...*

R Honnêtement, pas à Flins. A Billancourt de manière intense, à Billancourt, c'était violent, à Billancourt, j'ai eu le droit d'être séquestré à passer 1 heure comme ça... département  
320 bloqué, dans mon bureau. Quand j'ai été directeur du Billancourt, j'ai eu à recevoir dans mon bureau du bâtiment X une troupe qui a balancé tous mes papiers par la fenêtre et qui m'a bloqué pendant un certain temps. Donc ça à Billancourt que j'ai connu. J'ai bien connu mais à Flins non. À Flins, il y a eu deux ou trois mouvements de grève mais revendicatifs sur des problèmes de salaire, donc des mouvements assez classiques de revendication, mais  
325 je ne suis pas marqué du tout. Voyez car rien ne me vient en mémoire correspondant... un stress lié à des difficultés sociales

Q *Hé d'accord, Ah, c'est intéressant. En fait ce qui mettait le plus de pression entre guillemets, c'était la direction générale plus que les syndicats ou que.*

R Oui, oui, oui, oui, une pression légitime, mais vous avez raison tout à fait tout à fait tout à fait. Non, non, les organisations syndicales, la négociation sur la nuit s'est bien passée et pour le reste, je n'ai jamais été gêné par de l'action syndicale pour des démarrages de voiture

330 par exemple. Les syndicats n'ont jamais pris l'usine en otage, mais encore une fois, il y avait quand même une majorité de syndicats réformistes. Il y avait des interlocuteurs différents.

Q *Prêt à parler quoi prêt à échanger ?*

R Absolument.

Q *Et sur des aspects plus, on va pas dire « people », mais vous avez eu à organiser à l'usine pendant votre mandat, vous avez eu à organiser soit des visites de... dans d'envergure de patron de Renault, j'imagine ou de politique*

R Ah oui, oui, oui oui. Alors là, j'ai deux souvenirs différents l'un de l'autre. Le premier  
 335 était... on avait réfléchi en équipe de management à la... à la découverte, à la connaissance de l'usine. Par le personnel et éventuellement par la famille du personnel, comme on disait tout à l'heure. Un ouvrier, il connaît son poste de travail, quatre mètres autour de son poste et le reste, il ne connaît pas, il ne sait pas où va la voiture quand elle quitte son poste, *a fortiori* sa famille, sa femme ou ses enfants non plus. Et on a fait une très grosse opération  
 340 où on a... Habituellement, on a comme réponse de faire visiter l'usine quand elle est arrêtée. Là, j'avais fait le pari de travailler de samedi, un samedi, une chaîne arrêtée l'autre tournante, l'autre samedi, l'inverse. Et de faire visiter la chaîne qui tournait par les familles de celles qui ne tournaient pas. Formidable résultat, extraordinaire, extraordinaire, enthousiaste, avec une organisation adaptée, avec un jardin d'enfants pour garder les gamins des  
 345 familles qui ne voulaient pas les emmener. On a vu, non, non, on a vu l'attachement. De l'attachement du personnel à son usine n'était pas à un vain mot. Et j'avais expliqué à Monsieur Lévy qui me sollicitait souvent parce qu'on était censé faire plus de voitures, qu'on y arrivait à en faire bon, bref. On l'avait en pression sur le dos. J'avais expliqué à Monsieur Levy, contre, sur cette journée-là qui avait coûté donc à l'époque, c'était en francs, environ  
 350 400 francs par personne. Ça laisserait trace auprès des ouvriers, auprès du personnel et des familles beaucoup plus significatif que la prime du même montant. Et alors, Levy m'avaient répondu « mais, vous êtes professionnel, c'est vous qui appréciez je vous entends, je n'ai pas à contester ou autre. Si vous considérez que pour l'ambiance, c'était positif, je souscris ». Donc ça, ça s'est remarquablement passé et alors il y en a une 2<sup>ème</sup>. Alors je suis en  
 355 train de chercher. Mais l'exemple m'a échappé, ça va me revenir.

Q *Une visite vie d'un. Je crois qu'il y a eu Michel Rocard, je ne sais pas.*

R Oui, oui, c'est ça. Si, si, si vous avez raison, si la dimension visite des politiques, alors ça c'est amusant parce que j'ai eu la visite de Michel Rocard, qui s'est passée remarquablement. Je n'ai jamais vu... La visite s'est bien passée, il est arrivé en hélicoptère, tout s'est bien passé et on avait monté les... et on avait monté une rencontre entre lui, y avait son  
360 directeur de cabinet, il y avait deux ou trois conseillers et des représentants du comité d'établissement, c'est à dire les organisations syndicales. Et là, on n'arrivait plus à l'arrêter. Il était rentré dans le jeu, il est assez simple, Rocard, il n'est pas très compliqué à gérer. Il passait du temps avec les syndicats. Il a fallu s'arrêter parce qu'il fallait qu'il reparte, mais je n'ai jamais vu. C'est le seul cas où j'ai vu un intérêt non feint, un intérêt naturel et pris au  
365 jeu par un... par un politique. À l'inverse, il y a eu un ministre dont je ne me rappelle plus le nom, qui devait venir visiter l'usine et je reçois un coup de fil de son conseiller qui me dit, « Bon, le ministre peut venir entre... visiter votre usine entre midi et 13 heures ». Alors je lui ai répondu, « là, ça ne colle pas. C'est les déjeuners, les dîners, la chaîne s'arrête. Il ne verra pas grand-chose », alors il me répond froidement « Vous n'avez qu'à changer  
370 l'heure du repas ». Bon. Ouais Ouais Ouais. J'ai senti à l'évidence qu'il ne comprenait pas très bien ce que c'était une entreprise et surtout une usine de fabrication automobile. Là, je me suis permis d'appeler Monsieur Levy et je lui ai expliqué. Lévy a rebouclé avec le ministre et tout est rentré dans l'ordre. Mais vous voyez le conseiller qui dit l'heure du ministre, c'est l'heure du ministre. Vous n'avez qu'à changer l'heure de votre chaîne. Ca c'était  
375 assez pittoresque. Mais ces visites de politiques... avaient de l'importance, parce que c'est une séquence très, en générale, très brève mais très forte, qui laisse une trace dans la tête des politiques. Il faut bien voir qu'à cette époque. Dans une entreprise nationalisée, le patron de l'usine, c'est quand même l'État, donc on est, on est sous tutelle d'intérêt national.

Q *Hé. Et. Et et. Y a une question qui m'est venue mince, elle est déjà repartie ? On a parlé des politiques.*

R Par définition, Flins étant très proche de Paris, 40 km. Flins avait droit à un tas de visites.  
380 La reine d'Angleterre est venue.

Q *C'était avec vous, la reine d'Angleterre.*

R Moi, je n'ai pas connu cette visite là mais elle est venue ça, c'est un exemple, ça c'est difficile parce que ça demande beaucoup d'énergie pour pas que ça rate. C'est quand même

[Inaudible]. Dans le métier, c'est quand même lourd à porter. Et j'étais beaucoup moins gêné quand j'étais à Cléon.

Q *Ah oui, d'accord. D'accord, oui, la proximité d'avec la capitale avec le siège social etc., ça créé forcément une sollicitation supplémentaire ?*

385 R Ah Ben oui. Quand un politique a envie de voir une usine de montage, c'est Flins parce que Flins est tout à côté. Ils ne vont pas jusqu'à Sandouville ni jusqu'à Douai.

Q *Ouais, d'accord OK. Et au moment où vous quittez l'usine, quels sont les points majeurs de transformation notable que vous retenir par rapport à ce que vous avez connu avant votre arrivée ? C'est quoi les 3 ou 4 points majeurs que vous retenir comme les plus forts changements.*

R Ben des baisses d'effectifs qui ont été gérées à travers du plan d'emploi, ce qui a fait que l'aspect visuel d'une chaîne a beaucoup changé. Ça s'est beaucoup allégé, ça se voyait nettement. L'autre chose, c'est quand même que les deux produits que sont la Clio et la Twingo  
390 avaient évolué en technique d'une manière assez fondamentale par rapport à la SuperCinq, par rapport par exemple, ce qu'on appelait le tronçon de montage automatisé avec le montage du GMP par le dessous. Bon et là robotisation en général, ça c'est quelque chose qu'on a découvert au travers du démarrage de la Clio. La robotisation en chaîne.

Q *Il n'y avait pas de TMA avant.*

R Non, il n'y avait pas de TMA je ne sais pas comment était fichu le poste de travail avant,  
395 mais le TMA a été mis en place pour la Clio. Il y a aussi, d'une façon générale la montée en petite robotisation avec la robotisation des postes de montage. Comme par exemple la pose du pare-brise et elle est liée.... Toutes ces données-là. Voilà. Donc.

Q *Donc ça, c'est arrivé... avant le pare-brise, il était manuel.*

R Oui, tous ces postes-là, la plupart étaient manuels. Oui, c'était une organisation en marche. C'était une robotisation qui était en marche. Démarrant avec la Clio et quand je suis parti,  
400 ça va continuer, bien sûr, mais à 5 ans de distance, visuellement pour quelqu'un qui était un peu professionnel, ça se voyait.

Q *D'accord ?*

R C'est les deux principaux, le reste était moins visuel. Par exemple, le fonctionnement en UET était moins visuel, mais c'était très significatif.



Q *D'accord, OK. Et en termes de performance sur notamment les... les indicateurs de mesures QCDRHE. Est-ce que au fil de ces 5 ans que vous avez passé à l'usine de Flins ? La mesure de la performance a évolué, elle s'est durcit. Effectivement, avec les comparaisons avec d'autres usines concurrentes, ça pouvait être le cas.*

405 R Ah Ben là... La mesure de la performance avec des indicateurs du MIT en particulier était quasi permanente, c'est à dire tant qu'on ne s'est pas retrouvé déjà dans le peloton de la moyenne, on a eu une pression de la direction générale extrêmement importante, ça c'est sûr, mais c'est devenu continue si vous voulez, alors qu'à une époque on s'en occupait de la performance financière, enfin économique, entre guillemets, mais là, ça devenait absolument constant.

Q *OK. Et pour terminer, je voudrais juste vous poser une dernière question. Il y avait une image, soit un process, soit un objet, soit un véhicule. Qu'est-ce qui, symboliquement, si vous n'aviez c'est un peu la question si sur l'île déserte. Si vous deviez partir avec un livre sur un île sur une île déserte. Si vous deviez retenir l'image sur l'usine de Flins. Un Objet, Un véhicule, un bâtiment se serait quoi ?*

410 R Ce serait le poste d'assemblage général en tôlerie avec sa batterie de robots.

Q *Ah ouais ?*

R Ça, c'est spectaculaire. Vous savez alors maintenant, bien sûr, ça a beaucoup évolué. Mais un robot porte tout un tas de tuyaux divers et variés, avec de l'électricité, du refroidissement, etc. Et l'assemblage général de la Clio était à ce point spectaculaire, c'était une image et il n'y a personne autour et vous avez ces robots qui dansent autour de la voiture, qui se croisent, qui ne se touchent pas. C'est quand même très spectaculaire ça. Ça m'a toujours frappé comme image à retenir, ce serait plutôt celle-là.

415

Q *Est-ce que vous avez, euh oui ?*

R On est clairement là dans, le comment dire, la naissance et l'accélération. Si je vous dis ça, c'est qu'on était marqué par une robotisation qui n'était pas chez Renault au point où on était chez les Japonais, et qu'on commençait à accélérer de manière significative et tout ce qui était batterie de robots sans personnel autour, ça faisait partie de ce qui marquait l'époque.

420

Q *C'était nouveau ça ?*

R Ah oui.

Q *Ah, c'est formidable, ça. Vous êtes un témoin passionnant.*

R Ben, j'ai eu plaisir encore une fois. Quand on me pose la question quel était mon métier ? Moi, mon métier, c'était directeur d'usine, j'étais 5 ans, directeur adjoint et directeur de  
 425 Billancourt, 5 ans à Flins et 5 ans à Cléon. Mais par exemple, je me, je pourrais vous citer quelque chose qui est assez marrant, je vous le disais tout à l'heure que d'aller sur chaîne de montage à Flins. Vous voyez les ouvriers, vous leur serrez la main. Il y a une espèce de comment dirais-je, de contact sympathique, simple, sans problème qui n'est... Quand je suis allé à Cléon, j'ai eu beaucoup plus de mal à serrer la main des normands.

Q *Ah bon ?*

430 R Mais ils se méfiaient. Puisque vous connaissez Sandouville. Il y a ma secrétaire à Cléon qui citait un proverbe cauchois qui dit « méfie te, méfie te toujours méfie te encore » : Méfie-toi, méfie-toi toujours, méfie-toi encore.

Q *Donc c'est la règle, méfiance, méfiance.*

R Donc si vous voulez le nouveau directeur qui arrive, qui va sur les chaînes d'usinage et qui vient serrer la main, c'était difficile. Alors on a trouvé Ah oui, oui, oui, oui, oui, oui.  
 435 Alors, c'était comment dirais-je ? C'était pas, c'était pas froid, c'était pas agressif, mais c'était tiède. La réponse a été la mise en place de quelque chose que j'avais fait à Flins. À savoir que tous les lundis après-midi était consacré à une descente dans les UET. C'est à dire que mon emploi du temps était verrouillé le lundi après-midi, je partais avec mon directeur adjoint et mon chef du personnel. On allait dans l'atelier, passer l'après-midi dans  
 440 une UET sans objectif particulier. On disait simplement au chef d'atelier, les gars nous montrent uniquement ce qu'ils ont envie de nous montrer nous font part de ce qu'ils ont envie de nous montrer, ils... Donc 2 heures de directeur tranquille. Ils y vont les mains dans les poches et j'ai fait ça pendant mes cinq ans à Flins et mes cinq ans à Cléon. Et là on reprend du pouvoir. Comment dirais-je ? On banalise. On banalise l'image du directeur.  
 445 On l'a standardisé, mais dans le bon sens du terme. Et comme il fait ça d'une manière régulière, ce n'est pas du paternalisme. Vous comprenez ? Ça coûte ça coûte cher en heure, mais ça a toujours marché.

Q *Mais écoutez, je vous remercie. Est-ce que vous voyez un autre point sur l'usine de Flins ? Un point notable que vous souhaiteriez ajouter et qu'on n'aurait pas évoqué.*

R Ah Ben écoutez-moi, je pense qu'on a dit l'essentiel. On a dit l'essentiel parce que, après, on rentrerait dans des choses techniques. Par exemple, la très grosse difficulté qu'on a eue

450 à mettre en place une chaîne de peinture, des boucliers plastiques. Les premières utilisations du plastique à l'usine de Flins ont été techniquement difficiles, la mise en place de la cataphorèse n'a pas toujours été simple. Puis alors, les questions, si vous voulez de coûts liés à l'immensité de l'usine, au bâtiment, le plafond, alors que je ne sais plus, c'est le plafond du bâtiment C qui retombait au Rez-de-chaussée. Oui c'est le C, C'est ça ? Ouais bon  
455 bah ça si vous voulez, c'étaient quand même des soucis un peu accessoires mais qui vous pourrissent un peu la vie donc. J'ai quelques souvenirs de ce genre, mais d'une façon générale, quand on me demande quel était le meilleur moment de ma carrière, je réponds : « les cinq ans de Flins ». L'ambiance, je finirais par là si vous voulez. On n'en a pas trop parlé, l'ambiance d'un comité... d'un comité de direction est passionnant. C'est-à-dire le fait de se  
460 retrouver tous les vendredis matin en comité de direction, pour l'analyse du fonctionnement pour prendre des paris, pour préparer un. Un séminaire de 48 heures pour réfléchir au démarrage de fabrication, c'est passionnant. Et c'est pour ça que je suis en ce moment extrêmement méfiant du déploiement du télétravail qui isole les individus. Alors je ne discute pas de la rationalité et surtout de l'outil qu'il constitue avec l'affaire du Corona. Mais là, la  
465 richesse qu'il peut y avoir de mettre un groupe à travailler d'une manière décontractée. Et j'ai plutôt un style. Comment dirais-je avec... Je ne me suis jamais pris au sérieux en comité de direction, 2 heures sans partir à la rigolade sur une plaisanterie, ce n'est pas possible et ça... ça si vous voulez. Dans toutes les usines, je l'ai connue, ça m'a passionné.

Q *D'accord.*

R Voilà.

Q *Très bien. Ben écoutez, je vous remercie beaucoup de votre disponibilité. Et. Et votre temps que vous m'avez consacré, c'est vraiment formidable, je vais dépouiller tout ce que vous m'avez dit. J'ai enregistré nos échanges, j'ai pris énormément de notes. Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, je m'autoriserai si j'ai quelques petits points d'éclaircissement à vous envoyer un petit mail sans vous resolliciter comme on l'a fait ce soir. Et puis, naturellement, quand j'aurai produit quelque chose, je ne manquerai pas de vous transmettre pour que vous puissiez avoir un retour sur votre contribution. Je vous remercie encore beaucoup, Monsieur Auroy. Eh bien écoutez, je vous souhaite une bonne continuation. Et peut-être au plaisir de vous croiser à l'occasion.*

**ENTRETIEN N° 12 – JEAN-PIERRE ALLIBERT – 1987-1995 : CHEF DE DEPARTEMENT  
EMBOUTISSAGE**

Réalisé en face à face le 28 février 2022

*NB : Afin de distinguer les réponses de Jean-Pierre Allibert de celles de Nadine Raffray, présente lors de l'entretien (cf. entretien n° 13), celles du premier sont indiquées 1 et celle de la seconde 2.*

Q *Merci d'avoir accepté ce petit échange informel, alors comme je t'ai dit, je vous ai envoyé une liste de questions et encore une fois c'est pas un truc dont il faut cocher les cases. C'est surtout quelque chose dont il faut parler. Alors je vais vous poser une question pour débiter votre parcours avant d'arriver à l'usine de Flins. Tant en termes de... de formation que de parcours chez Renault, c'est quoi ?*

1 Moi, Ben quand j'étais jeune, j'ai fait une école dont je me souviens vaguement qui était central.... Paris euh voilà. Et qui n'a d'ailleurs pas été mon principal... Passage de formation puisque avant j'ai fait 10 ans au prytanée militaire. C'est ça qui m'a le plus formaté, si j'ose dire. Un âge où je devais encore être formatable. Après, ça s'est un peu dégradé. Et puis en fait un contrat de... J'avais, on avait à choisir des spécialités. Et puis comment on fait ? Je ne savais pas trop ce que je voulais faire... Je savais pas trop ce que je voulais faire. J'avais... j'étais très timide et très réservé, j'avais une trouille bleue du management. Donc je vais me raconter que j'étais plus attiré par la technique... Qui s'est avéré complètement l'inverse après. Et après ? Et en fait, on choisit... en choisissant une possibilité, j'avais très peur de me coller une étiquette, donc en gros j'ai choisi une option, une spécialité qui était parmi celles sur les... laquelle il y avait moins de risques et compte tenu du caractère un peu énervant que ça avait... Je me suis dit, de toute façon, ça permet de travailler avec toutes les fonctions de l'entreprise. Et donc j'ai choisi l'informatique. Pas plus attiré que ça par l'informatique, mais surtout pour... pour éviter d'être classé en ingénieur métallurgique machin chimiste. Des histoires de matériaux. Autre chose du même style... Bon, voilà, j'ai fait ça.

Q *Vous entrez chez Renault ?*

1 Je suis rentré chez Renault fin 72, j'aurais préféré rentrer chez Citroën. Pour des raisons de... de ce que je... de ce que je voyais comme avance technique. Il y avait une meilleure image. Pas sur le plan technique Citroën Renault, c'était du classico classique. Et [inaudible]. Et Citroën... À mon avis, innovait plus. Donc, les premières recherches. En gros, j'aimais bien la bagnole. J'aimais bien la technique, j'aimais bien... La conduite machin, donc mes premières recherches, elles ont été orientées sur l'automobile.

Q *Et vous rentrez à quel poste chez Renault ?*

1 Là, je suis rentré chez Renault dans un service informatique de l'ancienne usine de Billancourt. À l'époque, il y avait le... l'unité de carrosserie montage et l'unité de fabrication  
25 mécanique de Billancourt. Il y avait une qui était globalement sur l'île et la partie amont et l'autre de l'autre côté. Stalingrad et compagnie. Et je suis rentré là au service informatique. Hein, disant un peu. Je me fiche un peu de ce qu'on propose de faire. De toute façon, c'est un poste d'entrée qui nous permettra... d'évoluer.

Q *Et ensuite, l'usine de Flins. Vous y arrivez quand ?*

1 Holà, comment je suis arrivé alors, quand je suis arrivé à. Hé, j'ai dû arriver en 88.

Q *Hey, alors, ça m'intéresse de connaître la date de votre arrivée à Flins afin qu'on puisse faire une... une comparaison entre les deux ?*

30 1 Je suis arrivé en 87-88.

Q *Donc, milieu des années 80 et de 72 à... Au début des années 80 à Boulogne. Et ça c'est intéressant parce que c'est la confrontation d'une usine, même déjà ancienne puisqu'elle date de 52 avec... avec Billancourt. Et donc ça c'est une grande... grande richesse. De pouvoir avoir cette vision là*

1 Alors en fait l'informatique, j'ai bricolé un peu sur les analyses fonctionnelles de système, la paye, la logistique, des trucs comme ça. Ça m'a permis de prendre contact avec le milieu de l'entreprise. Il faut que... se souvenir ce que c'était l'époque où on travaillait avec des  
35 cartes perforées quand on voulait tester un certain nombre de choses, on emmenait son paquet de cartes à traiter en batch la nuit et on récupérait les résultats le lendemain matin. Et si tu faisais tomber un paquet de cartes, tu n'étais pas bien... ça arrivait. C'était l'époque où on avait encore des fichiers... Dans des services des fichiers à tringles... Avec les cartes... les cartes perforées. Sur le tour et donc tu perfores tes cartes en fonction des... des critères. C'était la gestion du personnel, la logistique etc. C'était le... c'était ça dans les  
40 services techniques. C'était pareil et chaque service... Codifier ces spécifications et donc les cartes, les fiches... Comme les trucs de PMU quoi. Elle était pleine de trous et on ouvrait les [inaudible]. Et ensuite pour faire les... le tri pour sortir les... les files qui t'intéressaient, tu mettais des tringles en face... Du rack, tu mettais les cartes dans le sens qui t'intéresse.

Q *Et ça passait à travers des trous des cartes comme ça... qui s'intéressaient.*

1 Ouais, c'est ça, c'est pour décrire un peu la façon dont les choses fonctionnaient à l'époque,  
 45 c'était de l'informatique d'époque. Alors après j'ai..., j'ai... j'ai... j'ai, j'ai écrit des trucs en  
 Fortran.... Pascal en machin, ce qui était analyste fonctionnel organique. Les program-  
 meurs qui sont venus des pisseurs de lignes, des utilisateurs de bibliothèques. C'était pas  
 du tout ça. Les critères étaient beaucoup moins nets. [inaudible] était beaucoup moins net.  
 Moi, ça je l'ai pas fait longtemps, ça durait un an et demi à peu près. Je suis sorti de ça.  
 50 Faire des groupes qui avaient été créés à l'époque, qui étaient des trucs qui étaient montés  
 avec MacKinsay. Pour faire des programmes d'amélioration de la gestion. Et j'ai été, on  
 m'a confié un de ces groupes-là dans le domaine de la logistique d'approvisionnement des  
 chaînes de montage, il se fait que dans notre cas, il y avait y a une anecdote amusante, c'est  
 que dans ce groupe là on avait inventé et réellement inventé parce qu'avant on n'avait jamais  
 55 entendu parler, on avait inventé le kanban. Alors, ça existait déjà avant, mais on en sait  
 rien. Personne n'en sait rien chez Renault. On s'est fait recevoir par la hiérarchie du mo-  
 ment, comme un chien dans un jeu de quilles avec notre système d'étiquettes. Etc... et...  
 Voilà dans la salle... la salle de réunion du groupe en train de tester notre truc avec un qui  
 jouait le rôle de tel... de tel point. Avec des... des... des pièces qui transitaient... ce qu'on  
 60 fait avec une étiquette et le but, c'était de... de supprimer. Et ce qu'on proposait, c'était  
 mais, mais... mais ça n'a pas été mis en œuvre parce que c'était refusé catégoriquement par  
 la hiérarchie. « Mais ils sont fous ces jeunes, ils sont malades ». Le but était de supprimer  
 tous les magasins. Qui était à la pointe amont et qui servait de magasin tampon pour amé-  
 liorer... pour approvisionner les chaînes de montage. On aurait fait du juste à temps, on  
 65 aura adapté ça... on aurait fait du Juste à temps bien... bien avant l'heure. Je rappelle qu'on  
 devait être en 73-74.

Q *Moitié des années 70 grosso moto.*

1 Avant la moitié des années 70. Donc, ensuite j'ai fait un grand saut. Quitter et d'accepter  
 mon premier poste de management, c'était la responsabilité de... De la maintenance. Qui  
 était un gros morceau de l'île puisque c'était tous les convoyeurs. T'as probablement pas  
 70 connu l'Ile-Seguin, mais avec l'Ile-Seguin. Avec son degré de concentration extrême, six  
 étages, sept avec le sous-sol et huit avec la terrasse. Il y avait aussi une des activités, les  
 ascenseurs, les convoyeurs, s'en était bourré là-dedans. Parce que évidemment, s'il avait  
 fallu faire passer toutes les pièces entre les étages autrement que par convoyeurs. Y aurait

75 eu... Il y avait des tas de convoyeurs partout, donc j'avais la responsabilité de tout ce qui était convoyeur.

Q *Donc, c'était sur la partie carrosserie.*

1 Oui, sur la partie carrosserie, donc dans le département de montage dans son ensemble, le ferrage et le ferrage était ajouté à la tôlerie. Et donc, c'était qu'une chaîne, donc la responsabilité de... de la maintenance. Je vais jusqu'à la mécanique et puis à la retouche, à la pointe amont de l'autre côté et donc c'était en fait un gros morceau de l'usine, ce que j'avais  
80 pas, c'était la centrale électrique. La production d'énergie, la centrale de vapeur. Excepté l'emboutissage. C'était la tôlerie. Et puis tout le reste, vous êtes...

Q *Et puis si on revient sur l'usine de Flins par rapport à la vision que vous aviez de Billancourt et de Flins où vous êtes arrivé après, c'est quoi les... Les points saillants de différence qui vous, qui...*

1 Alors, c'est que à Flins, il y avait de la place. C'était grand. Il y avait de la place. Y avait pas besoin de tous ces convoyeurs... y avait pas besoin de toute cette manutention qui était liée à notre implantation de... de Billancourt où tout était imbriqué. En termes de... Il y  
85 avait un peu du modernisme dans l'installation, mais c'était concentré en tôlerie. Avec les... la robotique. Ça commençait à apparaître en emboutissage avec tous les mouvements de pièces inter presse.... En termes d'automatisations.

Q *En termes d'automatisations. C'était plus automatisé à Flins ?*

1 Oui, en termes d'automatisations, la tôlerie je me souviens plus très bien. Il y avait des robots. Donc là c'était de la place. C'est-à-dire plus nécessaire, toutes ces acrobaties qu'on  
90 n'arrêtait pas de faire entre les étages. Je sais pas si tu imagines l'usine qu'il y a eu quand même un Billancourt, on a quand même fabriqué jusqu'à... du style... huit véhicules par jour. Sur les équipes. Donc en fait des capacités qui étaient pas très éloignées que... de celles de l'usine de Flins au global. Sur... tu vois la surface de l'usine un peu plus de... que la surface de l'île sur huit niveaux. Y compris... Je crois que c'était huit parce qu'il y avait  
95 six niveaux actifs, plus le sous-sol avec la piste d'essai etc. Et puis la terrasse avec toute la tripaille, des cabines de peinture, etc. Donc, c'était surtout ça. Donc derrière, j'ai fait la maintenance. J'avais choisi la maintenance. Et je me dit qu'il fallait que je fasse du management et ça, ça... J'avais quand même envie de... de m'y frotter. Maintenant, il y a la... y a la... y a... la technique, la technique, ça va. Donc j'ai grandi avec un grand-père artisan.  
100 Donc si il fallait mettre le bleu, je savais mettre le bleu, si il faut faire ça... Y a des trucs

que je savais faire quoi. Donc je me dis avec ça, avec les professionnels, je devrais peut-être arriver à m'en sortir et donc c'est pour ça que j'ai choisi la maintenance. Ça, j'ai fait ça pendant cinq ans. Ça a été... ça a été ma formation Industrielle... Et de management. Ouais, il y avait des mouvements sociaux. Et séquestrations dans le bureau... Pour donner des pétitions et des trucs... donc j'ai fait ça pendant cinq ans et sorti de ça, on m'a proposé de devenir chef de département Emboutissage Tôlerie. De l'usine de... de la même...

Q *Donc ça, c'était fin des années 70 ?*

1 Oui, même le début des années 80. Et en fait, adjoint. Il y avait un chef de département qui s'appelait Daniel Thery. Alors au moment... C'est d'une petite importance pour Flins derrière. Donc responsable de maintenance pendant cinq ans. Au début, mon client principal au Département de montage. Et qui a été remplacé par un dénommé Michel Auroy. Avec qui on s'est très bien entendu quand j'étais au... quand j'étais responsable de maintenance. Faut dire que c'était Lecoq. Là, c'était encore assez difficile.

Q *Et c'est Michel Auroy qui vous a sollicité pour venir à Flins ?*

1 Exactement. Les apparences ont été celles-là, mais la réalité n'a pas été celle-là. Bon, donc j'ai été adjoint. On y reviendra. J'ai été adjoint à Thery. Il y a eu un moment donné, un gros mouvement social sur plusieurs parties de l'usine, dont l'emboutissage, mais pas seulement. Et dans ce mouvement social... Nadine saura te redonner les dates... Un moment donné, on s'est trouvé à l'abri... je veux te dire... Derrière... De la mécanique. Et comme on livrait assez peu de pièces à l'extérieur... Assez peu de pièces embouties à l'extérieur de... de... de Billancourt. Finalement, le mouvement de la mécanique nous donnait... enfin moi, j'ai jugé... Il donnait du temps parce qu'il se trouve que. J'avais dit à Thery. Et au responsable du personnel de l'époque, qui s'appelait Fourmont... et au Directeur de l'usine, qui était Vacher... Avec un chef du personnel de Billancourt qui était Labbé. J'ai proposé le projet de développer ce qu'on a appelé... ce qu'on appelait les... un moment donné, les équipes autonomes aux presses. Alors ça, il faut savoir que c'était le premier groupe projet vraiment, le vrai projet de management. Cette organisation et management industriel. À l'époque, quand un ouvrier d'emboutissage arrivait, il allait voir où il travaillait, sur quelle ligne de presse il allait travailler, sur ce qu'on appelle... ce qu'on appelait un tableau à jetons... qui a été préparé par la section du... du planning qui programait ce qu'on allait faire comme pièces, etc. Et donc on mettait [inaudible] et il allait voir et... où il allait travailler. Il savait pas du tout quelle pièce il allait travailler et... Avec une hiérarchie et un chef d'équipe. Et



135 donc ça fonctionnait comme ça, donc je te raconte pas.... On parlait de sens, de responsabilité, ce que ça donnait en résultats... C'était... il y avait une espèce de... de corporatisme, de... de fierté, d'être emboutisseur. Mais... l'existence des équipes... la responsabilité collective autour du travail.... C'était l'époque où il fallait pratiquement un gendarme derrière chacun.

Q *Ouais, y avait pas d'autonomie, d'implication des gens ?*

140 1 Oui, il y avait pas de l'autonomie... d'implication des gens. C'était dans le vocabulaire, hein, mais y avait pas dans la réalité. Alors moi je suis arrivé avec le projet de développer en fait d'abord... stabiliser les affectations, responsabiliser à la fois les hiérarchies et les ouvriers. Et puis au passage... Vous savez que ça les rendrait plus exigeants sur les moyens parce que quand on commence à acquérir de l'autonomie et de... des responsabilités, on réclame y a des trucs qu'on faisait pas avant et qu'on a envie de faire et qu'on... et qu'on les fait. Donc il faut leur donner les moyens. Donc ce qui était l'apanage de la... la hiérarchie et les services périphériques pour leur donner de l'autonomie... donc le nom de groupe autonome. J'avais pas un succès fou sur ce projet là... Auprès de la hiérarchie... À un moment donné... Je vais représenter ça comme une des voies de sortie possibles du conflit. 145 Mais il fallait un peu de temps et du coup, j'étais tout content d'être à l'abri de... de... De la mécanique et donc on a lancé ça et on a réussi à faire... Donc, les groupes autonomes à l'emboutissage ont été créés.

Q *Et ça, ça a été après dupliqué à Flins ?*

1 Pas du tout. Ça... c'est un autre concept.

*[Interruption – Nadine Raffray prend la parole]*

150 2 Moi, ma formation, c'est très simple. Après 2 années de prépa... Merci pour ce qui était couru d'avance. J'ai fait, j'ai trouvé l'information du Celsa. Et... Et j'ai fait trois ans après. Et quand je suis sorti du Celsa, en fait... Je sais pas très bien quoi faire.

Q *C'était en quelle année, ça ?*

155 2 Moi, je suis sortie en 80-82 un truc comme ça. Donc.... Regarde mais à l'époque, [inaudible]... bon, peut-être l'administration publique, la fonction publique, parce que ma mère était institutrice, donc... Mais elle me disait : « c'est confortable la fonction publique. Tes grands-parents étaient fonctionnaires. » Voilà. Et quand j'ai cherché des renseignements, il fallait absolument une licence en droit. Je vais faire quoi là-dedans ? Hé et puis je t'avoue

160 que j'ai un peu laissé faire... Jusqu'à un moment donné. La gentille dame qui s'occupait de nous au Celsa me dit : « j'ai un appel de Renault. stage de maîtrise et stages de DESS chez Renault. En fait Renault cherche quelqu'un. Et celui qui cherche il ne veut pas y aller. C'est la direction des ressources humaines mais y a un poste pour toi. Il m'a appelé comme si j'étais une agence et en fait, moi, comme je sais pas quoi faire, j'ai pris les premiers. Donc comme t'es la première en place et tu y vas... tu y vas si ça va pas, je mets la 2<sup>ème</sup>, la 3<sup>ème</sup> ».

Q *Et, c'était quoi comme poste ?*

2 Bah c'était chargé d'études climat social.

*[reprise de la parole par Jean-Pierre Allibert]*

Q *Et donc... Jean-Pierre Alibert... Et donc il y a eu cette expérience du coup, de fabrication ?*

165 1 J'ai deux éléments... marquant... le principal a été ce mouvement social et les équipes autonomes.

Q *Et donc vous arrivez à Flins dans le milieu des années 80 ?*

170 1 Alors avant, il y a deux autres épisodes avant Flins... Il y a une proposition qui est tombée assez rapidement d'ailleurs après. Et, j'ai dû y rester... quelque chose comme ça. Et il y a une proposition qui est tombée de la direction générale. Disons que Monsieur Jardon... Mais je vais aimer, Jardon, qui était l'ancien directeur des fabrications. Qui était passé au niveau de la direction générale, un peu mis sur la touche, mais quand même avec des choses à faire. Et puis tout son aura derrière... En fait, il était en charge de... Tout ce qui était innovation... Tout ce qui était prospective, technologique, industrielle... Les accords de coopération etc. Donc il y avait quand même un gros morceau. Et ce monsieur Jardon que je connais [inaudible] de réputation... Donc grosse surprise. Et en me disant, il y a qu'un truc faut parler anglais couramment. Pas du tout. J'ai toujours été très très mauvais en anglais toute ma scolarité, ça a été une catastrophe. Et puis ça me branchait pas quoi. Voilà, on peut pas être branché par tout hein ? Et puis donc eu cette proposition, c'est Vacher du... Le directeur de l'usine qui me l'a sortie. Qui m'a dit : « Moi, j'ai pas envie de te voir partir. Ça fait pas très longtemps que tu es là. Honnêtement, je ne sais pas d'où sort cette proposition. Mais ça ne se refuse pas. Tu ferais une énorme connerie de ne pas y aller. Parce que... par contre je te préviens, bosser à ce niveau-là dans l'entreprise... Avec Jardon que je connais bien, son caractère plus que trempé. Faut pas que tu restes les pieds dans le même sabot. Maintenant. Apparemment, il a dit qu'il pense que t'en est capable, je sais

180

185 pas... si à la réflexion, je me dis qu'ils ont pas tort, mais il va falloir que tu sortes un peu de ta réserve, ton machin, bien que vous... Le dernier conflit social, je me rappelle que t'as une idée. Je me souviens ce que c'était que ton protocole... qu'il fallait adopter et parce que [inaudible] par le chef du personnel ce qui nous a permis en plus de remporter le morceau. »

Q *Ça, c'est toujours à Boulogne Billancourt.*

1 Oui, c'est à Boulogne Billancourt donc je suis parti chez Jardon en commençant par une  
190 formation en immersion parisienne, si j'ose dire, en ligne, en immersion, en anglais, Mais à Paris avec une prof particulier, parce qu'il fallait absolument que je puisse me démerder en anglais, ce qui n'était pas le cas. Au départ... Donc ça a commencé comme ça, donc je te raconte pas le changement de milieu.

Q *Et. Et ça, ça a duré.*

1 Et ça, ça a duré de l'ordre de deux ans et demi environ. [Inaudible] Et quand t'arrives à ce  
195 genre de poste... Tu te retrouves au même étage que le PDG. [inaudible] L'ancien Point du Jour, l'ancien Point du Jour. Je crois que c'était le 8<sup>ème</sup>. Déjà, quand t'arrives sur l'ascenseur... Quand t'arrives, quand t'appuies sur le bouton de... du 8<sup>ème</sup> et t'es avec des gens dans l'ascenseur qui te regardent avec des yeux et qui te disent « Bonjour Monsieur », quand tu sors de l'usine de Billancourt, ça fait un peu drôle quoi. Bon, puis, quand un Jardon  
200 qui te dit : « Je sais pas trop ce que je vais te donner, y a des trucs que j'ai sur lesquels j'ai besoin d'aide. Déjà... j'ai des discours à faire, des trucs. De me préparer des trucs, ce serait bien. » Et puis quand il s'agit de me préparer ou de documenter... un discours sur un sujet que tu connais pas, sur un sujet, dont t'as jamais parlé, que c'est pour dans huit jours ou dans trois jours. Bon donc y a eu une période de solitude. Tu ressens une grande solitude.  
205 Bon, quand ta formation ou pendant trois jours t'es en immersion en anglais et ça a été une période qui a été un petit peu difficile. Et puis Jardon qui... qui me dit à part l'histoire du discours et machin et l'autre. Du classique dans ce genre de poste. Qui dit : « Ben... Je vois pas très clair sur les plastiques. On fait du... de... Il y avait des plastiques thermoformés. On fait pas d'injection du tout. On paye bien, bien cher, [inaudible], on paye bien cher des  
210 plastiques. [Inaudible] Il y a une partie avec le thermoformé. »

Q *Donc c'est là que a émergé... qui a été initiée... La problématique injection plastique chez Renault ?*

1 « Faudrait que tu regardes. Ben tu regardes tu me dis ce que t'en penses mais y a des aspects industriels, y a des aspects, savoir-faire techniques. Y a des gens chez Renault qui font

215 semblant de s'y connaître, mais je suis pas bien sûr qui s'y connaissent vraiment. Mais leur connaissance derrière c'est pas terrible, donc je suis pas bien sûr qu'on utilise bien ça dans la conception des bagnoles. »

Q *Et à l'époque, on faisait pas du tout d'injection plastique.*

1 Oui, à l'époque, on faisait pas d'injection plastique, on fait juste de... du thermoformé et que tu... en gros c'est une technique différente. Euh, tu... tu... tu... polymérisés au début, t'as une choucroute puis après tu mets dans les moules, ça fait des plaques. Et puis une fois que c'est formé, tu reviens pas en arrière, donc on fait ça pour les premiers boucliers de la Renault 5. Mais c'était la seule application. Et l'entreprise dans laquelle on faisait ça, qui a 220 été Dreux... Qui est ensuite... a été... En Tunisie. Si on regardait le patron de... de Dreux et les méthodes qu'il avait avec lui, c'est qu'il envisageait sur le plan technique. Ils se prenaient pour les cadors du plastique parce que c'étaient les seuls... À faire entièrement plastique... Non parce qu'ils n'y connaissaient rien.

Q *Et donc vous développez l'injection plastique ?*

1 Mais au début, tu commences par te gratter la tête parce que Jardon m'a dit : « Bah tu regardes et... Tu regardes et puis tu me dis les idées que... tu peux aller voir, qui tu veux dans l'entreprise. Tu dis que c'est de ma part. T'auras tous les rendez-vous que tu veux. Parce que voilà. » Et donc je te saute toutes les étapes. Ça a débouché à un moment donné sur un certain nombre de décisions, dont celle d'investir... D'investir dans un groupe qui 230 s'appelait le pôle d'application... Groupe d'application des plastiques le GAP dans le cadre de partenariats de fournisseurs. Etc. Pour faire les plastiques on avait ainsi de suite avec des applications chez divers acteurs, parce qu'il fallait trouver des débouchés pour tester des... des... des techniques dont on avait pas l'utilisation mais qu'on... dont on pensait qu'on l'aurait peut-être un jour. Par exemple des applications différentes et on a pu déjà 235 faire ça par rapport à l'emboutissage et... maintenant à Billancourt, je voulais dire que ça a changé, ça a changé vraiment

Q *Mais ça veut dire qu'il y avait des presses d'injection à Billancourt déjà?*

1 Non, non, non

Q *Ça, ça a été mis à Flins ?*

1 On ne voulait rien

Q *Mais quand vous avez développé le projet, l'injection pastique ?*

1 Alors le GAP, c'était en fait de l'acquisition de savoir-faire, de la recherche, etc. On a travaillé avec Plastic Omnium pour, par exemple, ces... des parcs de jeu pour les mômes avec  
240 des trucs en plastique soufflé qui nous permettait, pareil, de travailler avec notre soutien, de parvenir à faire travailler les chimistes sur des histoires de granulométrie, des choses comme ça avec Plastic Omnium qui n'avaient jamais réussi à travailler avec les chimistes parce que leurs volumes intéressaient pas du tout les chimistes. Alors que s'il y avait Renault derrière, ça pouvait prendre un intérêt, et surtout que si Renault s'y mettait, un PSA  
245 allait s'y mettre, d'autres constructeurs allaient s'y mettre, donc là ça commençait à les intéresser. Donc, c'est à cette occasion-là que les lignes d'injection ont été mises en... J'ai bien été décidé, l'implantation à Flins d'un atelier d'injection plastique... destiné à la fabrication et à la peinture, donc à l'injection, au traitement etc. et à la peinture et à la finition, des  
250 boucliers de la future Clio qui était pas encore sortie, qui était en gestation. Et à la suite de ça, on m'a proposé d'être... de devenir directeur technique de Renault Agriculture... qui m'a foutu une trouille bleue, que j'aurais surtout dû accepter et cet enfoiré de Jardon au lieu de m'encourager... j'ai dit : « oui mais c'est pas très loyal, dis de moi à vous », « non t'inquiète pas là-dessus [inaudible] Si Gouault te propose ça, c'est que tu es capable de le  
255 faire. » Je ne me sens pas vraiment non plus. Bon, [inaudible], vous allez y aller. Euh... J'ai cherché autre chose, le Jardon vous foutait pas dehors, hein. J'aurais mieux... Sur le plan tactique, carrière, j'aurais mieux fait de rester avec lui, mais bon, j'en ai pas. Euh... Et je suis passé aux achats. Comme chef de division des achats de toutes les pièces... l'histoire est bien bonne. Et après, en fait c'était un dénommé Gouault, le patron des achats, c'était  
260 Colin, c'est Colin qui m'a dit ça, qui m'a proposé ça et quand je suis arrivé avec Gouault, grosse surprise, en fait Gouault avait appris la veille que j'arrivais. Il n'était pas en excellents termes avec Colin. Donc Gouault qui voit arriver... un mec de chez Jardon, de la direction générale, prévenu la veille pour le lendemain, et qui se dit : « ça y est, Colin est en train de me foutre dehors. » C'est pas aussi simple mais en gros, c'est à peu près ça. On  
265 était dans deux bureaux face à face avec deux secrétaires, une pour lui l'autre pour moi. Les deux secrétaires qui se faisaient la gueule parce qu'elles avaient compris ce qui se passait. [inaudible]. Bon. Et à un moment donné, je vais voir Colin en lui disant : « attendez, là c'est pas possible. Ou vous me destinez, comme le croit Gouault, à remplacer Gouault et à foutre dehors Gouault, mais à ce moment-là vous me le dites... je sais vraiment  
270 pas. Je vous dis que je sais faire ou que je ne sais pas faire, que je suis d'accord pour faire, je ne suis pas d'accord pour faire, mais on est au clair ». Et ça s'est sorti de [inaudible],

parce que là en fait il m'avait collé là, mais en me disant : « vous prenez vos ordres auprès de Gouault » et il me donnait rien à faire. Alors comme je venais de chez Jardon, que j'avais quand même... je connaissais presque tout le monde dans la maison, tout le monde, j'exagère... Il n'y a pas beaucoup de branche où j'avais rencontré personne. Hm, d'accord. Je connaissais personne. Euh... C'est de cette époque-là que Nadine et beaucoup d'autres derrière étaient très surpris quand ils me voyaient rencontrer Gornet ou d'autres grands patrons qui voyaient qu'on se tutoyait. Mais ça venait de cette époque-là en fait, on était tous plus jeunes, donc on se tutoyait plus facilement aussi. Et ça c'était juste avant d'arriver à... à Flins. Ça c'était le poste avant d'arriver à Flins. Et en fait Colin ne m'a pas du tout clarifié la situation, mais m'a dit... Avec comme chef de projet, un dénommé Vérolet, que je connaissais bien, il faut savoir si Vérolet avait été nommé. C'était sur des propositions qu'on avait faites avec Jardon en disant il faut que les projets soient encadrés par... on avait réclamé des directeurs de projet, on ne les avait pas obtenus, on avait obtenu des chefs de projet. En fait, la structure de projet, pratiquement, c'était dans le cadre de mon boulot avec Jardon, que j'avais, avec quelques autres, proposé et obtenu ça de la direction générale pour les futurs projets. Le premier projet encadré de cette façon-là a été la 19. Et, fruit du hasard, Colin, quelques mois après, me dit : « bah avec vous, c'est [inaudible], non ça va pas être facile, machin, je peux pas clarifier quand vous me..., mais je vous propose de devenir chef de projet, vous gardez votre poste d'adjoint, puis vous dites, vous faites ce que vous pouvez. Je suis conscient de la difficulté. Et je vous propose d'être chef de projet sur la... On me réclame un chef de projet achats sur la 19, donc je vous propose ce poste-là. » Donc c'est ce poste-là que j'ai pris. Ça, ça a duré, je dirais, deux ans... deux ans et demi... Alors au passage c'est dans cette phase là qu'a été inventé l'AQP dont honnêtement et sans fausse modestie je peux dire que je suis l'inventeur de l'AQP. Et les premières décisions d'application de l'AQP date de cette époque-là, validées par le directeur qualité qui s'appelait Jocu...

2 Et la Renault 19 a été la meilleure voiture du siècle pour Renault. En termes de qualité.

1 Alors par contre Colin, les achats que je mettais beaucoup de pression en tant que chef de projet achat, Colin disait : « votre boulot c'est de faire en sorte que les achats... de défendre les achats vis-à-vis du projet. » Et moi je lui répondais : « Monsieur Colin. Je crois être à l'origine de la structure projet en tant que organisation. En tout cas, il y a beaucoup de gens qui peuvent l'attester. Mon rôle c'est de faire en sorte que les achats remplissent correctement leur contrat et fassent correctement leur boulot vis-à-vis des projets. » Donc évidemment, ce n'était pas tout à fait la même ligne de conduite. J'ai été assez mal traité par Colin.

Beaucoup... soutenu par Jocou. Il y a des moments où Colin m'a dit : « vous aviez pas le droit de faire ça » tu vois, « débloquer votre livraison, et quand [inaudible] qui ont quand même des conséquences. Vous aviez pas le droit de faire ça. Je vais passer la consigne contraire. » Je disais : « écoutez, monsieur Colin, vous faites ce que vous voulez. Vous avez parfaitement le droit de dire que j'ai outrepassé mes marges de manœuvre, etc. Sachez quand même que c'est fait avec l'accord de Jocou, que ça serait bien que vous expliquiez à Jocou que vous revenez sur la décision »

Q *Mais la Renault 19 a été faite à Douai, là. À Douai. D'accord. Et là, vous n'étiez pas encore à Flins, là ?*

1 Non, non. Et à la suite de ce poste-là, où je me suis un peu sauvé comme un voleur de ce piège des achats, parce que t'imagines qu'il y a eu ces épisodes-là avec Colin...

Q *Entre le marteau et l'enclume, ouais.*

1 L'avenir était pas forcément très dégagé.

2 À ce moment-là, Michel prenait la direction de l'usine de Flins.

1 Et avant... Avant de se rendre chez Jardon, j'avais eu beaucoup de discussions, plus que des discussions, avec Michel Auroy, qui était le directeur de l'usine de Billancourt, pour revenir à l'usine de Billancourt, comme patron d'emboutissage et de tôlerie, mais avec le projet de gérer avec lui la fermeture de Billancourt. J'avais dit que j'étais d'accord, parce que c'est pas clair, on s'était toujours bien entendu avec Michel Auroy et autres. Et puis ces discussions-là, donc pour remplacer Théry, ont merdouillé, ont trainé dans le temps, ça a duré plus d'un an. Et finalement, à un moment donné, j'ai dit à Michel : « écoute... Je peux pas passer mon temps à attendre des décisions qui changent, qui changent pas et autres. »

Q *Et c'est ça qui a impulsé le départ à Flins.*

1 Et c'est ça qui a impulsé le départ aux achats.

Q *D'accord, ok, ok.*

1 Quand je suis sorti des achats... Michel Auroy était le directeur de Flins avec un adjoint qui était un dénommé Bara que je connaissais bien parce qu'il était agent à Roldan, à Douai, sur la 19 et on avait très bien travaillé ensemble et on avait fait un certain nombre de coups ensemble contre Colin avec Bara et la logistique et le responsable logistique. Et en fait, donc j'ai sonné à la porte de Michel en lui disant : « dis donc, il y a deux ans, tu m'attendais pour prendre le poste de Théry. Là, je suis à la recherche d'un poste, je voudrais bien d'un

poste opérationnel à un département ou quelque chose comme ça. Est-ce que tu es toujours d'accord? » « Dans le principe oui, mais tu sais, c'est pas si simple. Parce que tu es sorti du système industriel. Donc il faudrait peut-être que tu refasses tes preuves. »

Q *Ah ouais. Et donc là vous rentrez à Flins en qualité de...*

335 1 Et je suis... Donc je suis allé voir Bara, je lui ai dit : « dis donc là Michel a une réaction qui me surprend un peu, qu'est ce que t'en penses ? » Alors je sais pas qui avait parlé d'un certain nombre de démêlés avec Pierre, Paul ou Jacques... Mais Auroy qui aime bien les gens extrêmement... et je pèse mes mots... extrêmement loyaux. Quand on travaille avec Auroy, c'est quand même bien de considérer qu'il y a le monarque et les autres. Sans doute  
340 un peu mauvaise langue

2 Ouais, pas vraiment.

1 Mais c'est comme ça que je l'ai vécu. Et je pense qu'il y avait ça quand tu... Il n'y avait rien eu vis-à-vis de lui, mais... Jean-Pierre, il y a des moments où ce n'était peut-être pas si facile à manier que ça, quoi. Donc... Le Jean-Pierre un peu réservé et autre, qu'il avait connu à  
345 l'usine de Billancourt, comme je le trouve... maintenant ils tutoyaient tout le monde dans l'entreprise, ils se sentaient des marges de manœuvre...

2 Tu t'es révélé.

1 Oui, pas à ce moment-là. Et en fait, c'est Bara qui m'a fait rentrer, qui a dit à Michel : « écoute... il y a deux ans tu le prenais pour prendre l'emboutissage franchement l'emboutissage de Flins il est parfaitement capable de le prendre en plus il y a avec l'emboutissage  
350 l'atelier plastique dont il a lui-même fait décider l'investissement »

Q *Et ça ça tournait déjà là il tournait déjà*

1 il tournait pas il était en construction il n'avait pas encore démarré parce qu'en fait il a démarré avec la Clio... Bon, donc voilà, comment je suis arrivé à Flins.

Q *D'accord. Donc, au chef de l'emboutissage...*

1 Alors, patron de l'emboutissage et les plastiques, et puis des ouvrants.

Q *Et vous y êtes resté jusqu'à quand, à fin?*

355 1 Donc là on devait être en 87-88 dans c'est eaux là.

2 Moi je vais dire 88, tu étais parti en janvier 95.



Q *Alors si on fait une espèce de...*

1 Donc excuse-moi, j'ai été un peu long.

Q *Non, non, non, mais c'est pas ça, c'est très intéressant.*

1 Mais le passage n'a pas été direct non plus.

Q *Ouais, tout à fait, mais c'est intéressant d'avoir ces éléments un peu de comparaison entre l'ancienne usine de l'Ile-Seguïn et la... relative récente usine de Flins. Si on essaye de faire un parallèle entre le moment où vous rentrez à Flins et le moment où vous en sortez, c'est quoi les points majeurs de différence que vous en notez tant en termes d'infrastructure matérielle mais aussi en termes de mentalité ou de...*

1 Matérielle il n'y a en fait pas grand-chose. Bon il y a les générations de... Avec le démarrage  
véhicule, il y a les générations de modernisme des automatismes, en particulier en tôlerie...  
360 En particulier en tôlerie, un peu en emboutissage. Mais on n'était pas encore sur les presses  
transferts en emboutissage à Flins, qui ont été la véritable évolution derrière. Du côté de la  
peinture... oui, l'injection plastique, qui a été un apport, mais qui datait pratiquement de  
mon arrivée à Flins, et qui n'était pas une innovation technique, qui était de l'apprentissage  
365 industriel par Renault de techniques déjà parfaitement maîtrisées, éprouvées par les four-  
nisseurs extérieurs. La seule différence, c'est que, en fait, Auroy me disait dans de temps :  
« l'atelier plastique, il faut le rentabiliser et autres. » je lui disais à Michel : « Il était ren-  
tabilisé avant de démarrer. » Avant qu'on sorte la première pièce, l'atelier plastique était  
déjà rentable. Moi j'étais aux achats à ce moment-là. La simple décision d'investir l'atelier  
370 plastique a fait baisser pratiquement, je te dis 30%, c'est peut-être pas le chiffre exact, mais  
c'était l'ordre de grandeur des boucliers, pas sur toutes les voitures. Je ne veux pas dire qu'il  
ne faut pas travailler dessus mais « arrête de me prendre pour un demeuré. Je connais très  
bien le... On a des chiffres de prix de revient qui sont au minimum 20% sous tous les four-  
nisseurs. Tout le... Alors maintenant ils ont été obligés de s'aligner mais quand même c'est  
375 grâce à notre décision d'investir en interne etc. » Bon, c'est pas le sujet. Alors, oui, dans les  
modifi... il y a eu pas mal de choses en peinture avec les... La modernisation des techniques  
de peinture et en particulier les bols électrostatiques qui ont permis de simplifier beau-  
coup... beaucoup les automatismes, toutes les peintures d'arêtes et autres qui se font qua-  
siment automatiquement sans y penser. Tous les effets de pointe qui gèrent ça au lieu d'être  
380 obligé de suivre les profils. Autrement, côté montage, pas grand-chose... Des automatisa-  
tions ponctuelles mais pas grand-chose. Sans doute pas mal d'assistances, par exemple tu

vois sur la mise en place de pare-brise, le fait que les gens aient pas à porter le pare-brise mais qu'il y ait des assistances pour porter le pare-brise, des sièges... pareil, les roues et ainsi de suite. Donc des améliorations de conditions de travail, ergonomie principalement.

385 Et autrement sur l'organisation de l'usine elle-même, mis à part les horaires, avec le fait de mettre tous les temps d'arrêt en dehors des heures de travail, ce qui est la principale modification... Rien de particulier... Il y a une modification qui aurait pu avoir lieu, mais qui n'a pas eu lieu... c'est du côté de l'emboutissage des plastiques qui est à un moment donné... J'ai eu le projet, personne ne me l'avait demandé, j'ai eu le projet de passer pour optimiser

390 les investissements et leur réutilisation... et puis pour pouvoir rapatrier de la fabrication de l'extérieur qui tapait singulièrement sur le système parce que... les achats sous-traitaient avec le support des méthodes tout ce qui était le plus facile, et nous il nous restait les pièces difficiles... le côté de caisse complet, machin, le truc, ça... ça n'a jamais été sous-traité. On sous-traite à la caisse, aux portes, à machin, le truc, des pièces faciles, mais les autres. Donc

395 ça me tapait un peu sur le système, surtout que derrière quand on voulait comparer nos résultats, qui restaient meilleurs en interne, qui en fait était bien meilleur que le disaient les chiffres si on se défend de la difficulté des pièces qu'on avait à faire... Il n'était pas question d'augmenter les capacités en investissant. Donc l'idée que j'avais eue c'est de dire quasiment tous les fournisseurs aussi bien en plastique qu'en emboutissage tournent 7 jours sur

400 7, 24 heures sur 24, on doit être capable de le faire. Et je vais juste le faire. Ce qui semblait fou à tout le monde à un moment donné et puis à force de discuter avec les syndicats, de discuter avec les différentes parties prenantes, etc. Le projet, il s'est construit jusqu'au moment... où il était signable, y compris avec les partenaires syndicaux.

Q *Donc c'était de faire tourner l'emboutissage full time*

1 C'était 24 sur 24, 7 jours sur 7. avec tous les problèmes de personnel qui se posaient, de

405 transport du personnel et puis gestion de la maintenance parce que... Oui, évidemment. Et on était prêt notamment avec un représentant syndical qui était la CFDT à l'époque qui s'appelait Bénard. Auroy qui regardait ça d'assez loin, qui s'y était jamais vraiment intéressé en disant : « bon vas-y t'as envie de jouer, joue... De toute façon c'est un domaine dans lequel tu n'y connais rien etc. ». Et à un moment donné je dis à Michel : « bon dis donc

410 comment on s'y prend pour signer l'accord sur les 7 jours sur 7 24 h sur 24 ? » « Quoi? Mais je ne t'ai jamais demandé ça. » « Oui, mais t'a vu les chiffres, les avis des méthodes, les avis de la gestion, je n'ai jamais été aussi prêt ». « Mais tu te prends pour qui? Tu te prends pour un patron de PME? Et puis il n'est pas question que l'usine ait des horaires

différenciés entre les différents secteurs. Ce serait bien la seule usine automobile qui ne  
415 fasse pas que du montage, qui ait aussi des ateliers amonts et qui a les mêmes horaires  
partout dans l'usine. Avoir chez Peugeot partout, c'est partout comme ça. Il en est pas ques-  
tion. Il m'a envoyé... pour convaincre Bénard de ne pas insister.

2 C'était quoi le prénom de Bénard? Parce qu'il en a beaucoup.

1 Je ne sais plus si c'était Daniel, mais je ne suis pas sûr. ton Bénard à toi à la com, là c'est  
420 qui ?

2 Mais le Bénard de l'Ile-Seguin il s'appelait comment?

1 Il n'y avait pas de Bénard dans l'Ile-Seguin.

2 Ah si... J'en ai pas connu. Mais qui est mort.

1 J'en ai pas connu de Bénard dans l'Ile-Seguin

425 2 Non mais on l'a connu après.

1 Sans doute. Je crois que c'était Daniel. Qui était un rouge de chez Rouge, ancien lutte ou-  
vrier. Il est devenu après, il est repassé à la CFDT. Et à un moment donné, je vois débarquer  
dans mon bureau un dénommé Richter. Le fameux de la CFDT. Le fameux Richter, je vois  
débarquer Richter, qui commence à me tenir en gros le langage d'Auroy. Je lui ai dit :  
430 « vous venez voir de la part de qui ? » « Je suis assez grand pour prendre mes décisions  
tout seul. Parce que je veux le tenir, ça... » « Vous avez pris votre texte au près d'Auroy »  
Et en gros il m'expliquait que la CFDT ne signerait jamais ce truc, que c'était parfaitement  
inadmissible, et à partir de là Bénard est parti de la CFDT, à la suite de ça a claqué la porte  
de Forces Ouvrières et était reparti à la CGT. On avait passé du temps. On s'était châtaigné,  
435 on s'était crêpés le chignons avec Bénard. Bien, Bénard et d'autres, mais principalement  
lui. Donc il y a eu cette modification, qui aurait pu être une modification majeure. Ah ouais,  
ça aurait été...

Q *Donc ça c'est au moment de partir de l'usine en 1995 ?*

1 Ça devait être du 93, 92-93, dans ces eaux-là.

2 Tu lui a dit que tu étais l'inventeur de l'UET?

440 1 Non.

2 Ah! C'est ça qu'il fallait dire. Parce qu'il a parlé je sais pas combien de temps avec Jean-  
Jacques.

1 Alors... Dans les modifications...

2 Il n'y a pas que l'AQP et le Kanban. L'inventeur de l'UET, c'est Monsieur Jean-Pierre Al-  
445 libert.

1 Comment j'ai essayé... le concept... j'ai essayé. C'est un vieux projet qui avait démarré avec les groupes autonomes à Billancourt.

Q *C'est pour ça que ça m'a fait tilt tout à l'heure. Je me suis dit que finalement c'est relativement proche de ce qu'on pourrait appeler l'UET.*

1 Tout à fait. Et que j'avais retrouvé dans une démarche quand j'étais chez Jardon. Chez Jardon, je participais à des travaux qui sont des travaux du Mides à l'époque.

Q *Oui, tout à fait.*

450 1 Avec notamment un dénommé Yves Dubreil, qui était à l'époque le responsable de la fabrication de sièges à l'usine sur les quais de Billancourt, et qui du côté du Mides militait pour des unités de base de production, ils appelaient pas ça l'UET, je crois qu'ils appelaient ça les unités de base de production, qui étaient dans la même ligne que ce que j'avais eu en tête avec les groupes autonomes. On a eu de longues discussions avec Dubreil et en fait  
455 quand je suis arrivé à Flins, moi j'avais en tête, surtout en prenant l'emboutissage... de développer un concept un peu plus avancé, à la fois plus simple, plus universel et plus riche en développement... et en développement en particulier de compétences collectives, qui était un des concepts qui me tenaient à cœur. La différence que je fais, c'est que ce que j'appelle compétences collectives, c'est quand un groupe a réussi à se constituer un niveau  
460 de compétence et une capacité de pérennisation, à la fois de sa façon de vivre, de ses relations, avec ses partenaires et qui devient capable d'accueillir les nouveaux arrivants et de les intégrer, de les amener au niveau de compétences collectives donc une compétence qui s'auto-maintient, qui s'auto-améliore... Bon donc derrière l'UET, il y avait ces idées-là et quand je suis arrivé à Flins, un peu après, on préparait le démarrage de la Clio. Tout le  
465 monde tannait beaucoup d'Auroy pour organiser une journée analogue à la journée NRJ qui avait été organisée avant, je ne sais plus quelle occasion, qui avait laissé de bons souvenirs à tout le monde. Et Auroy a créé un groupe, je ne sais plus où... on l'avait appelé, je ne sais rien.

2 Communication X91.

470 1 Chargé de, en gros, préparer...

2 Ou X87, je ne sais plus.

1 Préparer le... Le lancement dans la tête d'Auroy, en gros la journée NRJ pour la Clio qui s'appellerait autrement.

2 Et en fait la Fête NRJ c'était simplement un truc sponsorisé par la station de radio NRJ et  
475 qui était un concert. C'est peut-être en 91 parce qu'on était au lancement, ou peut-être 90.  
Enfin c'est Clio.

1 Moi j'ai sauté sur l'occasion en me disant pour l'histoire du bon NRJ, t-shirt, casquette,  
compagnie... Sur proposition d'Auroy, parce qu'il n'y avait personne de vraiment chaud  
480 pour le... qui voulait que je sois chef du département. Donc c'est le petit dernier, que je me  
suis fait un peu imposer par Bara et autres, on va le mettre à l'épreuve... Moi je lui ai dit  
modestement que j'allais essayer d'apprendre à faire quelque chose de correct sur le sujet,  
mais j'ai pas beaucoup d'expérience.

Q *C'était un peu nouveau ça. C'était un peu nouveau quand même.*

1 C'était un peu nouveau. Surtout qu'en fait j'ai jamais eu l'intention de faire ce qu'il deman-  
dait.

485 2 Donc c'était pas nouveau.

1 Ça le fait d'avoir l'intention de... De pas faire ce qu'on te demande, c'était pas nouveau. En  
fait c'était pas ça mon intention. Mon intention c'était de faire ce qui me semblait utile pour  
la maison et qui correspondait à un projet que j'avais de longue date et qui avait mûri au  
travers des différentes expériences que j'avais pu accumuler dont j'étais de plus en plus sûr  
490 que c'était porteur de quelque chose de... d'une réelle et fondamentale amélioration.

Q *D'accord.*

1 Donc je lui ai dit oui et puis on est parti. Et puis le groupe il avait nommé dans ce groupe-  
là des gens qui, en fait des fanas de la fête NRJ quoi. Et du responsable de communication  
qu'à un moment donné Nadine est venue remplacer. Donc elle a intégré ce groupe-là. On  
s'est un peu châtaigné au départ. Dans ce groupe-là, je lui avais dit tu fais les contre-rendus,  
495 le premier contre-rendu qu'elle m'a sortie, je te le raconterai une autre fois.

2 La première réunion, moi j'ai été nommée pour remplacer quand même un responsable de  
com' qui s'est fait viré. Donc, ça démarre comme ça. qui s'est fait virer parce que c'est lui  
qui avait donné dans la presse ce que Lévy avait dit en réunion encadrement à Flins en  
disant : « mon chauffeur m'a dit que la Renault 25 c'était nulle, etc. » Donc il y a eu tout  
500 cet épisode-là et en fait il s'est fait virer parce qu'il avait invité de la presse à la réunion  
encadrement au moment où Lévy était là et racontait son anecdote tout simplement pour  
relancer l'encadrement et tout le monde... pour dire qu'il faut qu'on travaille sur la qualité.  
Moi, comme je t'ai dit, j'étais embauchée comme chargée d'étude. Pendant six ans à la

505 direction du personnel, je n'ai fait rien d'autre que d'analyser des traites, d'aller interviewer des gens, d'écrire avec un camarade une analyse sociologique pour essayer de trouver l'origine des conflits sociaux de Renault, de 72 à 82.

Q *Ah c'est bien ça, eh donc.*

2 Oui, mais je pense que ça n'existe plus. C'était des exemplaires numérotés, je ne sais pas s'il y en a un qui a été mis... Il faudrait que tu demandes à la Société d'histoire, à mon avis non.

Q *J'ai trouvé un truc sur la CFDT, mais c'était sur les grèves de 95, je crois.*

510 2 Non mais je pense que ça n'a pas été donné du tout, parce que l'objectif de ça, c'était d'essayer de trouver les causes profondes, pourquoi à chaque fois qu'on avait un conflit, ça revenait, on était régie à l'époque, donc ça revenait au gouvernement et donnait du grain à moudre au service juridique pour trouver des parades. Et l'objectif était de former les directeurs d'usine à l'époque dont on disait qu'en fait ils ne faisaient rien que de regarder les conflits et de laisser monter le truc jusqu'à la direction générale C'était ça l'objectif.

1 Il y avait un truc simple, c'était supprimer le [inaudible].

2 C'est ce que tu m'as dit quand je suis arrivée à Flins. Bon. Moi, six ans, j'ai fait que ça. Enfin, j'ai fait ça. J'ai essayé de... Je faisais tous les jours... J'étais en relation avec... Billancourt, les établissements de mécanique.

520 1 C'est pas ça qu'il vient chercher.

2 Et en fait... J'avais jamais assisté à une réunion. Jamais. À l'époque, ça ne se faisait pas. Les réunions, c'était pour les chefs. J'avais jamais fait de compte rendu. Première fois où j'arrive à Flins, le fameux truc, je me dis : « c'est quoi une réunion? Je n'y suis jamais allée. Ça se passe comment? Et tout ». Jean-Pierre me dit : « tu prends des notes. » Bon, je prends des notes. Et moi je prenais des notes comme quand je lisais le Congrès de l'humanité, le Congrès du PC. Et voilà, et le compte rendu, j'avais pas compris. Moi je relatais l'histoire et lui il me dit, mais non c'est un relevé de décisions. Donc après j'ai compris ce que c'était, voilà.

Q *Et toi tu arrives à Flins en 89. C'est quoi ta première vision de l'usine? T'as déjà une expérience de l'usine ?*

2 Jamais.

Q *T'as jamais vu l'usine ?*

530 2 Non, jamais vu hein. Mis à part les deux stages que j'ai fait à l'usine de Billancourt, rien.

Q *Et c'est quoi qui te marque quand t'arrives à Flins?*

2 Je vais juste terminer la suite. Ce que je viens de te dire. Le fait de ne pas savoir quoi faire.

Q *Mais sur l'usine. Sur l'usine ? Les gens, l'usine, la taille de l'usine...*

2 La taille de l'usine?

1 C'est bien, il faut que j'apprenne à faire du vélo.

2 Non, j'ai appris à marcher. La taille de l'usine et puis après la rencontre avec les gens, aller  
535 chercher des gens qui peuvent parler. Moi, mon objectif c'était que les gens de la région et  
les ouvriers soient fiers de parler à leur famille de l'usine... Et ça, c'était pas gagné.

Q *Oui.*

2 Parce que tu avais tout le monde autour qui disait « Renault, on a massacré la région ».

Q *Ah oui, c'était de l'emploi quand même.*

2 Quand on est arrivé, l'emploi, ça a été 22 000 personnes au maxi. Oui, oui, oui. Quand on  
est arrivé, on était à combien?

540 1 Au moins 17 000... au moins [inaudible].

Q *Ah oui d'accord, massacrer dans ce sens-là.*

2 Pas seulement, c'est simplement que l'arrivée de Flins, c'est un déport de Billancourt, c'est  
la construction des cités HLM, des Mureaux , tout ça, donc t'as toute la presse gaucho et  
compagnie qui te disent, y compris les professeurs, parce que moi j'ai essayé de faire des  
tas de choses avec les professeurs, qui te disent : « de toute façon l'emploi, c'est n'importe  
545 quoi, vous fabriquez des OS qui ont des salaires de misère, vous fabriquez des HLM »  
attend... C'est tout ça à l'époque, hein? Oui, c'est ça. Bon, j'en parle pas beaucoup, mais...  
Je pense que ça s'est arrêté au bout d'un moment, mais...

*[Fin de l'entretien]*

**ENTRETIEN N° 13 – NADINE RAFFRAY - 1987-1996 : CHEFFE DE SERVICE  
COMMUNICATION**

Réalisé par téléphone le 18 mars 2022

Q *Quelle perception tu avais du monde de l'usine avant d'arriver à Flins ?*

R Écoute, c'est ce que je t'ai dit la dernière fois. Une perception, je vais te dire livresque, parce que... Qu'est-ce que j'avais comme perception de l'usine ? Bon, pas tout à fait enfin. Très jeune quand même, mais j'avais quand même fait un stage à l'usine de Billancourt donc voilà. Donc je connais un petit peu mais tu vois... Stage de fin d'étude, j'étais dans  
5 l'île Seguin. Je fais un truc de communication. Je faisais une enquête, donc voilà, je... j'ai rencontré des ouvriers. J'ai bien aimé ce que j'ai vu, mais ce n'est pas une perception en profondeur, tu vois ? J'avais quoi, j'avais 20, même pas 22 ans. Je n'avais pas grande maturité et puis euh. Lors de mes études... Au-delà de la communication de ce que j'avais fait au Celsa, j'étais très intéressée par tout ce qui était sociologie du travail, donc j'avais lu des  
10 bouquins, voilà.

Q *D'accord. OK, alors, est-ce que tu connaissais l'usine de Flins Avant ton arrivée ? Tu en avais déjà entendu parler.*

R Ben, j'en avais entendu parler parce que... plus qu'entendu parler parce que quand moi je suis arrivée, ça faisait quand même six ans que j'étais embauchée chez Renault, Hein. Et je travaillais. Ça s'appelait direction centrale du personnel à l'époque et en fait j'ai été chargée d'études sur... Dans les conflits sociaux. Hein ? Et sauf que moi... Moi, à part Billancourt,  
15 le reste, j'étais en charge de... les... des usines de mécaniques donc Flins. Je connaissais par l'entremise de ma collègue qui était responsable de carrosserie montage.

Q *D'accord. OK, et t'en avais déjà entendu parler. Quelle perception, quelle vision t'en avais même par l'intermédiaire de cette collègue ?*

R Ben, je vais reprendre la même chose, d'une perception on va dire livresque pour moi. Euh, après Billancourt... Moi, quand je suis partie, donc en... On avait passé la fermeture de Billancourt donc pour moi, Flins, c'était après Billancourt, la plus grosse usine de montage  
20 quoi hein ? Comment je suis arrivée ? Il y avait 9 500 employés, mais de ce que j'avais vu et tout ça. L'usine était montée à 17 000 tu vois ? Mais moi, je connaissais enfin, je n'ai pas connu Billancourt au moment du 22 000 mais en fait pour moi c'était un monstre quoi.



Q *D'accord, c'était un monstre, c'est intéressant ce que tu dis. C'est ta toute première impression le premier jour où tu arrives à Flins physiquement c'est quoi ta première impression ?*

Alors, attends le premier jour où j'arrive à Flins, déjà je n'étais pas encore... Ouais, excuse-moi j'ai un petit écureuil devant les yeux. Excuse-moi, je... voilà, c'est Nadine. Y a un truc qui est passé, voilà. La première impression, le premier jour que je suis arrivée, je n'étais pas encore en titre, c'était pour me présenter. Donc, Michel Auroy m'avait demandé de venir au comité de direction pour me présenter aux collègues. Et en fait, quand je suis arrivée, alors t'imagines, 29 ans. Il n'y avait jamais eu de femme en comité de direction, la plus jeune et en fait, je suis arrivée et tous les... tous les gars, ils m'ont applaudié quoi. Tous les chefs de département. Donc, j'étais un peu dans mes petits souliers. Bon voilà, la messe était dite. Et que j'étais embauchée. Et puis euh, et puis après... Ben écoute... Après, j'ai été, euh... La rencontre avec l'équipe, hein ? Voilà donc. J'avais... Je n'ai jamais fait de commandement de management.

Q *Juste une question, tout le monde t'a applaudié, comment tu l'as interprété cet applaudissement ?*

R Ben ça m'a fait super plaisir, hein. Ben Ouais Hein ?

Q *Ben, je veux dire par là, tu l'as, est-ce que tu l'as interprété comme c'est moi qu'on applaudit ou c'est une femme qui rentre au... qui rentre au comité de direction parce que c'est intéressant ce que tu dis. Il n'y avait jamais eu de femmes au comité de direction. C'est fort hein ?*

R Ouais mais bon je n'ai pas pensé tout ça. Moi j'étais un petit peu égocentrique donc sans aucun doute donc ça m'a fait plaisir à moi. Je ne l'ai pas pris. Plus de trucs après quand je te dis ça, c'est qu'après, quand il a fallu plaider sur certains trucs, c'était un peu compliqué. Mais ça l'a fait, voilà.

Q *Donc tu parlais de... Tu découvres l'équipe. C'est quoi l'équipe, c'est combien de personnes ? C'est quoi ?*

R Ah Ben écoute à l'époque, l'équipe... On était... Il y avait une dizaine de personnes quand même. La seule chose, c'est que... Bon ben moi je crois que j'ai eu un petit temps avec le prédécesseur sachant que je te l'ai dit, le prédécesseur il était viré, c'était... c'était un peu compliqué quoi. Parce que... Il y avait Katia... elle était là, mais elle était, elle, secrétaire ou assistante puisqu'il y avait une autre secrétaire. Donc il y en avait deux avec moi là-haut y avait Antoine, bien entendu. Et moi, j'ai besoin de me remémorer.

Q *Prends ton temps, prends ton temps.*

R En bas... En bas, là où t'as connu, il y en avait deux, il y avait René Laloux qui venait d'être  
45 embauché, c'était un ancien chef d'atelier Tôlerie.

Q *Hé, il fait quoi, lui, dans l'équipe ?*

R Et Ben, il est devenu mon adjoint. On... Et puis il y en avait une autre qui s'occupait du  
magazine voilà, et il y en avait deux qui faisaient les visites. Et il y avait une dame. Qui  
faisait en fait... Toujours été très gentille, mais c'était une dame qui était en reclassement  
50 parce qu'à la com à l'époque, on mettait les gens en reclassement, hein, qui venait soit de  
couture, soit de la finition. Je le sais plus donc voilà. Trois, cinq en bas, deux en haut, ouais,  
on devait être huit ou neuf quoi. Voilà.

Q *D'accord, OK, ok, et quel quelle relation tu as ? Tu as avec le directeur de l'usine, on a  
parlé un peu du comité de direction mais avec ton management direct. Tu... C'est Michel  
Auroy, c'est Gérard Leclercq après.*

R Oui, c'est Michel Auroy d'abord, puis Michel après.

Q *Ça se passait comment ? Il était comment, Michel Auroy ?*

R Ben écoute Michel. Déjà, c'est lui qui m'a embauchée hein ? Donc parce que, concrètement,  
concrètement, comment se débarrasser de l'ancien ? Il y avait, il avait appelé... Le chef qui  
55 m'avait embauchée à la direction centrale du personnel, Monsieur Auderman, qui est dé-  
cédé. Après le décès de sa fille. Mais ça, c'est une autre histoire et à l'époque où Michel  
Auroy l'appelle Monsieur Auderman était... est responsable RH à la direction des fabrica-  
tions et en gros Michel lui dit : « voilà, j'ai besoin d'un responsable de com. T'en penses  
quoi ? Etc. » Et puis. Monsieur Auderman m'a appelé un jour, puis il m'a dit : « Nadine, je  
60 vous ai embauchée, j'ai vu dans votre CV que vous avez fait non seulement des RH mais  
également de la communication. Et il y a un poste qui se libère à Flins parce que vous êtes  
libre, sachant que. Donc. Vous êtes déjà passé à la direction centrale du personnel et ce que  
vous avez fait pour nous, c'est bon ». Donc voilà quoi. Ça s'est passé comme ça quoi.

Q *Et au quotidien, tu travaillais comment avec Michel Auroy ? C'était comment la communi-  
cation quotidien ? Au-delà de ton manager ?*

R Ah Ben ça a été un peu compliqué au départ parce que même si j'avais fait... Certaines  
65 choses, je me disais, comment je peux faire sans budget ? Et j'ai commencé par là.

Q *Tu n'avais pas de budget ?*

R Mais j'ai commencé par à, je suis allée voir le contrôleur de gestion en premier, je lui ai dit : « Ben, comment on fait, on fait comment ? », « Ah Ben tu commandes sur le budget de la direction ». Je lui dis : « mais c'est quoi ce bazar, comment je peux être responsable de quelque chose pour lequel je n'ai pas de budget ? » Donc ça a commencé par là. Je...  
70 J'ai, je lui ai dit : « Bah, écoute, je veux un budget, en attendant un centre de frais. Maintenant, si je fais des bêtises Bah tu me vire. Et... Et je veux des sous. Je ne veux pas être noyée au milieu des frais de bouche et de je-ne-sais-quoi de la direction ». Et il a accepté. Donc je ne sais plus te dire combien de temps ça a duré, mais en fait j'ai eu le budget. Et puis euh... Au quotidien, Ben comme moi, je suis arrivé, c'était le démarrage de Clio 1.

Q *Ah ouais, raconte un peu.*

R Et c'était pour ça que j'avais été en même temps un peu embauchée, donc il y avait un groupe communication pour le démarrage de la Clio. Et ce groupe communication, eh bien, je te le donne en mille le... Comment on appelait ça ? Le manager de groupe... Je sais plus si on disait président. Votre... c'était Jean-Pierre Allibert, bien sûr, et c'est l'histoire du fameux compte-rendu, bien sûr. Exactement, qui était patron de l'emboutissage à ce moment-là et en fait... On travaille au travers du groupe communication Clio et évidemment,  
80 il y avait un budget sur ce chapitre-là. Et en fait, Michel Auroy. Il m'a dit : « Je veux surtout que tu fasses une porte ouverte, un truc comme ça. Les gens ils ont dans la tête la fête NRJ. Ça a marqué beaucoup ». Et dans le groupe communication, on a décidé autre chose. Quoi, hein, on n'a pas voulu le... la fête NRJ où il suffisait d'aller piquer des artistes et faire payer... autorisée par une radio NRJ. On a fait une porte ouverte. Pour mettre en scène...  
85 Le travail de l'usine, entre autres. Donc y a eu ça... En gros, un truc de communication et puis surtout... Avec le lancement de la Clio, il y a eu surtout l'invention du concept de UET.

Q *Ah Ben oui, les Accords à vivre.*

R Non, les Accords à vivre, c'était avant.

Q *Ah, c'était avant, d'accord ?*

R Les Accords à vivre, moi, je les ai vécus à direction centrale du personnel. C'était avec Michel Praderie qui doit être maintenant décédé, qui était... Le patron n+2 où n+3 quand j'étais à la direction du personnel. Le concept d'UET, ça a été inventé pendant le long moment du lancement de Clio.

Q *Ça a été inventé à Flins, alors ?*

95 R Il a été inventé à Flins au travers par Monsieur Allibert et au travers du groupe communication.

Q *Voilà, c'était les héritages des équipes... des équipes autonomes de... de... de Boulogne-Billancourt.*

100 R De Billancourt exactement. Et donc là euh... Moi, je... [inaudible]. C'était Jean-Pierre, alors en même temps Jean-Pierre. « Tu nous disais, tu ne vas pas nous refaire les équipes autonomes de Billancourt ». Bref, en fait, l'histoire a fait que ça a été, ça a été inventé à ce moment-là. Ça a été mis en place et moi... Dans mon petit rôle de communication à ce moment-là, j'ai tout fait pour que... Dans le dossier de presse du lancement de Clio, c'était la première fois que... Au-delà du dossier produit, il y avait un dossier économique et social.

Q *Hé ouais.*

105 R Un dossier de presse et ça, c'était lié à Dominique Normand. Qui malheureusement est décédée. Qui avait été nommée depuis quelques années et qui... elle était chez Patrick Bessy. Et qui s'occupait de la communication économique et sociale et qui venait d'embaucher Christine Rahard, ex-journaliste à Paris-Normandie. Et en fait Christine... En premier des dossiers presque, c'était Clio. Et notamment le dossier économique et social et donc à toutes les deux, bon... Beaucoup de ratures et tout.

Q *Et vous avez parlé de l'UET?*

R Et donc on a parlé du... de l'UET dans ce cadre-là.

Q *Et vous n'avez pas parlé que du produit. Vous avez parlé également de comment elle est... Elle était faite à Flins.*

110 R Exactement. En fait, il y avait deux dossiers, il y avait le dossier de presse pour le produit, donc ça je ne m'en occupe pas. Ça ne me regardait pas. Il était fait par la direction centrale. Et puis il y avait, euh... Il y avait. C'était une innovation par Dominique Normand. Un dossier de presse économique et social qui était, euh, comment ça a été fabriqué... Qu'est-ce qu'il y a eu comme innovations au niveau de la manière de travailler... Euh, les ouvriers etc. Et on a pu placer le concept de l'UET entre autres choses, hein.

115

Q *Ah c'est vachement bien ça. Ce serait bien de le retrouver et ça j'irais voir à Renault histoire, s'ils l'ont. Ce dossier de presse.*

R Moi, je n'ai plus rien, de toute façon, je n'ai plus rien. Alors, tu vérifieras mais... Mais vérifie le lancement de Clio. Moi, je suis arrivé à temps. Moi, je suis arrivé en septembre 89. J'ai dû être nommée en septembre 89 et je ne sais plus si c'est 90 ou 91. Euh... Pour le lancement et... Et on avait fait... Donc, la première porte ouverte... Digne de ce nom...  
 120 Donc je ne sais plus si c'est 90 ou 91. Et à l'époque de la porte ouverte, je me souviens qu'il y avait 8 500 personnels employés. Et en fait, tout le monde me disait : « Ouais. On a déjà fait des portes ouvertes, on va faire ça le mercredi. Par petits groupes avec... » Moi, j'ai dit : « attends. C'est n'importe quoi ça. Moi je veux un grand truc, donc je veux que ça se passe... Pour que les ouvriers... ou les chefs d'atelier... Enfin, peu importe, les personnels puissent  
 125 venir avec son conjoint. Et ses enfants. Donc, c'est le samedi. » Et là on m'a dit : « Mais Nadine, nous samedi, on ne travaille pas » et là, il a fallu négocier. Michel Auroy était d'accord, hein ? Ça, j'ai réussi à le vendre. Mais moi, je veux que tout le monde puisse venir, donc ça veut dire qu'il faut négocier un accord. Alors je sais plus comment ça s'appelait un accord de temps si tu veux. Parce que, à l'époque, on avait du boulot, hein, donc  
 130 on avait besoin de travailler le samedi. Donc en fait, il y a eu un accord. Et l'usine était ouverte un samedi, voilà, je... l'usine était ouverte deux samedis... sur un samedi, on faisait tourner... la moitié d'une équipe. Et la moitié de la normale. Et sur le samedi suivant, l'autre... l'autre équipe et l'autre moitié de la normale. Ce qui permettait aux employés... Qui... qui ne travaillaient pas de venir avec femme et enfants. Monsieur et enfants. Et puis  
 135 euh... Sur la normale... Donc là, c'était évidemment avec les chefs de département, tous les opérationnels, plus les RH. Il y avait la normale qui était indispensable pour faire tourner l'usine et l'autre partie normale en fait. On a réquisitionné. Au titre de la communication. Pour faire... Je ne sais pas quoi te dire... Les animations.

Q *Pour encadrer quoi ?*

R Ça, c'était le schéma. Je ne sais pas pourquoi mais en tête j'ai 91. Mais...

Q *Je regarderai parce que j'ai des livres sur l'histoire de Flins, j'ai des photos de Flins, ça me revient. Tu as eu d'autres grands événements de communication ? Hormis ces JPO eu d'autres points marquants lors de ta présence à Flins ?*

140 R Ben écoute, y a oui, cette JPO là qui étaient liées à Clio hein, donc des expositions dans tous les départements où les gens de la normale qui faisaient des visites... Enfin tu vois, il

y avait tout ça. Il y avait la bouffe... Parce que je voulais qu'il puisse manger, je ne te raconte pas avec... On s'est toujours bien entendu avec Daniel Thorpe qui était à la sécurité parce qu'avant je le connaissais de Billancourt, mais au début il m'a dit : « mais attends  
 145 [inaudible] inviter Mamadou. Et sa femme en turban et les gamins qui vont tomber dans la fosse des presses ». Je lui ai dit : « si ».

Q *Je vois qu'on a les mêmes préoccupations que quand j'ai fait mes JPO, j'en ai fait beaucoup à Flins, y a toujours le même climat avec le responsable sécurité.*

R Et en plus, on a laissé un truc parce qu'après il y en a eu d'autres, je crois que c'était en 95 que j'ai fait la même opération et... Il y avait en fait des gens, enfin des salariés. Et. Et moi je ne voulais pas de limites, mais la sécurité me disait... mais la sécurité me disait : « on  
 150 ne peut pas accueillir plus de deux enfants par famille ». Je lui disais : « mais attends, c'est n'importe quoi, ça. Mamadou, qui habite au Mureaux, s'il a six enfants. Il a droit de faire venir six enfants. Hein ? Et puis la famille recomposée, de bidule machin à Verneuil-Sur-Seine. » Bien... Bien naturel de toute façon. S'il y a deux enfants de chaque côté. Moi je prends les quatre, hein ? L'essentiel, c'est que les gens, ils comprennent que on est respectueux et il faut absolument trouver un moyen. Pour que le Monsieur... Alors moi je prends  
 155 toujours le plus bas de l'échelle, le Monsieur qui est ouvrier parce que ça m'avait choqué, tu vois ? Ça, c'était au travers des visites... Quand j'avais eu... quand j'avais fait des choses avec les scolaires. Y avait un petit enfant... Il y avait un petit garçon un jour qui me dit : « mais mon papa, il travaille là. » « Ah Ben je lui dis, c'est bien, et qu'est-ce qu'il fait ? »  
 160 « Ah Ben mon papa, je ne sais pas ce qu'il fait. Il m'a dit qu'il montait des roues. Ah, je sais très bien ça. Sauf que l'autre jour. On a crevé sur la route, il m'a dit qu'il ne savait pas démonter la roue. Donc je ne comprends pas ce qu'il fait à l'usine ». Et là, pour moi, ça a été un déclencheur. Ça, c'est tout [inaudible]

Q *J'ai vécu un truc un peu pareil qui m'a beaucoup touché lors de JPO, avec une petite fille, c'est un truc qui m'a beaucoup touché. Avec l'usine de Flins, quelque chose de tout à fait anodin. Une petite fille qui découvrait le poste et de son papa qui était un poste en chaîne que t'aurais pas voulu pour un empire parce que voilà, c'est un poste en chaîne. Le mec tu le voyais travailler quand tu passais. Et le père, il était radieux. Un grand black qui était radieux que sa fille, comme si c'était un poste de président de la République, quoi. Et la*

*petite fille, elle était là, en pleine admiration devant son papa. Moi, ça m'a mis les larmes aux yeux. Quoi, parce que je me suis dit.*

R Moi, c'était pareil et en fait Ben... Maintenant, j'ai ma maturité, je suis âge, je... Je gère  
 165 beaucoup mieux, mais je me souviens à la fois, je crois que c'était 91 ou 95 où j'ai été...  
 Voir mon directeur. Ouais, j'ai dit, arrêtez là. Et Michel Diaz au montage, avec qui je m'en-  
 tendais très bien et tout. Je lui ai dit : « mais attends les mecs, moi je fais ce que je peux  
 dans mon job pour essayer de... De faire de la belle littérature, d'écrire les choses correcte-  
 ment. Il ne sait pas dire... Le soir à son gamin, alors que s'il est devant son poste de travail.  
 170 Il va lui dire, Je fais ci je fais ça, pourquoi j'ai des chaussures de sécurité, pourquoi j'ai un  
 bleu... Après tout, le reste c'est de la parlotte. Un... Vous me demandez de faire des cam-  
 pagnes de communication externe. » Redorer... L'image de l'usine parce que... parce que  
 à cette époque-là, je sais plus comment on fait maintenant pour faire, on fait maintenant,  
 mais j'avais tous les profs qui me plombaient. Je suis de gauche hein, donc je ne vais pas  
 175 râler contre eux mais quand même... Qui disent : « Mais attends Renault, ça a été... Tay-  
 lor, qui est arrivé. Vous avez construit des sites, vous avez construit des cités aux Mureaux,  
 vous êtes responsable de tout ». Enfin, j'avais... j'avais tout à l'époque. Mais moi je disais :  
 « si vous ne ramenez pas l'interne, si vous n'acceptez pas que l'interne revienne dans des  
 conditions favorables. Pour que au moins ils peuvent montrer à leurs enfants ce qui se passe  
 180 alors qu'il y en a la moitié qui ne savent pas lire et écrire, comment on fait nous ? Ce n'est  
 pas eux qui vont lire le journal Quoi, hein ? » Bon, je te le dis, Euh comme je le pensais  
 comme je le dis à l'époque. Ça marche, donc ta question, c'était ça, donc je crois. Donc en  
 fait, on a fait ça. Bon, ça, c'était Clio, il n'y a pas eu de JPO mais bon je t'ai parlé de ça.  
 Après, il y a eu le lancement de Twingo. Et je crois que c'était 92, mais peut-être que je me  
 185 trompe. Dans les dates ? Et... Et là en fait... [inaudible] puisque même si tous les patrons...  
 Leclercq et tout me disaient qu'il fallait faire beaucoup d'externes et tout où je me suis aussi  
 beaucoup battu parce qu'il fallait absolument aller... monter un stand pendant une semaine  
 à la foire de Mantes-la-Jolie. Mais je dois réviser mais [inaudible] ça ne sert à rien, c'est de  
 l'argent foutu par les fenêtres, laissez-moi faire ce que j'ai à faire en interne et il y aura des  
 190 répercussions externes, mais ça. Le temps d'arriver à prouver, c'était un peu compliqué.  
 Je... Et en fait... Twingo... Je me souviens qu'on a fait un truc en interne, c'est plutôt inté-  
 ressant. Peut-être que tu vas retrouver dans les archives c'est que en fait j'ai fait un truc en...  
 Je me souviens qu'il y avait trois vagues. Il a fallu trouver... Que je ne voulais pas que ce  
 soit une communication interne centralisée. Tu vois, je voulais que ça se passe dans les  
 195 ateliers. Donc... Comme il n'y avait pas... De petits endroits de communication dans les

ateliers... Mais c'était insalubre, donc on a mis en place... des Algeco. Parce que c'était joli ce qu'on avait fait, c'était des petites maisonnettes à l'intérieur, de manière à ce que chacun vienne dans son atelier. Tu vois... de proximité au niveau des départements. Et reçoivent... On va dire la grande messe sur... Je crois qu'on avait fait le produit. Enfin, on a fait trois  
 200 épisodes. Non ? Donc je te disais que pour Twingo... Tu devrais trouver ça dans les archives de Flins, on avait fait un truc en je me souviens, il y avait trois vagues. Peut-être que c'était pendant trois mois ou pendant quatre mois, je sais plus te dire, y avait des dates et en fait. On avait fait des choses. Je... par département, hein ? Et où en fait, on faisait une explication, donc on avait formé... Bah moi je m'y suis collé hein ? Tout le service communication. On a motivé des chefs d'atelier etc. À partir de ce qu'on pouvait récupérer du  
 205 pré dossier de presse, de manière à ce que... Ben les ouvriers notamment... mais aussi la normale puissent comprendre ce qu'on était en train de préparer avec ce produit dont on avait expliqué, tu ne te rends pas compte, ce qui était vrai hein, c'est un concept très, très innovant et OK... Vu la voiture, c'était très innovant. Et puis, quand on a commencé à  
 210 expliquer la clientèle... En gros. Allez la clientèle, c'est très bobo, donc tu vas avoir un problème parce que les gens ne vont pas s'y reconnaître, les gens qui bossent sur la bagnole ne vont pas s'y reconnaître, il faut leur faire comprendre ça. Donc, mais Antoine pourra t'en parler parce que je me souviens pas le truc qu'on avait fait. Comme c'est... Je n'ai plus le détail du dossier mais ces caractéristiques de la voiture, mais je me souviens que pour An-  
 215 toine... Ca devait être, je ne sais pas... Avril-mai, est-ce qu'il y a les coquelicots dans les champs de blé ? Je l'ai envoyé faire des photos. Je me souviens qu'il y avait un champ de blé avec des coquelicots et des... Et après, il fallait le dire sur [inaudible], les gens qui étaient un peu moyens [inaudible]. Pauvre Antoine... « Mais comment on fait ? » Il me dit. Donc Antoine, il me dit, mais tu joues du piano ? Bah je viens chez toi. Mais tu ne me  
 220 montres pas ma figure, hein ? Donc il y avait une photo des mains de Nadine en train de jouer du piano, donc tu vois ?

Q *Ah, génial.*

R Ah comme on ne ferait pas des trucs aujourd'hui hein ? Donc il y a eu ça sur le lancement de Twingo... Que je ne dise pas de bêtise... Après... Bon, il y aura une 2<sup>ème</sup> porte ouverte parce que j'ai souvenir de 95. Et puis il y a eu le temps qu'on prenne [inaudible] quand  
 225 même. Bon. Donc ça ce n'était pas... si c'était avant ou après... [inaudible] 92, non.



Q *Oui, et ça, comme....*

R Non, les [inaudible] et voilà. Et... Passage de témoin entre Michel et Gérard.

Q *Ah ouais ?*

R Et là, on a un \*\*\*\*. Ah ouais, carrément. J'étais très en colère quand je suis parti de Renault Guide d'usine en album. On peut regarder tout à l'heure, peut-être que tu l'as dans l'exercice. Moi j'en avais laissé, mais en fait. On a fait une grande série, je me souviens, c'est, [inaudible]. C'était vraiment une grande foire... en fin d'après-midi... Avec donc c'était... Après le pont des vieilles granges, là je sais plus aujourd'hui, c'est peut-être les panneaux solaires où stocker des bagnoles... Donc il y avait tout un endroit. Et qu'on avait vidé. T'avais d'une part. Chaque département... Qui avait une tente pour exposer. Y compris la qualité hein, tu vois ? Donc chaque département qui exposait son savoir-faire avec toujours la même logique des gens de la normale. Qu'on avait formé, qui expliquaient etc. Il y avait... Hé, parce que là ça m'a. Il y avait.... Y avait. Je voulais que... Donc, toujours la lune. Musique, chacun vient avec les siens. Il n'y a pas de... Il n'y a pas de limite. S'il y a dix personnes parce que l'essentiel c'est qu'il y ait le conjoint et les enfants ou les deux conjoints, mais on ne ramène pas la tante Agnès, mémé etc. Euh... Et en fait. Je voulais que les gens puissent se restaurer... Comme c'était un anniversaire. Donc on avait fait... Je veux que les gens puissent se restaurer... Je veux que chacun ait la possibilité d'avoir un jus de fruits... Un gâteau d'anniversaire, puisqu'on fête l'anniversaire... puisqu'on fête l'anniversaire. Tu te débrouilles avec ça, tu vas voir le... Je sais plus qui, Sodexo ou autre, peu importe. Il revient et. Ils sont partants. Il n'y a pas de souci. Ah, je ne veux pas un tas de viennoiserie, moi, parce que j'ai oublié de te dire que dans les portes ouvertes précédentes... On offrait pas la restauration... Donc il fallait gérer... Le repas et que ce ne soit pas du porc. Et je te passe tous les détails et expliquer que c'était de la dinde et ce n'était pas du porc donc. Et moi, j'ai été toujours dans la même logique. Mais attends, c'est quoi ce [inaudible] ? Moi je t'ai dit un gâteau d'anniversaire... Avec le Président Schweitzer en plus... Dis-moi, distribution des... Des gâteaux. Je veux avoir... Quelque chose sans blague, un gâteau d'anniversaire.... « Mais t'es débile ? » Tu te dis. Moi je me dis : « Tu te démerdes comme tu veux, je veux un chapiteau, un truc à machin qui ressemble à un gâteau d'anniversaire. » Et c'est pour ça qu'il faut que tu retrouves des photos, parce que ça. Hé, j'étais trop heureuse. En fait. [inaudible] tout ce qui allait bien. Et en fait, c'était un distributeur... un distributeur, t'avais un gâteau d'anniversaire. Quand t'arrivais à cet endroit-là tu voyais le point de distribution qui ressemblait à d'un gâteau d'anniversaire à plusieurs étages avec

les bougies. Avec le truc qui dégouline, etc. Et les gens de... je sais plus comment il s'appelait... Il y a autour d'eux qui distribuait des petits trucs. Et au final ? T'as des films, t'as des photos mémorables, t'as des photos ? C'est Antoine qui a fait la plupart des photos, 260  
 hein. En fait. On a réussi à conclure. Et là faire en sorte que tout le monde avait un petit gâteau d'anniversaire et une petite brique de jus de fruit. Mais mini gâteau d'anniversaire, un petit truc, tu vois ? Donc y avait ça. Hé un peu mon truc. Il y avait surtout un tirage au sort. Euh. Y avait. Que je dois... Carotte... Je me souviens plus. Il y avait des [inaudible]. Une tombola en fait. Ouais, y avait une tombola et en fait. Je pense qu'il y avait des Twingo 265  
 parce qu'il y avait une Twingo, donc on a dû faire. On est bien d'accord pour un anniversaire en 92.

Q *52 oui 52. Les 50 ans, c'était en 2002.*

R Non mais 2002, moi, j'étais plus là. Donc c'est 40 ans. Un... Donc je sais plus mais y avait... y avait Clio et Twingo... je sais plus. Et donc y a eu toute une... Tout un truc pour chauffer la place, salle etc., avec des discours puisqu'on en profitait pour faire le passage entre Michel et Gérard. Et... Il y a des gens qui ont gagné des voitures et ils sont partis avec. Avec 270  
 une énorme carte grise factice, qu'ils avaient gagnée avec un petit enfant qui est venu tirer... Dans l'urne, etc. Et... Et je lui dis c'est avant ou après ? Y a eu un spectacle ? De rétrospective des 40 ans. Avec des voitures anciennes. Avec des danseurs. Donc on a démarré. On a démarré avec... Les premières voitures des années 50. Qui ont été fabriqués à Flins... La 275  
 4 chevaux. Il y avait toutes les voitures fabriquées avec à chaque fois comme comédie. Ouais, comme une com... une comédie musicale si tu veux. [inaudible]. Donc la troupe... Il n'était pas très nombreux mais. Je ne sais pas. Une dizaine. Et on avait des tableaux et avec mon fond d'écran. Là aussi, il y a une recherche qui.... Il faut faire le bon temps. Une compilation des publicités de l'époque... avec les pubs de l'époque.

Q *Hé super.*

R Et ça s'est fini avec toute la troupe. Et puis les gens qui avaient gagné, qui étaient avec les bleus d'ouvriers de l'époque, les... tu sais... les bleus gris là, comme on a porté... Et puis tu disais... L'anniversaire, je sais plus... Et puis, ça, c'est fini par un feu d'artifice. Je suis au milieu de tout ça... Il y a eu des tirages au sort [inaudible]

Q *Bon Ben écoute encore une belle opération pour tout dire il n'y a pas eu de communication sur cette opération-là... t'as pas fait de livre ?*

R Bah si parce qu'après on a fait un album photo.

Q *Ah oui, c'est ça dont tu me parlais.*

285 R Oui, un album photo, qui est vraiment nickel chrome, parce qu'elle l'époque, c'était Daniel Samoin. Qui est maintenant est en retraite... Depuis plus longtemps que moi. Il s'occupait du magazine. Et je lui avais dit : « Daniel, tu me donneras le budget, mais je veux un truc top. Comme les anciens albums photos avec une page de calque ». Et il est super cet album.

Q *Hé, je crois que je l'ai vu. Je crois que Katia m'avait montré le sien.*

R Oui, oui... Et ça, ça a été donné à chaque salarié qui le souhaitait.

Q *Et sinon, au-delà des murs de l'usine, est-ce que pendant ta période tu as eu à gérer des opérations de... plus Corporate. J'imagine qu'il y a eu des sujets autour de la privatisation de Renault auquel ... Comment. ça s'est passé à Flins.*

290 R Ben sur la privatisation. En fait, il y a eu des choses. Je me souviens plus très bien. C'était avant... Juste après la privat', mais en même temps, mais en opération corporate, la privatisation, de toute façon, c'était gérée entre la direction de la communication et les RH et par principe, les responsables de com n'avaient pas de rôle... Dans l'explication de ce qui allait se passer. Il fallait des opérationnels, d'accord ? Donc pas les responsables de com...  
295 n'étaient là que pour la logistique. Donc on a fait des trucs avec Antoine et d'autres. La logistique, c'était partir le dimanche matin... Je sais plus où sur les bords de Seine à Paris, pour aller chercher des palettes d'affiches et que l'on devait... on devrait placarder le lundi matin. C'était ça notre boulot Et en fait, je me souviens Flins avec la foi devait y avoir 5 personnes. Si tu fais prêcher la bonne parole. Et par défaut ? Y avait le DRH et puis après  
300 je sais plus très bien, avec les chefs de départements, y avait des bureaux. Pour les gens des bureaux, toujours la même logique. Dans les départements où les gens pouvaient acheter des actions, etc. Et puis... Il y avait effectivement le chef de département, même s'il n'était pas sur les grandes conférences... Qui devait expliquer tout ça à son personnel. Et puis il y avait une espèce de. C'est comme ça. Une espèce de challenge entre les départements,  
305 qui avait le meilleur... qui avait le meilleur... le meilleur taux etc. Et puis. Ah, ouais. Acheter incroyable.

Q *Ça, c'était spécifique à Flins ou dans d'autre usine, ça s'est fait aussi de mémoire.*

R Pour moi, de mémoire, c'était fait partout et le meilleur taux, c'était où ? à l'emboutissage, chez Jean-Pierre.

Q *Ah ouais, d'accord.*

310 R Et pour accompagner ça, pour revenir sur la communication, moi je te dis que là nous, mis à part se lever à 5h du matin je sais plus quelle heure, mais c'est des trucs dans la nuit enfin, c'était des trucs de ouf quoi, comme on dit maintenant. En fait, euh. MCAV. Allez l'époque, tu te souviennes que c'était MCAV.

Q *Oui, tout à fait tout à fait.*

R Tu te souviens de Robert Faurous-Palacio ?

Q *Oui, oui.*

315 R Oui, Robert, qui était déjà comme Pierre Zigent qui est décédé il y a quelques années, mais il était non seulement un féru d'histoire. Mais Robert, il avait, je ne sais pas. Ce qu'il avait fait, très bonne connaissance du monde du livre. Et... un truc de dingue quoi Et en fait, à ce moment. C'est le premier album qu'on a fait... alors justement j'étais en train d'essayer de retrouver ça. J'étais en train de faire ma recherche pour Internet, pour une des petites-filles de Jean-Pierre, je crois que ça s'appelait... Je crois que c'est chez Gallimard.  
320 Je crois que ça s'appelait les Yeux de la découverte. Alors t'as dû en voir, c'est des albums... Tu vois comme des albums de BD, tu vois à peu près... Qui étaient illustrés... Alors il y en a eu alors... Il y a eu l'album de la qualité totale, alors tout ça, j'ai donné mes Jean-Pierre. Il a dû garder.

Q *Je les ai moi aussi, je les ai-je les ai trouvés sur une brocante il y a quelques années. C'est une collection Gallimard, je l'avais achetée pour mon fils, donc je dois les avoir avec un peu de chance.*

325 R Donc première contribution. La première collaboration, c'était, voilà, attends, j'en ai un, lui, il a gardé l'album de la qualité totale. Parce que moi je te dis, je suis partie dans de telles conditions que j'ai donné ça à des jeunes. Donc je ne te raconte pas de conneries donc c'est bien Gallimard l'éditeur. Et alors... En fait le... La première collaboration. Ça a été... Je crois que ça s'appelle l'Album Renault. Et c'était pour... Sur ce concept de double page. Tu vois le....

Q *Ouais, je vois très bien ce que c'est avec des infographies.*

330 R À l'époque, c'était très novateur, maintenant, ça se fait partout mais en fait... Je me souviens. [Inaudible] En fait, c'est des double pages... Peu d'explication. On pouvait lire par morceaux. Avec beaucoup d'iconographies et en fait, ça s'appelait l'Album Renault. À

Q *Ouais.*

R Et en fait, dans l'Album Renault, on décrivait, euh... Ben l'histoire... L'histoire avec la régie... Les mécanismes économiques : pourquoi ? Qu'est-ce qui était bien ou pas bien. Enfin, il n'y avait pas de jugement de valeur, c'était des contenus pédagogiques de ce que vous voulez dire... Une privatisation. D'accord ? Et à partir de là... Bah la direction de la communication et de MCAV faisait l'avance, a tout édité, nous les responsables de com' on disait, on va en prendre tant, on va en prendre tant, on va en prendre tant. Moi, j'en ai pris par principe pour l'ensemble des salariés. Mais comme je ne voulais pas distribuer ça comme ça, on avait fait dans chaque département... Un album qui était découpé si tu veux qui était mis sous plastique et que les gens pouvaient consulter. Et on expliquait aux chefs de départements : « faites de la pub. Parce que de toute façon, c'est gratos pour nous, c'est l'usine qui paye. Mais expliquez, notamment aux ouvriers qui ne sont pas... qu'ils ne sont pas lettrés, etc., que même si ce n'est pas pour eux leurs enfants qui sont en 6<sup>ème</sup>, en 5<sup>ème</sup>, peuvent poser des questions sur l'entreprise... Et à ce moment-là, ça peut servir aux enfants.

Q *Absolument ouais, je comprends.*

R Et donc on en a servi comme ça, un bon paquet on va dire les 2/3. Je me suis un peu gourrée. Mais bon, ça arrive aux 3/4. Et je pense que le reste est parti. [inaudible] À l'usine de Flins. Bon, ça c'était pour moi, surtout comme en termes de pédagogie. À l'époque, c'était un truc important pour moi... c'est... pour moi, ça avait une grande importance parce que en fait... Moi, dans les responsables de com, on a suivi des cours. Maryse était là à cette époque-là puisqu'elle était RCI, mais elle, elle était coutumière de tout ça, mais attends, nous, moi je ne sais pas ce que c'était qu'une entreprise privée, hein ? Tu vois, c'était. On était ignare pour certains quoi ? On était à la régie quoi. Ben Ouais.

Q *Ben Ouais bon OK et ça c'était pour le comment le... l'aspect... L'aspect privatisation il y a eu d'autres épisodes.*

R En corporate.

Q *Ouais.*

R En corporate. Ouais non attends bah non parce qu'après j'étais en central, hein, les aventures... Volvo j'étais [inaudible] à l'usine, mais de toute façon, ça ne nous concernait pas. Ouais, je devais être à l'usine pour Volvo, on n'avait pas grand-chose à dire, mis à part balancer les communiqués. Euh. Après Dacia et Samsung, de toute façon j'étais en centrale puisque... J'ai organisé le back office pour un... Après, il y a eu des trucs mais... C'était

360 entre le corporate et nous, si tu veux par exemple, pour développer l'image auprès des jeunes de l'usine, l'image positive... Mais ça, t'as dû le voir, t'as dû le voir dans les archives de Flins, j'avais organisé pendant des années un concours qui s'appelait 11-15.

Q *Ouais.*

R Ça te dit quelque chose ou pas, autour des visites ?

Q *Oui, ça me dit quelque chose.*

R Donc, ça voulait dire un concours et j'avais fait ça avec l'inspectrice d'Académie à Versailles, avec laquelle je m'entendais très bien. Bon la première année, c'était un fiasco. Et  
365 justement, Robert, qui venait de ce milieu, m'avait dit : « Nadine, t'as juste fait une connerie t'as pas été voir l'inspection d'académie donc ça ne peut pas marcher ton machin ». Et en fait, c'était... Un concours autour de visite s'usine, en contribution, en collaboration avec... Les professeurs, donc c'était... il y avait deux tranches, 6<sup>ème</sup>-5<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>-3<sup>ème</sup>. Et donc, ils  
370 faisaient leur lettre de motivation, on en retenait un certain nombre et en gros, ils avaient le droit à une visite et au-delà de la visite, ils devaient rendre un projet pédagogique et le projet pédagogique, ça pouvait être n'importe quoi. Ça pouvait, mais il fallait que ce soit. Ça pouvait être des peintures, des sculptures, bah voilà, mais. À faire faire par la classe et. Pour bien préparer la visite... Ils avaient droit à une valise pédagogique.

Q *Ah, « l'usine, voir et savoir ».*

375 R Oui, exactement parce que oui, ça, ça me revient. Robert m'avait mis là-dedans et donc. Effectivement, la collaboration avec Monsieur Albertini.

Q *Oui, tout à fait, alors que tu sais que ça, j'ai voulu le remettre en place. « L'usine, voir et savoir ». J'avais le projet de refaire ce truc là pour l'usine de Flins et. J'étais en maille avec l'inspection académique, pareil pour travailler avec des enseignants... Et construire ce type de contenu alors actualiser avec les outils d'aujourd'hui mais malheureusement tu vois, je n'aurais pas mené à bien ce projet.*

R Alors moi en fait comme c'était la première année, je me suis ramassée parce que j'avais juste fait un mailing auprès des parents. Après, avec le recul, évidemment, je me suis dit qu'ils ne vont rien comprendre, donc j'avais pris, écrit à tous les départements limitrophes.  
380 Et en fait, je leur écrivais en disant : « voilà notre projet, allez voir le professeur principal de votre... Voilà de votre enfant et parlez-lui en ». Et après, en fait, on a fait les deux, c'est-à-dire que moi, j'ai continué d'être sur ce mailing et j'ai filé... Tous les lieux à l'inspectrice

d'académie qui a fait un courrier un mailing dans l'autre sens... Vis-à-vis des professeurs. Et qui était venue pour lancer l'aventure auprès des professeurs qui avaient été sélectionnés.

Q *D'accord ?*

385 R Et donc tout ça pour dire que dans les prix alors il y en a un qui me frappe. En fait le dernier qui me frappe, c'est que le truc a gagner, c'était... D'aller assister au rallye des Vosges. Parce que, à l'époque, on était en compèt', dans le rallye. Voilà. Et donc on affrété des cars, etc. les gamins. Et puis. Et puis on a suivi le rallye des Vosges avec eux et voilà.

Q *Super, vraiment, vraiment super. OK. Au final, quand tu quand tu quittes l'usine de Flins, qu'est-ce qui te marque le plus entre le moment où tu es arrivée et le moment où tu es partie, mais pas uniquement en termes de communication, en termes de conditions de travail, de process, de... d'environnement.*

390 R Ben en termes de... de conditions de travail pour tous les gens qui... Qui sont manuels. Des choses. Vraiment une amélioration des conditions de travail au sens où... Je ne sais plus comment ça s'appelle, mais au montage, quand je suis partie, il y avait... Le fait que la chaîne... en fait la chaîne elle bouge tout le temps, mais. Que je sais plus comment ça s'appelle, mais. Que les gens, les gens, ils pouvaient rester sur le truc qui bougeait au lieu qu'ils devaient se déplacer avec la voiture.

Q *Ah oui, il y avait le tablier, un grand tapis roulant.*

395 R Oui, mais moi, quand je suis arrivée, ça n'existait pas, alors ça n'était peut-être pas installé, mais Jean-Pierre t'en as parlé. C'était tout ce qui, tout ce qui était pour les presses, les comment on appelle ça les transferts, c'est ça les... complètement carénées.

Q *Caréner.*

400 R Caréner voilà, c'est le terme que je cherchais. Alors ça, c'était en cours, donc ça donnait de l'espoir pour ça. Évidemment. La diminution du nombre de salariés, mais pour d'autres raisons ? Oui, alors non, en projet Corporate, Flins a été à l'initiative. Hé [inaudible]. Maintenant parti en retraite parce qu'il était plus âgé que moi, c'est tout le dispositif de réinsertion qu'on a. On a fait ça quand même. Donc Flins a toujours été un peu. Pas leader... On nous a demandé de faire des choses, surtout à mon avis, parce que la direction du personnel. Et moi, je pensais. Frédéric non plus. On était un peu naïf tous les deux. Ils ont dû dire... Dans  
405 la ville des Mureaux, là y a plein de chômeurs qui sont des... il faut les socialiser. On va demander à Flins de faire ça, donc ça marchait. C'était un dispositif et voilà. Hé donc ça,

c'est des trucs qui ont, qui ont bien servi, qui ont marqué, quoi d'autre ? Un petit truc un peu tout con, c'est que les ordinateurs sont arrivés.

Q *Hé Ah ouais ?*

410 R Ah Ben Ouais, c'est con, mais faut le dire quand même. Moi, quand je suis arrivée, il y avait un ordinateur pour la Secrétaire en chef

Q *D'accord ?*

R Hé, qui était en plus un ordinateur, alors tu ne peux pas connaître cette époque-là mais c'est les premiers trucs qu'on faisait... Pour les anciennes, c'était sténo dactylo, c'était je pense, je me souviens. Elle avait un écran comme une page... Pour pas être déboussolée par rapport à la machine à écrire.

Q *Ah, ouais.*

415 R Et en fait, on recevait tous les communiqués de la direction de la communication par fax. Et on était sur Minitel pour avoir une alerte.

Q *D'accord ?*

R Donc voilà six ans après, on est plus là-dedans. Enfin, on a des ordinateurs. Ouais, je n'avais pas la capacité d'en mettre à tout le monde, mais il y avait des ordinateurs. Y a. Antoine, qui commence à me parler d'appareil photo numérique.

Q *Ouais.*

420 R Et comme techniquement, je suis toujours pareille, le pauvre il a du se dire : « Nadine elle est toujours obtuse obtuse » Mais je lui disais : « mais tu me parles de quoi ? » Et je ne comprenais pas grand-chose le pauvre bon. Bon la suite ? Y a des gens après moi qui l'ont bien compris... Qui l'ont équipé. Hé, qu'est ce qui a pu me marquer d'autres ? Je pense que c'est tout, hein ?

Q *Hé d'accord.*

425 R Oui, ça a l'air bizarre, mais tu sais quand j'étais... les six ans d'avant, à la direction centrale du personnel. Hé ou en fait... Dès 1985... On a été... inventer, je sais plus comment ça, ça s'appelait. Mais les sondages, le baromètre image interne... Auprès de l'ensemble des collaborateurs. Interview direct sur les conditions de travail, la communication et machin et tout le corporate etc. Ça avec le social, avec l'ensemble des collaborateurs par téléphone



430 etc. Moi, j'ai fait partie de l'équipe qui a créé ça. Avec la société Estel. Et en fait. Ça, c'était pour le coup... Avant l'usine de Flins, c'était hyper novateur.

Q *D'accord ?*

R Maintenant, ça ne le serait plus. Et y compris justement, Ben voilà, moi mon premier truc de Flins, c'est quand j'étais quand je m'occupe de ça et j'avais dit : « Comment vous voulez, comment je peux interviewer ? » Parce que c'est moi. Je vais élaborer le questionnaire. Je gère les résultats, mais je voulais revenir à l'ordinateur. Et je dis Ouais. Et à Flins, les  
435 mecs qui parlaient par français ? on a quel pourcentage de langue arabe, on fait comment ? Ah Ben j'ai dit bah il n'y a pas de souci. Avec ma camarade... ma collègue qui s'occupait de Flins, il y avait un mec marocain. Qui était aux Conditions de travail. Et il a accepté. Et donc tu fais la traduction, et tu viens avec moi samedi matin pour vérifier l'accent et que  
440 tout se passe bien, etc. On a fait des trucs comme ça. Des trucs aujourd'hui, on n'imagine même pas quoi.

Q *Ah, ouais.*

R Et à cette époque-là, oui, c'est là que je voulais en venir avec l'ordinateur à cette époque-là, les résultats. Ah Ben. On me les amenés par coursiers. C'était quoi, c'était. Je ne sais pas si tu connais ça encore, mais. Ça sort en imprimante mais tout petit, tout petit, tout petit,  
445 écrit, et c'est gros comme une encyclopédie. Donc on t'amène tes docs comme ça et t'as tous les résultats. Questions par question, etc. Si tu veux faire tes croisements, tu les fais avec une machine et tout. Et on n'avait pas d'ordinateur. Donc ça, le traitement est pour gérer la présentation au grand chef, en transparents à l'époque.

Q *Ah oui, oui, sur rétroprojecteur.*

R Et donc pour convaincre ma direction. Parce qu'il y avait un seul ordinateur... À la direction  
450 du personnel, c'était celui qui servait au CCE. Et donc... Avec ma camarade de l'époque, on s'est dit « mais attends, on fait un truc pour prouver qu'on en a besoin... » Euh... Les gens, les camarades du CCE qui n'en avaient pas besoin pendant l'heure du déjeuner. Alors et alors, pendant des semaines et des semaines, des jours et des jours, moi, je ne déjeunais pas le midi. Et je m'occupais pendant 2 heures l'ordinateur à... là-haut. Je me souviens, je  
455 dis là-haut parce que c'était dans une espèce de grenier... Pour rentrer les données, alors t'avais pas Excel, t'avais pas Word, hein, t'avais pas tout ça à l'époque. Tu jonglais entre un truc qui s'appelle Multiplan pour faire des tableaux croisés et puis un truc qui trace, qui

s'appelait *Charts*. Avec toutes les erreurs possibles. Et on a réussi à montrer qu'on avait besoin et notre chef d'équipe. Pour avoir un ordinateur, il a dû licencier quelqu'un.

Q *Ah ouais ?*

460 R Et ouais. Alors, le Monsieur en l'occurrence, c'était un ancien agent de maîtrise qui faisait des tas de choses à la main. Il a retrouvé un emploi en formation. Travailler ailleurs etc. On ne l'a pas viré, mais il a fallu faire moins un... Pour avoir un ordinateur et une imprimante. Qui servait à quatre personnes.

Q *OK et Ben dis donc.*

R C'est des vieux machins que je te rends raconte.

Q *Je vois ça. Hé et pour finir, Nadine, si tu devais garder un objet, une image, un lieu que-  
sais-je symbolique de l'usine de Flins, ce serait quoi ?*

465 R Bon, je vais être très égoïste, je vais dire le hall d'accueil. Parce qu'il y a eu ça aussi le projet Corporate, le hall d'accueil. Ça s'appelait comment ça. Le... le hall George Besse.

Q *Il n'existait pas avant ?*

R Si, si.

Q *Il était là avant ?*

R Ah si. Alors je ne sais pas si on te racontait, mais c'est une œuvre ? C'est un travail. Travail d'architecture un fameux architecte... C'est en béton.

Q *C'est Ah oui, très fameux et très bruyant d'ailleurs, hein, c'était Bernard Zerhfuss qui a fait  
également fait le CNIT.*

470 R Comment ?

Q *Bernard Zerhfuss.*

R Oui, oui, c'est sans doute ouais. Alors moi j'avais un projet et donc j'ai pu changer le mobilier grâce à Christian Besnard. Et puis il y avait un truc en bas, si tu veux. Sous les escaliers, il y avait un machin avec des tiges, hein. Jaune et blanche. Qu'est-ce que c'est que ce machin et je... Je le dis très humblement parce que c'est. Je suis, je n'y connais rien en art, c'est. Ça, ça ne me cause pas. Voilà la musique me cause, mais ça, ça ne me cause pas. Et je me dis que c'est quoi ce nid à poussière ? Bon, j'arrive en plus pour remplacer mon chef en prenant... Des congés parce que... Travaillant avant qu'il soit là, enfin mon chef... Mon

475

prédécesseur, mais qu'est-ce que c'est que ce bazar qu'on n'arrive pas à nettoyer ? Il est toujours, y a toujours des toiles d'araignées, des machins, des trucs. Bon, je fais le projet.  
480 Que ce soit viré. Tu vois ? Et qu'on puisse.

Q *Ouais.*

R Ben Ouais, qu'on puisse faire un truc alors pas moderne mais un peu soigné. Quoi, on reçoit toujours des visiteurs. Il y a toujours des moutons là-dedans. L'image de Flins et à un moment donné, j'ai eu une levée de boucliers qui est venu via Olivier Schaeffer, j'étais en poste. Sylvie Blanchet, à l'époque, mon ex-collègue. Mais qui dit : « tu ne te rends pas  
485 compte ? C'est un mobile de Soto ». Et moi, j'ai répondu : « C'est qui Soto ? » Donc voilà donc « d'accord. Tu veux changer, mais nous, on le transporte. Et on le met au patrimoine ». Et alors ? Ben oui. On te dis pas. Quand t'arrives dans un endroit, il faut faire telle chose, tel machin et penser tout savoir. Hé essaye hein ? Je ne me défends pas. C'était bêta, mais pour te dire voilà les bêtises quoi.

Q *Est-ce que tu as quelque chose à ajouter pour conclure ?*

490 R Ah bah absolument pas, absolument pas si ce que je t'ai dit tout à l'heure. Si on doit rester en contact, quels que soient tes projets, je le ferai avec plaisir.

**ENTRETIEN N° 14 - DENIS BARBIER – 1989-1994 : MANAGER METHODES/SERVICES  
TECHNIQUES - 1999-2005 : DIRECTEUR DE L'USINE**

Entretien réalisé par visioconférence le 14 février 2022

Q *Toi avant d'arriver à Flins t'avais déjà eu un parcours en usine j'imagine*

R En fait, moi j'ai eu 2 périodes à Flins, je vais t'envoyer mon cv qui est assez neutre et qui reprend les principaux trucs. Alors je n'ai pas eu le temps, y a juste un truc... à la limite, attends je vais le modifier

Q *Tu as été à Flins avant d'être directeur, c'est ça ?*

R Oui c'est ça. Je vais te l'envoyer juste après, mais mais... mais euh, moi je suis rentré en  
5 1984 chez Renault, en formation, là tu demandais, ENI Belfort... Alors l'ENI Belfort, c'était  
Ecole Nationale d'Ingénieur de Belfort, si tu veux, c'est un peu équivalent à ce qu'on ap-  
pellerait maintenant des prépas intégrées euh du Groupe Gepi Polytech, puisque tu me dis  
que ton fils, je ne sais pas ce qu'il fait comme études, mais peut-être qu'il a postulé dans  
parcoursup sur des écoles, je ne sais pas...

Q *Tout à fait*

R Et donc c'est du Groupe, c'était l'équivalent du Groupe Gepi Polytech, maintenant ça  
10 n'existe plus, c'est le UTMB, Université de Technologie Montbéliard Belfort, ça a été inté-  
gré dans l'UTMB et c'est un peu, c'est dans la ligne, c'est pas un peu c'est dans la ligne de  
l'UTC de Compiègne, l'UTT de Troyes et maintenant il y a l'UTMB de Montbéliard Belfort  
qui est devenue donc plus universitaire mais l'école en soit, elle a disparu, elle n'existe plus,  
15 donc tu as devant toi un dinosaure, euh... et donc je suis sorti de l'ENI en 1982 et j'ai fait  
une spécialisation après ça, pendant un an, à l'école supérieure de soudure et de ses appli-  
cations, de soudage et de ses applications, c'est ça, qui était une école donc de spécialisation  
comme ça se faisait à l'époque. Je ne sais pas si ça existe... Moi tu sais, je ne suis pas un  
très bon ancien élève alors je n'ai pas gardé de contact toutes les amicales à droite à gauche.  
20 Donc euh... je ne sais même pas si cette école existe encore ou pas. Elle était nichée en fait  
au sein de l'institut de soudure...

Q *Et toi donc tu es un tôlier d'origine ?*

R Euh... et préparait un diplôme... non, pas spécialement... alors, c'est plus sur l'acier mais...  
mais c'était plus... ça préparait à la soudure... Enfin, tu découvrais pendant un an, donc tu  
as quand même le temps de faire des choses, la soudure sous tous ses aspects. Donc il y a  
25 je ne sais pas combien, 300 modes de... je disais autant de modes de soudage qu'il y a de

jours dans l'année... Donc sur tous les... sur les matériaux épais, alors c'est plus de la métallurgie effectivement... mais les tôles fines, en fait, on en faisait très très peu... Dans le cursus, on parlait de la soudure par point, j'ai découvert la soudure en entrant chez Renault. Mais ça m'a permis de rentrer chez Renault euh... à un centre qui n'existe plus, à Issy les  
30 Moulineaux, à Meudon, en fait, qui était un centre de recherche appliquée. Tu avais... t'as probablement entendu parler, ben c'était l'équivalent du CRP<sup>a</sup> de l'époque qui était en deux parties, tu avais une partie carrosserie dans laquelle ils faisaient les protos, et puis tu avais l'autre partie qui... qui gérait toutes les filières d'essai, soudure par résistance, soudure laser, soudure à l'arc, encollage, euh, la robotique... Je te dis, ça rejoint un peu certaines euh...  
35 branches du CRP... alors j'allais dire d'aujourd'hui, ça fait déjà maintenant bientôt 5 ans que je suis parti alors je ne sais pas comment ça a évolué. Euh donc, ça ... je suis rentré chez Renault en septembre 84 puisqu'entre mon école de... spécialisation de soudure qui m'a redonné un diplôme d'ingénieur soudeur en complément de mon diplôme d'ingénieur mécanicien généraliste, là... Euh... C'était... je suis rentré... J'ai fait le service militaire... et je  
40 suis entré donc à Maco Meudon en septembre 84.

Q *D'accord*

R Voilà. Et assez vite j'ai commencé à travailler sur Flins parce que j'ai fait la soudure...

Q *En quelle année ?*

R J'ai fait la soudure, en fait, si tu veux, pour donner un complément comme je te disais, c'était une école euh... post bac... Euh, donc pour me donner un petit plus, j'avais fait cette spécialisation soudure, et puis. euh... He bien, en fait ça m'a permis de rentrer à Meudon  
45 là, mais je ne voulais pas rester spécialiste de la soudure toute ma vie. Parce que, quand je suis rentré, j'ai remplacé un gars, ça faisait trente ans, en gros, qu'il était dans le poste, bon, je n'avais pas envie de faire ça tout ma vie, donc assez vite j'ai fait savoir que je voulais faire des... autre chose. Et à l'époque c'était tout début euh... de ce qu'on appelait les projets et donc ils mettaient des parties sur les... sur les... véhicules où on mélangeait, il y avait des  
50 services et on mélangeait les gens de tous les services et on mettait à la tête de ça un... un chef d'orchestre par fonction. Et moi, j'avais été... je me suis retrouvé en 87, jusqu'en novembre 89, tu verras sur mon CV, euh... responsable de la base roulante pour la tôlerie de la Clio 1. Tu vois, ça ne me rajeunit pas...

---

<sup>a</sup> Centre de Réalisation des Prototypes

Q *Donc de 87 à 89 tu es déjà à Flins*

R Oui, je suis déjà à Flins... Alors je ne suis pas tout à fait à Flins, je suis qu'en partie parce  
 55 qu'il y a une grosse partie qui s'est fait... qui s'appelait 0932 à l'époque à Boulogne, qui était  
 la DMTC Direction des Méthodes Tôlerie Carrosserie, qui était à Boulogne et qui donc  
 faisait toute la conception des installations pour la carrosserie montage... pour la partie  
 carrosserie. Donc, j'étais plutôt sur Boulogne et sur la fin du... sur la fin de la période donc,  
 euh... un peu plus... à peu près 6/9 mois, là j'étais déjà à Flins pour faire l'installation des...  
 60 de la base roulante de la Clio, faire des modifications. On avait repris une partie des instal-  
 lations de la SuperCinq. Donc, faire les modifs sur les installations de la SuperCinq, j'ai  
 fait mes premières armes en usine, alors en tant que méthode à cette époque-là, pas en  
 production.

Q *Donc avant les années 90, tu connais l'usine de Flins*

R Oui, alors je continue de la connaître après puisque de 1989... de 1989 à 1994, en fait, je  
 65 suis euh... responsable des méthodes, à l'époque, méthodes carrosserie, euh... enfin mé-  
 thodes techniques tôlerie, là, et des services techniques. Ça c'était, j'ai vu que tu avais in-  
 terviewé Michel Auroy d'ailleurs, tu m'as dit ça là hier. euh Il va bien d'ailleurs, parce qu'on  
 n'a plus de nouvelle maintenant qu'il n'y a plus de Saint Eloi...

Q *En pleine forme, Michel Gornet, tout ça, Gérard Leclercq, je suis en contact avec eux, ils  
 sont en pleine forme*

R Oui... Bon ben tant mieux tant mieux... Oui, parce qu'avant on se revoyait... on se revoyait  
 70 pour les... pour la sainte Eloi, c'est l'occasion de se voir au moins une fois par an, mais tout  
 ça j'ai l'impression que c'est passé à la trappe avec les restrictions budgétaires et le Covid  
 et puis la réduction de l'usine.

Q *Oui, je te le confirme*

R Et je pense qu'on aura plus, plus de... plus de Sainte Eloi... Moi je voulais envoyer mes  
 voeux à tout le monde en début d'année et puis finalement, je ne l'ai pas fait et il y en aucun  
 75 autre qui l'a fait ou alors ils l'ont fait en petit circuit et je n'ai pas été dedans. Mais je pense  
 que parce que personne ne l'a fait, donc du coup je n'ai pas eu de nouvelle ni des uns ni des  
 autres, donc tant mieux s'ils vont bien. Voilà je reprends parce que sans ça, je vais te bouffer  
 tout ton temps. Euh... donc de 89 à 94....

Q *Après encore*

R Oui, toujours à Flins, donc responsable des méthodes tôlerie et des services techniques.  
80 C'est comme ça que je suis venu à te parler de Michel Auroy. C'est que Michel Auroy avait  
souhaité que les méthodes soient encore plus impliquées... Il y avait deux chefs à l'époque,  
je ne te citerai pas parce que ça ne te dira rien... Euh... deux chefs qui se bouffaient le nez  
entre les méthodes et puis les services techniques, alors Michel Auroy avait dit « j'en ai  
marre d'avoir ça dans mon usine donc je vais mettre un seul chef à la tête de tout ça », qui  
85 était complètement nouveau parce que en tant que méthodes; je dépendais des méthodes  
centrales bien qu'étant en usine, mais je dépendais de la filière méthodes et... et la fabrica-  
tion... euh... ça dépendait directement de l'usine, si tu veux.

Q *Bien sûr*

R Donc... euh... c'était un peu... c'était quand même une sacrée révolution qu'avait lancé Mi-  
chel, là, en mettant un seul gars qui était à la fois méthodes et à la fois usine... euh... avec  
90 un hiérarchique de chaque côté... Bon c'était...

Q *C'était un peu les prémices de ce qu'on a connu...*

R Voilà voilà

Q *Et donc, après ça*

R Alors après ça, encore un an de mars 94 à février 95, j'étais adjoint du chef de méthodes  
usine de Flins. Donc là ça a été l'occasion notamment de travailler sur... sur Twingo, pas  
mal avec l'Espagne où ils démarraient la Twingo en Espagne, sur Clio aussi, il y avait des  
95 phases 2 de la Clio, il y avait pas mal de choses qui se passaient. Donc... Et puis de décou-  
vrir un peu les autres métiers d'emboutissage, de peinture, de montage, de logistique, mais  
enfin, euh... je... je... ça n'a pas duré très très longtemps donc je n'ai pas eu l'opportunité  
d'aller très loin dans les autres métiers mais quand même ça m'a permis de découvrir un  
peu d'autres facettes. Et puis, je te la fais courte, de mars 95 à octobre 98 je suis parti comme  
100 chef de département peinture à Douai

Q *D'accord, ah oui*

R Et ensuite, de novembre 98 à avril 99, je suis parti en Russie comme directeur industriel  
d'Avtoframos. En fait, c'était Guy Barat à l'époque qui était le directeur de l'usine de Douai  
qui m'a emmené dans ses bagages... Euh... et je ne suis pas parti très longtemps à Moscou,  
ce n'est pas parce que le projet avait avorté, loin s'en faut, même si c'était très dur à faire

105 tourner parce que c'était très lent... beaucoup de lenteurs administratives, surtout beaucoup d'administratif euh... en Russie... Mais en mai 99, il y a Ghosn qui m'a demandé de prendre Flins.

Q *Ah oui*

R Donc nous y voilà. Deuxième période. Donc tu vois que la première... Finalement la première période euh... sur Flins, quand on regarde, ça a été de réellement, de 89, de 89 à 95.  
110 Avant j'y ai trainé mais aux titres des projets, mais en gros pendant 6 ans. Fin 90, 91, 92, 93, 94 ,94, oui, un petit 5 ans sur Flins. Et puis après ça donc, euh, j'ai été directeur de Flins de mai 99 à août 2005

Q *Ok, et donc c'est quoi ta toute première... est-ce que tu avais déjà une perception de l'usine de Flins avant d'y arriver, avant d'y entrer, est-ce que tu avais déjà une idée par rapport à ce qu'on t'avait dit de ce qu'était Flins ?*

R Oh... alors là, ça ne m'a pas laissé de souvenir impérissable... je... ni dans un sens ni dans une autre. C'était l'usine, en tant que jeune ingénieur, j'avais dans quelques usines.

Q *Tu avais été où dans d'autres usines, à Boulogne peut-être ?*

115 R Oh ; ben, j'avais fait... non, oui, j'avais fais un stage ouvrier à Boulogne, mais c'était au montage que je l'avais fait, sur l'Ile Seguin... euh... j'avais monté des 4L figure toi. T'as en face de toi un papy... Euh... mais... donc j'avais... j'avais assez peu été en usine... On avait fait quelques... quelques... en tant que filière d'essai, là où peut-être j'avais été le plus, ça me revient, mais je ne me rappelle plus, j'avais quelques missions avec des gars de l'époque,  
120 on avait été sur des démarrages de la Fuego à Maubeuge, sur des choses comme ça... euh... quelques missions dans quelques usines. Et puis au Mans, où on avait démarré... il y avait des trains 4 barres sur la... sur la... la SuperCinq et puis ils avaient plein de problèmes et comme j'étais responsable de la filière d'essai j'avais été un peu là-bas... euh... anecdote d'ailleurs, c'est que... Gérard Leclercq qui était, euh... je ne sais pas pourquoi d'ailleurs, Il  
125 devait être passé juste directeur des usines de mécaniques à cette époque-là.

Q *Oui*

R Pourquoi il était... non... je ne sais pas pourquoi il était dans le circuit. Enfin toujours est-il que Gérard y a passé des jours et des nuits à démarrer ce foutu train 4 barres parce que ça merdait et les patrons commençaient à s'énerver et Gérard qui était... Ah oui, il devait être... il devait être au progrès à l'époque, je ne sais pas, ou un truc comme ça, il devait être au



130 progrès, il venait d'arriver chez Renault, il devait être au progrès. Il venait d'Usinor là et il devait être pour le PAP<sup>b</sup>... Je ne sais pas il a dû être missionné là-bas par euh... c'est Gornet qui était déjà patron... Ou par Chauvel peut-être... Non c'était Chauvel, c'était Chauvel qui était encore... Je ne sais pas ce qu'il est devenu Chauvel. Il est décédé, il me semble bien. oui oui... il est décédé Chauvel.

Q *Chauvel, je ne sais pas ce qu'il est devenu*

135 R Je pense qu'il est mort...

Q *Quelle a été ta toute première impression quand tu arrives à l'usine*

R Donc, non, je n'avais pas d'idée arrêtée, je n'étais pas spécialement parti dans l'idée, en tout cas quand je suis rentré chez Renault, pour faire de la fabrication. Ce n'était pas, je t'avoue que quand je suis parti. Je t'ai dit que j'étais parti sur Douai, j'ai eu beaucoup d'hésitation à savoir si je partais sur Douai ou si je restais dans la filière méthodes. J'étais un  
140 peu récalcitrant même à partir sur la fabrication. J'avais, je pense, une certaine appréhension de ce monde un peu... un peu obscur, euh... d'usine qui fait du bruit, avec des syndicats très présents, de l'affrontement régulier, ou des choses comme ça si tu veux... je n'étais pas spécialement enclin...

Q *La suite de ta carrière t'a donné tort*

R Ben j'y ai pris goût et eh... Mais c'est vrai que spontanément, j'étais pas... j'étais pas très  
145 très chaud pour y aller et puis je crois que c'est Michel Revelin qui m'avait convaincu de faire un essai, qui avait d'un côté bien envie de me garder mais qui avait joué le jeu et qui... qui m'avait... convaincu d'y aller et j'avais dit « ben j'y vais mais si ça va pas dans deux ans, tu me reprends en carrosserie montage » et Michel Revelin m'avait dit « oui oui » et puis je suis jamais revenu en fait aux méthodes, qu'on appelait méthodes et qu'on appelle ingénierie maintenant.  
150

Q *Quand tu arrives à Flins pour la toute toute première fois, ta première réunion sur les méthodes tôlerie préparation soudure Clio en 96, j'imagine, c'est quoi la toute première impression que tu as de l'usine ? Qu'est ce qui la caractérise ?*

R Ben là tu me poses une colle... pfft

---

<sup>b</sup> Plan d'Accélération du Progrès

Q *Qu'est-ce que tu dirais là maintenant, en y réfléchissant*

R Je sais pas mais oui... je... tu vois que je marque un grand blanc parce que je n'ai pas d'impression particulière, j'avais... alors si je vais te citer une anecdote mais qui est plus lié au projet en fait... qui est plus lié au projet... quand... c'était une des premières réunions que  
 155 j'ai eu en tant que projet avec les chefs d'atelier de l'époque, puisque moi je m'occupais, je te l'ai dit de la base roulante donc c'était le soubassement et le bloc avant, de la Clio... on avait des réunions et en tant que bon central on est arrivé tranquillement avec, je ne sais pas, un quart d'heure de retard ou un truc comme ça... et donc on s'est fait prendre [inaudible] par les chefs d'atelier qui étaient visiblement dans les usines habitués à de la ponctualité que globalement j'ai toujours retrouvé après... euh... ce qui était plus le cas partout  
 160 dans l'entreprise puisqu'au central la ponctualité, ce n'était pas vraiment de mise et donc que j'ai retrouvé un peu plus à la Direction Générale... Mais voilà, euh... tu vois... euh... 40 ans après, c'était peut-être cette espèce... je ne sais pas si on va parler de rigueur parce que c'était forcément hyper rigoureux mais en tout cas une certaine discipline voilà peut-être...  
 165 peut-être discipline qu'il n'y avait pas au central.... Et puis peut-être l'autre image, ça me revient c'était un peu... des chefs d'atelier tout puissants voilà, des gars... c'était euh... ils faisaient la loi, qui disaient c'est oui, c'est non, et si le gars avait dit non, tu pouvais ramer pendant un moment pour... pour arriver à passer ton truc. Ben tu revenais quand tu étais un peu tenace comme je l'étais mais c'était dur de les convaincre et ça nécessitait beaucoup de  
 170 conviction, de... de salive et puis de stratégie pour arriver à les convaincre de ce que tu voulais faire et notamment parce que ce qu'on voulait faire était... ce que je voulais faire avec mes deux équipes était en rupture avec ce qui avaient jusqu'à maintenant puisqu'on mettait le pas dans de l'automatisation à grande échelle.

Q *D'accord, en fait, ils étaient réticents...*

Donc après t'avoir dit qu'il n'y avait rien, il y a quelques images...

Q *Ils étaient un peu réticents au changement on pourrait dire*

R oui oui oui... oui réticents au changement et puis derrière... euh... derrière, c'était... un... un mal... enfin, comment dire... un mal profond... ou... un état de fait dans l'entreprise où tu avais les gars d'usine qui savaient parce qu'ils le vivaient au quotidien et puis les centraux qui étaient les "chapeaux pointus" qui avaient des théories sur tout et qui expliquaient ce qu'il fallait faire mais qui étaient incapables de le faire parce qu'ils n'étaient pas aux manettes... voilà, donc tu avais un peu cette espèce, on va pas dire d'affrontement mais quand  
 180 même, chacun défendant sa crémerie : les centraux expliquant que on pouvait pas faire

185

bouger les usines et qu'elles étaient pas... qu'ils avaient rien compris et qu'ils restaient dans leur... dans le truc et que... ils bougeraient pas. Et les usines expliquant qu'eux ils savaient et que les centraux ils ne faisaient que de la théorie et ce qu'ils amenaient ça ne marchait pas.

Q *D'accord*

R Et qu'ils se barraient avec des promotions dès qu'ils avaient mis les installations mais que en fait ceux qui les faisaient réellement marcher, c'était... c'était euh... c'était les fabricants. Bon. Ce qui est... ce qui est... ben il y a une partie de vrai dans chacune des versions.

Q *Oui oui, non mais sans aucun doute. Et cela ça m'amène à une autre question euh... est-ce que tu juges qu'il y avait un esprit, en plus tu as connu d'autres usines, un peu un esprit Flins. Il y avait un état d'esprit propre à l'usine de Flins, au-delà de la fabrication ?*

190

R Ça ne m'a pas marqué dans l'absolu, ça ne m'a pas marqué... je pense que... je pense que c'était... je ne sais pas si c'était un esprit. Il y a un esprit fabricant, solidarité et tout. Mais j'ai retrouvé une équipe probablement beaucoup plus soudée, mais j'étais pas dans la même équipe, si tu veux, quand je suis arrivé à Douai, j'ai accédé au comité de direction de Douai en tant que chef de département, donc j'étais plus proche du patron de l'usine, mais pour moi, Michel Auroy était un type qui avait un grand charisme qui était très social, très... c'était pas... c'était pas un grand technicien Michel, mais c'était un type qui savait emmener... quand il faisait... comment ça s'appelle... des gymnases...

195

Q *Des réunions encadrements*

200

R Oui des réunions encadrement, parce qu'il n'y avait pas de salle. La salle que tu as connue, c'est moi qui l'ai faite, c'est moi qui l'ai faite. Mais ça se passait au gymnase... bon c'était le début, on faisait ce genre de truc, c'était pas, c'était pas très fréquent, c'était pas... après ça, ça a été utilisé à plus ou moins haute dose mais quand même assez régulièrement et Michel est un bon orateur et un gars qui avait du charisme, qui savait bien emmener les foules, donc euh... bon voilà... il fait partie des gars dont t'as un peu envie de travailler avec eux quand tu... quand tu les vois quoi... et il avait l'intelligence d'essayer de comprendre les problèmes. Mais sans ça, un esprit spécialement Flins ou un esprit spécialement Douai où un esprit Sandou, alors d'aucuns te diront que oui... moi je...

205

Q *Toi ça ne t'a pas marqué*

R Non, ça ne m'a pas marqué.

Q *C'est une question un peu de fil que je tire... et est-ce qu'il y avait des mœurs particulières, à l'usine de Flins, on ne parle pas d'état d'esprit là, mais des pratiques particulières en termes de convivialité, en termes de vie d'équipe... euh... alors on parlait tout à l'heure de la Saint Eloi, est-ce que dans les années, fin des années 80, il y avait...*

Non, je pense qu'une des particularités de Flins par rapport à ce que j'ai connu dans d'autres usines et plus directement dans Douai après, c'était quand même la forte population maghrébine avec beaucoup de travailleurs immigrés, qui étaient déjà là depuis euh... depuis  
 210 un bout de temps... Qui étaient des gars globalement bien investis dans l'entreprise, avec euh... quelques... quelques surprises pour un jeune, je ne sais pas ton étude où tu la diffuses et comment tu la diffuseras mais... mais parce qu'aujourd'hui faut être très prudent sur ce qu'on raconte sur ces sujets-là, mais... mais... mais... non mais parce que c'est le sujet de la religion et notamment la présence de la religion musulmane où... ben moi j'étais surpris de  
 215 voir les gars faire leur prière au milieu des ateliers, découvrir qu'il y avait des mosquées dans l'usine, découvrir qu'il y avait des mosquées dans le département, que pour faire les implantations des installations, il fallait que les installations contournent la mosquée parce que... on allait pas déplacer la mosquée.

Q *D'accord*

R Ah ben, il y avait... il y avait des Algeco de prière dans les ateliers et donc il fallait... il  
 220 n'était pas question de déposer les Algeco parce que c'est comme... c'est comme une église, il faut la désacraliser pour la transporter et donc euh... voilà, il fallait que l'imam accepte qu'on puisse bouger le machin, qu'il explique aux gars qu'ils auraient plus à faire la prière au même endroit, et moi j'ai connu encore Flins, avec une mosquée de, je ne sais plus combien, 300/400 places... euh... dans les vestiaires, dans le couloir des vestiaires

Q *Moi je n'ai connu que celle dans la barre EG*

R Oui, c'est ça, la barre EG, mais elle avait déjà dû baisser de taille, on les a sorties des  
 225 ateliers... on les a sorties des ateliers euh... pas au titre de discussion comme on a aujourd'hui, de laïcité, de machin, de truc, mais... mais c'était trop prenant, dans les périodes de Ramadan, fallait redonner du temps aux gars... je crois qu'il y a toujours des aménagements aujourd'hui... Mais on avait quand même une présence et ça c'est quelque chose que je n'ai  
 230 pas connue à Douai. A Douai, j'ai connu l'alcool, ça c'est autre chose, mais... il y avait des bars clandestins partout, mais on s'est attaqué à ça et on a fait beaucoup de nettoyage. Mais... mais, à Flins, on était tranquille avec l'alcool, c'était l'avantage de la religion

musulmane. Mais... mais... la religion était... oui un élément important dans... dans... la vie de Flins en fait... au sein de la population immigrée, quoi

Q *Tout à fait, et ça que ce soit fin des années 80 ou quand tu es revenu au début des années 2000, ça avait évolué entre temps. C'est intéressant de voir un peu comment ça avait évolué.*

235 R Oh, je pense que progressivement, progressivement, ça s'était un peu estompé, mais ça restait... ça restait euh... un des éléments de Flins, une des particularités de Flins. Oui, je pense qu'il devait y avoir Flins, peut-être le Mans qui avait aussi pas mal de population immigrée, mais quand t'allais à Douai, alors tu avais des polonais mais les polonais étaient beaucoup plus intégrés dans la vie ... euh... et dans la culture du Nord... Sandouville, euh...  
240 il y avait les normands, les gars du pays de Caux et c'est tout, ils n'allaient pas chercher beaucoup plus loin. A Batilly, t'avais les gars de l'est, euh... à Batilly, avec la sidérurgie, tu avais peut-être quelques immigrés, mais moins... moins... c'était vraiment une particularité avec Boulogne, sur l'Ile Seguin, bien évidemment. Mais historiquement, l'usine elle a démarré avec tous les autocars qu'on a été cherchés au Maroc ou en Algérie, hein. Ou au  
245 Sénégal, enfin pour les principales ethnies, parce qu'il y avait je ne sais pas combien de dizaine d'ethnies. Ça c'était une particularité de... de... ça a été pendant longtemps une des particularités de Flins, c'était... c'était... c'était toutes ces ethnies où il fallait quand même faire un minimum d'attention, ethnies et religions pour que les gens travaillent ensemble, et que ça se passe bien, quoi.

Q *Mais ça se passait plutôt en bonne intelligence quand même*

250 R oui oui... oui oui... oui oui franchement, j'ai pas de... oui oui... et puis une forte... une forte présence... une forte présence syndicale, mais ça la forte présence syndicale, je pense que bon, on la retrouvait un peu dans toutes les usines. Alors Flins faisait partie des usines réputées dures avec une présence CGT forte mais... mais... oui oui oui, il y avait d'autres usines... quand je suis allé à Douai... Douai avait mieux évolué... je pense que Guy Bara  
255 avait beaucoup œuvré pour ça, il avait fait évoluer Douai assez sensiblement, eh bien voilà. Euh... et Flins, on a continué à faire évoluer les choses.

Q *Ok, et pendant la période où tu as été...*

R Oui, et c'est même pendant que je suis passé à la tête de l'usine que on a réussi à ne plus avoir la majorité à la CGT. C'est FO qui est devenu majoritaire si je me souviens bien.

Q *OK, et pendant les moments, enfin la période où tu as été à la tête de l'usine, c'est quoi les principaux chantiers que tu as mis en œuvre, en termes de transformations, en termes de management, à la fois...*

R En termes de transformation, ça a été quand même la gestion euh... de la flexibilité avec un  
 260 niveau de production qui était très important à l'époque puisque on a... on a... quand Gérard  
 a quitté l'usine, je crois que c'est lui qui a eu le record, à quelques jours près parce que  
 Bruno Ancelin t'expliquerait que c'est lui, mais Bruno comme il a été à l'origine de tout ce  
 qui est bien dans Renault, c'est... c'est... mais c'est vrai, en nombre de véhicules produits,  
 ça a dû se faire une journée avec... entre Gérard et Bruno Ancelin, là. Euh... je suis arrivé  
 265 quelques semaines ou quelques mois après avec l'usine en plein boom et on gérait quand  
 même 400 000 voitures par an, des Clio et Twingo sur 2 chaînes, 60 à l'heure, 3 équipes.  
 Donc il y a eu un énorme boulot d'adaptation, de flexibilité, d'équipe de nuit, de mise en  
 place, de négociation d'horaires de travail, de suppression des... des... des heures de... de  
 repas... de... alors, je ne me rappelle plus exactement la partie qu'a faite Gérard Leclercq et  
 270 la partie que j'ai faite, mais... mais... je pense qu'on a été... il avait dû déjà engager un petit  
 peu le truc et j'ai... j'ai enfoncé le coin encore plus loin, notamment sur... Lui, il avait dû  
 aller plus sur le changement des horaires euh... je crois que... oh je ne suis pas certain, mais  
 je crois que c'est lui qui avait dû faire que le repas passait en fin de poste, et du coup et les  
 gens rentraient chez eux en fin de poste.

Q *Ce n'était pas Michel Auroy qui a fait ça, parce qu'il m'en a parlé aussi Michel Auroy, je reprendrai mes notes*

R Ben, je ne sais pas... j'aurais dit Gérard, je ne pensais pas que c'était aussi vieux que ça  
 275 parce que je crois que Gérard l'avait... pour moi si tu veux en fait, c'est quelque chose qu'on  
 avait engagé à Douai avec Guy Bara. Guy Bara était vraiment précurseur sur tous les amé-  
 nagements d'horaires, on avait des trucs... t'aurais vu des conseils de guerre dans la salle du  
 comité de direction quand on a démarré Scénic parce que, je ne sais pas si tu te rappelles  
 280 de la petite histoire, on ne va pas faire de digression trop longue, mais Scénic avait dé-  
 marré... les gens y croyais pas beaucoup chez Renault, donc ça avait démarré petitement  
 sur une ligne de fabrication de Douai, et puis finalement, ça a pris toute la production et  
 puis ça a pris d'une ligne en 3 équipes et puis après ça la deuxième ligne, aussi en trois  
 équipes. Donc il a fallu jouer énormément d'adaptation et là-dessus, il faut reconnaître que  
 285 Guy Bara était quelqu'un de très imaginaire et très inventif et il nous a poussé dans des  
 modifications... Alors on a trouvé des solutions ensemble mais c'était lui pour moi le chef

d'orchestre et l'instigateur et... et... de mémoire, si tu veux, donc à l'époque c'est Gérard qui était sur Flins, et Gérard a fait euh... ben, s'était inspiré, c'était logique, de ce qui se faisait à Douai et avait fait... donc je pense que c'est plus Gérard que Michel Auroy... Alors peut-être que Michel avait eu des idées avant, je ne sais pas, mais réfère-toi plutôt à ce qu'ils t'ont dit eux...

Q *J'ai un point avec Gérard*

R Ah ben si tu ne l'as pas encore eu, il te confirmera. Pour moi... pour moi, Gérard il a du faire l'évolution du positionnement de l'heure du repas, qu'il a placé en fin de poste te tout et moi j'ai beaucoup plus travaillé sur ce qui était la flexibilité, tu sais, avec les jours de capitalisation, avec les périodes dites hautes, les périodes dites basses, où on faisait les équipes suivant l'activité, les gens restaient plus longtemps, euh... moins longtemps... ça c'était valable quand il y avait du 2 huit, après ça quand il y avait du trois huit c'était difficile puisque de toutes les façons ça se recouvrait mais on avait fini par supprimer, mais au début où ça s'était mis en place, il y avait encore des... des... les peintres dont j'avais fait partie, qui expliquaient qu'il fallait nettoyer plusieurs fois par jour et que donc, il fallait laisser du temps entre les équipes pour qu'on puisse nettoyer les installations, donc finalement tout ça a évolué et du coup, on arrivait à tourner en continu sauf je ne me rappelle plus, 3 quart d'heure, deux heures, dans... le soir, dans la nuit... mais il n'y avait pratiquement plus de temps de... j'ai pas du tout mémoriser les horaires mais la production s'arrêtait très très peu en fait... et donc ça, ça a été un énorme boulot de négociations, de... de... de... avec les syndicats, de négociations pour faire cette flexibilité, sur le nombre de jours travaillés, selon les périodes hautes, les périodes basses, pouvoir accepter qu'il y ait du chômage sur certaines périodes mais qui soit payé comme si de rien n'était parce qu'avant on avait travaillé en période haute, bon... Donc, ça a utilisé pas mal d'énergie sur l'aspect social et donc la... la production... voilà... tu me parlais des faits marquants, ça ça en fait partie, l'usine plein pot... Après ça, l'usine elle a, elle a... je pense une des choses que j'ai vécue... alors c'est peut-être plus à titre personnel mais en fait, moi je suis resté de mai 99 à août 2005 euh... et j'ai donc fait un cycle complet d'un véhicule. C'est à dire que j'ai pris... je venais de prendre le... le lancement de la Clio II jusqu'au lancement de la Clio III donc j'ai vraiment fait un cycle complet en remplacement du véhicule. Donc j'ai pris une voiture qui venait juste de démarrer et j'ai lâché... euh... le véhicule qui la suivait... euh... une fois le démarrage fait. Donc c'était un cycle complet et puis en parallèle de ça, ben on a eu la

décroissance... je te parlais de l'euphorie au début... euh... on a eu la décroissance de Twingo avec la décision de la Direction Générale d'arrêter la ligne Twingo.

Q *Alors comment ça s'est passé*

320 R Alors ça s'est passé très progressivement, et justement avec beaucoup de négociations. je pense que j'avais un bon contact avec les syndicats, y compris avec la CGT. Et on a réussi à passer... Enfin moi de l'époque entre le moment où j'ai pris l'usine et le moment où je l'ai quittée, alors je sais pas si il faut en être fier ou pas, si on raisonne sous l'aspect social, mais sous l'aspect adaptation et sous l'aspect coût et tout, on est passé d'une usine de 7 000 per-  
325 sonnes à une usine de 4 000 personnes, sans avoir alors j'ai bien eu quelques mouvements sociaux mais sans douleur, sans douleur, à coup de... alors il y a des plans... des choses comme ça qui ont été engagées, ça ça fait partie des choses, moi je m'en rappelle à Flins, moi je faisais des sessions de... de départs de personnel en retraite ou en retraite anticipée. Donc dans la salle...

Q *Il y avait la CASA*

330 R Oui la CASA c'est ça... on réunissait 200 gars, j'en avait une série, je sais plus, mais une série toutes les... tous les 15 jours ou tous les mois, une série comme ça, je faisais... j'en faisais... on avait tout un...

Q *Et c'était quand ?*

R Bah, je pense que c'était...

Q *2003, 2004, 2005 ?*

R 2000... Non non oui, 2003, oui 2003/2004, donc tout ça, ça a été de nature à accompagner  
335 cette décroissance et... euh... bah... si on veut parler un peu de fierté, je pense que j'ai réussi à gérer cet arrêt de ligne sans pour autant qu'il y ait des blocages de l'usine, tu sais quand même que... dans une usine... En fait, comme je le disais souvent, euh... à mes patrons, quand ils... quand ils venaient, c'est qu'en fait à Flins, il y avait deux usines, une usine Clio et une usine Twingo et j'ai arrêté une usine sans que personne ne se rende compte de rien,  
340 quoi

Q *Ben c'est ça, arrêter une ligne, c'est arrêter...*

R Avec toute, avec toute l'équipe... Alors ce n'est pas... c'est un raccourci quand même parce que euh... je pense que l'équipe en place a eu beaucoup de mérite mais on a eu la chance



de... d'avoir quand même l'autre pour pouvoir équilibrer, tu sais, faire passer les gens d'une ligne à l'autre, ce n'est pas simple., faire accepter qu'on aille réduire les effectifs, qu'il y a une ligne qui va tourner en trois équipes et l'autre va plus tourner qu'en une équipe... Il y a... bon voilà... donc euh... la fermeture définitive effective de la ligne Twingo, c'est Olivier Rémoieux qui l'a fait.

Q *Oui je sais*

R Mon successeur... mais en fait tout était dans les rails et tout est parti... je ne retire pas de mérite à Olivier parce que dans la dernière ligne droite, il peut quelques fois y avoir un peu de sable dans les rouages, mais... Enfin, globalement tout l'aspect social était... avait été géré, été... je me rappelle plus quand est-ce que... moi je te dis je suis parti en août et ça a dû se fermer en fin d'année ou en tout début d'année définitivement, fin d'année ou début d'année suivante. je ne me rappelle plus exactement les chiffres, mais tout était acté, euh... bon... on avait, même au niveau du comité de direction de l'usine, on avait proposé tout un tas de solutions pour... pour faire... pour garder deux flux de fabrication, on n'a jamais pu être entendu de la Direction Générale sur le sujet.... et bon, ben on a fini par gérer le truc et ça c'est... bien passé... avec beaucoup de dialogue social quand même.

Q *D'accord. Et d'ailleurs, je reviens sur cette histoire de multiples lignes et euh... à la fin des années 80, moi j'ai cru comprendre qu'il y avait la ligne Clio et la ligne Twingo dans les années 90 jusque vers 2006, mais avant j'ai cru comprendre qu'il y avait selon les secteurs, qu'il y avait même jusqu'à trois lignes de production. Ça te dit quelque chose, ça ?*

R Alors il y a peut-être eu des secteurs où la cadence était plus faible... euh... maintenant que tu me dis, ça me dit... quoi... moi je n'ai pas connu ça mais... alors peut-être... peut-être en peinture ou... non... il y avait une ligne de retouche qui te fait dire qu'il y avait trois lignes, c'était l'époque parce que moi, quand je suis arrivé à Douai, c'était encore l'époque où il y avait encore 2 lignes de fabrication et une ligne retouche, qui faisait presque autant parce qu'on passait...

Q *En peinture tu parles*

R A Douai, quasiment on a fermé la ligne de retouche mais... mais parce que ça faisait partie de la normalité de passer la ligne de retouche, mais donc c'est peut-être à la peinture... Je ne sais pas qui c'est... si Gornet t'a parlé de ça éventuellement parce que Michel il a du...

Q *Oui, c'est Michel Gornet qui m'a parlé de ça, que c'était un vrai mille feuilles. Il m'a expliqué, j'étais un peu perdu. Or c'est plutôt... Alors il m'a dit même au montage, il y a eu presque trois lignes si on met bout à bout à la mécanique et puis la sellerie, euh... 3 lignes de fabrication. Et notamment en tôlerie, il m'avait expliqué que chaque fois qu'on faisait une tôlerie on créé une... A chaque fois qu'on faisait un nouveau véhicule, c'était le cas pour la R18, on faisait une nouvelle... on faisait un nouveau bâtiment avec une nouvelle ligne comme ça il m'avait expliqué...*

R Ah oui, ça oui... oui, ça reste quasiment vrai... alors je ne sais pas ces dernières années mais quand on a refait la tôlerie en OA on est parti du bâtiment S, quand on est arrivé du bâtiment S, on était avant au bâtiment P, euh... donc ça... ça de créer dans les phases transitoires euh... une nouvelle ligne, et donc dans les phases transitoires de se retrouver avec une ligne supplémentaire, oui... ça ça me parle. Mais de façon continue, j'allais dire, d'avoir trois lignes, euh... à part la peinture...euh... je n'ai pas ça en tête. Mais ça ne veut pas dire que ça n'a pas... donc euh... Je suis plus jeune... plus jeune que Michel...

Q *Oui, en tout cas il est en pleine forme*

R Je ne sais quel âge il a, d'ailleurs, Michel

Q *Oh, je ne sais pas, je n'ai pas osé lui demander.*

R Il doit avoir bien 75... Il doit bien approcher des 75 ans, je pense

Q *Ah mais en tout cas, il est toujours aussi vif d'esprit, crois-moi, ça je...*

R Oui, ça ne m'étonne pas

Q *Parmi eux... on se recule juste un tout petit peu. Pendant tes différentes périodes de présence à l'usine, est-ce qu'il y a eu des événements majeurs du Groupe Renault, je pense notamment à la privatisation, les 35 heures, l'Alliance Renault-Nissan... est-ce qu'il y a des événements du Groupe Renault qui, à ton sens, ont nécessité un accompagnement, euh... un accompagnement particulier à l'usine de Flins, ou bien vous avez juste fait ce qu'on vous demandait de faire*

R Moi je me rappelle la privatisation parce que j'étais directement impliqué dedans.

Q *Oui*

R Alors ça a été d'ailleurs un... un... Aussi tu parlais tout à l'heure-là, de la découverte des fabricants. Ça a été aussi un... un moment important. Alors je m'en rappelle plus en quelle  
380 année c'était... pfft... 89, ça ?

Q *90*

R Mais on avait... il y avait tout un tas de séances d'information, on expliquait aux gens ce que c'était et puis c'était surtout pour acheter des... des actions. Comment ils pouvaient faire l'acquisition d'actions, avoir des actions euh... je sais plus ce que c'était, une pour dix ou je ne sais pas quoi... avoir des actions gratuites, si t'en achetais dix ou tu avais des actions à  
385 prix réduit... il y avait un tarif avantageux pour le personnel plus un abondement si tu, si t'en prenais plus... bon je sais plus... Bon, toujours est-il qu'ils avaient fait appel à ... bah à l'encadrement de l'usine pour faire toutes les séances d'explications, donc on faisait des séances de... de... je ne m'en rappelle pas, d'une trentaine de personnes, ou un truc comme ça, où on prêchait la bonne parole sur l'intérêt de la privatisation de Renault et surtout  
390 l'actionnariat. En fait, c'était plus l'actionnariat du personnel, comment faire que le personnel devienne actionnaire de l'entreprise. C'était plus ça que la privatisation elle-même, expliquer la privatisation. C'est l'occasion de passer quelques messages. Oh après ça, après ça, j'ai vécu les différentes étapes de la... de l'Alliance, euh... Je... euh... j'allais dire en accompagnement de la stratégie de l'entreprise mais... je n'ai pas mémoire euh... bah moi,  
395 j'avais fait quand j'étais patron de Flins, on avait à l'époque un... un dossier pour saveur... pour sauver Sunderland, pour que Sunderland ait des subventions de l'Angleterre et de l'Europe en montrant que on était capable de faire à Flins la production qu'ils allaient là-bas et donc du coup, si tu veux, ça avait... ça avait pour effet de...

Q *De stimuler ?*

R De stimuler le gouvernement

Q *Britannique*

R Anglais pour que Sunderland obtienne des subventions... et européennes aussi.  
400

Q *Ah c'est intéressant ça*

R Euh... oui... et donc... je ne me rappelle plus, si tu veux, de l'articulation du machin enfin... je sais qu'on avait... qu'on avait œuvré pour... pour que Sunderland puisse obtenir des subventions

Q *Ah c'est intéressant ça*

R Voilà qu'ils puissent relancer... Alors je sais plus ce que c'était à l'époque euh... Qashqai, Micra...

405

Q *Micra*

R Oui Micra... Micra probablement... Oui Micra

Q *Ok ok Et sur les 35 heures, toi tu as eu à travailler sur la problématique des 35 heures. On parlait tout à l'heure de flexibilité, mais ça c'était inhérent à l'activité de l'usine*

R 35 heures, c'était en quelle année ça... C'était Mitterrand, ça... C'était déjà... Oui ça avait déjà été engagé avec... il y avait déjà un minimum d'accord de flexibilité. Je te dis Gérard il avait travaillé sur les horaires de travail euh... Il y avait déjà des choses intégrées là-dedans, euh... donc sur les 35 heures, dans l'absolu, pour moi, c'était déjà, c'était déjà engagé quand... Euh... je suis devenu directeur de l'usine de mémoire...

410

Q *Ok ok*

R Ça s'était fait avant parce que 99, oui, c'était déjà... euh...

Q *Il y a une question que je pose à tout le monde mais je pense que je ne vais pas la poser à toi... enfin c'est rhétorique...*

R Mais vas-y, mais tu la poses quand même

Q *C'est sur les épisodes difficiles en lien direct que tu as pu connaître avec ton activité à l'usine de Flins. Donc je sais... euh... pour avoir eu à gérer des... entre guillemets la queue de comète de l'affaire Gabriel que tu as évidemment vécu un vrai drame avec cette affaire-là donc je ne préfère pas t'en faire parler parce que je pense qu'à titre personnel, te connaissant, c'est quelque chose qui a du quand même bien te secouer... Donc je te propose qu'on n'en parle pas*

R Oui oui, bah si ce n'est, si ce n'est juste pour dire, ça a duré, moi ça m'a pris 15 ans...

Q *oh oui oh oui*

R Ça a duré 15 ans avant que je sois définitivement relaxé... euh... Pour faire la preuve... et ce que je trouve... mais ça c'est plutôt du off, c'est plutôt pour toi quoi... ce qui est dommage, c'est que ça a été de la manipulation de Lutte Ouvrière qui dans l'absolu, je pense, n'avait rien contre moi, mais avait contre ce que je représentais, c'est à dire le patronat... euh... et voilà... et à monter... et à faire usage de façon complètement abusif et malhonnête de... de...

415

420 du malheur d'un pauvre père de famille qui avait perdu son fils... euh... ça on peut dire... on  
ne peut pas se mettre à la place... Toi tu m'as dit aussi que tu avais un fils, moi j'ai un fils,  
si mon fils se tuait, bon ben voilà... Mais malheureusement... malheureusement... en tout  
cas, moi pour ma conscience, j'ai toujours eu la certitude que c'était... euh... le pauvre gar-  
çon il a fait une erreur de manipulation comme tu peux en faire... bah... tu... t'as un accident  
425 de la route parce que tu as eu un moment d'inattention, parce que je sais pas quoi et on ne  
va pas chercher le gars de la DDE qui a tracé un virage à cet endroit pour dire que c'est de  
sa faute si la voiture est allée tout droit et qu'il y avait un platane et qu'elle s'est encastrée  
dans le platane... Et là, il y a eu de l'acharnement de... euh... de Lutte Ouvrière sur le sujet  
avec une justice qui était quand même bien à l'écoute des sirènes, avec des tendances de  
430 gauche on va dire, mais je dois reconnaître qu'au final la justice ne m'a pas retenu comme  
coupable... euh... donc, ce que j'aurais là très très mal vécu si ça avait été le cas, mais enfin;  
ça a duré quand même 15 ans... je suis passé... j'ai été... [inaudible] puis je suis passé une  
première fois au tribunal, ça a été rejugé, je suis repassé en appel... et de tracas sur le sujet,  
c'est pas très agréable...

Q *Non non*

435 R Ce sont des expériences dont on se passerait bien. Mais voilà, ça montre aussi la vraie vie  
dans laquelle on est.

Q *Et puis moi, te connaissant bien, enfin voilà... je... j'ai... je comprenais quel parcours du  
combattant ça a pu être pour toi, donc c'était vraiment, bon voilà... Je n'ai pas pris de note,  
je n'ai rien...*

R Et puis un côté... et puis un côté difficile, parce que je pense que j'ai... beaucoup travaillé  
pour l'amélioration des conditions de travail et de la sécurité dans les ateliers... euh... Et se  
faire trainer devant les tribunaux par des gars qui ont dit les pires saloperies sur ce que je  
440 faisais... euh... et les pires mensonges, parce qu'il y en a eu des mensonges, y compris à la  
barre... euh... il y a... le gars, je ne sais plus comment il s'appelle, Lutte Ouvrière... Ali...  
Ali Kala...

Q *Ali Kaya*

R Ali Kaya oui, c'est ça...

Q *C'était un CGT*

445 R Oui mais c'est un Lutte Ouvrière, mais c'est un Lutte Ouvrière, mais si tu veux, c'est des mecs qui mentent, mais qui mentent mais à une tribune... à une barre de tribunal... voilà comme un gamin ment à ses parents quand il a 4 ans, mais ça ne le gênait pas devant le juge, de raconter n'importe quoi, d'inventer des trucs, ils ont fait des faux dans le dossier, mais bon... c'est... c'est...

Q *Ah oui, moi j'ai eu à gérer d'autres épisodes*

450 R Ce truc-là c'est effectivement... c'était le côté très frustrant de se dire comme t'es un patron tu te fais attaquer et t'as ces mecs-là qui sont écoutés, euh... voilà, par des juges qui... je ne sais pas... on peut être envie de se faire mousser ou... je n'en sais rien... Heureusement, il y a d'autres juges qui font leur boulot quand même mais... mais oui, ça a été pénible... et puis surtout d'être mis en cause sur un sujet qui me tenait à cœur... Euh... je pense que je me suis beaucoup investi sur la sécurité... euh... bon, à manier effectivement avec des pin-  
455 cettes parce que c'est le contraste avec des choses qui ont évolué très favorablement et puis malheureusement ce genre d'accident dramatique... voilà.

Q *Justement... justement, ce qui m'intéresserait c'est de...*

R ...qui vient mettre une grosse tâche...

Q *Justement ce qui m'intéresserait de voir avec toi, c'est que... même au-delà de ta période de directeur d'usine, c'est quelles sont les principales... ou les principaux changements que tu as notés entre la fin des années 80, quand tu arrives à l'usine, aux méthodes, en soudure, et quand tu la quittes en 2005, c'est quoi notamment sur les différentes, les différents éléments de... de... alors soit d'une part de process, d'infrastructure, soit d'autre part de management, notamment du management de la performance, c'est quoi les principaux changements ?*

460 R Oh ben il y a beaucoup de choses... il y a beaucoup de choses... Si tu pars sur le process, ça a été l'automatisation très importante par rapport à ce que c'était avant... euh... même plus tôt dans les années 90, hein... euh... en 85, si on reprend mon début chez Renault, ou 84, mais c'était surtout l'automatisation, c'était surtout dans le process, associé aussi à l'évolution de la qualité, l'attention quand même très forte sur la qualité, avec des gars comme... comme Jocu, comme... comment il s'appelait...

Q *La qualité totale*

R Oui, euh... ah... le... X Mine, le grand costaud qui terrorisait tout le monde...

Q *Ah... oui oui oui*

465 R Hein ?

Q *Comment il s'appelait... Jean-Louis Ricaud*

R Jean-Louis Ricaud voilà ! ça c'est... moi j'ai eu Ricaud quand j'étais directeur d'usine, ça s'est toujours bien passé avec lui, on avait bien le fit... J'ai eu de la chance, parce qu'avec mon pote Yann Vincent qui était à Douai à l'époque, ça se passait moins bien... Mais... Mais donc l'évolution de la qualité, c'est quand même quelque chose... Alors ce n'est pas  
470 que la qualité on s'en foutait, avant, mais on a vu que ça prenait de plus en plus de place dans le process de fabrication, dans la rigueur de fabrication. La performance, bien sûr, la productivité... euh... et comme outil de tout ça, ben tout ce qui est négociation... euh... discussions avec les syndicats, la mise en place des choses... euh... Moi je m'en rappelle d'une  
475 fois où... où... de Smedt... de Smedt était venu... euh... dans l'usine... On était dans les ateliers et je lui montrais un secteur où... où j'ai déballé des plans sur le... sur les tables dans l'UET du coin, devant les gars, avec... en expliquant les productivités qu'on allait faire, hein... Bon ça c'était des choses qui étaient inconcevables quelques années avant, quand je suis arrivé... euh... et ça... il y a eu beaucoup de discussions, en amont, sur le terrain, dans les arrêts d'UET pour que les gens réfléchissent comment on pouvait améliorer les postes,  
480 comment on pouvait... euh... rendre les choses plus efficaces et jusqu'à faire des productivités au sein d'une équipe, comment on pouvait les faire... et ça ça a été partagé avec les ouvriers... donc... oui le dialogue social, ça a été un truc... euh... très important au service de la performance.

Q *OK, et puis il y aussi à cette époque-là, au début des années 2000, il y a aussi un sujet qui a commencé à monter en puissance, notamment au travers des certifications ISO 14001, c'est l'environnement. Donc... on est en plein dedans. Quel regard tu portes de l'environnement ou de la montée en puissance de la problématique environnement dans les usines ? Est-ce qu'il y avait déjà cette préoccupation dans les années 80/90 et quels ont été les points majeurs que tu retiens de cette montée en puissance.*

R Ben, la certification l'ISO... 9001 ou je ne sais plus comment elle s'appelait... mais

Q 14001

485 R Mais... oui, il y avait 14001 mais je croyais qu'il y avait du 9000 et quelques... Mais mais  
 Oui, ça, ça tout, ça amené au niveau de la qualité et de la rigueur mais enfin, qualité, pour  
 moi tout ça, ça marche ensemble qualité, sécurité, euh... si tu... c'est la rigueur dans tes  
 process au sens large... euh... moi j'ai toujours dit, si tu progresses sur la qualité, tu vas  
 progresser sur la sécurité et inversement... euh... donc tout ça c'est très très lié, donc je  
 490 pense que c'est des systèmes qui ont fait évoluer favorablement les choses, qui étaient  
 quand même très... euh... trop même administrativo euh... machin, quoi. Parce que dans  
 certains cas, si tu avais les bons papiers, avec les bonnes couleurs et le bon baratin, ça  
 plaisait à l'auditeur et tu avais une bonne note, sans pour autant que le process il soit réel-  
 lement robuste, quoi. Il y avait une espèce de... ce truc-là a toujours été pris... j'ai fait partie  
 495 surtout... J'ai plus compris quand j'étais devenu directeur d'usine qu'avant... Parce qu'avant,  
 je l'avais pris vraiment comme une punition et un truc complètement nul... euh... et pure-  
 ment administratif. Et en fait, quand je suis passé comme directeur d'usine, je me suis rendu  
 compte... que... ben si on essayait de l'appliquer un peut intelligemment, ce n'était pas si  
 con que ça... ce n'était pas si con que ça... et que ça pouvait quand même aider à grandement  
 500 améliorer la performance et la qualité. Et donc, j'ai essayé de l'utiliser comme ça. Ça n'a  
 pas toujours été avec bonheur parce que j'avais pas mal de mes collaborateurs qui étaient  
 restés dans l'état d'esprit de celui que j'avais les 10 ans plus tôt, on va dire... un truc admi-  
 nistrativo pour des technocrates et puis rien... faire du papelard et du papelard et du pape-  
 lard... Mais si tu essayes de le faire intelligemment ça pouvait être assez puissant.

Q *D'accord*

505 R En fait. Voilà, donc ça oui, ça fait partie d'étapes importantes... ben qui ont fait évoluer les  
 manières de travailler, oui...

Q *D'accord. Pour conclure, alors, en termes de management ou de mentalité est-ce que tu as  
 noté un changement dans la mentalité. Alors on a parlé des effectifs évidemment, on n'était  
 pas sur le même volume mais est-ce qu'associé à ce changement-là, euh... sur ton regard,  
 fin des années 80 et 2005 est-ce que sur le management ou les mentalités des personnes  
 tu as noté des changements ou des évolutions ?*

R Ben oui, je pense... on l'a évoqué ensemble et je te l'ai évoqué dans l'exemple avec de  
 Smedt, euh... c'est beaucoup plus de transparence, d'implication de la base, des opérateurs,  
 des Chefs d'UET, des chefs d'atelier, du partage, d'explications, de... voilà, avant c'était un



510 peu on dit qu'il faut faire ça parce que c'est bon pour toi mais on ne t'explique pas les tenants  
 et les aboutissants.... On essaye de faire prendre conscience... oui c'est ça... faire prendre  
 conscience aux gens qu'il y avait des problèmes, de leur partager les objectifs, que voilà,  
 les conditions... si tu veux moi j'ai beaucoup, dans les CE<sup>c</sup>, j'ai beaucoup défendu si l'usine  
 on voulait qu'elle survive, il fallait quand même qu'on s'adapte parce que si on ne s'adaptait  
 515 pas, c'est toute l'usine qui allait être rayée de la carte et il fallait mieux qu'on ait une ligne  
 de fabrication que pas du tout. Bon, mais, de bien expliquer les enjeux, puis de faire parti-  
 ciper les gens pour trouver des solutions, d'écouter les problèmes de gens quand euh... moi  
 quand j'ai commencé à parler de sécurité, je te dis que je me suis beaucoup investi là-  
 dedans, les chefs d'atelier m'expliquaient que les mecs c'étaient des cons, qui... machin...  
 520 Et quand tu les écoutais, quand tu les regardais travailler, tu voyais bien qu'ils n'avaient  
 pas ce qu'il fallait pour travailler correctement en sécurité. Bon, donc il fallait accepter de  
 se mettre euh...j'allais dire à la place ou à côté des gens pour comprendre la problématique,  
 et donc la traiter correctement et encore mieux de la traiter avec eux ce qui permettait de...  
 de... sensibiliser aussi les gens au fait que... ben ça...

Q *Beaucoup de dialogue*

525 R Oui beaucoup de dialogue... pas de dialogue... Oui, mais dialogue ça pourrait être à un  
 certain niveau quoi, c'est dialogue à tous les niveaux et entre tous les niveaux, je pense que  
 c'est...

Q *Oui*

R Je pense que ça c'est un truc qui a bien évolué... sur la période en tout cas.

Q *Et pour terminer, si tu devais retenir de l'usine de Flins euh... un objet, un lieu particulier,  
 un moyen, quelque chose d'un peu symbolique, là, ce serait un peu ton mot de la fin, ce  
 serait quoi que tu mettrais en avant ?*

R Oh ben écoute... quand tu me le dis comme ça...je me dis qu'est-ce que je lui ai raconté...  
 530 tout d'un coup, il y a un truc qui me traverse l'esprit, qu'on n'a pas du tout évoqué, c'était  
 quand on a fêté les 50 ans de l'usine avec... on a fait une grande fête dans l'usine avec tout...  
 on a fait venir tout le personnel, c'était un... un samedi, je ne me rappelle plus si c'était sur  
 une seule séance, on a dû avoir de 4 000 personnes ou 5 000 personnes qui sont venues,  
 avec Schweitzer qui est venu... euh... euh... ça ça a été un grand moment, on avait fait tout

---

<sup>c</sup> Comité d'Etablissement

535        une grande scène sur le parc... euh... des animations, je sais plus ce qu'il y avait, mais entre autre Schweitzer était venu, il avait visité les ateliers, signé des autographes partout... On avait fait des portes ouvertes avec les familles qui visitaient les ateliers... on avait un grand truc... oui c'était les 50 ans de l'usine.

**ENTRETIEN N° 15 – GERARD LECLERCQ – 1992-1999 : DIRECTEUR DE L'USINE**

---

Entretien réalisé par visio conférence le 22 février 2022

Q *Déjà, euh... la première question c'est avant... avant même d'arriver à Flins ou même d'arriver chez Renault, c'est quoi ta formation initiale... euh... en... avant même de rentrer dans le monde professionnel*

R Alors ma formation initiale, c'est l'Ecole Polytechnique

Q *Ah oui*

R Donc j'ai fait une prépa à Lille... J'ai en fait... J'ai d'abord passé un bac technique

Q *D'accord*

R Qui... ce n'était pas le bac S... c'est à peu près l'équivalent mathématique du Bac S plus des... des éléments techniques. Donc ça s'appelait à l'époque le Bac technique mathématique qui est devenu le Bac E... Maintenant, je ne sais pas très bien ce que c'est devenu...  
5 C'est l'équivalent du Bac E. Je suis donc passé par un lycée euh... par un lycée technique

Q *D'accord*

R Puis, j'ai passé le concours d'entrée à l'école... j'ai été dans une prépa classique, ce n'était pas une prépa technique, et le concours classique pour entrer à l'X et puis voilà... euh donc mon parcours après, mon idée c'était d'entrer dans... dans la recherche, c'était ce que...  
10 c'était l'idée que j'avais... Et je suis rentré dans ce qu'on appelait l'institut de la recherche de la sidérurgie

Q *D'accord*

R J'étais un peu sensible parce que je suis né dans le Nord, dans une ville sidérurgique... Denain. Et euh... donc l'institut de recherche de la sidérurgie, je suis resté deux ans, c'était à Saint Germain en Laye. Ça a disparu maintenant, tout a été regroupé en Lorraine. J'étais  
15 à l'X, puis assez vite euh...on m'a proposé... euh... une... euh... une fonction opérationnelle dans une tréfilerie... dans le nord de la France puis assez vite à Dunkerque. Donc j'ai passé une dizaine d'années à Dunkerque. A... Ça s'appelait Usinor à l'époque et c'est devenu Sol-lac, Arcelor.

Q *Bien sûr*

R Oui, donc... en fait... A part les deux premières années en... dans la recherche, j'étais toujours... été dans... euh... dans le domaine opérationnel, la production... Donc Dunkerque  
20

c'était la production, je faisais partie des ingénieurs de terrain, de base... euh... bleu de travail, chaussures de sécurité, casque sur la tête, 24 heures sur 24 sur les hauts fourneaux puisque j'étais...j'étais euh... en charge de la gestion de la production sur les hauts fourneaux à Dunkerque.

Q *Ah oui, ça devait être quelque chose d'impressionnant hein*

25 R C'est... voilà, c'est... donc d'abord une grande usine à l'époque. Quand j'y étais, un peu plus de 10 000 personnes donc ça m'a donné la notion de ce qu'est une grande usine dans son organisation, avec les départements, contrôle de gestion.... euh... finance... euh... communication etc. personnel, RH... Donc j'ai baigné le dedans pendant pas mal... pendant pas mal d'années, avec un intermède euh...

Q *Pendant combien de temps*

30 R Au milieu... pardon ?

Q *Pendant combien de temps à Dunkerque, tu dis ?*

R J'ai fait... j'ai fait une dizaine d'année à Dunkerque, en deux périodes, 5 ans puis 5 ans, j'arrondis... C'est à dire de 82 à 84 euh... j'étais euh... j'étais le secrétaire exécutif de Raymond Levy.

Q *Ah oui*

R Qui était à l'époque président de Renault... Président d'Usinor... Président d'Usinor

Q *D'accord*

35 R Ça s'est arrêté en 84 quand lui-même a été démis de ses fonctions pour des incompatibilités de... de... de perspectives... euh... sur la stratégie sidérurgique avec .... euh.... avec Fabius qui était premier ministre à l'époque. Voilà. Donc, je suis retourné à Dunkerque comme euh... numéro deux de l'usine, en charge de... en charge de la partie fabrication

Q *Donc de 84 à 90*

R Donc de 84 à 89... disons de 85 à 89... euh... Voilà début 85 à mi 89

Q *D'accord*

40 R Quand je dis 10 ans, voilà, j'arrondis un peu, c'était de... disons, j'étais chez Usinor à Dunkerque de 70... de 78 à 89, moins les deux ans que j'ai passés, presque trois ans que j'ai passés à Paris auprès de Raymond Levy.

Q *D'accord. Et donc tu rentres chez Renault en 89/90 ?*

R Juillet 89

Q *D'accord*

R Je rentre chez Renault en juillet 89... L'idée donc, j'étais toujours en contact avec Raymond  
45 Levy et l'idée c'était... euh... pour la partie fabrication, donc auprès de Philippe Chauvel ...  
euh... l'aider à développer un plan de progrès sur la partie fabrication qui nécessitait de...  
voilà... de... d'améliorer ses performances. Et comme j'avais baigné dans des... euh plans  
de... d'amélioration de performance et en première ligne au sein de l'usine de Dunkerque.  
Donc je dis, elle faisait une dizaine de milliers de personnes à l'époque. Bon maintenant, il  
50 y a beaucoup moins. Et donc l'idée c'était... euh de m'inspirer de ce euh que j'avais été  
amené à piloter à Dunkerque... euh... et donc j'imagine de pouvoir apporter cette expérience  
auprès de Chauvel... auprès de Chauvel qui était patron des fabrications à l'époque

Q *D'accord. Donc... donc, le PAP, c'est toi le PAP*

R Donc voilà... l'idée... l'idée... Voilà, donc... je commence à faire des séminaires, voilà, j'ai  
d'abord pris contact... c'est... c'est une trempe assez particulière... euh... passer d'une pro-  
55 duction comme la sidérurgie où le process est en permanence euh... le maître du jeu à  
quelque chose qui est... d'un domaine assez différent hein... production de grande série...  
mais... mais... les... comment je vais dire... les principes de fonctionnement de la hiérarchie  
sont les mêmes et j'ai été amené à côtoyer l'ensemble des directeurs d'usine et à proposer...  
euh... euh... après une analyse, à proposer une démarche... une démarche de progrès qui  
60 s'est appelait le PAP, c'est à dire le Plan d'Accélération du Progrès... Alors pourquoi pas le  
plan de progrès, parce que... euh... dans les différents entretiens que j'avais eu, le progrès  
n'était pas inexistant mais il fallait aller plus vite, d'où l'idée de PAP, Plan d'Accélération  
du Progrès qui a été euh... qui a été adopté... On peut dire que... il y avait un certain nombre  
d'ingrédients qui ont pu je pense servir de marche pied au SPR que Michel Gornet a déve-  
65 loppé par la suite.

Q *D'accord*

R L'idée c'était de passer de cette... euh cette vision d'améliorer le fonctionnement et d'avoir...  
et d'avoir aussi un ensemble.... sur l'ensemble fabrication... euh... plus homogène que ce  
qu'il y avait.... c'est à dire que chaque usine vivait un peu sa vie.

Q *D'accord je vois*

R Pas déconnectée du reste, mais vivait un peu sa vie avec euh... avec des modes de fonctionnement... des modes de fonctionnement plus... plus personnel sur chaque usine et donc l'idée c'était de faire quelque chose de plus... de plus cohérent et partagé par tout le monde. Ça n'a pas été la moindre chose à faire mais ça a été probablement l'un des éléments qui ont permis d'assurer une certaine cohésion sur l'ensemble fabrication et notamment la création euh... la création des UET... les UET sont issues très directement du PAP, hein, les Unités Élémentaires de Progrès...

Q *Ah d'accord*

R Pardon

Q *Oui oui d'accord, je ne savais pas parce que je pensais que les accords à vivre, mais donc le PAP est venu alimenter les Accords à vivre*

R Alors oui, je me suis inspiré de... de ce qu'il y avait dans les Accords à vivre mais les Accords à vivre c'était un peu une sorte de théorie... euh... d'ordre général, mais la notion et le terme UET... euh... je ne sais plus... dans l'Accord à vivre, il y avait une notion... je ne sais plus comment... mais l'appellation UET, euh... c'était d'abord Unité de Travail puis Unité Élémentaire de Travail avec l'idée de raccourcir au maximum de ce qu'on pouvait faire la ligne hiérarchique, d'où la création des chefs d'UET, chefs d'atelier, chefs de département. Donc l'idée c'était de n'avoir que cette cascade en fait, chef de département, chef d'atelier, chef d'UET.

Q *D'accord ah oui*

R Avec de mémoire, tout au début chef d'atelier c'est valorisant, pas valorisant comme titre. Alors voilà, on a quand même adopté cela et c'est... ça doit être encore le cas dans toute les usines.

Q *Ah complètement je te confirme*

R Voilà. Donc... Ça a été l'un des éléments, l'un des ingrédients, l'un des éléments de ce Plan d'Accélération du Progrès, voilà... j'ai encore chez moi un certain nombre de documents fondateurs de ce Plan d'Accélération du Progrès... euh... voilà qui s'est fait à partir de séminaire. Le challenge qui m'était... le challenge auquel j'étais confronté, c'était de réussir à obtenir euh... la mobilisation et l'adhésion des différents directeurs d'usine et qui ont, on peut le dire, une certaine personnalité.

Q *Ah oui...*

95 R Michel Gornet qui était à l'époque à Sandouville, Michel Auroy à Flins... euh... Guillemin à Cléon, Guy Bara à Douai... euh Alain [inaudible] au Mans... Donc c'était... des... euh... des fortes personnalités... Le Chevallier qui était... Le Chevallier il était à Maubeuge à l'époque je pense... Donc des personnalités de poids si je peux dire.

Q *Ben oui, j'imagine bien, donc ça ne devait pas être très très évident et donc...*

R Euh... oui... oui oui... c'est... oui...

Q *D'ailleurs tu dis que tu as encore beaucoup de documents sur cette époque-là, sur la mise en œuvre de ce dispositif-là.*

R Oui

Q *Ce serait intéressant peut être de l'ouvrir à un moment ou à un autre aux gens de Renault Histoire ou toi-même de... de...*

100 R oui

Q *C'est quand même un sujet passionnant*

R Je n'ai pas d'objection mais... quand je lis... quand je regarde ce que... l'activité de Renault Histoire... Renault Histoire est majoritairement pour ne pas dire exclusivement intéressé par le produit

Q *Pour le coup c'est vrai, c'est vrai, tu as raison, c'est vrai, mais bon, charge à nous, gens de la fabrication de changer, de changer un peu.*

R Oui

Q *De changer un peu ça*

105 R Oui oui

Q *En tout cas moi, si un jour tu souhaites comment mettre à disposition ces contenus, je serais ravi de... de... t'aider un peu à ce dépouillement parce que moi, ça me stimule beaucoup et c'est... ma formation initiale.*

R Oui oui

Q *Donc tu arrives à l'usine de Flins à la suite de ce travail autour du PAP, du Plan d'Accélération du Progrès, c'est en quelle année toi que tu arrives comme directeur de Flins, tu arrives directement comme directeur de Flins ?*

R Non j'arrive en mai 91 à Flins, euh... en termes de... ben numéro deux de l'usine

Q *Ah d'accord, donc c'est le directeur des fabrications*

R Oui, ah, Oui ça s'appelait plutôt sous-directeur des fabrications, mais c'est plutôt ça, oui, oui tout à fait

Q *D'accord*

110 R Et Michel Auroy qui était à l'époque... qui était directeur de l'usine et là après avoir, finalement sur un travail collectif... euh... proposé le déploiement du PAP, sur l'ensemble des usines, ben l'idée c'était d'aller de façon opérationnelle... euh... assurer, oui, assurer d'une certaine façon sa mise en œuvre euh... dans l'usine de Flins... euh... Voilà. Donc là Michel Auroy m'a accueilli sous son aile à l'usine de Flins, avec mes premières impressions, arrivant dans l'usine... il y avait... il y avait aussi une sorte de besoin... de... de rajeunir un peu les choses... euh... non pas vis-à-vis de Michel Auroy, mais vis-à-vis de... vis-à-vis des...  
115 des personnes en place, donc c'était un peu le challenge aussi

Q *Parce que tu dis rajeunir, parce qu'il y avait comment... des modes de fonctionnement qui étaient un peu anciens.*

R Oui, il y avait un peu... il y avait un peu... oui c'est ça... Il y avait un peu une sorte de... de... passé dans l'usine de Flins. Le... Michel Auroy était en train... en train d'opérer et quand on  
120 fait comme ça, il y a l'ensemble... l'ensemble des chefs de département, la ligne hiérarchique... la ligne hiérarchique à renouveler... mettre en place les ateliers... Donc les chefs d'atelier, à développer les chefs d'UET... Monter les compétences des chefs d'UET, donc ça c'était un élément... ben voilà, ça qui était important... Moi je suis arrivé là pour aider Michel Auroy... Euh... Michel Auroy venait de négocier... euh... le passage en...

Q *Les temps d'ouverture ?*

125 R Le passage en trois équipes

Q *Oui*

R Ce qui n'existait pas encore, c'était une première, le fonctionnement trois équipes, il avait négocié ça pour l'arrivée de la Twingo, et la Twingo a démarré en... fin 92... fin 92



Q *Oui oui, enfin l'accord de fab et de commercialisation c'est 93, courant 93 mais sans doute que les premières Twingo...*

130 R Oui c'est ça c'est courant 93, c'est courant 93... on commençait à... à... à... à assurer le déploiement de la Twingo donc elle est... c'est mars avril ou mai 93... euh... la montée en cadence de la Twingo.

Q *Oui*

R Et... et donc, à l'époque il y avait eu un peu de rififi à l'usine de Cléon en 91.

Q *oui... oui oui*

R Et Michel Auroy a été appelé... euh... fin 92 à prendre... à prendre la direction de l'usine de Cléon... Et il a bien voulu bien plaider ma cause pour que je lui succède à l'usine de Flins.

Q *Donc toi tu prends la tête de l'usine de Flins en 92*

R Non, 93

Q *93, pardon*

135 R Fin 80... 91 de mémoire c'était les problèmes majeurs à l'usine de Cléon... Il se passe une bonne année... Michel Auroy est appelé pour prendre... pour prendre la tête de l'usine de Cléon. Et là aussi, comment je vais dire... entre guillemets, rajeunir... je ne trouve pas le bon terme... pour... pour refonder l'organisation de l'usine de Cléon, également, avec les chefs d'atelier, chefs d'UET, etc. donc... dans... dans l'usine de mécanique avec la connaissance qu'il avait du fonctionnement des usines. A l'époque de mémoire, les usines de mé-  
140 canique... euh... c'était un peu aussi un état dans l'état, un peu compliqué, un peu fermé... et c'était de l'ouvrir un peu plus hein... euh... c'est le... comment dire... la transparence et l'ouverture qui sont de mise aujourd'hui, j'espère que ça continu... ça continu. Ce n'était pas forcément la culture à l'époque, hein

Q *Ah oui oui. C'était un peu des baronnies, en quelque sorte*

145 R Non, pas en quelque sorte, réellement

Q *Ah oui OK*

R Eh oui... Il y a... il y avait... oui oui... il y avait une sorte de... de baronnie, « je suis chez moi et... et laissez-moi faire » en quelque sorte avec... voilà. Donc, Michel Auroy est appelé là-bas et a plaidé ma cause pour que... euh... Donc c'est Schweitzer qui m'a nommé, euh patron de l'usine de Flins au 1<sup>er</sup> janvier 93.

Q *D'accord, 1er janvier 93...*

150 R Et la première opération que j'ai été amené à faire, c'est démarrer la Twingo et mettre en place... démarrer la Twingo et mettre en place la troisième équipe... qui n'avait jamais été mise en place dans aucune usine de montage, autant que je me souviens.

Q *Ah oui alors, c'était une toute première, non seulement pour Flins, mais également pour Renault*

R Toute... toute première pour Flins, pour Renault, pour l'industrie automobile en France, en Europe, peut-être.

Q *Ah oui, c'est incroyable, ça.*

155 R [inaudible] Il faudrait faire un peu de spéléologie mais faire fonctionner... faire fonctionner... euh... une usine de montage en trois équipes... euh... ça n'était pas... Ce n'était pas la pratique... euh... les Japonais d'ailleurs avaient plutôt tendance à fonctionner de mémoire... une équipe de 8 heures, un arrêt de 4 heures, une équipe de 8 heures, un arrêt de 4 heures... Je caricature un peu, voilà... d'accord ? Parce que l'un des points c'est notamment la maintenance quotidienne et notamment les lignes de peinture, nettoyage des installations de peinture, etc. Et donc, le fonctionnement en trois équipes nécessitait de savoir s'organiser pour... euh... pour notamment nettoyer les lignes de peinture ou sur le montage... Sur les lignes de montage faire un certain nombre... faire un certain nombre de maintenances. Donc comment assurer la maintenance au quotidien et réserver des périodes de maintenance plus importantes par exemple le week-end.

160

165

Q *Alors justement, comme ça se met en place, parce que là on démarre... tu dis c'est une toute première. Alors on essuie, entre guillemets, on essuie les plâtres... On essuie les plâtres en peinture, ça se passe comment concrètement ?*

R Concrètement, ça s'est passé d'abord par une négociation avec les partenaires... avec les partenaires sociaux, une acceptation par les...

Q *Ah oui, il y avait ça aussi*

R Une acceptation par les... euh... les organisations syndicales et par le personnel. Euh... définir les rémunérations de nuit, donc tout ça, c'est du soft, si j'ose dire, hein... c'est .... c'est le personnel, c'est quoi la rémunération pour les équipes de nuit. Et puis après c'est trouver les volontaires.... Les volontaires, qu'est-ce qu'on met comme encadrement, les chefs d'UET obligatoires, chefs d'UET par UET... euh... les chefs d'atelier euh... on n'avait pas

170

forcément mis les mêmes chefs d'atelier la nuit que le jour.... Eux restaient de jour, et il y en a qui étaient missionnés pour faire une permanence la nuit donc tout ça se négocie d'abord avec les volontaires... euh... il faut rentrer du personnel, donc de la formation et puis une montée en cadence... une montée en cadence ou une montée en pression progressive et également adapter les horaires ne serait-ce que pour les transports par exemple.

175

Q *Ah oui oui oui il y a tout un tas d'éléments en cascades... C'est très intéressant. Donc concrètement tu sais m'en dire un peu plus... Donc là on a les volontaires, on a les équipes, on a les volontaires, on met en place le transport, euh... comment on fait la maintenance parce que concrètement on a très très peu d'heures pour la faire ?*

180

R Oui ce qui veut dire que aussi, comme il y a très peu... donc... ça ne fonctionne pas tout à fait 24 heures sur 24, c'est à dire que... euh... Dans... dans le... dans un fonctionnement en deux équipes, l'arrivée... bon je ne sais plus exactement l'heure d'arrivée le matin. Ça fonctionne deux heures, euh... un peu de pause, puis ça fonctionne 3 heures puis les gens vont au restaurant, 40 minutes, puis ils reprennent deux heures, puis ils repartent chez eux. L'équipe d'après-midi continue. Pendant les pauses dont j'ai parlé... plus la... euh... plus... le temps de repas à la cantine, le temps de repas à la cantine... euh... tout ça ce sont des moments d'arrêt des installations... les chaînes... les chaînes de fabrication de véhicules ne tournent pas, donc ce sont des moments propices à la maintenance. Donc il faut avoir également une bien plus grande fiabilité des installations... euh... je reviendrai sur une des problématiques qui nous a occupé jusqu'à mon départ en retraite où les choses ont finalement évolué... Euh... Et donc il fallait que les méthodes aient... aient conçu des installations suffisamment fiables. Il y a fallu aussi travailler sur la fiabilité des installations au jour le jour.... Dans un fonctionnement en trois équipes, on peut plus laisser par exemple, l'heure du repas, les... les 40 minutes, de mémoire c'était 40 minutes, pause du matin, pause de l'après-midi. Donc on a simplement reporté... euh... l'arrêt des 40 minutes en fin de postes.

185

190

Q *Oui oui*

195

R Et donc... de mémoire... je crois qu'on a prévu une fois 20 minutes d'arrêt parce qu'il faut quand même que les gens se reposent... une fois 10 minutes, une fois 20 minutes... Les 8 heures.... un peu moins des 8 heures de fonctionnement, 7 heures et quelques... Les gens qu'arrivaient, je ne sais plus... à 6 heures du matin, avaient terminé leur poste à 13h00. Il faudrait reprendre les horaires exacts... en s'étant arrêtés... euh... une fois 20 minutes, une fois 10 minutes et à 13h00 ils allaient à la cantine.... J'aime autant te dire qu'on a maintenu

200 la cantine mais on a mis en place des bus à 13h00 pour ceux qui ne voulaient plus aller à la cantine, et des bus 40 minutes plus tard pour ceux qui voulaient quand même manger à la cantine.

Q *Ça devait coûter cher, hein*

R Alors, oui mais il faut savoir le faire... c'est à dire que ce qui était... ce qui était imaginer comme inévitable c'est que les gens préféraient rentrer chez eux directement.

Q *Ben oui*

205 R J'ai beaucoup insisté.... j'ai beaucoup insisté, j'ai fait ça avec Michel Guillaud, à l'époque, pour mettre en place les deux services de bus, sachant bien que certes, ça coûte cher mais que ça de ne durerait pas très longtemps...

Q *Ça a duré combien de temps ça ?*

R Oh ça a duré trois quatre mois.

Q *Ah oui d'accord.*

R Oui... et puis... et puis à un moment donné on a décidé de les arrêter. Il y a les organisations syndicales qui nous ont dit « ce n'est pas possible, vous exagérez. » Les... les 3/4 personnes  
210 qui restaient manger, qui prenaient le bus 40 minutes après le poste, ils peuvent faire grève, ça ne va pas changer grand-chose. Donc à un moment donné... Simplement pour illustrer le fait qu'imposer les choses sous la contrainte ce n'est pas la meilleure des façons... C'est l'illustrer... C'est la force du fonctionnement qui va entraîner les décisions.... Et bien évi-  
215 demment ce qui s'est passé, il y a eu tout de suite, je ne sais plus, plus de la moitié du personnel qui était à la cantine et qui n'y allait plus, qu'on avait... je ne sais plus on avait quatre restaurants à l'époque, il n'y en a plus qu'un, et encore...

Q *Les restaurants, ils étaient déjà, ils étaient déjà traités par un truc type Elixor ou euh... ou euh... Sodexo ?*

R Non à l'époque c'était le comité d'établissement...

Q *Ah oui, c'était encore le comité d'établissement.*

R Oui bien sur

Q *Donc c'était un sacré manque à gagner pour eux*

220 R Ben... je veux dire que ça a été un élément de discussion, bien évidemment... mais jusqu'à se rendre compte que... Et puis... et puis euh... je crois que c'est à ce moment-là que... mais là il faudrait faire de la spéléologie... que le comité d'établissement géré par la CGT a fini par être géré par la CFDT.

Q *Ah puis*

R Et quand on passe d'un syndicat qui gère à un autre syndicat, il commence à y avoir des  
225 audits... et...

Q *Oui*

R Et... et des contrôles des comptes... pour ne pas dire des règlements de compte... oui... Donc petit à petit, on a fini par regrouper les... regrouper les... regrouper les restaurants. Je crois qu'on en a laissé 2... Euh... Le RC, qui est là-bas près de l'emboutissage.

Q *Oui, oui je vois très bien*

R Et puis... et puis celui qui est plutôt... euh... là... La vente aux personnels. Mais doit plus  
230 n'y en avoir qu'un seul maintenant, hein ?

Q *Maintenant, il n'y a plus que celui-ci, là, qui est en face du bâtiment... du bâtiment S*

R oui oui c'est voilà... Donc petit à petit on a été amené à fermer... Donc... donc en fait ce sont des évolutions qui... qui s'imposent un peu avec le temps et avec l'organisation. Si on avait décidé un jour que... euh... en fonctionnant en deux équipes, il n'y aurait plus de restaurant, on se serait heurté à une résistance. euh... une résistance extrêmement forte de la  
235 part du personnel et des syndicats. Là ça s'est fait par la force de... du fonctionnement.

Q *Oui, c'est la démonstration par l'exemple quoi*

R Ah, oui exactement... voilà, donc... euh... Donc on est arrivé non seulement à supprimer les restaurants mais petit à petit aussi à remettre en cause le transport du personnel.... Euh ; et des des bus qui étaient... Enfin je veux dire les sociétés extérieures et puis les bus Renault... ça a disparu les bus Renault, etc. Donc le fonctionnement a été complètement, compléte-  
240 ment remis en cause.

Q *Ah oui, parce que moi, ce que j'ai vécu à l'usine de Flins, c'était encore, c'est ce que tu décris là, c'est à dire un nombre de restaurants limités, puis des lignes de bus beaucoup*

*plus simplifiées, donc toi tu as été vraiment à la jonction de ce changement qui est lié donc à l'équipe de nuit*

R Oui... alors, l'équipe de nuit ça a été l'opportunité pour... pour avancer dans ce sens. Et quand l'équipe de nuit a été supprimée... parce que... De façon anecdotique, on a mis en place l'équipe de nuit en mars, de mémoire, je crois que c'est en mars 93, j'ai un coup de fil de... euh... C'était Gras, Philippe Gras qui était le patron industriel à l'époque... euh... au-dessus de Chauvel, de mémoire...Donc Philippe Gras qui m'appelle et il me demande euh... quand... dans quel délai on peut supprimer l'équipe de nuit.

245

Q *Ah oui C'est quand ça ?*

R Pardon ?

Q *C'est quand ça ?*

R Ça c'était en 93, en avril 93, un mois après le démarrage de l'équipe de nuit.

Q *Ah d'accord*

R Je n'ai pas vraiment apprécié... Parce que... c'est l'une des difficultés que l'on rencontre notamment en fabrication, hein... Euh... des décisions sont prises à un moment ou à un autre et on met en œuvre et on n'est pas aussitôt parti dans la mise en œuvre qu'il faut... faire complètement l'opposé... Et donc ça a été quand même un peu... ça a... ça a un peu grogné... Donc on l'a laissée quand même en place mais c'est... je ne sais plus combien de temps, mais c'est pour dire qu'il y a des décisions... euh... stratégiques ou stratosphériques qui se prennent avec... une... un manque de... de perspectives si j'ose dire, sur ce qu'il se passe sur le terrain. Donc effectivement l'équipe de nuit a été l'occasion de... de réformer le fonctionnement, Forte heureusement qu'on avait mis en place les UET, les chefs d'UET... les chefs d'ateliers, etc. L'organisation globale on a su la faire, il y a fallu quand même organiser la maintenance de... de nuit, hein... et en réservant un temps ... euh... entre la fin de l'équipe de nuit et le début de l'équipe du matin suivante pour assurer la maintenance qui ne peut se faire qu'en période d'arrêt et au fil du temps, on a continué à réfléchir à faire à comment raccourcir cette période sans... sans production.

250

255

260

Q *C'était combien de temps à peu près, que vous aviez prévu de temps de maintenance et vous l'aviez ramené à combien ?*

R Alors on avait prévu 4 heures de mémoire ; il fallait arrêter à 3 heures, ça repartait à ... oui c'est... ou 2 heures jusqu'à 6 heures, environ 4 heures ou 3 heures et demie...3 heures et

265 demie de temps de maintenance... le principal point, c'est... ce sont les installations de peinture...

Q *Oui, c'est ce que tu disais tout à l'heure, parce que là il faut les nettoyer, etc.*

R Oui et donc... et donc il a fallu faire appel à d'autres techniques... imaginer d'autres techniques de nettoyage et modifier aussi les installations, au fil du temps avec les méthodes, trouver d'autres manières de faire pour que les installations de peinture se salissent moins, 270 soient... soient nettoyées plus rapidement, faire appel aussi à des équipes extérieures, pour assurer le nettoyage des installations.

Q *En cascade ça a entraîné tout un tas d'impacts... de... les moyens, les équipes, etc. etc. D'accord. A l'époque donc, il y avait deux lignes de tôlerie, deux lignes de peinture et deux lignes de montage*

R Oui, alors deux lignes de tôlerie, oui c'est ça... on peut dire ça... deux lignes de tôlerie, deux lignes de peinture et deux ligne de montage avec la nécessité aussi de... de ... voilà, la tôlerie elle, elle pouvait fonctionner de mémoire un peu plus longuement, c'est à dire 275 que... Autant la peinture était [inaudible] des moments d'arrêt, autant en tôlerie on pouvait fonctionner sur des... sur des périodes plus longues, d'où la nécessité de trouver en la tôlerie et la peinture euh... des tampons... euh... des tampons de stocks. J'aime autant te dire qu'à une époque où on disait qu'il fallait qu'on n'ait aucun... de stock, c'est à dire que les méthodes disaient « on fonctionne à stock 0, à flux tendu, y compris sur les lignes », ça a été 280 un poil compliqué pour faire en sorte que l'on ai... Parce que... euh... donc... la tôlerie a... la tôlerie a son mode de fonctionnement, euh comme je vais dire... la tôlerie et la peinture et le montage ont leur mode de fonctionnement, leurs dysfonctionnements propres aussi. Et donc si on n'a aucun... aucun tampon entre la tôlerie et la peinture, quand ta tôlerie s'arrête, ça entraîne l'arrêt de la peinture

Q *Bien sûr*

R Quand la peinture s'arrête ça entraîne l'arrêt de la tôlerie, la même chose entre la peinture et le montage et donc si on a aucun tampon entre les deux, on multiplie... on fait une multiplication des temps d'arrêt... donc... euh... on n'est jamais capable d'avoir un fonctionnement 99%. On tombe à 96, 95, 92% parce que... parce que l'arrêt d'un département entraîne l'arrêt des autres. Alors que si on met un tampon on peut toujours faire fonctionner le tampon... Voilà... Et entre la peinture et la tôlerie, alors je ne sais pas comment c'est, y avait, 290 comment on appelait ça, pour reconstituer le film... euh...c'était toujours un peu compliqué.

Q *Il y avait le Tristock entre la peinture et le montage.*

R Le Tristock voilà. Le Tristock, alors si on n'arrive pas à reconstituer le stock, on est obligé d'arrêter le montage, attendre que la peinture elle redélivre les... des caisses etc. Donc il a fallu se, s'adapter et repenser le fonctionnement complet de l'usine.

Q *Ah c'est passionnant hein Et ça c'est deux lignes, comme deux lignes, il y avait comme deux usines en parallèle*

295 R Oui ah oui oui, tout à fait... alors en plus, euh... oui, de mémoire, à un moment donné il pouvait y avoir un croisement entre les deux lignes... euh... là j'essaie de faire appel à mes souvenirs sans inventer... Quand on avait que de la Clio... sur les deux lignes... on pouvait éventuellement croiser d'une ligne sur l'autre à un moment donné, au Tristock sûrement

Q *Oui bien sûr*

R Là, c'était plus possible parce que les Twingo ce n'était que sur une ligne

Q *Oui*

300 R D'accord ? Donc... donc, les choses étaient encore plus liées, je fais appel un peu alors à des souvenirs petit à petit... voilà... et puis un élément qu'il fait que je souligne aussi parce que ça me semblait importante... il y a une décision à prendre. Les gens qui travaillent de nuit... Euh... doivent être rémunérés comment... Ils sont donc rémunérés ... Ils ont une rémunération plus élevée que... euh... que ce qui font de jours en deux huit, d'accord.

Q *Oui...*

305 R Donc l'idée c'était... d'avoir le même taux horaire mais moins de temps, c'est à dire que ceux qui sont de nuit finalement conservent la même rémunération globalement mais avec beaucoup moins d'heures.

Q *Oui parce que tu avais tes quatre heures... tes quatre heures de maintenance*

R Ah Oui... parce qu'ils sont moins longtemps... moins longtemps en usine. Donc ça a un gros avantage c'est que quand on est amené à arrêter l'équipe de nuit, les gens qui repassent en équipe de jours ne perdent pas en rémunération.

Q *Oui*

R Ils ont simplement un temps plus important à l'usine, mais en rémunération nette il n'y a pas de... de différence. Ce qu'ils perdent éventuellement c'est l'opportunité d'avoir un deuxième boulot en dehors de Renault.



Q *Oui...*

R Bon, mais... mais cela mis à part, ça facilite... le passage... euh... de deux huit...

Q *Oui, c'est intéressant.*

315 R Ben voilà... Et... et... euh... alors une particularité aussi c'est les gens qui sont en deux huit sont en deux huit et les gens qui sont de nuit, sont de nuit, c'est à dire qu'ils ne font pas les deux.

Q *Voilà c'est ça, en deux huit, tu alternes matin et après-midi, une semaine sur deux, mais en nuit, tu es toujours en nuit.*

R Exactement.

Q *D'accord. Et ça c'était bien vécu par les gens ?*

320 R Oui... oui et ça a bien fonctionné, c'est à dire qu'on a eu beaucoup de dialogue, ça a été bien vécu... oui oui ça a été bien vécu. D'autant plus que ça permettait à l'usine de... d'avoir une activité... une activité importante. On a été jusque en 1998... euh... au démarrage de Clio II.

Q *Oui*

R On a battu le record de fonctionnement sur une journée à 2 050 voitures.

Q *Oui, Denis Barbier me l'a dit que c'était toi qui avais battu le record...*

R Oui

Q *2 050 voitures sur une journée...*

325 R Oui, on a réussi à faire... euh... sur une journée 2 minutes d'arrêt au total.

Q *Waouh*

330 R C'est à dire que... qu'on aurait plus sorti 2 052 ou 2 050, on est sorti 2 048. Mais sur l'ensemble du fonctionnement de l'usine, et donc des usines de montage, oui 2 minutes d'arrêt. C'est simplement l'illustration qu'on a énormément travaillée sur... sur la maintenance et la fiabilité... Et il y avait sûrement encore beaucoup de progrès à faire. Mais c'est un des éléments importants, si on veut fonctionner correctement et c'est tout l'enjeu de l'industrie en France, c'est avoir un fonctionnement à haut niveau de fiabilité... euh... Je pense qu'on est capable de rivaliser avec tous les pays où on ... où on a décentralisé... où on n'a délocalisé beaucoup de productions industrielles. Si on veut pouvoir rivaliser avec tous ces pays

335 qui ont... qui ont capté l'industrie, c'est premièrement, une fiabilité exemplaire, deuxièmement, une qualité exemplaire, et donc aucun... aucun gâchis si j'ose dire, en temps et en qualité et... euh... ça, ça permet de compenser les écarts salariaux... Ça c'est tout une philosophie de la fabrication. C'est comme ça que j'avais pu démontrer à Ghosn qui l'avait accepté qu'il était pertinent d'investir 20... 21 millions d'euros dans la fonderie du Mans.

Q *D'accord*

340 R Quand j'avais fait le dossier, j'avais simplement montré qu'avec un niveau de... un niveau de qualité et un niveau de...

Q *De fiabilité ?*

R De fiabilité, l'investissement était pertinent, ce qu'on a fait. Alors après il faut le réaliser.

Q *Oui Ah, c'est intéressant, c'est passionnant ce que tu me dis, c'est vraiment passionnant parce que c'est des aspects... c'est des aspects que j'avais pas du tout... euh... j'avais pas du tout captés... Alors on s'est écarté un peu de la trame d'entretien mais... mais ce n'est pas grave du tout, parce que c'est passionnant tout ce que tu me racontes, j'espère qu'on a encore un petit peu de temps... euh... Est-ce que... Par rapport à d'autres sites que tu as pu connaître, qu'est ce... notamment des sites Renault, parce que j'imagine que tu as pas mal parcouru les sites Renault. qu'est ce qui fait la particularité de l'usine de Flins, tant dans ses installations dans ses moyens techniques que plus dans l'esprit Flins, ou dans les hommes de terrain. Je ne parle pas des patrons, je parle vraiment du terrain-là.*

R Alors... du terrain... euh... la première des choses c'est que c'est une usine qui a été une grande usine. je ne sais pas combien elle fait, 240 hectares, quelque chose comme ça

Q *C'est ça oui*

345 R Ou 240... 240 hectares, enfin peu importe. C'est une très grande usine qui a fonctionné avec trois... trois chaînes ou quatre chaînes. Beaucoup d'installations, beaucoup de bâtiments et finalement un passé assez... un passé assez pesant et des coûts de structure assez élevés qu'on n'a jamais réussis à faire baisser. Il y a une forme de culture ou d'habitude qui fait que euh... il y a une certaine inertie à faire évoluer les choses... Donc ça... ça c'est un point très... très prégnant et que je n'ai pas réussi à mener jusqu'où il aurait été nécessaire de le mener. L'usine de Flins a fait beaucoup de progrès mais ... euh... je pense que... le passé, si  
350 on avait à passé un bulldozer et à reconstruire, on aurait reconstruit une usine avec des éléments structurants globalement, hein, plus... plus performants. Ne serait-ce que le

Tristock par exemple... euh... les... les installations de transfert, enfin, l'organisation entre la tôlerie, tout est très dispersé et tout ça très structurant et finalement très couteux. Donc des coûts de structure trop élevés. Globalement, les coûts de structure trop élevés. C'est l'une des difficultés pour des usines assez anciennes. L'autre difficulté... alors là ça n'engage à la fois que moi mais... euh... c'est... il avait été décidé et... c'est dans les années 80, que les méthodes seraient rattachées à l'ingénierie et... et... les usines dessaisies des méthodes et de l'ingénierie process. Donc une antenne méthodes dans l'usine et l'antenne méthodes étant rattachée hiérarchiquement à l'ingénierie. Donc avec Michel Gornet et d'autres on avait toujours plaidé pour que les usines aient la maîtrise de... la maîtrise de l'ingénierie process, en tout cas la Direction des Fabrications ait la maîtrise de l'ingénierie process... de ce que... je veux dire, dans le fonctionnement que j'ai connu tout le temps que j'étais à Flins puis après, l'ingénierie qui décide le produit... enfin oui le bureau d'étude... l'ingénierie décide des... euh... des machines, donc du process... euh... avec une... une approche qui est très technique vue de l'ingénierie.

Q *Oui*

R Et... et... dans un certain nombre de cas pas assez vu du fonctionnement... euh... de l'usine et donc imposer un certain nombre de chose que l'usine, n'arrive plus à maîtriser, donc voilà. Euh... Je... j'ai donné deux exemples, trois exemples. Un premier exemple c'est, ce qu'on appelait le TMA qui a été conçu notamment par Detourbet. Tu vois ce que c'est que le TMA ?

Q *Oui tout à fait tout à fait*

R Qui a démarré sur Clio, avant que je n'arrive et que j'ai pris en charge, Twingo... Avec une idée générale, ces gens de la fabrication si on ne les met pas sous contrainte, de toute façon, ils ne vont pas gérer les choses correctement, donc je ne mets pas de back up au TMA, il faut qu'ils le fassent fonctionner... et donc s'il y a des choses qui ne fonctionnent pas bien sur le TMA, euh... Il n'y a pas de back up

Q *D'accord*

R D'accord ? Et dans ce cas-là, on arrête la ligne parce qu'en plus, il n'y a pas de tampon, hein...

Q *Oui*

R Donc il a fallu que je me batte sur le sujet pour essayer de mettre en place un process,  
380 premièrement un process... euh... de substitution.

Q *Une marche dégradée en quelque sorte*

R Deuxièmement, analyser les choses... L'exemple que j'ai en tête... il est certes anecdotique  
mais quand même. Le TMA il a des visseuses verticales... donc on conçoit le produit avec  
des visseuses verticales pour visser en dessous de façon automatique avec des visseuses  
automatiques qui vissent par dessous, d'accord ? Donc il faut concevoir le produit pour que  
385 ce qu'on visse par dessous soit avec des vissages verticaux. Euh... le... euh... la tôlerie avait  
conçu la caisse sous, le dessous de caisse avec un référentiel et les méthodes montage ont  
conçu le TMA avec un autre référentiel.

Q *Non, ce n'est pas possible*

R Et donc, à un moment donné les méthodes montage avaient imposé des vis à tête ogivale,  
tu vois on a des vis à têtes coniques, pour qu'elles puissent aller rentrer dans le... dans les...  
390 dans les trous ne... qu'étaient pas en face des visseuses. Donc, j'ai repris avec... j'ai repris  
avec ce que je pouvais dans l'usine, sans les moyens des méthodes, puisqu'ils n'étaient pas  
dans l'usine. Pour essayer ...

Q *C'est incroyable ce que tu dis là, ça veut dire que les tôliers et les monteurs, côté process  
ne s'étaient pas concertés pour dire « moi je vais mettre des trous là et vous vous allez  
mettre des vis comme ça »*

R Euh [inaudible] les visseuses du TMA étaient pas en face des trous des tôles.

Q *C'est incroyable, et toi tu gères ça quand t'es directeur d'usine*

R T'es directeur d'usine, tu gères ça et que t'as 80% ou 90% de fiabilité au montage alors qui  
395 te faut 98%, si tu veux... tu te fais un peu taper sur les doigts.

Q *J' imagine bien oui*

R Donc... donc, ça j'avais pu reprendre... ça m'agaçait et je me suis largement penché là-  
dessus et comme on n'avait pas de back up, quand ça marchait pas, il fallait reprendre en  
manuel en aval du TMA. Les choses se sont corrigées petit à petit avec l'aide quand même  
des méthodes de l'usine, il a bien fallu quand même qu'ils s'y mettent... puisqu'ils prenaient  
400 le relai. Ça c'est un premier exemple. Un deuxième exemple, c'est... alors tu l'as peut-être

connu, quand on a refait le bout de montage, parce que l'idée c'était que ce soit suffisamment fiable pour que le bout de montage, ce qu'on appelait le bout de montage... c'est... on... on avait pas mal de voitures et puis on les amenait dans un autre bâtiment, le NF

Q *Oui c'était le bâtiment NF, où NL*

405 R Oui, quelque chose comme ça. Donc l'idée c'était de le supprimer, donc à un moment donné on dit on supprime le bout de montage, donc... on modifie les installations et parce qu'il faut bien contraindre les fabricants, on supprime toute possibilité d'aller, si toutes les voitures ne sont pas terminées, d'aller les mettre quelque part. L'idée c'était de les terminer en ligne. On était tout à fait d'accord pour les terminer en ligne, à condition que les installations soient suffisamment fiables.

Q *Ben bien sûr*

410 R Oui, et... et les méthodes avaient inventé des... euh... alors c'était des lignes de montage sur des bandes en caoutchouc sur lesquelles les... euh... les voitures étaient sur des luges qui avançaient sur les bandes en caoutchouc.

Q *Oui*

R Quelque chose comme ça... Et... euh... qu'est ce qui avait ça, c'était Catherine, j'oublie son nom...

Q *C'était au 6 pouces ça*

415 R Oui, et au cinquième... au cinquième accident quand les ouvrières ou les ouvriers s'étaient fait coincer le pied sous ces luges, je dis : j'arrête. Donc je décide de ne plus utiliser ces lignes et j'ai réouvert le NL pour aller terminer les voitures en attendant qu'on modifie les lignes.

Q *D'accord*

420 R Donc, [inaudible]... que je me gendarme sur le sujet ; bon Voilà donc deux exemples... Tout n'était pas mauvais, là je ne cite que les exemples... tout n'était pas mauvais mais le fait d'avoir... je pourrai citer beaucoup d'autres anecdotes, mais le fait de ne pas avoir les méthodes montage, en fait, c'est à dire l'ingénierie process, pas que montage, l'ingénierie process dans les mains de la fabrication... euh... mettait les fabricants dans une situation de... d'exécutants un peu serviles, hein... J'étais un peu fatigué...

Q *Sans véritablement prendre en compte votre réalité terrain qu'y était quand même assez contraignante quoi.*

425 R Ben oui et puis et puis de dire, écoutez... Et puis c'était aussi un peu, comment dire, l'idée de Philippe Gras : les cerveaux pensent, eux ils sont à l'ingénierie, et les fabricants ne pensent pas et ils exécutent sans... servilement ce qu'on leur a dit de faire.

Q *Ah oui d'accord, ça ça a changé, ça.*

R Voilà... et ce qui y a changé c'est que... euh... le contact avec Nissan qui était pas du tout organisé comme ça, c'était une ingénierie process, dans les mains de fabricants. Donc Michel Gornet a largement milité pour que l'on revienne là-dessus, moi j'ai pu aussi militer  
430 là-dessus et avec Michel Gornet puis Odile Desforges, on a réformé cela et dans le début des années 2010, l'ingénierie process est revenue dans les mains de la Direction des Fabrications si elle existe toujours. Donc c'est... euh... comment il s'appelle De Los Mozos, Jose Vicente. Alors, les... ça a des avantages et des inconvénients, il faut faire attention de ne  
435 pas... je veux dire... ne pas avoir... Il faut être suffisamment ouvert, pas sectaire, pas fermé, etc. mais penser les machines en fonction des ouvriers qui vont être amenés à les utiliser, ce n'est quand même pas plus mal.

Q *C'est très intéressant ce que tu me dis là.*

R Donc je pense que l'organisation de Renault aujourd'hui est bien avec l'ingénierie process qui est au sein de la direction des fabrications.

Q *Ah, c'est bien cette espèce de généalogie de... de...*

440 R Oui, ben voilà, j'espère ne pas dire de bêtises.

Q *Euh, Au moment où tu quittes l'usine*

R Oui

Q *Qu'est-ce que tu retiens d'événements majeurs en bien ou moins bien, quand tu quittes l'usine, ce sur quoi tu as particulièrement avancé et ce sur quoi tu as un peu de regret.*

R Ben de regret non, c'est le... c'est la mise... j'allais dire la mise en place de la troisième équipe, le démarrage de Twingo et faire fonctionner, améliorer progressivement la fiabilité générale de l'usine, pour arriver jusqu'à battre le record... euh... qui datait de 1976 de mémoire, parce qu'en 1976 on a dû faire 420, 415 ou un peu moins de 420 000 voitures avec  
445 22 000 personnes, là on était à 6 000, non avec les intérimaires, on était peut-être à 8 000.

Et 420 000 sur une année, pas du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, sur 12 mois consécutifs. Voilà, avant qu'on revienne à la décroissance ; Ça ça a été un moment très riche. Parmi les moments très riches c'est le contact avec le... avec le personnel, dialoguer avec le personnel, même si j'ai connu... j'ai connu la grève de 1995, deux semaines d'arrêt. Comment dire, le contact avec la direction générale était un peu compliqué, les décisions de la direction générale nous directeurs d'usine, on n'aurait pas pris comme ça a été. On leur a dit « attention, si vous présentez les choses et si vous faites comme ça, ça va pas bien se passer », ça s'est bien passé mais l'usine de Flins était pas seule concernée puisque l'usine du Mans était aussi très arrêtée, l'usine de Cléon pas trop parce qu'ils avaient connu 91, mais l'usine de Choisy était complètement à l'arrêt et puis... et puis le bureau d'étude... qui avait toujours pas, quelques années après, digérés la grève, ça a été très très compliqué au bureau d'étude, mais ça a été un moment de dialogue quand même avec le personnel et moi j'ai été frappé par le fait que quand on a négocié la reprise, au bout de 2 semaines et demi, on a négocié les conditions de reprises et puis on a dû signer à 22h00,... euh... le constat de fin de conflit, voilà, c'est plutôt comme ça qu'on va l'appeler et à 22h30 l'usine tournait presque de façon nominale, c'est à dire pratiquement pas de dégradations dans l'usine, pas de... euh... voilà... Et une remobilisation pour redémarrer sans... voilà... sans problème particulier, donc... j'avais trouvé que ça a été un conflit dur, hein, ça n'a pas été simple, mais... dans le respect... dans le respect des installations et surtout, une volonté de redémarrer très... très vite... euh... Les relations avec l'ensemble du personnel, le développement aussi de... alors ce n'était pas l'apprentissage, c'était... on avait démarré...

Q *L'insertion ?*

R Qu'est-ce qu'on avait démarré ?... Pardon ?

Q *L'insertion, les dispositifs d'insertion*

R Oui voilà, les dispositifs d'insertion et quelques années plus tard, je... je visite l'usine, j'étais... RH je crois à l'époque et je me fais arrêter par un chef d'UET qui m'a rappelé qu'il faisait partie de la première, ou d'une des toutes premières promo d'insertion, que je lui avais remis le diplôme à la fin de sa période d'insertion, qui avait été embauché, qui était devenu chef d'UET et donc il tenait à me le souligner, à me remercier. Ça fait partie des... ça fait partie des grandes satisfactions de permettre à des gens de se... de se... on va dire de se réaliser grâce aux actions que l'on conduit. Donc ça, ça fait partie... Donc moi je n'ai pas retenu son nom mais je me souviens de cet élément... Je me souviens aussi du lancement...

du lancement de Clio... de Clio II et là aussi ça avait été un moment, un moment intéressant parce que j'ai tenu à présenter la Clio II à tout le personnel et j'ai dû faire 42 réunions.... 42 réunions, avec près de 200 personnes à chaque... matin, après-midi et nuit, sur deux semaines, deux semaines et demie. Avec un discours

480

Q *Ça devait être épuisant*

R Non c'était passionnant.

Q *Ben j'imagine bien oui. A l'époque c'était qui, c'était Maryse ou c'était Nadine, C'était Maryse, Maryse Brudey*

R Oui c'était Maryse oui oui c'était Maryse, oui oui... Nadine était sortie... C'était Maryse et donc on a organisé ça et c'est là où j'ai... euh... comme on n'avait pas de salle, j'ai créé la salle RC, que Denis Barbier a modifiée après, mais on avait créé ça avec peu de budget, hein... on s'était débrouillé... et... et...

485

Q *Et c'était en quelle année, ça ?*

R Pardon ? 98... 98

Q *D'accord*

R 98 c'est l'année de la coupe du monde de football

Q *Oui*

R Et... et...

Q *Et des 100 ans de Renault*

R J'avais offert 40 places au personnel pour aller assister à un match de football, au stade de France...

490

Q *D'accord*

R Et le hasard a fait que c'est tombé sur France-Italie

Q *Ah oui... ah oui*

R Donc, c'était un bon moment, l'anecdote c'est que je me souviens, j'avais profité de rencontrer tout le monde et puis, à un moment donné, je me faire interpeler par un opérateur qui râle parce... euh... l'aide... euh... l'assistance, l'assistance pour mette en place les portes de la Clio ne fonctionnait pas bien, ça... euh... ça rentré pas, il risquait de faire des bêtises, de

495



cogner les portes, et... il n'arrivait pas à tenir à la cadence, etc. Donc j'ai dit « écoutez, c'est important ce que vous dites », je suis allé vous voir sur place, je suis allé sur le terrain, j'ai discuté avec eux, ils m'ont montré les difficultés, je leur ai dit « oui, les méthodes sont bien au courant, ils sont en train d'y travailler »... euh... et là, il... on fait un deal « écoutez si vous nous promettez que dans les quelques mois, 3/4 mois, le problème sera résolu, nous on vous garantit qu'on tiendra la cadence » et ils ont tenu parole. Et donc, je citais simplement comme élément [inaudible], je crois que c'est surtout le dialogue avec le personnel et ce que l'on peut obtenir quand... quand on est... quand on est à l'écoute... C'est à dire il y a des moments de tension certes, mais quand on est à l'écoute et y compris avec les représentants du personnel... euh... voilà. Donc ça c'est un grand élément de satisfaction et la frustration, c'est de ne pas avoir réussi à... à améliorer la performance... euh... la performance financière, pas la performance technique, la performance financière de l'usine. On est toujours resté en retrait par rapport à... euh... par rapport aux performances optimales, et notamment c'est les coûts de structure qui ont toujours étaient trop élevés et trop contraignants.

Q *D'accord. Ecoute c'est absolument, tout ce que tu m'as raconté c'est passionnant, je t'écouterai des heures...*

R Là... le métier... dans tes questions que j'ai cru comprendre par rapport... par rapport à ce que j'avais avant, comment je pouvais aborder... euh... l'automobile, etc. D'abord le métier de directeur d'usine c'est, c'est un métier... c'est... c'est gestion, gestion des personnes, enfin des hommes et des femmes, la gestion des personnes... Ce n'est pas... Alors moi je n'ai jamais considéré comme... euh... étant un rôle très technique, il faut simplement être à l'écoute de ses... de ses adjoints techniques, il faut de bons techniciens... Il faut être capable d'en faire la synthèse, mais c'est d'abord une fonction... de... de gestion des ressources humaines

Q *D'accord, et ça ça tranche avec le... enfin moi ce que j'ai pu entendre, j'ai échangé avec Michel Auroy et j'ai échangé également... avec... qui m'a parlé de ça... Enfin qu'avant, je crois que c'est Michel Gornet qui était au début des années 80 et qui m'expliquait qu'avant le management, c'était des gens extrêmement rigides, euh... Il y avait le chef et pof, il fallait faire et on ne discutait pas, quoi. Donc là ce que tu as l'air de dire c'est que ce qui a été*

*vraiment matière à changement c'est le management au sens de renforcer l'écoute, l'implication, la prise en compte des gens de terrain.*

520 R Oui, oui oui... oui oui... Donc la gestion des ressources humaines, c'est... en tout cas c'est ce que je faisais, moi je ne suis pas technicien de l'automobile... mais... mais je pense que c'est ce qui est important et avoir l'opportunité d'avoir... euh... une équipe... une équipe de valeur. J'ai eu parmi... euh... parmi mes adjoints Olivier Rémoleux, Bruno Ancelin, Michel Guillaud... euh... et j'en oublie... Bustaret... euh... etc. Donc, j'avais des...

Q *Bruno Ancelin il était quoi quand il était chez toi, Bruno Ancelin ?*

R Numéro deux

Q *D'accord... d'accord... OK... Et juste une dernière question. Si tu devais retenir une... image, un objet, un lieu, euh... relatif à l'usine pour... pour conclure, c'est quoi... un véhicule, ou un lieu, un bâtiment... quelque chose qui t'a profondément marqué sur l'usine*

525 R L'un... l'un des... enfin... un lieu, un bâtiment, je ne sais pas...

Q *Ou un objet*

R Je pense que c'est le moment où j'ai assuré la présentation de Clio II à l'ensemble du personnel, aux 8 000 personnels, aux 8 000 personnes, donc j'ai fait ces 42 réunions et ça a été un moment... euh... vraiment un moment très prenant, qui m'a fortement...

Q *Je crois que c'était la première fois*

R A Flins, je pense, j'ai pris exemple quand même sur d'autres mais je l'ai fait à ma manière.

Q *D'accord, et donc en fait... oui... pardon ?*

530 R Je pense que ce qui est important c'est de montrer à l'ensemble du personnel la considération qu'on a envers eux... donc... sans tomber dans la familiarité.

Q *Oui oui oui... en fait c'est ce que j'allais te dire, ça symbolise bien tout ce que tu m'as résumé... Enfin, ça résume bien tout ce que tu m'as dit, c'est à dire, le dialogue, la proximité, euh... l'échange de manière extrêmement direct avec l'ensemble des collaborateurs.*

R Oui

Q *Eh bien écoute, c'est génial, merci beaucoup*

R Je ne sais pas si... euh... je ne sais pas si... euh... ce que tu as pu entendre de Michel Gornet, de Michel Auroy ou d'autres qui ont été directeurs d'usine... Un peu moins longtemps

535 Michel Gornet directeur d'usine, mais Michel Auroy a été longtemps directeur d'usine. Ça me fait penser que quand Carlos Ghosn est arrivé en 96 chez Renault... il a visité toutes les usines et... ah... habituellement quand quelqu'un comme lui, à son niveau, arrive, chez Renault commence par l'usine de Flins. Là il a visité l'usine de Flins en dernier.

Q *Ah oui*

540 R Donc je lui ai fait visiter l'usine, etc. avec le comité de direction. Et puis à la fin on fait un débriefing et je lui ai posé la question ce qu'il... ce qu'il retenait et là sa réponse un peu énigmatique pour moi mais [inaudible] il m'a dit "atypique".... Bon voilà

Q *D'accord, c'était intéressant. Ben écoute, merci beaucoup Gérard.*

**ENTRETIEN N° 16 – OLIVIER REMOLEUX – 199X-199X : MANAGER OPERATIONNEL –  
2005-2011 : DIRECTEUR DE L'USINE**

Entretien réalisé par téléphone le 4 janvier 2023

Q *Donc toi, Olivier, tu as été directeur de Flins, c'est bien ça ?*

R J'y ai bossé 2 fois à Flins et presque tout dans cette période-là, dans cette tranche-là. Moi j'ai quitté en septembre 2011, mais j'ai fait un premier passage à Flins entre 95 et 2001. Donc, et un autre entre 2005 et 2011, donc, c'est tout dans... presque tout dans ta tranche de quatre-vingts à...

Q *Ah ouais, Ah c'est génial ça. Et quand tu y es... on... on va rentrer dans le détail là, mais juste en amont. Quelques petites questions préalables. Quelle est ta formation initiale, ?*

5 R Moi, je suis un ingénieur arts et métiers

Q *D'accord, et tu es rentré chez Renault en quelle année ?*

R Moi, j'ai même fait la copé chez Renault, j'étais VSN en Côte d'Ivoire. A Renault Côte d'Ivoire à Abidjan et là je n'étais pas embauché. Mais j'ai... je suis passé quand même par Billancourt. J'étais VSN donc service national actif et je suis rentré chez Renault. C'était en 1983, donc 83-84, j'ai été en copé là-bas. Après quand je suis rentré, il fallait que je  
10 cherche un boulot [Inaudible] Obligatoirement, embauché chez Renault, donc j'ai cherché un boulot et il se trouve que dans les différentes propositions que j'ai eues, bon bah finalement j'ai été plus séduit par démarrer par une usine automobile. Alors, c'était à Douai et donc quand je suis rentré de Côte d'Ivoire. Euh. Je suis parti bosser à Douai et j'y suis resté  
15 10 ans à Douai. Pour faire un job... j'ai fait une première période de près de 10 ans chez Renault et moi j'ai vraiment une carrière Renault. Hé bon, j'ai été expat en Russie pendant deux ans et demi, là c'était Avtovaz. J'avais un double contrat, un contrat Avtovaz. Et sinon Renault, toute la vie professionnelle.

Q *D'accord et donc tu arrives à l'usine de Flins ? En quelle année ?*

R Après ces 10 ans à Douai. Je suis arrivé à Flins en... début 95... 1995.

Q *Tu faisais quoi à Flins ?*

R À l'époque, je suis arrivé comme chef de département Emboutissage et plastiques.

Q *D'accord, donc tu remplaçais, tu ne remplaçais pas Jean-Pierre Allibert ? Non, quelqu'un comme ça ?*

20 R . Oui. Oui, exactement.

Q *Je l'ai interviewé également*

R Ouais tu le connais ? Ah oui d'accord... oui tout à fait. J'ai remplacé Jean-Pierre Allibert

Q *et ?*

R et quand je suis arrivé j'étais un petit jeunot pour te dire le plus jeune... j'étais le plus jeune du CDU. À l'époque de Gérard Leclercq d'ailleurs. Il m'a dit, « Ah bon, je ne sais pas, tu verras, mais tu verras, t'es très jeune, donc il y aura peut-être des petits problèmes avec tes collègues », mais c'était complètement faux. Mais à l'époque c'était un peu tu sais très tradi, Flins, pour te dire par... pour te dire par rapport à Douai, ça n'avait rien à voir. C'était sidérant de voir les gras. Hé, je vais te citer juste un petit exemple anecdotique, mais à Douai, on avait déjà mis des espèces d'uniforme, des tenues grises Renault. Donc l'encadrement était équipé de... de blouses pour bosser dans l'usine Donc moi, quand je suis arrivé en 95. Il y avait des points de fabrication qui étaient itinérants dans les départements, donc je me suis pointé la première fois au point fabrication comme nouveau chef de... de département avec ma blouse et je me suis pris une remarque, je me suis pris un Scud par le sous-directeur de l'époque qui était mon chef, qui était Jean-Michel Jalignier Et qui m'a dit, « Euh, écoute, tu es chef de département, tu ne peux pas venir comme ça. Il faut être en costume... machin, etc. »

Q *En costume de ville.*

R L'écart de culture entre ces deux usines, qui avaient l'une... qui avait évolué un peu en avance et l'autre qui était très, très tradi.

Q *C'était en costume de ville, il dit costume, c'était en costume de ville*

R Ouais, il fallait être. Si tu veux, t'étais cadre, donc t'avais la cravate, t'avais le machin et tu ne te pointais pas avec une blouse, quoi. Donc c'était encore très marqué parce que à Flins, à l'époque, les couleurs de blouses. Et moi, j'ai connu ça quand j'ai connu ça à Douai quand j'ai débuté et c'était la même chose. Il n'y avait pas qu'une seule couleur. Je ne sais pas si on t'a raconté ça...

Q *Oui, oui*

R Donc c'était très marqué, donc le contrôle qualité c'était vert. La logistique c'était rouge, orange machin. Donc. A Douai, on n'avait pas, on avait balayé ça, on avait pompé sur le  
 45 Japon à l'époque, pomper sur le Japon, on était en avance... après, ça s'est généralisé. Toi, t'as sans doute pas connu cette période-là, mais tout le monde était avec les machins gris, l'uniforme général, tu vas à l'étranger et les gens sont habillés pareils. Mais ça, ça n'a pas toujours existé dans l'entreprise.

Q *D'accord.*

R Et en particulier à Flins.

Q *D'accord et donc quand tu avais déjà une perception du monde de l'usine, j'imagine. Avant d'arriver à Flins, tu as parlé de Douai...*

50 R Ben Ouais, parce que. Ben moi j'ai bossé si tu veux à Douai, donc.

Q *Avec ce contraste.*

R Oui. Ben oui, c'est... les deux usines n'ont pas du tout la même culture, donc c'est un changement. C'était quand même un changement très important.

Q *Quand tu dis les 2 usines n'ont pas du tout la même culture. C'était vrai à l'époque, c'est... ça ne l'est plus maintenant ou tu l'estimes pour en tout cas ce que tu as pu en voir, euh, le plus récemment possible, c'est toujours le cas.*

R Je dirais que oui, ça a quand même bien évolué. Et d'un côté et de l'autre... C'est moins marqué qu'avant, c'est moins marqué qu'avant

Q *Donc ça c'est un peu uniformisé...*

55 R Flins était une très ancienne usine 1952 de mémoire. Et très marquée par le fait qu'on... dans cette usine des populations... Maroc, Algérie, voire Afrique de l'Ouest. À un moment donné, c'était des milliers et des milliers dans les années, fin des années 70. Enfin voilà. Là, t'avais vraiment un contexte qui était lié à ça alors que Douai, c'est une usine qui a été construite dans les usines dans les années 70. Il y a eu un noyau qui est venu des autres  
 60 sites Renault. Donc les gens... moi, moi j'ai bossé, j'étais un gamin, j'avais 25 ans, j'étais formé par les agents de maîtrise, des vieux de la vieille de Renault, mais qui venaient de Sandouville, Du Mans, de Billancourt, etc. Et après les... La population de Douai... Alors tu voyais l'annuaire, c'était rigolo, hein, parce que tu avais beaucoup de noms en sky.

Q *Oui bah oui, les personnes d'origine Polonaise ?*

65 R Ou en zac etc. Donc moi, les gens avec qui je travaillais, il y en avait la moitié qui étaient des secondes générations de Polonais qui étaient arrivées dans le Nord. Donc cette usine a été très marquée par ça. Très très marquée par ça.

Q *D'accord*

R Donc oui, il y a un contraste. Moi, j'avais fait dix ans à Douai et quand je suis allé à Flins, il y avait un sacré contraste.

Q *Et quelle est ta première, toute première perception de l'usine ? Alors tu m'as parlé de cette anecdote avec Jean-Michel Jalignier. Mais le premier jour, quand tu arrives à Flins, quand tu, quand tu mets les pieds pour la première fois à l'usine de Flins. Sans doute j'imagine pour un entretien ou pour une première rencontre. C'est quoi la perception que tu as de l'usine ?*

70 R Oh Ben, c'est justement... c'est une usine avec beaucoup d'histoire. Tu rentres dans un site qui est en tout cas à l'époque, ça faisait partie des très gros mastodontes de Renault. Renault était tout petit et finalement... Tu compares avec aujourd'hui... Et, et donc c'était l'usine historique de Renault parce que Billancourt, c'était déjà terminé, etc. Douai, c'était devenu aussi une usine très forte. Enfin une implantation en termes de chiffres. Mais Flins, ça restait quand même à l'époque... deux lignes de production. Ça, ça faisait énormément de  
75 pièces pour d'autres usines. Hé donc, ça devenait un état des... un espèce de... de centre au cœur du système, on peut-on peut dire moi j'ai pris l'emboutissage... L'emboutissage à l'époque faisait de la Clio 1 de mémoire. Il y avait cinq usines qui en faisaient et moi à l'emboutissage, j'avais un énorme centre d'emboutissage, de gros emboutissage et je faisais des pièces pour ces cinq usines, donc. A l'époque, je me rappelle, on avait des chiffres  
80 énormes, donc c'était quand même quand tu rentrais là-dedans, c'était le gros truc de Renault et on te faisait sentir que bon. Particulièrement un gars comme Gérard Leclercq, qui était patron à l'époque. On te faisait sentir que t'arrivais vraiment dans un truc. Il y avait une expression d'ailleurs Maubeuge, ils appelaient ça un garage, quoi. C'était une anecdote. Quand voilà... Ces usines étaient relativement petites par rapport à ces gros mastodontes,  
85 donc ça c'est un peu ça le poids de l'histoire. Et puis le... Alors ils te montraient bien sûr les courbes... des courbes d'effectifs. Ça avait déjà pas mal diminué, mais il te disait, « Ecoute, ici, il y a eu 22 000 personnes en 1978, quelque chose comme ça. Alors ici, c'est aussi grand que Monaco ». Enfin, ils avaient... toi qui as été à la com dans le... dans le

PowerPoint de la com, ils insistaient beaucoup sur l'énormité du truc, quoi. Le fait qu'il y  
 90 avait la moitié de l'usine qui faisait des voitures, des voitures et l'autre moitié qui faisait  
 des tas de pièces, des échappements, etc. C'était un énorme centre européen. On va dire...  
 CKD pour les autres sites Renault. Voilà, c'est ça.

Q *D'accord ? Et en termes de... physiquement, parce que là tu me parles un petit peu de  
 l'image que tu as de l'usine. L'image d'un Flins avec une implantation historique etc. Mais  
 de manière très physique, très pratique. Tu passes les tourniquets ou t'arrives au poste  
 d'accueil, tu te dis quoi de cette usine Si tu te souviens...*

R Non, je ne me souviens pas spécialement mais. Pour... On était dans une usine qui était  
 moins moderne que Douai.

Q *D'accord.*

95 R C'est à dire qu'elle était moins compacte... Euh au début t'es perdu quoi... Au début t'es  
 clairement perdu quand... Hé, je pense qu'il y avait des personnes à Flins qui ne connais-  
 sent pas la moitié de l'usine quoi, qui ne sont jamais allées... et moi, je me suis rendu  
 compte après, quand on a fait des histoires certains départements, aller voir d'autres dépar-  
 tements, je sais pas si tu as connu, mais on s'était rendu compte que quelques... que des  
 100 gens avaient fait toute leur carrière au montage et ils n'avaient jamais mis les pieds à l'autre  
 bout de l'usine en tôlerie, ils ne savaient même pas qu'il y avait une centrale, etc. Donc c'est  
 le gigantisme. Donc quand tu rentres dans... tu as cette barre, qui est sympa d'ailleurs en  
 terme architectural, mais, mais... il n'empêche que c'est gigantesque quoi.

Q *D'accord.*

105 R Donc voilà. Douai, c'est grand. Mais c'est quand même beaucoup plus compact et t'es moins  
 perdu.

Q *Et donc tu es resté deux périodes à l'usine de Flins en 95...*

R Cette première période de 95 donc j'ai fait trois ans chef de département embout/plastique.  
 Et après, j'ai été trois ans responsable qualité de l'usine.

Q *D'accord, donc tu quittes l'usine en 2001.*

R Donc voilà, j'ai quitté en 2001. J'ai quitté en 2001 et je suis parti à Guyancourt à l'ingénierie.



Q . *Oui et donc tu reviens à la DICAP hein ? Je crois que tu étais...*

110 R Oui, à la DICAP il y a une restructuration, etc. Il y avait deux directions, ils en ont fait plus qu'une. Et voilà. Et je me suis occupé du Process Engineering de la DICAP avec Nadine Leclair.

Q *Et tu reviens donc à l'usine de Flins.*

R Moi j'y suis revenu à l'été 2005 et, donc j'ai remplacé... j'ai remplacé Denis Barbier là.

Q *D'accord OK et...*

115 R Et j'y suis resté six ans. Je suis resté longtemps là finalement. Après. Hé quoi que tu me dises... mes prédécesseurs étaient restés le même laps de temps. C'est après que ça s'est accéléré. Après ça a défilé, hein...

Q *Absolument. Hé et donc quels sont, sur l'une et l'autre de tes périodes... Si on parle du Groupe Renault mais sous le jour de Flins de ton point de vue de Flins, quels sont les principaux événements qui ont... Qui, concernant le Groupe Renault et que tu as vécus à l'usine de Flins et est-ce qu'il y avait une... Des choses qui étaient particulières à l'usine. Je pense par exemple à la nationalisation, je pense à. À l'Alliance avec Nissan, des choses comme ça, est-ce qu'il y a des choses qui t'ont marquée ?*

R Alors moi je pense que la, quand ça a été la privatisation, tu veux dire plutôt que la nationalisation au...

Q *Oui, pardon, oui*

120 R Ça, c'est une autre période. Euh la privatisation de mémoire, c'est arrivée avant ? J'étais, je pense à Douai par contre j'étais plus très directement, très directement de... L'alliance avec Nissan. Parce qu'en fait c'est arrivé moi donc moi j'étais responsable qualité et j'ai eu la chance de participer à la première mission chez Nissan. Mission qualité. Donc début 2000, donc c'était tout frais. Euh et donc euh. On était peut-être trois chefs de qualité de Renault, on avait le patron qualité des fabrications, etc. Et on a visité plusieurs usines. Et on est allé chez Nissan quoi... Donc oui, oui, on a été très directement concerné. Je me souviens aussi  
125 que Gornet est venu avec le PDG de Nissan de l'époque... Et, j'ai participé à un déjeuner, j'ai été invité je ne sais pas quoi, je me suis retrouvé. Bref, j'ai été invité là... à la table. Euh. Oui, c'était, c'était vraiment au moment de... de l'Alliance.

Q *Et toi, Quel a été enfin, qu'est-ce que tu retiens de la perception de l'usine de Flins à cette époque ? Sur l'Alliance, dans les équipes, ça a été vécu comment ?*

R Comment ça a été vécu ? Bon bah je pense que ça a été une période incroyable parce que en peu de temps, il y a eu des bouleversements, euh, parce qu'il y a eu l'histoire avec Dacia.

Q *Oui.*

130 R Mais alors je sais plus dans quel ordre c'est. Il y a eu Dacia puis l'Alliance, mais c'est quasiment dans un même laps de temps quoi. Et ça, c'est des changements stratégiques énormes. Alors je pense que les gens ne se rendaient pas compte à quel point ça allait changer Renault. Je pense que bon, voilà, les gens tombaient un peu de l'armoire sur ces trucs-là. En fait, on avait déjà eu une première expérience, alors pour le coup, là j'avais été  
135 à Douai. J'avais été un petit peu impliqué aussi. En 92, avec Volvo et ça a complètement capoté. Là, c'est... Il ne s'était plus rien passé, et puis boum d'un seul coup, Dacia et Nissan quoi. Hé, mais les gens, je pense, ne se rendaient pas bien compte à l'usine du changement, étaient un peu loin de tout ça. Ce qui n'était pas le cas à l'ingénierie. Parce que quand je suis arrivé en 2001, l'ingénierie, Ben on était pour te dire, au cœur des bouleversements  
140 d'organisation, en fait, l'alliance. Que moi, je me suis retrouvé dans un projet où on a carrément utilisé Nissan comme un des fournisseurs majeurs pour le projet Mégane. Pour tout ce qui est fournitures d'emboutissage, tôlerie etc. Mais là, au moins, j'étais en plein dedans, mais à Flins, je pense qu'on était quand même un petit peu spectateur du truc. Après moi, quand je suis revenu, si tu veux de ma mission qualité, bon, j'ai quand même vu des écarts  
145 énormes.

Q *Ah Ouais.*

R Des écarts énormes. Ah oui, je pense qu'on avait quand même à l'époque beaucoup à apprendre même s'il y avait eu des missions hein. C'était un peu la mode. Moi, j'avais participé à des missions au Japon en 1990. Pour l'Emboutissage, à Douai. Donc on était déjà en train de copier les Japonais et non seulement Nissan mais Nissan, ça a mis un coup d'accélérateur. On a commencé à importer des trucs de Nissan en usine très vite après 99 quoi... On avait beaucoup de choses à apprendre. Sur la rigueur, en usine. Sur le traitement des problèmes qualité... Et donc voilà ça, ça a été les premiers changements quoi. Et je pense que les gens au début, ils étaient un petit peu dans l'expectative. Ça va changer quoi pour nous ? Ils sont à 10 000 km. Donc voilà.

Q *Et pendant l'une et l'autre de tes présences à Flins, c'est quoi les principaux événements positifs ou négatifs, je ne parle là pas du groupe Renault mais interne à l'usine, qui t'ont marqué, donc en termes par exemple, de... d'automatisation, de sécurité ces grandes thématiques de qualité produits process, c'est quoi ? Les points majeurs de changement ?*

155 R Ben dans cette période-là on était encore... Alors, c'est vrai, il y a eu deux périodes quoi. La première période, on était encore la grosse usine où on ne se posait pas trop de questions. C'était des chiffres de production énormes et... Et euh. Comment dire à un niveau de qualité qui était, euh, très, comment dire... variable... Donc on se prenait régulièrement des catastrophes. On vivait avec des parcs de retouche monstrueux, etc. Puis après, petit à petit,  
160 quand on s'est... quand on est arrivé dans les années 2002, 2005, 2010, là c'était la restructuration. Clairement moi, quand je suis revenu à Flins en 2005, il y avait un gros changement. Puisque... Comment te dire là, il était question de la pérennité de l'usine. Si tu veux, moi, quand je suis... quand je suis parti en 2001 à Guyancourt, en fait. Je... j'ai eu un petit choc. Parce que c'est un peu comme si on était un peu protégé dans la direction des fabri-  
165 cations. On était sur notre... on vivait sur notre passé. Euh. et comme je t'avais expliqué tout à l'heure, la force, la puissance des usines, l'histoire etc. donc... Sauf que quand tu es allé à Guyancourt... le... le discours n'était pas le même. Le discours était déjà beaucoup plus ouvert puisqu'on travaillait avec Dacia et il y avait des voitures qui démarraient en Turquie. Beaucoup en Espagne, voire un peu en Amérique du Sud, donc il y avait par  
170 exemple l'usine de Curitiba qui avait démarré. Et là, je me suis pris un choc parce que j'ai pris conscience à quel point l'entreprise était en train d'évoluer globalement et qu'il y avait une compétitivité qui était d'ordre un dans la décision des grands patrons et que... Ben une usine comme Flins... Avec tous ces handicaps, comme je te l'ai expliqué, euh le... l'usine, pas du tout compacte, encore, beaucoup de structures, un truc lourd... qui date du passé à  
175 l'époque où on avait des milliers, des milliers de personnes, ça, ça a été un gros handicap et ça, je suis convaincu qu'en fabrication en France, on a mis un certain temps à le comprendre, ça. Et après, on l'a compris, parce que du coup moi, quand je suis revenu en 2005, j'avais déjà dans ma feuille de route d'arrêter la ligne Twingo. Donc, quand je suis arrivée en 2005, on était encore à fond. On avait la Clio 3 en montée en cadence à faire. Donc, on  
180 a tourné en 3x8 en Clio 3, il y avait encore la Clio 1 qui tournait. On savait que je devais arrêter la... La structure en usine que j'ai fait en 2007, deux ans après, on a arrêté... qui fabriquait la... des Twingo en gros. Donc ça a été un événement quoi. Mais pour autant ce n'est pas pour... ce n'est pas parce qu'on avait qu'une seule ligne qu'on était sauvé des affaires, quoi. Et moi j'ai fait bosser l'équipe du CDU sur un plan à plus long terme, c'est

185 là... Après, on a eu la ZOE etc. Parce qu'il y avait cette menace quoi. Cette menace pour Flins, clairement. Donc on voit maintenant bon, ça y est, on arrive à... on arrive à finalement, à changer la vocation du site mais ça a mis quand même pas mal d'années. Et... Et on peut dire que dans les années 2000, c'était déjà inscrit. C'était déjà inscrit.

Q *D'accord donc deux périodes, une avec une usine pleine comme un œuf et puis on crachait de la voiture. Et puis la qualité, c'était au 2<sup>ème</sup> plan des pièces et vraiment on va dire un centre névralgique essentiel au Groupe et puis à ton retour, une autre période où là, recherche de compétitivité, l'usine est plus vue comme entre guillemets, un boulet que comme une...*

R Bah oui.

Q *D'accord.*

190 R Sur le coût du travail, moi, j'ai énormément travaillé sur le coût du travail parce que malheureusement, on était en France et en Ile-de-France, donc on avait déjà un handicap par rapport aux usines de province en France, donc on avait déjà un coût du travail qui était plus élevé. On avait une main-d'œuvre de structure qui était assez pléthorique par rapport à d'autres usines plus jeunes. Et après, quand on se comparait avec... et on en a eu de plus  
195 en plus de sites pour pouvoir faire des comparaisons puisque on avait Pitesti. On avait démarré des voitures en Turquie, etc. Puis après il y a eu tout Nissan et donc on a commencé là à faire des comparaisons, à faire des benchmarking dans tous les sens, alors qu'avant c'était, c'est assez rigolo, moi j'ai connu... J'ai connu une période où on n'avait pas le droit de se comparer, c'est-à-dire que quand tu disais. « Oui, mais moi, dans mon usine, j'ai ceci-cela », mais en tant que directeur d'usine, je te parle hein... Pas... Pas la conversation  
200 comme ça au café Hein

Q *Ouais*

R Dans des réunions de directeurs, t'avais pas le droit de te comparer... si moi je disais « j'ai tel problème à Flins nanana par rapport à je ne sais pas qui ». Ah bah non, « Attends-nous à Sandouville nous écoute, on fait du haut de gamme hein, donc nous entre guillemets on ne fait pas des Clio. Donc on ne peut pas comparer avec nos... » « Ah mais nous, on fait du  
205 véhicule utilitaire. Donc vous ne pouvez pas comparer, fabriquer un master et fabriquer une Clio quoi... Donc, une Laguna... Donc... » Chacun avait finalement sa spécialité et on n'avait pas le droit de comparer quoi que ce soit. On ne comparait rien du tout et on ne comparait pas le niveau de qualité. on ne compare pas le nombre de bonhommes pour faire

210 une voiture et c'était presque interdit. Et c'était rigolo, c'est-à-dire que la direction au-dessus  
cautionner ça. « Et oui, oui t'as raison, non tu ne peux pas comparer. Écoute, oui mais je  
comprends. Mais machin lui, euh, c'est normal et il fait Vel Satis. On ne peut pas compa-  
rer » et ça après, ça a été gommé. Ça, ça a été balayé et je pense que l'Alliance et tout ça a  
complètement changé cette optique-là. Ça c'est clair.

Q *Et au cours de ton passage à l'usine en deux temps, est-ce que tu as connu toi... Alors, à  
titre personnel, en lien avec ton activité directe ou plus globalement dans la vie de l'usine,  
des épisodes plus compliqués, plus difficiles ?*

215 R Alors, écoute, euh, je n'ai... Je n'ai pas connu ce que j'avais connu à Douai. Par contre, j'ai  
connu d'autres choses, ce que j'ai connu à Douai, c'était des problèmes d'alcoolisme, donc  
je ne sais pas si... Si ça doit être en off, mais bon, cette... cette usine de Douai, elle était  
très marquée par ça et ça a été un des problèmes les plus compliqués que j'ai eu à gérer  
dans les équipes là-haut. A Flins, ce n'était pas le cas, au moins ça, on n'avait pas le pro-  
blème. Par contre, j'en ai eu d'autres, euh. J'ai eu une... à un moment donné, on a fait des  
220 accords de variabilité pour pouvoir suivre le marché, donc là c'est pareil, chaque usine a  
fait son accord. Et petit à petit, ça a gagné. Nous à un moment donné c'est arrivé... À  
l'époque, j'étais à l'emboutissage et je me suis payé une grève, parce que j'étais le seul  
secteur pour ainsi dire, à tourner vraiment en 3x8 tout le temps. Et donc quand l'usine a  
signé son accord... À l'époque, c'était encore Gérard Leclercq le patron. Et puis Guillaumot,  
225 le patron RH. Ils ont négocié avec les syndicats des variations... des variations de plage en  
2x8. Le problème, c'est que quand nous on élargissait, par exemple, les plages en 2x8, ça  
faisait que le 3<sup>ème</sup> 8 était plus ou moins compressé. Et donc les mecs, ils n'ont pas accepté  
ça et je me suis payé une grève de l'équipe de nuit. Ça, ça m'a fait tout drôle parce qu'ils se  
230 sont payés une grève. D'un seul coup, d'un seul. Un peu monobloc boom. On n'a pas vu  
arriver. Et alors... Ce qui était rigolo, juste... Pour comparer... C'est que moi, naïvement,  
j'avais bossé à Douai sur... aussi des petits conflits, mais on bossait avec des syndicats. Et  
là en équipe de nuit, je me suis retrouvé à un moment donné avec toute l'équipe de nuit qui  
avait arrêté le boulot. J'ai dit, « bon Ben moi je ne peux pas discuter avec tout le monde  
235 comme ça ». Donc je discutais avec un représentant syndical. On avait un comité. Les trucs  
habituels dans un département donc. Donc, alors ils m'ont expliqué, « Ah non, non, non,  
non, non. Ça, ce n'est pas possible. Il faut qu'il y ait un représentant de chaque ethnie ».  
« Chaque ethnie, mais c'est quoi ? » « Non mais en équipe de nuit, il y a des gens, ils sont  
arrivés dans les années 60, ils n'ont connu que cette équipe de nuit à l'emboutissage. Et ils

240 parlent à peine français. Bon, donc ceux-là. Ils ne peuvent pas être représentés par la CFDT, la CGT ou je ne sais pas qui donc ils... ils vont désigner une personne ». Un truc un peu surréaliste, je me suis retrouvé donc avec cet équipe de nuit, à discuter avec un gars qui représentait un peu les blacks plus ou moins d'Afrique de l'Ouest, un Marocain, un Portugais. Et les syndicalistes étaient derrière... étaient derrière un truc incroyable. Et euh, ça

245 j'avoue que on n'apprend pas ça dans les livres, hein. Et puis bon, Ben chez Renault tu... Tu pourrais penser que tu vas discuter avec des représentants syndicaux, point barre quoi. Bah là ce n'était pas le cas. Et on a finalement réglé le conflit en le traitant comme ça. Mais c'est vrai que cette équipe de nuit d'emboutissage c'était quelque chose d'incroyable, parce que c'était un monde à part. Hé et il y a des gars qu'ont fait presque toute leur carrière dans

250 cette équipe de nuit, donc à vivre à l'envers de tout le monde. Et payés plus. Parce qu'il y avait un surcoût, donc une fois qu'ils étaient engagés dans cette équipe, ils pouvaient plus la quitter. Quoi... parce qu'ils avaient un surcoût de salaire. Un sursalaire quoi. Donc il ne pouvait pas se permettre de le perdre. Ça, c'était un épisode un peu compliqué mais sinon finalement j'ai trouvé cette usine de Flins assez calme. D'un point de vue syndical... On ne

255 peut pas dire qu'il y ait eu... alors que moi j'ai fait deux fois six ans à Flins. C'est là où finalement, j'ai travaillé le plus. Quoi, si je fais le compte de tous mes passages à droite, à gauche à Villiers-Saint-Frédéric, Guyancourt, en Russie. Mais j'ai fait douze ans à Flins, deux fois six ans mais je n'ai pas eu des conflits extraordinaires alors qu'à Douai quand j'ai démarré à Douai, j'avais à peine démarré depuis quinze jours que l'usine était en grève une

260 semaine et une grève très dure, très dure en 1984. Et l'année d'après, rebelote. Donc c'était dur à Douai. Les syndicats étaient beaucoup plus, beaucoup plus présents et costauds. Donc à Flins. On avait d'autres soucis mais pas celui-là. Par contre un truc. Moi je ne sais pas... dans ton travail là quelque chose quand même, qu'il faut dire aussi... Puisqu'on met... puisqu'on met tout sur la table, sur Flins, moi je vais te dire un truc qui m'a choqué aussi,

265 je vais... je m'en souviens maintenant parce que tu me disais « oui, qu'est-ce qui t'a choqué ». Moi, j'ai un truc qui m'a choqué quand je suis arrivé dans mon centre d'emboutissage de Flins en 1995. Je visite le centre avec... à l'époque, je me souviens c'était Pierre-Jean Montagnier qui était en dessous d'Allibert qui était le responsable fabrication. Et à un moment donné, on arrive dans un hall d'emboutissage. Il y a un espèce de truc avec des petits rideaux. Et je lui demande à Pierre Jean, je lui dis, « mais c'est quoi ce truc avec des rideaux-là qui est en plein milieu là, à côté des outils d'emboutissage ? », il me dit, « c'est la mosquée ». Je lui dis « quoi ? » « Non, mais ça, il me dit ça, c'est tout fermé, on n'y va pas ». Bon. Alors en fait, cette histoire-là au début, tu dis « Bon Ben voilà, c'est comme ça,

270

275 c'est un peu... C'est l'histoire, quoi. C'est le contexte quoi... » Bon, il n'empêche qu'après moi, j'ai fait ma propre analyse du sujet. On a fait des sacrés conneries dans le passé en acceptant ça... Parce qu'après, quand moi j'ai... quand j'ai bossé pour l'ingénierie à la DICAP, je suis allé démarrer des trucs presque dans la foulée en Turquie, qui était un pays... un pays quand même. On ne peut pas dire... Voilà, et Ben il n'y avait pas de mosquée, n'y avait pas de... de pause Ramadan quand il y avait le Ramadan etc. donc alors

280 pourquoi y avait ça à Flins ? En fait pour régler des conflits, pour régler des conflits. Euh. Et enfin personnellement, avec le recul, je pense qu'on a eu tort. On a eu tort de mélanger ça avec les problèmes qui étaient sans doute réels qu'il fallait traiter. Mais bon, je ne sais pas si d'autres t'en parleront, les conflits pendant les années 80 où on a discuté. Alors, c'est un peu comme mon histoire de conflit de nuit à l'emboutissage, on a discuté là avec des

285 religieux. Et donc, on leur a filé des petits trucs. Je pense qu'on n'aurait pas dû, je pense qu'on n'aurait pas dû parce que ça c'est... C'est de mélanger le religieux avec un truc qui doit rester laïque, quoi. Donc voilà.

Q *Et donc justement, quand tu reviens comme directeur sur ce plan-là, qu'est-ce que tu constates en termes de diversité des populations avec l'influence que ça peut avoir, comme tu l'as évoqué à l'emboutissage et sur le... et sur l'aspect religieux quand tu reviens comme directeur, c'est quoi les principaux changements sur ces deux aspects-là ?*

R Non mais bon, je dirais que quand on a commencé à parler vraiment de compétitivité, bon c'est devenu un sujet parce que on ne peut pas, on ne peut pas être en compétition avec la

290 terre entière en termes de performance de production. Et puis se permettre dans certaines périodes que les gars ils ne tiennent pas debout, qu'on soit obligé de leur filer des pauses supplémentaires, etc. Donc il fallait mettre un peu tout ça sur la table, mais c'est un sujet délicat parce que c'est... ça peut être un peu exacerbé et puis après. Et c'est toujours pareil quoi quand t'as accordé des choses, de revenir dessus, c'est quand même plus compliqué

295 quoi. C'est plus compliqué donc, mais on a posé tout ça sur la table petit à petit, on a... on est revenu sur certaines choses mais en tout cas on a discuté parce qu'avant on n'avait pas le droit d'en discuter. C'était un sujet tabou. Non, on a discuté de tout ça. Après, clairement, moi j'avais pendant six ans, j'étais au comité du CE de Renault Flins donc je me suis tapé le CE pendant six ans. La population qu'on avait au CE, elle était très marquée aussi et

300 donc. Bon voilà après tu fais avec et puis. Bon on y va pas à pas. Mais c'est vrai que c'était un handicap. C'était clairement un handicap. On n'aurait pas dû. Alors après dans la population. Finalement, on a eu des bonnes surprises parce que on a dû réembaucher pas mal de

chefs d'UET parce que l'usine marchait fort dans les années 2005-2006, on marchait encore très fort et on avait beaucoup... On avait perdu beaucoup d'anciens et on a embauché des  
 305 jeunes qui étaient on va dire... des beurs quoi. Il y en a pas mal. Tu vois ? Au montage, y avait quand même un sacré paquet de chefs d'UET et alors ils n'avaient pas un niveau terrible au départ mais et malheureusement ça on avait pas pu faire autrement parce que pour trouver en Ile-de-France des bons niveaux, ce n'est pas possible. Et euh donc euh là, on avait recruté très bas et. Mais euh. Mais à force de formation et à force... et avec des  
 310 gens motivés, on a réussi à faire des choses pas mal quand même. Si tu veux, moi, quand moi je suis... quand j'ai commencé à aller dans d'autres usines, je me souviens dans de ma première mission en Turquie, Euh, au titre de la DICAP, Euh. J'avais fait le constat à l'époque que à chaque niveau de poste dans cette usine de Bursa, ils avaient... un diplôme n+1 par rapport à ce que l'on avait à Flins. C'est à dire que moi, j'ai vu ça, si tu veux surtout  
 315 à l'ingénierie, mais là où nous on avait un BTS eux, ils avaient un ingénieur. Et c'était comme ça dans toute l'usine et quand je suis allé à un peu... Aussi en fabrication, commencer à démarrer les voitures. Je me suis aperçu aussi de ça, c'est à dire qu'il y avait un niveau d'éducation et de... de diplôme qui étaient de l'ordre... de l'ordre de n+1 par rapport à nous ce qu'on avait à Flins. Et ça, c'est... Ça a été aussi un handicap pour moi, de l'usine, c'est  
 320 qu'on avait un niveau de formation et d'étude, tu vois de... de... de base. Faible.

Q *Et donc tu disais que tu que vous aviez embauché ?*

R Des beurs... c'est remonté. On avait embauché des opérateurs et parmi les opérateurs, ceux qui sortaient du lot, on les a fait grandir et ils sont montés. Tu vois je ne sais pas trop comment on les a appelés les opérateurs seniors machin truc et puis hop. On a... on a détecté des gens qui avaient un potentiel... D'encadrement d'équipe. Et on les a mis chef  
 325 d'UET. Alors des fois, on est allé un peu trop vite, plus vite que la musique et après il a fallu d'urgence les reformer, les coacher, etc. Mais en même temps, on a eu des bonnes surprises. Il y a des gens qui ont évolué dans cette usine avec très peu de diplômes à la base et avec une bonne capacité, une bonne motivation.

Q *Et en tant que directeur d'usine, est-ce que tu as eu d'autres chantiers à gérer dans la, dans la, dans la transformation de... de l'usine ? Euh. Je parle notamment en termes de process, d'évolution, plutôt matérielle, physique. Il y a une forte automatisation.*

R Ben ça en général, si tu veux on a toujours, on a toujours... Investi lourdement lorsque l'on  
 330 changeait... de voitures hein... Donc... Les automatisations ont suivi quand même. Lors



de cette période-là. On était encore dans la période très robots. Quoi donc, la Tôlerie... la tôlerie de Flins, Euh... Quand on a démarré par exemple la Clio, la Clio 3, on avait investi énormément de robots, on était encore dans une période clairement de... d'automatisation et de... et d'investissements très lourds au niveau des tôleries et puis en peinture, la même chose. Vraiment investir aussi lourdement, il y a qu'au montage où finalement on était un  
 335 petit peu décalés. Et toujours avec cette problématique de... De... de peu d'automatisation... de beaucoup de main d'œuvre. Bon, mais c'est là où on a commencé, alors c'est là, c'est ma 2<sup>ème</sup> période. On a... on a quasiment été les premiers à démarrer des *pickings-kittings*. C'était un peu la révolution au montage et là je... j'ai eu la chance d'avoir Paul  
 340 Carvalho au montage et Paul Carvalho... et il a joué à fond le truc et à un moment donné... et à un moment donné... Je lui ai donné une rallonge de dix mecs au budget pour faire un atelier de... de... pour fabriquer tout nous-mêmes, tu vois et à un moment donné on était vraiment en pointe là-dessus. Moi, j'étais très content de cette période-là. On a vraiment été libre pour ainsi dire... Pour ainsi dire de leader. On avait des usines qui venaient nous  
 345 voir, donc c'était vraiment assez génial cette période parce que ben, Flins était redevenu un peu exemplaire, euh donc... Vers 2007-2008, donc, on était vraiment en pointe sur tous ces sujets-là. Et c'était... c'était sympa. Mais bon, après le reste c'est du classique quoi. C'est tout la tôlerie on va dire. Les grosses usines, elles, ont suivi le même cycle de d'évolution de robotisation. À la fois pour la qualité, mais aussi ce n'était pas que pour la main  
 350 d'œuvre, c'était aussi pour avoir la régularité, la géométrie, vraiment une volonté de qualité et du... Tu pouvais t'en sortir que par... Par de l'automatisation aussi, hein ? Donc voilà. Mais dans les années... fin... fin de ta période, là on était en plein dans le bouleversement du *picking-kitting*. Après, ça fait vraiment, euh, ça a été spectaculaire, hein ? Parce que moi j'ai démarré au montage, hein, mon premier job à Douai, c'était sur la ligne de montage,  
 355 donc j'ai été chef d'atelier pendant quelques mois à Douai, donc je connais bien le montage et là. Pendant des années, des années, ça n'avait pas évolué, le montage, et c'était toujours pareil quoi, une minute de temps de cycle. Que du manuel, beaucoup de risques d'erreur et puis après est venu ce truc. Bon, clairement qu'on a copié de Nissan, qu'on a copié de Nissan, Hein. On a importé ça du Japon.

Q *D'accord... Et au moment où tu quittes l'usine, tu l'as un petit peu évoqué. Les points de transformation majeure quand tu quittes l'usine en tant que directeur en 2011. C'est quoi ? Les points de transformation majeurs ? Entre le moment où tu quittes l'usine et le moment où tu y es pour la toute première fois en 95, alors en termes de process, on en a parlé mais*

*en... mais également en termes de d'infrastructures, d'implantation mais également de management, de mentalités. De... de... de relations sociales. Même si on a un peu parlé de ça.*

- 360 R Non mais on a... On a parlé de compétitivité donc moi je me souviens avoir fait des séances d'information avec tout le personnel où on mettait sur la table... ces histoires de compétitivité, donc là, c'est le premier point, donc on a vraiment mis sur la table qu'on est un... Comparer en permanence... Avec les autres sites et qu'on a... Un handicap de performance et du coût du travail énorme. Donc, par exemple, je me souviens leur avoir montré que là
- 365 où on était à plus de trente euros de l'heure à Flins, on était à trois euros de l'heure à Pitesti et même à... en Espagne. Avec nos voisins européens, etc. il y avait déjà un écart. Je me souviens aussi de [inaudible] du coût du travail, donc ça, ça a été vraiment fort parce que on n'a pas arrêté de rabâcher ça. Donc moi, quand je suis parti, clairement on avait une culture... Les gens étaient au courant, y compris les opérateurs. Tout le monde était au
- 370 courant. Donc certains... Comment dire adhéraient au truc d'autres... Bon voilà, mais franchement, c'était un gros changement. Ensuite, on a bossé sur, euh... Le compactage du site. On savait bien que le site de... de 200... je sais plus combien, 237 hectares, un truc dans ce genre-là gigantesque. des bâtiments partout ce n'était pas gérable donc il fallait se recentrer sur un [inaudible] d'usine. Avec une seule... une seule ligne de fabrication. Et donc
- 375 ça, on a bossé dessus. Moi j'ai beaucoup bossé avec Frédéric Leleu, avec quelques personnes en petit comité là-dessus, sur le... Avec la stratégie industrielle au central pour faire de Flins un Flins beaucoup plus compact. Malheureusement... malheureusement... On a... on a eu un super beau projet. Sur lequel on a travaillé vers 2007-2008. Euh. Pour te dire moi je l'ai présenté... je l'ai présenté jusqu'à Ghosn. Donc... Euh bon, on avait la Zoé. On
- 380 avait un truc qui commençait à ressembler à quelque chose. Je me rappelle, après un séminaire avec le CDU en Normandie, là on avait accouché d'un truc quand même, qui avait de la gueule. Donc tu avais une ligne qui faisait... La voiture électrique. On avait... Donc une usine de batterie parce que moi je... j'ai équipé le bâtiment M pour faire une usine de batteries [Inaudibles], ils sont venus à Flins pour se faire photographier parce qu'on allait faire
- 385 une usine de batteries à Flins et j'avais bossé avec une dénommée Alice de Brauer qui était en charge de tout ce qui est environnement etc. pour la boutique. Et on avait bossé. Sur un pôle. Un pôle de recyclage déconstructions automobiles, etc. Toute une partie de... la partie est de l'usine, donc on avait vraiment un truc qui ressemblait à quelque chose. Un compactage central sur la fabrication de voitures électriques, l'intégration forte avec l'usine de
- 390 batteries. Pour nos propres [Inaudible], voir les autres et puis un truc un peu tendance aussi

à l'époque de recyclage. Et alors, ça... Ça tenait clairement la route. Ça a été présenté à très haut niveau. Comme je l'ai dit tout à l'heure. Et puis, manque de bol, est arrivée la crise 2009-2010. Et euh. Beaucoup de choses... Heureusement pas Zoé... a tenu. La chose était déjà décidée et donc dans les tuyaux et ça tu ne peux pas arrêter. Ben on a déjà arrêté des projets chez Renault mais bon celui-là il n'a pas pu être arrêté heureusement. Mais par contre, l'usine de batteries a été arrêtée. On ne l'a jamais faite. C'est dommage. Moi j'avais foutu... toi, tu as connu Oscar Torres-Brandon.

Q *Oui*

R Oscar, moi je l'avais foutu à temps plein là-dessus, il est allé au Japon, je l'ai envoyé au Japon, il était tout seul à travailler en usine. Dessus, c'était un peu un projet en off et manque de pot, on n'a pas fait, quoi... Quel dommage parce que quand je vois qu'on est en train de construire des usines de batteries dans le Nord et tout ça, nous, on a vraiment bossé sérieusement sur... avec le partenaire de Nagano au Japon, là sur une... À une duplication à Flins. Et donc voilà, quand je suis parti en 2011, il y avait un goût de... bon... C'est dommage, on n'a pas été jusqu'au bout de ce truc-là, alors il a fallu presque attendre dix ans pour revenir sur les... [inaudible], on appelait ça l'éco pôle maintenant ça s'appelle autre chose.

Q *Refractory*

R Refractory... mais bon c'est franchement, c'est l'idée de départ qui a fini par arriver quoi. Il fallait qu'on trouve une vocation à Flins. Et euh. Et fabriquer des voitures en grande... en grande quantité, ça pouvait plus le faire, c'est à dire qu'il y avait trop d'écart, il y avait trop de... trop de handicaps et en coût du travail et surtout en... en tu ne peux pas pousser les murs. Tu ne peux pas pousser les murs. On avait commencé à faire du chiffrage de restructuration lourde. C'est gigantesque. Il y a plein d'amiantes partout. Tu te fais peur, quoi... Tu te fais peur...

Q *D'accord. Et est-ce que tu dirais toi sur l'ensemble de ta période ? Est-ce que dirait qu'il y a un esprit Flins qui s'en dégagé ? Je pense notamment au travers des Saint-Eloi ou des moments festifs. Par rapport aux autres usines où il y avait juste un esprit fabrication qui était un peu commun à tous... à tous les sites.*

R Oui bah ça oui bah ça je vais dire le truc de la Saint-Éloi, c'était vraiment très bien et... Et quelque chose qui n'est... qui n'est pas présent dans pas mal d'autres sites. Euh, qui n'existe absolument pas quand tu vas à l'ingénierie donc ce truc traditionnel. Euh de Flins. C'est quelque chose qui... qui effectivement, c'était une culture, un état d'esprit. Et je pense que

pour l'encadrement et ce qui arrivait, bah toi tu as découvert ça en arrivant. C'était une force, une force clairement et bon. Il y a d'autres points comme ça mais... Euh oui euh... Sans aucun doute, ça, c'est un élément fort... Par contre, tu as des sites où c'est la galère qui est plus là [Inaudible] Plus la culture pour la... la maîtrise comme un site comme Douai, c'était plus finalement l'AGR qui ressemblait à ça, mais la Saint-Eloi à Flins... Ce n'était presque pas tout l'encadrement, mais il y avait un gros paquet de monde et... Une majorité qui participait et ça, c'était très bien... Avec les conjoints etc.

Q *Tu penses à d'autres... tu penses à d'autres points ? En termes de convivialité ou d'esprit d'usine ?*

R Ben comme un certain nombre de vieilles usines, on avait notre cercle. Le cercle s'est aussi... Quelque chose qui est un peu unique... Euh, qui permettait de... Des fois de régler les problèmes. Euh-moi si tu veux moi, moi, moi, j'ai adhéré à ces trucs-là, je sais que j'ai des successeurs qui adhéraient moins, mais... Moi je pense... c'était important. Euh de mettre de la convivialité, de... de pouvoir un peu se parler de trucs un peu en off et... Et de pas être boulot-boulot, 100%. Et traiter les choses de manière, voilà... Un peu froide. Et... Et combien de fois on... Après des emmerdes dans la semaine. Euh, j'ai eu l'impression de pouvoir déminer les sujets le vendredi. Parce qu'on allait après le CDU faire une bouffe au truc.

Q *D'accord*

R Ça pouvait paraître comme un espèce de... de récréation, voire pire que ça. Une espèce de privilège on s'accorde comme ça... parce qu'on est chef de... Du... on est au CDU, mais. Je ne pense pas. Je pense que derrière c'était important. Pour maintenir un état d'esprit et régler les problèmes de manière... de manière efficace mais soft.

Q *D'accord et donc pour conclure au moment où tu quittes l'usine définitivement. Ou même ou tout au long de ta carrière, si tu devais garder une image, un objet, je ne sais pas. Un process, un... Un véhicule emblématique pour toi, c'est quoi qui représenterait le mieux l'usine de Flins ?*

R Ben moi je trouve que... moi j'ai trouvé assez génial même si c'est un événement. Qui qui était négatif pour l'usine... Mais la manière, euh, arrêter la Twingo... Euh. Ça fait... il n'y a pas eu de vague. J'ai... j'ai réussi à arrêter cette ligne et cette bagnole et je trouve que cette voiture est assez symbolique. Parce que... C'est la petite voiture populaire qui... Et qui est encore aujourd'hui bien perçu parce que c'est un projet particulier chez Renault et on a

445 été acteur de ce projet à Flins parce que cette voiture, elle n'a pas été, elle a été un petit peu fabriquée en Amérique du Sud. Mais en Europe, on a été les seuls à fabriquer et je me souviens que Yves Dubreil, qui est un peu le... Le patron, projet emblématique de cette voiture, qu'il était... Une première chez Renault en termes de.

Q *Coupure.*

R Hé.

Q *Oui Olivier, excuse-moi c'est visiblement Google Meet qui m'a...*

R Ah Ben ça ne rigole pas moi j'avais 10h59 donc...

Q *Bon écoute, désolé pour cet intermède.*

R Bon, on avait quasiment terminé.

Q *Mais oui, mais je voulais quand même te laisser conclure sur la Twingo, c'est quand même intéressant ce que tu disais.*

450 R Bon c'est parce que c'est... enfin moi j'ai un souvenir de cette journée là tout à fait incroyable en fait on a mis en jeu la dernière Twingo fabriquée... Et il y a eu un tirage au sort en direct du bout de chaîne de montage. C'est une... c'est une opératrice qui avait... qui n'avait même pas son permis de conduire. Qui est une ancienne opératrice du montage qui a gagné cette voiture. On l'a faite venir comme ça. Et il y avait Yves Dubreil, qui était venu aussi parce que, en fait, il m'a commandé... Il voulait aussi la dernière voiture. 455 il y a eu deux dernières voitures, une pour lui et une pour cette dame qui a gagné la voiture, voilà. Et... Mais cette voiture, je la trouve très symbolique de cette usine. On a été capable de... cette... de faire cette petite bagnole. Je pense que voilà.

Q *Donc pour toi c'est*

R 1992 de mémoire depuis 1992, par contre ça a démarré jusqu'en 2002-2007, donc... Cette voiture, ouais. C'est un peu comme la 4L. C'est des voitures symboles de Renault quoi.

Q *D'accord. Très bien. Et symbole de Flins. Alors.*

460 R Oui, parce que si tu veux les autres n'ont... n'ont pas fabriqué donc voilà autant si tu veux, les Clio etc. Et puis après en plus, cette Clio, elle est partie ailleurs enfin, mais considère que les Twingo dans... d'après n'ont rien à voir avec celles que [inaudible] Flins. C'est une autre voiture, la Twingo Hein ? Il n'y a pas de version diesel, n'y a pas de direction à droite. C'est des... vraiment... Une voiture très originale. Et le projet, c'est la première fois où il y

465 a eu un projet de voiture chez Renault organisée. De la manière dont ça a été organisé.  
D'ailleurs, Yves Dubreil s'est fait régulièrement interviewer de là-dessus. Parce que c'est  
vrai que [inaudible]. Dans l'industrie automobile, hein... La manière d'avoir fait ce projet  
de Twingo et bon lui en plus, il était un peu populaire au niveau des journalistes, donc ils  
étaient inutiles, [inaudibles], interviewé là-dessus. Mais c'est vrai que c'est une voiture un  
470 peu mythique, quoi. Dans le siècle. Ça va, attends. Il n'y en a pas eu tant que ça, des  
voitures de ce... Voilà.

Q *Très bien, merci beaucoup Olivier pour le temps que tu as bien voulu m'accorder.*

R Tu nous enverras une copie de ton boulot quand tu auras terminé. C'est toujours intéressant.

Q *Sois certain que je ne te... je ne t'oublierai pas pour te l'envoyer évidemment éventuelle-  
ment, si j'avais des questions complémentaires ou des points d'éclairage, je me permettrais  
de te faire un petit mail et puis sinon, je te souhaite surtout encore une excellente année.  
Une très bonne santé et une bonne continuation. Dans ta toute récente retraite.*

R Merci. Ben garde mon téléphone. Comme ça ou sur LinkedIn comme ça. Voilà, tu as mon  
téléphone et mon mail.

Q *C'est noté. Merci à bientôt au revoir.*

**ENTRETIEN N° 17 – MARYSE BRUDEY - 1996-2002 : CHEFFE DU SERVICE  
COMMUNICATION**

---

Entretien réalisé en visioconférence le 9 février 2022

Q *Hé est-ce que avant d'arriver à l'usine, tu avais une perception particulière ? De... de... avant d'arriver à Flins, du monde de l'usine.*

R *Écoute, pas du tout parce que je ne connais absolument pas le monde industriel et je n'avais jamais visité d'usine. Ah non, d'accord, pas du tout du tout. C'est tout neuf.*

Q *Et c'était quoi ton parcours ? Avant d'arriver à Flins ?*

R *Moi, j'ai commencé mon premier poste, c'était à la Diac. J'étais attaché juridique au contentieux de la Diac. Après j'ai été communication formation du secteur du contentieux.*  
5 *Après la communication interne de la Diac et après on m'a proposé Flins.*

Q *D'accord, et comment on passe de la Diac qui est quand même assez... je dirais. Assez finance... Comment on passe à l'usine ? C'est un contraste.*

R *Alors écoute parce que en fait, moi j'étais responsable communication interne et j'avais mon boss qui était le directeur de la communication de la Diac qui ne voulait absolument pas participer aux réunions de Renault des responsables communication et donc c'est moi qui y allais et là j'ai rencontré Olivier. Je ne me rappelle plus son nom, qui s'occupait des*  
10 *réunions, qui faisaient des réunions de communication et j'étais... Tu l'as pas connu, peut être Olivier ? C'était un grand... Un grand, les cheveux poivre et sel. Ben il travaillait avec Dubois-Dumée. Si tu veux et donc. Je suis allée à ses réunions et c'est lui qui m'a proposé le poste parce que Nadine partait.*

Q *Ah oui, d'accord, Nadine Raffray.*

R *Oui bon donc j'ai fait un entretien avec Gérard Leclercq. Bon ça s'est bien passé. Il m'a*  
15 *proposé le poste alors évidemment à la Diac, ils étaient pas très contents mais je me suis dit « Bon je vais changer ». Mais c'est vrai que la première fois que je me suis, que j'ai présenté... que j'ai visité l'usine, c'est Gérard et Nadine qui m'avaient invitée aux portes ouvertes en septembre. En septembre 95. Et j'ai découvert l'usine en prenant mon poste quoi.*

Q *Ok. Ah ouais donc c'était les JPO de... Ah Ouais. Et tu connais... et tu connaissais pas du tout l'usine... avant tu avais entendu parler de Flins, tu avais aucune ?*

20 R Non, non, je connaissais pas du tout, j'avais visité quand j'étais à la fac de droit, Boulogne. L'usine de Billancourt.

Q *Ah oui, d'accord, OK. Et donc... Par rapport à Boulogne-Billancourt, que tu avais pu voir avant... C'est quoi les points de différence majeurs que tu as noté à l'usine de Flins ?*

R Bah c'est à dire qu'au niveau de Boulogne, moi je me rappelle surtout de la fonderie, ça m'avait beaucoup marquée. Je... Ben à Flins, il n'y avait pas de fonderie. Et donc. Bah ça. Et puis j'avais pas vu beaucoup de monde en visitant Boulogne. Alors qu'à Flins... Quand  
25 je suis arrivé à Flins, il y avait 10 000 personnes.

Q *Tu n'avais pas vu beaucoup de monde en visite en Boulogne, il y avait pas beaucoup de personnes ?*

R Ben où on les avait pas vues, où c'était pas le circuit qui avait été proposé. Si tu veux.

Q *C'était en quelle année ?*

R C'était en 74. Oui, donc quand même, Boulogne tournait encore le régime, j'imagine.

Q *Oui, oui. Ok, et toi... Quand t'es arrivée à Flins, il y avait encore 10 000 personnes. C'était impressionnant.*

R Ben oui.

Q *Et justement, c'est quoi, ta toute première impression quand tu découvres l'usine. Au cours des JPO, ou lors des premières semaines, quand tu découvres le site, qu'est-ce qui te vient tout de suite à l'esprit ?*

R Alors un truc vraiment très très grand. Pour se déplacer... Tu vois, ça me paraissait vrai-  
30 ment... tu peux pas le faire à pied, c'est pas possible. Et puis du monde, du monde. Et puis beaucoup de métiers différents quoi. Alors beaucoup effectivement d'industriels et j'avais pas l'impression qu'il y avait... Beaucoup de cadres, ce qui est vrai parce que, en plus, il y en avait pas beaucoup. Je crois qu'il y avait... Peu d'encadrement par rapport à tous les ouvriers qu'on voyait et quoi si tu veux.

Q *D'accord ?*

35 R Mais ce qui m'a vraiment su... surprises en arrivant à l'usine... Bon disons le premier mois par rapport à la Diac parce que moi j'avais que là Diac en référence c'est que si tu veux,



c'est une organisation militaire. Tu donnais un ordre et ben il était respecté. A la Diac il te disait un truc et le mec il fait pas quoi. Et d'ailleurs... Oui, quand j'ai quitté la Diac, le PDG de la Diac m'a reçu parce que celui d'avant était parti chez Renault. Et celui de la Diac, qui  
40 avait été mis il a... il arrivait du monde industriel, d'ailleurs de Renault et il m'a dit : « Maryse, vous allez voir. [inaudible]. Ce qui est compliqué... ce qui est très compliqué, dans le monde industriel... Ce sont les métiers. Par contre, au niveau de l'encadrement, c'est très facile. Alors qu'ici... À la Diac le métier, ça va, mais l'encadrement est vraiment très difficile. Les gens, ils ne font que ce qu'ils veulent »... Et c'est vrai. Et franchement, je l'ai  
45 vérifié tout de suite.

Q *Ah, ouais.*

R Oui, oui. Si tu veux, quand il y avait une décision importante ou n'importe quelle décision du comité de direction, c'était redescendu aux réunions en dessous et puis c'était appliqué, mais à la Diac ben il y avait une décision qui était donnée... C'était pas appliqué : les mecs ils en avaient rien à faire, c'était tu sais... La plupart, il y avait énormément d'encadrement  
50 à la Diac et beaucoup d'écoles de commerce. Les mecs se prenaient très au sérieux, ils ne faisaient que ce qu'ils voulaient. Et le PDG me l'a dit. Donc j'avais été un peu surprise en me disant « Bah voilà une [inaudible] » c'était vrai, hein, c'est vraiment vrai. À Flins, tu disais un truc, même si t'étais pas d'accord, les mecs ils le faisaient.

Q *Oui, ils appliquaient, d'accord.*

R Oui, ils appliquaient.

Q *Et oui, donc, en termes de première et de première impression en termes de points positifs ou en termes de points négatifs. Qu'est-ce qui t'a marquée ?*

R Alors moi j'ai eu du mal à m'y habituer, au jargon, parce que pour moi c'était pas du tout bien. Je vais te donner un exemple. Premier comité de direction. On parle des encours qui étaient importants. Au niveau bah de l'usine parce qu'il y avait beaucoup de véhicules. Or à la Diac, quand tu parlais d'encours, plus il y en avait, mieux c'était puisque c'était les encours financiers. Alors moi... Je lève le doigt et je dis : « mais pourquoi vous êtes pas  
60 content qu'il y ait des encours ? » Alors, Gérard Leclercq, qui... qui était à côté de moi, il rigole, il nous dit : « mais je vais t'expliquer ». Moi oui, si tu veux, c'est l'inverse. Alors, à chaque fois que je posais une question, Gérard Leclercq me disait : « Bon, Maryse a pas compris, je pense qu'il y a la moitié de vous qui n'a pas compris non plus ». Tu vois parce que bon moi. Il me disait parfois : « je t'expliquerai, je t'expliquerai. » Il y avait des choses

65 qui étaient très techniques quoi, je me rappelle... redescendre l'information du comité de direction et en ne comprenant pas la moitié de ce que je disais, et donc mon équipe me réexpliquait ce que ça voulait dire.

Q *Il y avait combien de personnes à l'époque ?*

R Bah oui, c'est technique, hein, oui comment ? J'avais combien de personnes, c'est ça ?

Q *Ouais.*

R Quand je suis arrivée, on était huit. Quand on est parti, on était treize.

Q *Ahh, ouais.*

70 R Ouais, j'avais recruté.

Q *D'accord ? Ah, ça, c'est intéressant aussi. Et en termes de... de perception des lieux en tant que tels. Tu me disais que c'était très grand. Il y avait... qu'est-ce qu'il y avait par rapport au bruit ?*

R Pas forcément, parce que tu sais. Tu as vu... Nos locaux étaient à l'extérieur à l'usine, donc là je trouvais ça un petit peu délicat. Enfin, pas compliqué, mais on était toujours loin du site industriel.

Q *D'accord...*

75 R Donc c'était à la fois pratique et pas pratique, mais quand t'allais dans l'usine, t'avais intérêt à prendre la voiture quoi. Ben Ouais, tu pouvais pas te balader à pied comme ça. Tu allais au montage et c'était à l'autre bout.

Q *Ouais, je sais, il y avait combien de lignes de montage à l'époque ?*

R Comment ?

Q *Il y avait combien de lignes de montage à ton époque ?*

R Ben il y avait la Twingo et... la Twingo et la Clio.

Q *Il y avait deux lignes distinctes.*

R Oui, oui.

Q *Qui étaient dans les bâtiments C et D, comme c'est encore le cas.*

80 R Oui, oui. D'ailleurs, tu te rappelles quand on fait la présentation, on disait que l'usine de Flins était aussi grande que la principauté de Monaco... On l'avait convertie en terrain de

foot parce que quand il y avait les Japonais et Monaco, ils ne savaient pas ce que c'était. C'était le bide. Alors on avait dit, il faudra traduire en terrains de foot parce que là ils vont savoir ce que c'est parce que la principauté de Monaco, pour les Japonais ou les Chinois, waouh. Ils savaient pas.

85

Q *Par rapport à l'impression que tu as pu avoir des gens, tu me disais que c'était très différent en termes de cascading, mais les gens de Flins, ils étaient comment ?*

R Alors écoute. Il y avait une particularité qui m'avait surprise. C'est que en usine, pratiquement tout le monde se tutoie. Alors qu'à la Diac tout le monde se vouvoie, tu vois ? Donc ça faisait une proximité avec les gens. Alors que la Diac, les gens gardaient leurs distances. Et puis c'est vrai que la première chose, Gérard Leclercq il m'a dit : « Bon, on se tutoie. » Bon, tu vois ? Mais il m'a dit : « ça ne m'empêchera pas de te faire des remarques si nécessaire ». Ce qui était vrai, mais ça cassait les distances si tu veux. Mais à la Diac, ça ne nous venait même pas à l'idée de tutoyer ton supérieur.

90

Q *D'accord ?*

R Et puis j'avais été aussi impressionnée parce qu'il y avait très peu de femmes. Hé alors j'étais la seule... Au comité de direction, j'étais la seule femme et dans l'usine, il y avait 8% de femmes.

95

Q *Ah oui, d'accord, à l'époque.*

R Et 16 nationalités différentes.

Q *D'accord, tu dis 8% de femmes ?*

R Oui, je m'en rappelle parce que c'était quand même. Et puis évidemment, dans les cadres, je sais même pas s'il y avait une femme. Il y avait peut-être cinq femmes, pas plus.

Q *Et il y avait encore l'atelier des sièges... de la couture.*

R Non, non.

Q *Parce que ça, c'était un atelier qui était très féminin.*

100

R Oui, oui, oui. Bah il y avait beaucoup de femmes au montage. Et puis dans les services, dans les services bien sûr, la paye tout ça. Effectivement, il y avait des femmes là. Mais au montage, il y en avait quelques-unes au-dessus. En peinture, il y en avait pas en tôlerie, pratiquement pas non plus. Il y en avait au montage quoi.

Q *D'accord et dans les services tertiaires ?*

R Oui, dans les services tertiaires.

Q *Donc les relations humaines avec les collègues, avec tes chefs, avec ton équipe. C'était le tutoiement, c'était facile.*

105 R Au début dans le comité de direction, les gens, ils étaient un petit peu sur leur garde. Entre nous, entre nous. J'étais vraiment en observation parce que disons qu'avec Nadine, ça passait pas. Parce que... parce que Nadine, déjà, elle avait des grandes qualités. Très rédactionnelle Mais elle avait la frousse de parler en public. Donc tu vois les réunions encadrement, elles faisaient toujours les mêmes thèmes pour se rassurer, pour se rassurer, si tu  
110 veux bon moi, si tu veux, j'arrivais de la Diac. Je disais on peut faire ci on peut faire ça... La première réunion encadrement je ne veux pas dire qu'ils étaient morts de rire, mais ils ont dit « Oh, ça change ». Ah bah oui, parce que nous c'était toujours la qualité, le truc, les machins. Alors moi aussi, je suivais la trame. Mais euh... Mais c'était toujours des thèmes un petit peu différents. Et là, après, il m'a fallu six mois pour être intégrée. Je dois te dire  
115 que les trois premiers mois, je me demandais si j'allais tenir le coup. Ben parce que je comprenais rien. Le comité de direction ils étaient distants. Mon équipe, mon adjointe ne faisait que des crasses parce qu'elle elle voulait la place... On lui a pas donnée, moi, j'y pouvais rien.

Q *C'était qui à l'époque ?*

R Elle avait mis une ou deux personnes contre moi, donc sur huit en avait trois contre moi,  
120 donc ça faisait beaucoup. Et un jour, elle m'a dit : « Ben, je vais. Je vais, je... Je vais postuler pour un autre poste », alors je lui ai dit : « Ben écoute surtout vas-y ». Alors elle était un petit peu... pas vexée, mais bon. Alors je lui ai dit : « oui, vas-y, Laurence y a pas de souci, je l'appellerai ». Et donc moi j'ai contacté pour remplacer Laurence, c'était en septembre, je me rappelle et je suis tombé sur Mathieu Perrier. Mathieu, que j'avais connu  
125 comme ça à la Diac parce qu'il était à la Diac. Et en fait, avec Mathieu, on s'est super bien entendu et je lui dis : « tu commences quand ? » « Ben début décembre si tu veux ». Alors, j'ai dit à Laurence : « Ben ça y est » et elle m'a dit : « Ben Moi j'ai pas trouvé de poste » mais je lui ai dit c'est début janvier et elle a trouvé un autre poste et avec Mathieu l'ambiance était complètement différente. C'était super quoi. On s'est bien entendu. Et au comité de  
130 direction-là aussi, ça s'est vachement bien passé et je me rappelle parce que bon moi j'avais toujours du budget pour des objets pubs et tous ceux... ils avaient pas. Donc ils me

demandaient de pouvoir me filer ça, « oui, y a pas de souci » donc on s'entendait très bien au comité de direction. Donc au comité de direction. Ça se passait très, très bien. Mais les six premiers mois difficiles, vraiment difficiles.

Q *D'accord, Ok... Et est-ce que tu dirais que toi tu... Tu es... quand tu arrives à Flins, t'avais pas forcément d'éléments de comparaison, mais est-ce que tu pourrais dire qu'il y avait un esprit Flins, un esprit Flins ? Après, tu as été...*

135 R Oui, oui. Ils étaient très fiers d'être à Flins parce que on disait... Je pense que c'était vrai que quand tu passais à Flins, après tu pouvais aller n'importe où.

Q *Ah, ouais.*

R Que la proximité de Flins déjà il y avait énormément de visites parce qu'on était le site industriel le plus près du siège, ce qui était vrai et ce qui était bien pour les visites. Tu as dû t'en apercevoir. Et puis. Quand t'étais passé à un Flins, tu pouvais avoir une promotion.  
140 Les ingénieurs, c'est ce qui se passait. Ils passaient par là, c'était un passage obligé. Jeune ingénieur et après ils allaient au Technocentre où ils allaient dans d'autres sites, avec des promotions. Quoi. Ce qui était vrai.

Q *D'accord... Donc, c'était une usine un peu à part de ce point de vue-là, c'était un peu le haut du pavé.*

R Oui, puis on était la plus grande du groupe.

Q *Plus grande, plus grande que Douai ?*

R Oui, on était la plus ancienne et la plus grande du groupe. On était de 52, c'était la plus  
145 ancienne, la plus grande. Et la plus proche de Paris, enfin de Boulogne.

Q *Et selon les secteurs de l'usine. Les métiers emboutissage, tôlerie, peinture etc. L'ambiance était un peu différente ?*

R Oui, oui. Oui, il y avait le montage qui était... Soi-disant moins qualifié que les autres si tu veux. Le montage y avait pas besoin de spécificités. Alors qu'en peinture. Bah, c'était différent. En tôlerie, il y avait énormément de robots. En emboutissage les presses.

Q *D'accord. Et il y avait une espèce d'aristocratie. Selon le secteur dans lequel tu étais, on pourrait dire ?*

R Oui, oui, oui.

Q Hé OK... *Quelle était ta vision ? On en a parlé un peu... de la direction de l'usine. Est-ce que cette vision, elle a évolué au fil des années ? Est-ce que tu as trouvé que la... le management au fil des années, pendant la période que t'as été... où t'as été à Flins, a évolué ?*

150 R Oui et non. Oui, oui, un peu. Bon moi, c'était avec Gérard Leclercq. Y avait le lancement de la Clio 3. Et donc on était quand même en étroites relations avec la Slovénie et Valladolid. Donc on était un petit peu comme leur père technique si tu veux. Il y avait des échanges... on se recevait. Avec ces trois sites en tout cas. Bon après, avec Gérard Leclercq, c'est une façon de manager. Denis Barbier, c'était différent.

Q *Ah oui, comment tu qualifierais la différence ?*

155 R Alors c'est vrai que Gérard Leclercq, il était polytechnicien, il était très pointu. De... Denis Barbier, c'était différent. Il ne manageait pas du tout pareil. Denis nous voyait plus. Et puis le problème de Denis d'ailleurs, je lui ai dit, c'est qu'il ne faisait confiance à personne. C'était... a priori, il faisait pas confiance. Alors je vais te dire fallait ramer, alors un jour je lui dis. « Il me dit Bah oui, t'es la première à me le dire » et bien écoute, moi je te le dis  
160 parce que je le pense et c'est vrai que il avait confiance en personne. Donc le management, ça s'en ressentait, si tu veux. Alors, il était plus proche des gens. Si tu veux parce que plus jeune... Plus... Ouais, je suis pas ton copain, mais tu vois ça avait l'air plus facile. Mais en fait, c'était plus compliqué de travailler avec lui, alors moi j'ai pas eu de problème pour travailler avec lui, mais quand même.

Q *Gérard Leclercq était plus direct en fait plus franc.*

165 R Voilà, c'est ça, voilà, c'est ça.

Q *OK... Et donc évidemment ça percole ensuite sur le management opérationnel.*

R Oui, absolument.

Q *Oui, ça c'est important. OK. Tu es restée combien de temps à l'usine de Flins ? Parce que pour moi, t'es arrivée en 96.*

R Alors je suis arrivée début 96 et je suis repartie en 2002. Et début 96 et fin 2002, début 2003.

Q *Ah oui, d'accord, début 2003. OK et en termes de communication ? Quelle est la contribution ? Les principales contributions au changement ou évolutions majeures que tu as que tu as pu être amenée à... à pratiquer à l'usine de Flins ? Est-ce qu'il y a eu des événements*

*particuliers sur cette période-là qui ont amené une activité très très spécifique en ce qui concerne la communication ?*

170 R Ben disons que on a eu beaucoup d'événements parce qu'on a eu le centenaire de Renault, les 50 ans de l'usine, les lancements de véhicules.

Q *Ouais.*

R Donc ça faisait beaucoup et puis et il y avait bon... Moi je... ça passait bien avec les journalistes et Nadine, ça passait pas du tout.

Q *Ah oui.*

175 R Ah oui, je te dis Nadine, elle avait un problème relationnel parce qu'elle était morte de trouille. C'était une fille qui avait un potentiel. Si tu veux, elle était intelligente. Si tu veux, y avait aucun problème. Elle avait un écrit remarquable, bien mieux que le mien si tu veux. Première note que j'ai fait Katia qui était là. Katia, qui était là, me dit : « Ah bah c'est la première fois que je comprends une note », alors moi je lui dis : « Ah ben moi tu sais si je comprends pas, je peux pas écrire » alors elle me dit « avec Nadine c'est beaucoup plus compliqué ». Alors Nadine, elle écrivait très très bien, je me rappelle, l'avais mis au coffre,  
180 une note et il y avait trois pages. Elle écrivait à la tôlerie, je sais plus ce qu'ils lui avaient demandée et trois pages pour dire non, alors moi j'aurais pas mis trois pages. Mais alors, moi c'est vrai, avec la presse locale, je m'entendais très très bien. Et Renault Presse m'envoyait souvent des gens pour des reportages. Parce que ça passait bien, voilà. Donc donc... Renault Presse, Euh on avait pas mal de journalistes donc ça je l'ai pas mal développée,  
185 ben la communication événementielle aussi. Parce que si tu veux, on avait les journalistes pour le lancement des véhicules pour les 100 ans de Renault... Les 50 ans de l'usine donc... On avait beaucoup de choses et c'est vrai que on avait une communication... Ben tu sais ce que c'est les portes ouvertes, tu fais plein de trucs quoi. Donc ça mobilise pas mal de...

Q *C'était tous les ans les portes ouvertes.*

190 R Non, c'était au lancement des véhicules au cent ans et aux cinquante ans de l'usine, donc les cinquante ans, c'était en 2002 et les cent ans, ça devait être en 98. Euh, les lancements. Ben on a eu... Ben ça devait être en 97 là je pense la Clio. Bon si tu veux, on en a eu beaucoup, si tu veux, tu vois.

Q *D'accord Ouais j'imagine. Et par rapport à d'autres problématiques plus corporates du type privatisation. Passage aux 35 heures, les intéressements, etc. Ça a donné lieu à quoi ça ? Comment ça a été vécu à l'usine ?*

195 R Les 35 heures alors... La privatisation, moi, je suis arrivée, ça venait d'être fait, c'était en 95. Donc, c'était la fin, il y avait pas de problème. Moi ça me posait pas de problème parce que j'avais été... Je sais plus comment ça s'appelle... Animateur relais à la Diac là-dessus donc il y avait pas de souci pour ça. Ouais donc, puis bon là-bas les actions [inaudible] que ça posait pas de problème. Donc j'étais rodée là-dessus, je pouvais tenir des réunions là-dessus. J'ai dû en faire quelques-unes, mais pas trop, parce que c'était la fin. Par contre, après, qu'est-ce que tu m'as demandé ?

Q *Les 35 heures.*

200 R Alors, il y a... Alors, il y a eu beaucoup de réunions encadrement là-dessus. Il y a eu beaucoup de réunions encadrement de redescende d'information qui étaient plutôt bienvenues puisque... parce que ça demandait beaucoup plus de RTT et tout ça, c'était beaucoup plus avantageux pour les gens. Donc ça, ça s'est bien passé, mais on a fait beaucoup de réunions là-dessus, c'était en 99.

Q *Oui, il a fallu vraiment accompagner le management.*

205 R Ah oui, oui, oui, oui, oui, on a fait beaucoup de réunions. Alors on a eu aussi des grèves, notamment des grèves [inaudible]. C'est des routiers donc ça a bloqué l'usine. Et je me rappelle quand je suis...

Q *C'étaient les routiers espagnols.*

210 R Ah oui, oui, oui, c'était le bin's. Je me rappelle quand moi je suis arrivé, j'ai été étonnée qu'il y ait pas d'information passée par mail. Ben, on m'a dit non. Alors, j'avais dit à Gérard Leclercq un truc très bien que l'encadrement, on puisse les joindre par mail, alors il me dit : « Ah bon ? » Ben je lui dis : « oui, mais c'est un sacré boulot quoi ». Alors il me dit : « Si tu veux, je te mets un intérimaire ou une intérimaire à travailler là-dessus », donc j'avais une fille de mon équipe... Qui travaillait à mi-temps là-dessus, qui était remplacée par une intérimaire. Enfin, on s'est débrouillé pendant six mois. On a mis tout le réseau, c'est à dire plus de 800 personnes, tous les CU, jusqu'aux chefs d'atelier et CU, par mail.

215



Q *Parce qu'avant, ça passait uniquement par média.*

R Par média, voilà alors le temps que tu fasses ton média que tu le diffuses et tout. Il faut 2-3 jours et quand c'est diffusé... Et dès qu'on a eu fini le réseau, tu me croiras si tu veux... grève. Grève des transporteurs routiers. Donc j'ai dit à Gérard Leclercq : « bon, on fait un comité de direction exceptionnelle et on... et on rediffuse par mail » et je lui ai dit : « heu-  
220 reusement qu'on avait ça hein ? Parce que là, tout de suite on prévenait et que tout le monde était au courant, hein ? » Parce que au début, les ressources humaines, ils traînaient des pieds, ils voulaient pas parce qu'ils avaient l'impression qu'on marchait sur leurs plates-bandes. Alors je leur ai dit : « mais non, ça va vous aider », mais tu sais là comme sont les RH hein tu sais bien, on est toujours un peu en compétition. Alors je leur disais : « mais  
225 non, il y a pas de souci, on va travailler ensemble et ça ira beaucoup plus vite ». Alors heureusement, j'avais Aïcha Baheu qui était aux relations sociales. Et on s'entendait très bien et avec Aïcha, on préparait les messages et on les envoyait.

Q *D'accord*

R Tu vois donc on a gagné du temps et de l'énergie quoi. Alors, on préparait un texte, on faisait valider et on le diffusait. Et on faisait ça deux fois par jour, hein ? Pour l'équipe du  
230 matin, l'équipe du soir, l'équipe... Le matin, l'équipe de nuit. Alors une fois quand même, je me rappelle. Et oui, ça allait plus vite... Une fois, il y avait la grève et on arrivait à tourner coûte que coûte et un jour, j'étais prévenue par un collègue, je ne sais plus lequel qui me dit : « Maryse, tu vas voir, on va ravitailler le site en hélicoptère. Pour les petites pièces » alors il me dit : « Ah super » Alors je... je préviens les journalistes, alors les journalistes  
235 viennent, ils ne devaient pas avoir grand-chose d'info à ce moment-là, et ça passe au journal de TF1. Punaise, Carlos Ghosn, il nous dit « Bon, alors, l'équipe de James Bond de Flins. Ça va hein ? »

Q *Ah ouais, d'accord ?*

R Je me suis dit, Oh là là là là.

Q *Ça coûtait trop cher pour.*

R Non, c'est pas ça, c'est que ça faisait de la pub et que il voulait qu'on reste discret que pour  
240 pas qu'on... pour pas casser la grève ou je sais pas quoi, mais c'était pas les gens de l'usine qui faisaient la grève, on n'arrivait pas à avoir les pièces quoi. Et non. Bon, il avait moyennement apprécié donc on était mort de rire, mais on a quand même fait profil bas et tout parce que les journalistes étaient super contents. Parce que tu sais, il y avait une piste, donc

l'hélico se posaient, on prenait et... et ouais... Et donc voilà quoi. Ça avait été drôle.  
 245 L'usine... l'usine de James Bond. Mais je veux dire, heureusement, qu'on avait eu les mails.

Q *Ah oui, heureusement qu'il y avait eu ce cascading. Aujourd'hui, il y a trace de ça. Autant aujourd'hui, on peut retrouver des médias, autant il y a plus de traces de ces mails-là ?*

R Et oui ouais ouais. Et ça, ça a été un peu la révolution parce que les CU, ils étaient contents, ils avaient l'info tout de suite. Alors qu'avant ils l'avaient ou ils l'avaient pas.

Q *Et Ouais, OK, et sinon, tu as d'autres... d'autres aspects, je dirais. Sur des événements majeurs de l'usine, de Renault, du groupe. Qui ont amené à déployer une communication particulière.*

R Ben les 100 ans de Renault, oui. Les 100 ans de Renault, oui. Parce qu'on avait... Il y a des actions qui étaient liées par le siège et qu'il fallait... qu'il fallait déployer des visites. Enfin,  
 250 il y avait pas mal de trucs et ce qui avait aussi pas mal marqué Flins, c'était le livre qu'on avait fait sur l'histoire de l'usine.

Q *À l'occasion des 50 ans ?*

R Oui, quand je suis arrivé, Gérard Leclercq me dit : « Tu sais, il y a Michel Bertinot qui a écrit une histoire, qui voudrait écrire un livre. Mais bon. Nadine n'est pas trop pour. Moi... J'aimerais bien que... » alors moi je lui ai dit : « Ah ben moi, Gérard, ça ne pose pas de  
 255 problème. A la Diac.... J'ai réalisé un... un livre sur l'histoire de la Diac » alors il me dit : « Ah ben super » donc je lui ai demandé le budget, j'ai refait bosser une société d'histoire, une historienne. Qui avait travaillé pour moi et qui a travaillé pour le [inaudible] et on a sorti le bouquin... et on l'a sorti pour les 50 ans de l'usine. On a fait quand même 10 000 exemplaires, hein ?

Q *Parce que moi je connais le livre de Bertinot, les 45 ans.*

260 R Oui, le ou les 45 ans... les 45 ans, Excuse-moi oui, les 45 ans. Alors oui, c'est ça, c'est ça.

Q *Ça, c'est le Bertinot, hein ?*

R Oui, oui.

Q *Et toi t'en as sorti un autre pour les 50 ans ?*

R Non, non, non, c'était pour les 45 ans, c'est ça et tu sais qui c'est Michel Bertinot ? C'est l'oncle... Ah, j'ai oublié son nom du gars qui fait des émissions télé. Il était parti au cercle polaire et tout ça, il se ressemblait beaucoup d'ailleurs.

Q *Nicolas Hulot.*

265 R Non, pas Nicolas Hulot, Nicolas Vanier.

Q *Nicolas Vanier. Et c'est ça, oui. Il est encore vivant Michel Bertinot ?*

R Non, il est décédé malheureusement.

Q *Ouais, il est vachement bien ce livre hein ? Il est assez court, il est assez synthétique mais il est pas mal hein ?*

R Ouais, et puis il y a des photos, tout ça c'est sympa.

Q *Et au cours de ton passage à Flins, on a dit de 96 à 2002. C'est quoi les principales... Les principaux changements transformations tant en termes d'infrastructures, de process que de management, d'adaptation que tu as connue ?*

270 R Ben il y a eu beaucoup de robotisation parce que... moi, quand je suis arrivée, on était 10 000 quand je suis repartie, je crois que c'était 6 000 quoi. Il y a eu beaucoup de départs parce que il y avait eu beaucoup de... tu sais, de personnes d'Algérie, Tunisie, Maroc. Qui étaient là... Qu'avaient l'âge de partir à la retraite qui n'ont pas été remplacées. Donc ça y a eu beaucoup, beaucoup... On faisait énormément de départs à la retraite. Donc beaucoup de... de robotisation aussi qui ont été mis en place, notamment en tôlerie. Tôlerie, peinture et même montage, il y avait. Tous les sièges, tout était mécanique. Donc ça, y en a eu  
275 beaucoup quoi. Ce qui a joué aussi sur l'ambiance de l'usine parce qu'il y avait beaucoup moins de monde.

Q *Ouais forcément parce que avant il y avait des bars clandestins, des trucs comme ça, donc du coup ça a dû...*

R Oui. Donc c'est vrai que ça joue quoi, ça joue énormément.

Q *Moi, j'avais noté que... il y avait beaucoup de peintures à l'usine. Sur les murs, beaucoup de fresques. J'en ai fait photographier par Antoine La Rocca. Ça, c'était vécu... Comment ça... cette histoire de fresque, cette embellissement usine, est-ce qu'il y avait un service, embellissement, où est-ce que...*

R Non, non non, mais je sais que pour les portes ouvertes, on avait fait faire des fresques.

Q *D'accord ?*

280 R Où il y avait quelqu'un, un graffeur qui était venu et puis... ou certains membres du personnel qui faisaient des graffitis si tu veux.

Q *Parce que sinon, dans les ateliers, j'ai noté tout un tas de grandes fresques type des sous-bois avec des biches, des cascades, des montagnes.*

R Alors oui, ça c'était avant la, ça je sais pas, ça y était déjà. Hé, je me rappelle pour les 45 ans de l'usine, on en avait fait une, il y avait Carlos Ghosn qui avait mis sa patte et tout.

Q *D'accord... OK, OK.... Et au cours de ton passage à Flins, est-ce que tu as connu des périodes difficiles en lien avec ton activité et... Et avec des épisodes plus compliqués que tu as pu toi vivre à titre personnel ou professionnel.*

R Alors je me rappelle qu'une fois ou le siège m'avait prévenu de ne pas les appeler parce que ils attendaient les grévistes qui devaient venir à Boulogne. Donc on avait [inaudible] donc  
285 j'avais dit « OK d'accord ». Et puis en fait les grévistes, ils sont montés dans les cars de l'usine. Et ils ont envahi Flins.

Q *Ah ouais, d'accord.*

R Et oui, tu sais, les mecs... les mecs, donc ils attendaient. À Boulogne, ils avaient dû faire diversion, ils avaient bouclé Boulogne et tout et moi ils étaient à Flins donc j'appelle Renault, Flins et la fille me dit : « Ah Ben nous on attend les grévistes », alors moi je dis :  
290 « cherchez pas, ils sont chez nous, ils sont arrivés avec les cars et tout ». « Bon, alors surtout tu réponds pas au journaliste ? » Katia courait après le mec de France 3, il était déjà dans mon bureau... je lui dis : « trop tard », « bon Maryse, tu fais au mieux ». Enfin, je me rappelle de cet épisode, c'était quelque chose. Et alors... Suite à ça, la sécurité m'avait bouclée parce que les mecs de la CGT, ils avaient... Ils avaient envahi le montage parce  
295 qu'on avait en fait le... t'envahissait le montage, on bloquait l'usine, les voitures pouvaient pas sortir et comme les mecs ils étaient un petit peu... Ils avaient bu un peu... Ils craignaient... donc, moi à 21h30, j'étais bouclé dans le bureau, tu vois ? Donc ça, je me rappelle... je sais pas en quelle année c'était... c'était en gros en 98 ou 99, un truc comme ça, donc ça c'était un petit peu.... Ou sinon une autre fois, on sortait un véhicule. et appel à la  
300 grève. J'avais tous les journalistes qui étaient là, donc moi, je gagnais du temps, je gagnais du temps... A un moment donné, il y a un journaliste qui me dit : « bah écoute Maryse, là c'est bon. » Alors je lui dis : « Bah on a un appel à la grève, on peut pas faire la visite de l'usine. » « Ah bah alors pourquoi ? » « Ben c'est pour les augmentations de salaire ou un truc comme ça ? » Puis après il y avait des négociations et on leur payait leurs jours de  
305 grève. C'était toujours... enfin bon voilà. On a eu plusieurs épisodes comme ça, donc c'est vrai que... Dans ce cas-là t'es mobilisé, hein ?

Q *J'imagine bien. Et en termes de relations sociales, c'était quoi avec les syndicats, les OS etc. ? Qu'est-ce que... Qu'est ce qui t'a marquée ?*

R Ben. Au niveau de l'usine ou avec la com ?

Q *Au niveau de l'usine ou avec la com quoi ? Tout ce qui était plutôt relations sociales.*

R Ben moi, ça se passait plutôt bien parce que je m'entendais bien avec les gens de... des ressources humaines parce que bon, ils avaient bien compris que si on bossait ensemble, c'était plus facile. Donc si de ce côté-là, il y avait pas de souci. Pour les portes ouvertes je sais qu'une fois. Je sais plus si c'était... Denis Barbier m'avait demandé d'intervenir pour présenter les portes ouvertes aux syndicats. Bon ben ça c'était plutôt bien passé. Si tu veux, fallait présenter le projet et tout ça, donc ça c'était bien passé [inaudible] remettait les cinq invitations par personne, donc il y avait des mecs qui étaient venus pour dire : « Ah ben pour... il nous faut plus parce que y en a, il a dix gamins » Donc... Moi, je veux bien pour 7-8 invitations, mais c'est tout parce que sinon on va pas se retrouver. Non. Voilà, non, non, sinon ça se passait, ça se passait bien.

Q *La couleur politique du syndicat c'était quoi dans ces années-là ?*

R Alors, ceux qui foutaient le bin's, c'était Sud. Le syndicat Sud et puis la CGT, les autres, ça allait. Les autres, Ben tous les accords étaient signés, sauf par la CGT et Sud.

Q *Et aussi celui qui était majoritaire, c'était FO. C'est ça ?*

R Oui, c'est ça.

Q *Et la CFDT elle, se positionnait comment, c'était plutôt.*

R Ben ça allait, ils signaient, la CFDT.

Q *Ils étaient plutôt progressistes, quoi.*

R Oui, c'est ça, tu pouvais discuter avec eux quoi.

Q *OK, OK OK. Et quand t'as quitté l'usine, donc en début 2003... Euh, les points de transformation majeurs par rapport à ton arrivée notamment. Autour du pilotage de la performance. Est-ce que t'as noté que l'usine elle s'était transformée ? Sur cette période de temps, pour répondre aux nouveaux enjeux. En termes de concurrence... De performance, de compétitivité, etc.*

R Oui, parce que c'était vraiment, tu sais, tout était calculé au centimes d'euros près pour faire des économies et tout. C'est vrai qu'on sentait bien l'influence de Carlos Ghosn.

Q *Il est arrivé quand Carlos Ghosn, chez Renault.*

325 R Il est arrivé, je pense, fin 97, un truc comme ça.

Q *Donc pendant ton mandat.*

R Oui, et d'ailleurs, quand il est arrivé avant de prendre son poste, il est venu à Flins avec Schweitzer.

Q *Ah ouais ?*

R Ah, je me rappellerai toujours le comité de direction. On déjeune donc, il y avait Michel Gornet, Gérard Leclercq et Carlos Ghosn. Et Carlos Ghosn lui, fallait se présenter chacun  
330 pour dire ce qu'on avait fait comme formation. Ce qu'on avait fait et ce qu'on faisait, quoi. Donc ça a commencé : polytechnique, tout ça, j'ai fait arts & métiers, j'ai fait centrale ma-  
chin. On était 17 ou 18, tu sais... arrivé à moi, je sais pas pourquoi j'ai dit : « moi, j'ai pas fait centrale, j'ai pas fait polytechnique ». « Bon, vous avez fait quoi ? » « Moi j'ai fait des études de droit. Donc j'étais à la Diac, maintenant je suis là ». Et Gérard Leclerc qui dit...  
335 Et Gérard Leclerc qui dit : « mais Maryse t'as fait autre chose ? Oui mais... mais Maryse qu'est-ce que t'as fait ? » Alors bon. Donc j'ai été prof de gym, alors c'est vrai en plus.

Q *Ah, t'as été prof de gym ?*

R Oui, parce que moi ce que je voulais après le bac, c'était être prof de gym et comme j'avais un problème au dos, j'ai pas pu continuer. Donc après j'ai fait des études de droit mais j'ai pu exercer. Parce que [inaudible], on te dit de trouver des cours et tout ça. Et donc moi  
340 j'avais trouvé une place dans une école privée qui était le collège Sévigné à Paris et donc moi. Quand... Quand... Je peux pas continuer professorat d'éducation physique, Ah, mais [inaudible] donc, tout en faisant mes études de droit, j'étais prof de gym et donc ça m'avait pas mal marqué. Et donc en sortant du comité de direction, les mecs, ils avaient retenu qu'une chose, c'est que j'avais été prof de gym. Hé alors du coup, Michel Guillaumot, qui  
345 était à côté de moi, il dit : « Ah, moi je suis comme Maryse, j'ai pas fait polytechnique centrale... J'ai été prof de science naturelle ».

Q *Tu avais délié les langues...*

R Donc voilà. Donc du coup ça avait mis une ambiance un peu différente au sein du comité de direction et j'avais dit à Gérard Leclercq : « Ah, tu me la copieras cette fois-là », et il m'avait dit : « Ah mais Maryse, c'est important ». J'avais dit Ouais, t'as raison. Enfin, ça  
350 n'avait pas ému Carlos Ghosn.

Q *Oui, il était assez froid le garçon. Et en termes d'état d'esprit, ce que je comprends, c'est que l'usine de Flins était passée d'une usine un peu... un peu. Comment ? Piloter très. Très hiérarchiquement, très militaire et ce qui fait rajouter au moment où tu es partie, tu dis, cette notion de performance, de compétitivité, 1€ c'est 1€.*

R Ah oui, cost killer oui, cost killer. Ah oui, c'était... on était en plein dedans. Ah oui. Le contrôle de gestion prenait une importance folle.

Q *D'accord ? D'accord ? OK et sur les indicateurs QCDRHE la ? Est-ce qu'il y a des choses qui ont évolué ? On est passé de l'AQR, de l'AQR à d'autres indicateurs en termes de qualité.*

R Ouais tu sais, quand on est passé aux indicateurs japonais, là

Q *Ah oui, l'AVES.*

R Ah oui, on parlait plus d'AQR. Je sais plus comment ça s'appelle ça, mais c'était la révolution ça, ça changeait tout.

Q *C'était en quelle année ça, c'était en 99.*

R Ouais, fin 99 au moment de Nissan. Oui, ça aussi, ça a eu un impact Nissan.

Q *Alors oui, justement, comment ça a été vécu, ça à Flins ?*

R Alors à Flins, on a eu beaucoup de... de japonais, ça, on en a eu beaucoup, beaucoup. Alors, au début, c'était moyen, moyen, et puis après t'avais pas le choix quoi donc voilà. Parce que après...

Q *Mais quelle a été la perception... la perception des gens ?*

R Oui, parce que on se disait, on va se faire bouffer par les Japonais quoi. Et puis Carlos Ghosn, il avait créé plein de groupes de travail quoi... Et puis il y avait des gens de Flins. Euh. Est-ce qu'il y en avait... En tout cas, je connais [inaudible] je ne sais pas s'il y en avait de Flins, mais qui sont partis au Japon... au Japon. Ah, c'était des gens du siège que je connaissais, qui sont partis au Japon. Il y avait Dominique Thorman qui était directeur financier. Ben moi je l'ai connu, on était à la Diac ensemble avec Dominique Thorman.

Q *Bah écoute, c'est génial ça. Et en termes de communication, d'accompagnement sur l'Alliance, est-ce que tu as fait des choses spécifiques à l'usine ou tu as juste déployé ? Déployé le... Les actions ?*

R Bah on déployait ce qu'on nous disait de déployer et bon non, nous ce qu'on a eu beaucoup c'est les visites quoi. On a eu énormément, énormément de visites de japonais. on en avait toutes...

Q *Vous étiez un peu l'usine témoin quoi ?*

R Oui, dans tous les métiers. On avait dans tous les métiers.

Q *Hé, c'étaient des opérationnels ou des grands pontes ?*

370 R Les deux.

Q *OK, Ah c'est génial, c'est riche ce que tu me dis, c'est passionnant.*

R Ah, ouais.

Q *Et pour conclure, pour conclure. Qu'est-ce que tu retiens de l'usine de Flins ? Soit en termes de produits où d'objets ou... Ou d'images de lieux, qu'est-ce que tu retiens ? Qu'est-ce qui est symbolique pour toi ?*

375 R Moi, je retiens... Moi, si tu veux ce qui m'a vraiment plu... C'est pour ma part, je trouvais que c'était passionnant... C'était passionnant parce que... parce que tu touchais à tout... Moi, je touchais à la com interne, à com externe, au social, à tout... à tout ça... c'était vraiment bien. Et puis, quand t'étais accepté, c'était... C'était attachant quoi. Les gens, ils aimaient beaucoup Renault. Oui ils étaient très attachés à la marque et... Ils étaient fiers. Ils étaient fiers de travailler pour Renault, c'est la fierté. Vraiment une grande fierté d'appartenance.

Q *Et ça, tu l'as toujours sentie au même niveau tout au long de ton mandat à Flins ?*

380 R Oui, avec... avec un peu plus de difficultés quand il y a eu Ghosn, parce que là ça a été très dur. Il avait un management très dur, Ghosn. Et donc là, c'était un peu plus compliqué, mais sinon des gens vraiment dévoués à l'usine et très fiers de... de travailler chez Renault. Et ça, c'est très important. Alors qu'à la Diac, bon pas du tout quoi les gens étaient là pour faire carrière, c'est tout. Mais là, vraiment un profond attachement à la marque à Renault... quoi très fiers. Une grande fierté d'appartenance.

Q *Est-ce que la fierté d'appartenance, c'était surtout la marque ? C'était aussi usine.*

R Surtout, l'usine et la marque, mais surtout l'usine.



Q *Et il y avait, j'imagine, des vieux... j'imagine des générations avec des parents et des enfants qui travaillaient à l'usine.*

385 R *Oui, oui, oui, ça y avait. Et oui, oui, absolument. Oui, il y avait des vieilles dynasties Renault.*

Q *Oui bah écoute très bien Maryse, ça c'est très bien, c'est... c'est vraiment passionnant. Tout ce que tu m'as dit. J'ai pris énormément de notes. J'ai enregistré notre conversation. Je vais essayer de synthétiser tout ça. Pour conclure sur l'usine de Flins. Est-ce que tu aurais quelque chose à ajouter qu'on n'aurait pas évoquée ? Donc, et que tu voudrais ajouter ? Pas forcément en lien avec la communication ou en lien avec le comité de direction, mais quelque chose de très personnel en lien avec l'usine. Enfin je sais pas, tu m'as parlé de la grandeur de l'usine, de la taille d'une impression de fourmilière ?*

R *Ben simplement quand tu dis que t'as travaillé chez Renault à Flins, tout le monde dit « Oh là là, mais ça devait être... » Oui, c'était très grand, mais c'est une grande famille en fait. Tu vois ? C'est vraiment... C'est vraiment attachant. De toute ma carrière... C'est vraiment*  
390 *cette période-là que j'ai le plus appréciée. Je ne me suis jamais ennuyée dans les postes que j'ai eu mais c'est vraiment... j'ai vraiment été attachée à l'usine de Flins. Vrai... Parce que quand t'es acceptée, t'es acceptée... Vraiment.*

**ENTRETIEN N° 18 – MATHIEU PERRIER – 1998-2002 : ADJOINT DE LA CHEFFE DE SERVICE COMMUNICATION – 2002-2008 : CHEF DU SERVICE COMMUNICATION**

Entretien réalisé par téléphone le 26 janvier 2023

Q *Alors, moi j'ai un petit questionnaire un peu standard... puis après c'est... après c'est juste une grille... je te laisse la parole et sachant que j'enregistre notre conversation... En tout premier lieu quelle était la perception que tu avais du monde de l'usine avant d'arriver à l'usine de Flins, si tant est que tu en aies eu une ?*

R Et j'en avais une... je m'en rappelle très bien euh... je me rappelle que la première fois quand j'étais à la com Engineering et que la patronne de la com ingénierie à cette époque-là, qui s'appelait Françoise Defarges, peut-être ça te dit quelque chose, euh... m'avait proposé... m'avait dit : « écoute voilà il y a deux postes en usine d'adjoint aux... aux responsables de com, un à Sandouville et un à Flins » et très clairement je m'étais dit : « mais pourquoi elle me parle de ça parce que franchement la com en usine ça doit pas être valorisant, il doit pas y avoir de budget ça doit être... ça doit être de la com pour les ouvriers »... donc franchement moi, je faisais de la com pour les ingénieurs euh... donc voilà je voilà je... ça me paraît complètement improbable comme contexte comme... et voilà... et je comprenais pas du tout et voilà je me dis [inaudible] du coup voilà qu'est-ce que je me dis... qu'est-ce que c'est que cette histoire... je me dis assez vite à Sandouville, non... pour des raisons géographiques parce que ma femme bossant à Paris je ne me voyais pas aller m'installer là-bas... et j'ai dit aussi : « Ben écoute voilà je sais pas de quoi il s'agit... en gros, je ne suis jamais allé dans une usine de ma vie, je pense et encore moins faire de la com dans ce type d'univers donc pour pas être complètement idiot et pour être un petit peu poli et respectueux, je vais aller voir ce qui se passe sur place, donc... écoute, voilà je vais aller voir ce qui se passe sur place » mais en étant plein d'a priori, plein de préjugés et voilà, et en me disant : « voilà mais encore une fois pourquoi pas »

Q *D'accord et qu'elle avait été ton parcours, tu m'en as brièvement parlé mais quel est ton parcours avant d'arriver à l'usine... tu avais déjà eu une expérience au sein d'une usine enfin même je veux dire dans un stage de 3<sup>ème</sup> ?*

R Non, j'y étais jamais allé... en fait moi j'ai... avant d'être patron de la com, moi j'avais été adjoint donc c'est ça... donc non, c'est ça... hein la première fois pour revenir sur ce que je viens de te dire... de te relater, non j'avais absolument pas bossé à l'usine... j'avais fait un tout petit peu de com, mais c'était mon tout petit, mon premier poste de com... ouais, c'était... ouais, ça s'appelait en gros c'était l'ingénierie à Rueil, donc univers hyper

technique... moi, c'était la première fois que je fais de la com interne et que je faisais de la  
25 com tout court, parce que avant je faisais plutôt du marketing dans un autre univers puisque  
je faisais ça à la Diac... donc je n'avais rien à voir et voilà au bout de... écoute, j'ai dû  
arriver à la com Engineering, ouais... au bout de deux ans... deux ans et demi, tu vois donc  
je me souviens à peu près... cette proposition-là, qu'elle m'avait faite et donc, non j'avais  
pas du tout de connaissance industrielle... pas du tout de connaissance et comme je com-  
30 mençais tout juste à apprendre ce que c'était là com interne, c'était vraiment le début...

Q *Et t'avais pas fait de stage ouvrier quand tu es arrivé chez Renault ?*

R Non, parce que moi je ne suis pas arrivé via Renault mais via la Diac, via RCI et donc à  
RCI, évidemment tu ne faisais pas de stage ouvrier et je pense que... quand alors c'était  
pas autant intégré qu'aujourd'hui... c'était encore une filiale il y avait encore très peu de  
passerelles, ça fait genre... putain... avant la guerre, mais il y avait très peu de passerelles  
35 entre la Diac et le groupe Renault [inaudible] je sais pas comment tu l'appelles et voilà moi  
j'ai été un des premiers... pas un des premiers... mais on était vraiment pas nombreux à  
faire ça dans ce sens-là, et donc non, du coup pas de stage ouvrier puisque entre guillemets  
déjà dans le Groupe donc, non j'ai fait un petit... un petit stage de vente mais pas en usine...

Q *Et tu avais déjà entendu parler de l'usine de Flins avant même d'aller en usine... la per-  
ception globale des sites... tu avais l'impression que c'était un monde d'ouvriers... c'était  
quoi pour toi... ce n'était pas très positif finalement ?*

R Hé, pas positif du tout... pas positif du tout... pas valorisant et pas valorisé... voilà ça le...  
40 voilà l'image d'Épinal à la con... non bah... absolument pas valorisant... absolument pas  
positif... et ce que j'avais déjà... oui de Flins... oui parce que l'histoire... parce que la  
proximité... parce que la proximité avec la région parisienne... parce que voilà... t'as toute  
la symbolique derrière euh... et mais... mais sans plus encore une fois je n'avais jamais  
mis les pieds dans une usine et tu vois... ingénierie, t'avais pas trop de... voilà on était très  
45 centré sur les populations ingénierie et donc voilà... il y avait pas d'ouverture vers le monde  
indus... beaucoup moins que... encore une fois après... non ma connaissance était vrai-  
ment égale à zéro et encore une fois... mes *a priori* ils étaient égal à... tu vois, à plus 100.

Q *Inversé... inversement proportionnelle*

R Inversement proportionnel

Q *Alors t'arrives à l'usine de Flins. Quelle est ta toute première impression alors au moment où tu rencontres le directeur de l'usine ou la responsable communication de l'usine quand tu pénètres pour la première fois ? C'est quand tu vois les ateliers pour la première fois, c'est quoi ton sentiment ?*

R Alors, je ne vois pas les ateliers déjà parce que à ce moment-là, le service com, il était  
 50 encore dans le... dans le... dans le George Besse donc voilà ma... ça remonte à super  
 longtemps, donc franchement... je ne te la détaillerai pas mais je pense que ma première  
 impression, quand même... c'est... j'arrive dans cette espèce d'énorme hall, tu vois bien  
 euh... voilà, avec comme on l'a connu, toi aussi tu l'as connu avec... euh, avec voilà... le  
 plan de l'usine avec un certain nombre de... de... de... de matériel... véhicules exposés  
 55 etc. etc. donc le truc plutôt... voilà plutôt propre... plutôt valorisant... plutôt euh... bel  
 espace de com, bel espace de com... hein donc voilà donc, bon c'est plutôt une bonne  
 surprise par rapport à ça mais comme tu le sais aussi bien que moi, le hall étant bien avant  
 l'entrée de l'usine, pour moi c'est pas une usine, on est encore dans un... dans un... tu vois  
 dans un environnement qui est qui est, voilà... assez proche de celui que je connais sauf  
 60 que voilà... il y a cet espace d'expo qui... je trouve voilà, pète plutôt pas mal et avec les  
 bureaux des équipes de part et d'autre, heu... et comme effectivement j'ai rendez-vous au  
 premier étage, après le petit escalier... cette espèce de configuration que j'ai toujours trou-  
 vée incroyable, avec ce petit escalier qui monte, tu traverses le bureau de la secrétaire... tu  
 vas dans le bureau du fond etc. etc... donc un peu dessuet... un peu pas forcément hyper  
 65 moderne, dans la config et dans la... dans... et tu vois dans le... dans le... dans la entre  
 guillemets décoration des bureaux et tout ça mais bon voilà sans plus... en disant encore  
 une fois, j'y vais sans aucune... sans aucune envie entre guillemets voilà, j'y vais parce que  
 parce que je suis curieux et parce que, encore une fois, je me dis : « bon de toute façon  
 après ce sera tout, ce sera plus facile de refuser une fois que j'aurai vu... j'aurai vu ce que  
 70 c'était... en gros je dirais à peu près ça... à peu près ça... » Alors peut-être pas de manière  
 aussi explicite mais quand même. C'était l'idée, oui quand même je pense...

Q *Mais alors du coup, tu ne dis pas non, puisque tu y vas ?*

R Non, je ne dis pas non.

Q *Mais y a bien une première fois où tu es rentré dans les ateliers, où t'as vu les... la ligne de montage de fabrication... bien après mais c'est quoi, pour le coup, qu'est-ce que tu notes... qu'est-ce qui... qu'est-ce que tu trouves ? les points positifs, les points négatifs*

*eah... quelle perception tu as des gens, de leurs mœurs ? Est-ce que ça te semble étrange, curieux et étonnant ?*

R Hé Oh... là quelle perception, j'ai alors ? Ca me paraît être un autre monde pour reprendre la chanson de téléphone... un autre monde dans l'environnement, dans les gens, euh... dans  
75 ce que je vois des gens, dans ce que je vois des métiers, des activités associées... Et ça me paraît très loin de ce que je connais, de ce que j'ai déjà vu donc ça me paraît complètement nouveau... la grosse découverte, quoi... grosse découverte... ça me paraît complexe... Et ça me paraît pas forcément... en termes d'environnement et de... et de... et de... et voilà et pour le dire de manière un peu triviale, ça me paraît bordélique, voilà... t'as des pièces  
80 partout... t'as des... t'as des... voilà t'as des... Alors voilà, quoi... enfin au niveau logistique, ça a pas mal changé clairement depuis... donc ça me paraît assez fluide, ça me paraît pas évident et hyper clean... ça me paraît pas hyper moderne et je me dis, ouais... je pense que je me dis : « Ben en gros j'aimerais pas être à leur place », et je me dis : « euh... encore une fois c'est loin... c'est très loin de ce que... c'est très loin de ce que j'ai déjà vu, de ce  
85 que je connais. » donc je me dis : « bon, je vois pas trop où on fait de la com là-dedans, je vois pas trop comment on fait de com là-dedans, finalement parce que parce que... bah, l'organisation fait que c'est compliqué, euh... le... les implantations font que c'est compliqué », donc je me dis : « bon voilà, concrètement voilà », tu dis : « les espaces UET pas très propres, les chiottes dégueulasses, voilà des tracts partout, des indicateurs sur les pan-  
90 neaux UET », auxquels je ne comprends strictement rien... des bruits avec des alertes, des machins et tout... auxquels je ne comprends strictement rien, voilà donc je pense que j'ai plutôt ce type de... voilà, ce type de réflexion quand effectivement j'y vais pour la première fois.

Q *Et c'est en quelle année ça, grosso modo, à peu près ?*

R C'était en 98... je pense en 98, ouais je suis sûr même

Q *Et donc tu es resté de 98 à...*

95 R Alors je suis resté adjoint de 98 à 2001...

Q *Alors ensuite t'es parti et tu es revenu en responsable com... et t'es revenu quand en...*

R En... en 2003

Q *En 2003 jusqu'à quand ?*

R En 2003-2007

Q *Donc, t'as fait deux périodes... ça s'étale pratiquement sur dix ans avec une petite coupure de 98 à 2007.*

R Exactement, ça s'étale... ouais, je te dis 2001-2003, autre chose 98... ça fait trois ans 2003-2007, ça fait quatre ans donc ça fait sept ans... plus ou moins entre sept et huit ans.

Q *Donc finalement ta perception des ateliers correspondait un peu à l'image que t'avais que... l'usine ce n'est pas très propre, d'accord et par rapport aux personnes tu as dit tout à l'heure... que tu n'avais pas envie d'être à leur place... mais les gens tu les... qu'est-ce que tu juges... est-ce que tu t'es étonné par la diversité... la diversité culturelle... la diversité des origines ? Il y avait la question de la religion qui se pose encore à l'époque... t'as peut-être connu ensuite par la suite ?*

100 R Après ouais, tout à fait... ouais... Ben, écoute... bah, les gens, la jeunesse oui, la diversité effectivement, la diversité mais la diversité quand même avec une nette prédominance, voilà... une population, voilà... qui n'est pas une population comme celle que tu peux trouver dans les bureaux de l'ingénierie, donc oui... un gros écart avec effectivement... un gros écart avec le monde... moi, que j'avais plus côtoyé en termes professionnels, mais aussi...  
105 soyons honnêtes... en termes perso de... si on parle de classe sociale, on parle de, voilà de... clairement de niveau de formation etc. etc... Un gros écart avec moi des... voilà, des catégories... si on parle de catégories socioprofessionnelles ou je sais pas comment les qualifier... mais en tout cas, comme moi j'avais pas l'habitude de... de... de côtoyer beaucoup, ni en termes pro, ni en termes perso à ce moment-là...

Q *Et par rapport justement aux relations humaines que t'as pu avoir avec tes pairs, avec tes collègues, avec tes collègues... avec tes chefs, avec les équipes... est-ce que tu dirais, toi, t'as noté qu'il y avait... même si t'as forcément connu d'autres usines en tant que telles, mais est-ce que tu penses qu'il y avait d'abord un esprit usine... un esprit industriel qui était bien différent de l'esprit ingénierie... est-ce que tu dirais qu'il y avait un esprit Flins, une ambiance particulière ?*

110 R Alors comme tu dis, j'ai pas connu de... d'autres usines d'une manière aussi précise dans le détail, aussi donc, je ne pourrais pas dire que... mais en tout cas oui je pense, il y a un esprit, en tout cas industriel évident... moi ça m'a assez vite... assez vite... ça qui m'a séduit, euh... de collectivité pour ne pas dire de solidarité... de solidarité... pour ne pas dire d'unité... alors, ça va au-delà un petit peu de ta question, mais unité de temps, unité de  
115 lieu, unité d'action... comme dirait... comme on a appris quand on était petit à l'école pour

les pièces de théâtre... unité aussi d'objectif, c'est-à-dire que, voilà... finalement des milliers de personnes qui sont mobilisées vers le même objectif qui en ont pas cinquante qui en ont 1, 2, 3... en gros sortir la bonne bagnole au bon moment avec le bon niveau et qui tire tous dans le même sens... ils sont tous, euh... qui sont tous mobilisés avec encore une fois ce même objectif et avec... et avec une direction commune... Ben la même pour tous ce qui facilite quand même grandement les choses donc un côté assez... voilà entre guillemets assez... Très hiérarchique, euh... une hiérarchie très prononcée, sens de la... de la hiérarchie et moi, ça m'a longtemps presque... surpris voire, pour pas dire choqué, cette espèce de pyramide hiérarchique extrêmement prégnante... visible... voilà, tu vois, c'est un truc dont je me rappellerai toute ma vie, moi... toi, tu penses... je penses pas que tu les as connus, mais moi... pas quand j'étais adjoint, évidemment mais quand j'étais patron de la com... que y ait... quelqu'un qui vienne tous les jours pour faire ton bureau et qui s'occupe de ta bagnole et qui vienne et qui fait le plein, potentiellement qui vient la nettoyer... moi je me suis toujours dit : « mais qu'est-ce que c'est que ce truc... ça n'a aucun sens ».

Bon donc voilà cette... il y a la dimension encore une fois de collectivité... de solidarité... d'unité, de... encore une fois même les fonctions support, tout le monde tire dans le même sens et donc voilà... en gros... oui, solidarité... et qui n'est pas... qui n'est pas... qui n'est pas un vain mot et qui n'est pas que de la théorie, qui est réelle dans... voilà, dans la vie de tous les jours et tout ça... de coups de main lors de... de... par rapport à un contexte par rapport à... coup de main... coup de main volontiers et, euh... et encore une fois le fait que... bah, oui quand t'es, euh... quand t'es rattaché au directeur de l'usine et... quand t'es même adjoint et que t'es loin d'eux, euh... le positionnement, le regard des uns et des autres, et tout ça... même sur un petit service, une petite fonction qui n'est clairement pas prioritaire comme la com... Hé Ben ça pèse lourd hein et ça m'a toujours beaucoup surpris, euh... voilà, après moi j'ai jamais connu un esprit d'équipe pareil... jamais plus... jamais... j'ai jamais, non... c'est pas le genre [inaudible] « c'était mieux avant ». mais franchement je... j'ai jamais vu des rapports humains comme ça... donc est-ce que c'était un esprit Flins, pour rebondir sur ta question... je ne suis pas sûr en même temps... en même temps, quand même il y avait un esprit peut-être Flins, pour aller peut-être au-delà de ta question, qui était je pense... Ben des gens qui ont potentiellement avant ou après qui ont pu bosser, euh... à Boulogne, quel qui... quels que soient les sites de Boulogne ou au Technocentre... Ben, voilà donc un peu plus de brassage... un peu plus de mixité au sens... au sens de mixité Renault, hein... pas mixité sociale ou machin... mais quand j'imagine Douai ou Sandouville... Ben forcément il y avait moins de... de turnover externe à l'usine pour des

150 raisons évidentes à Flins compte tenu de la proximité de Paris. Et ben... et donc des entités Renault, diverses et variées, il y avait je pense cette mixité, cette... ce turnover... même si il y avait des gens, et ça a toujours été un truc qui m'a scotché, des gens qui ont fait toute leur carrière à l'usine moi, il me semble que dans ton [coupure de 20 secondes].

Q *Et... Allô Mathieu*

R Allô

Q *Ouais je t'avais perdu... et oui Antoine la Rocca tu parlais*

155 R Ouais, Antoine La Rocca... Antoine la Rocca et Katia

Q *Oui je les ai interviewés tous les deux*

R Deux exemples mais il y en a 50 000 autres de gens qui ont fait toute leur carrière à l'usine de Flins, et cette espèce d'attachement... et puis aussi... et puis parce que les contraintes, parce qu'ils habitent dans le coin, parce que tout ça moi, ça m'a toujours complètement... improbable de voir même en fabrication, évidemment, des chefs d'ateliers qui font ça depuis dix, quinze, vingt ans ou qui passe de la tôlerie à... au montage. Mais voilà, en revanche au niveau, tu vois CDU, voire en dessous, il y avait effectivement un peu plus de mouvements euh... et du coup je pense que c'est une marque de fabrique de Flins, parce que... bah du coup, voilà il y a sans doute plus de *turn over*... c'est dans d'autres usines et... et... et ça vient enrichir... et puis voilà et puis dans la suite de ta carrière même si c'est pas ton sujet, bah... tu les recroises parce que tu te rends compte que on s'est tous retrouvés après à Boulogne, soit au Technocentre, soit au entre les deux donc ça m'a toujours scotché et je me souviens, voilà... je me souviens d'échanges avec des gens dans les équipes pas forcément Antoine, Katia... pas forcément, mais voilà en disant... mais je me souviens très bien d'une anecdote de quelqu'un que j'avais intégré, qui n'était jamais allé au siège et je lui dis : « bah voilà y a une réunion, je sais pas quoi, à Boulogne voilà, tu prends une caisse, un machin, au garage de la... je sais pas quoi et puis tu vas à Boulogne » et c'était un drame parce qu'elle était jamais allée à Boulogne et parce que pour elle c'était... voilà dans le sens inverse du parcours ou du chemin que j'avais fait moi quelques années auparavant en disant : « mais qu'est-ce que je vais faire à Boulogne, machin et tout » parce qu'elle était jamais sortie de l'usine de Flins, alors qu'elle était pas junior... donc tu vois... donc voilà...  
170 donc oui je sais pas, si c'est comme ça dans les autres usines mais tout le monde te l'a dit, je pense, mais t'es d'abord usine de Flins, t'étais d'abord tôlerie, t'étais... voire t'étais...



d'abord tôlerie de la Clio, après t'étais éventuellement tôlerie, après t'étais Flins, après groupe Renault ; Et ben voilà, on était au-delà de la [inaudible] quand même.

Q *OK... et qu'est-ce que tu dirais du management entre 98 et 2007... Est-ce que tu notes, est-ce qu'il y a eu des évolutions notamment dans... de la direction de l'usine... alors tu as connu plusieurs directeurs, tu as connu au moins Gérard Leclercq et Denis Barbier ?*

180 R J'ai connu Gérard Leclercq, Denis Barbier et Olivier Rémoleux.

Q *Et est-ce que t'as noté une évolution dans la culture du management*

R Oui clair ! Gérard Leclercq voilà... très, voilà... le boss... le boss de l'usine évidemment de... le boss même au-delà de l'usine... voilà respecté, c'est paternaliste, assez... une hiérarchie tu vois très, le général quoi, le général... Denis Barbier, pas du tout... pas du tout le même fonctionnement évidemment. Denis, il arrive, il est hyper jeune de mémoire, il a  
185 38 ans, je sais pas quel âge... tout le monde dit qu'il est nommé par Ghosn... je sais pas quoi... donc pas du tout dans la même... dans le même rapport humain... pas du tout pas du tout... voilà... pas du tout, oui pas la même génération non plus donc normal... donc Denis Barbier, Olivier Rémoleux assez proches globalement... mais oui, vraiment Gérard Leclercq, c'était vraiment le patron, le boss de l'usine et le CDU aussi avec... oui, tout  
190 encore une fois c'est pas qu'il y avait pas de respect pour les autres, c'est pas ça le sujet, mais il y avait effectivement une connotation un peu particulière... tu vois, Gérard Leclercq, moi je l'ai toujours vouvoyé, il m'a toujours tutoyé, je l'ai jamais tutoyé... Denis je l'ai tutoyé tout de suite, Olivier je l'ai tutoyé tout de suite, alors Gérard Leclercq... c'est peut-être aussi parce que c'était l'histoire ; parce que moi, je l'avais eu quand j'étais adjoint...  
195 quand je suis... quand je suis revenu... quand je suis revenu comme patron de la com, c'était plus lui... qu'était patron, c'était Denis donc que... quand j'étais adjoint Gérard Leclercq c'était mon n+2 donc c'était la figure du truc... la figure tutélaire de l'usine voilà c'était... Denis il y avait une proximité qui était plus naturelle, plus immédiate... qui imposait qui faisait moins peur je pense que Gérard, tu vois... il impressionné tout le monde  
200 et il ont joué, quoi... et il avait cette dimension qui aujourd'hui dans le management d'aujourd'hui voilà... bien sûr, il y a 45 ans qui sont passés donc... logique, hein ? donc ça évolue pas mal mais lui cette dimension très proche pour moi de... de... de voilà... de la caserne quoi... Et ouais, le switch, il s'est fait alors c'est peut-être un peu radical de dire ça entre Gérard et Denis, mais je pense que voilà... la personnalité des deux à compter mais  
205 l'époque... et je fais des [inaudible] tout ça a monté... Et mais effectivement je trouve que

voilà y a eu un changement clairement de... de... ouais... au niveau du management et du *mindset* et des attendus... Et effectivement de façon d'animer des équipes de CDU, ouais il y a eu un sacré gap entre les deux.

Q *Ouais d'accord et en termes du métier communication du... de l'activité communication qu'est-ce qu'il y a le plus changé entre 98 et 2007 en termes de process, en termes de supports... qu'est-ce qui a été le plus impactant en termes de changement ?*

R En termes de communication, moi je considère que j'ai eu énormément de pot parce que  
 210 euh... parce que... parce que... bah, j'ai eu des moyens, des équipes... il y en avait [inaudible] en 98... déjà ça s'est développé... ça s'est structuré... ça s'est professionnalisé et en 2003, bah... c'était toujours le cas et voilà de... de vraiment la place de la com s'est accrue... Et pas simplement... pas de mon fait, hein... mais voilà, la reconnaissance de la fonction... développement, voilà... développement d'outils, d'expo et euh... de contenus...  
 215 voilà grosse modo... parce que sûrement, il y avait la volonté de Gérard Leclercq et puis après de Denis d'accélérer tout ça... Et donc, il y a eu... je trouve une montée en puissance qui a été... et c'était Maryse Brudey là-bas, à ce moment-là, Maryse a réussi avec sa capacité de conviction et son super relationnel à vraiment se positionner... la com et moi derrière... Ben j'ai bien exploité ça et je pense que j'ai aussi contribué au truc... donc on  
 220 avait effectivement des budgets parce qu'il y avait des démarrages... et j'avais des équipes en conséquence... et donc on a pu faire énormément de choses en com interne et aussi en com externe... de partenariats... de développements de journaux... de développements de... de départements... d'événements euh... voilà euh... les Rencontres du Personnel... ça date de ce moment-là... on sort les gens de chaîne et ça n'avait pas été fait avant pour  
 225 aller écouter le boss... d'aller faire tourner les expos au milieu des ateliers... voilà donc et avec vraiment une intégration de la com au quotidien, dans les problématiques... qu'elles soient qualité, sécurité, environnementale, sociale qui... qui... voilà, c'est quoi... s'est faite et je trouve qu'il s'est vraiment encore une fois développé pendant ces années-là et voilà... parce qu'on a aussi bénéficié... il y avait des démarrages... on était vraiment dans une  
 230 activité... l'usine de Flins... extrêmement exposée... proche de la région parisienne... tu l'as connue comme moi, avec énormément de... de... tu l'as connue comme moi... de sollicitations et puis encore une fois, il y avait une activité qui était très forte : l'équipe de nuit, lancement de Clio, etc. etc. Et bah, ça forcément... bah ça... Eh ben, ça c'est une chance énorme parce que du coup... de pouvoir encore une fois exploiter et avoir les moyens  
 235 quand ben... quand t'as un peu d'idées... et un peu de volonté et que t'es soutenu par le

boss de l'époque... bah, c'est top, hein ? Je sais pas... j'ai pas repris mais je pense qu'on était quand même à un moment... on était allé... tu vas... tu vas... tu vas tomber ta chaise mais enfin, alors, Katia et Antoine ont dû dire la même chose... on était 14 si je dis pas de connerie... à peu près 12, 13, 14... je sais plus... avec des gens dans chaque département, avec donc une vraie équipe dimensionnée pour ça forcément... bah, oui forcément... derrière il y avait une visibilité... une activité des outils qui sortaient régulièrement et qui faisaient que... bah oui, euh... forcément donc on se faisait un peu... on savait qui on était et... il y avait une reconnaissance, je pense...

Q *Et quels sont les principaux événements. Alors, c'est particulier... particulier à l'usine de Flins, mais parmi les grands événements qui ont marqué Renault à cette... à cette époque-là, alors la privatisation, c'était un peu avant mais il y a eu l'arrivée des 35 heures, l'alliance Renault-Nissan... est-ce que... c'est... est-ce que ces événements du groupe ont donné lieu... du groupe... à des actions particulières... est ce que des choses t'ont marquées ou est-ce que vous avez juste cascader... et les informations qu'on vous transmettait ?*

R He... alors je me souviens de la com sur les 35 heures... je me souviens... ça avec beaucoup de management... d'outils tout ça donc la com sur les 35 heures... c'est un truc dont je me rappelle... Ben oui l'Alliance je me souviens pas... si pour moi l'Alliance y a pas eu d'événement particulier... mais il y a en revanche... y a quand même eu l'arrivée de Ghosn et là je me souviens très bien que Ghosn est venu... je me souviens très bien que on a fait beaucoup de portes ouvertes, euh... voilà on a fait beaucoup de portes ouvertes... on a fait et je me souviens, c'était en 98, je pense, pour le lancement de Clio... des essais bagnoles en très grand nombre et grosses opérations... de ces véhicules avec des flottes... je sais pas... il y avait... je sais plus... cent Clio... des trucs énormes... tu vois, donc à structurer... et je vous... me souviens très bien de la visite de Ghosn... la visite de Ghosn lors d'une des portes ouvertes lorsqu'il était encore que entre guillemets numéro 2 avec Schweitzer, avec sa femme... je me souviens très bien et puis après, oui je me souviens très bien d'événements qui étaient... He, qui étaient emblématiques : visite de Dominique de Villepin, parce que je me souviens de ça parce que je me souviens... parce que le mec, il vient... on se dit finalement, mais où est-ce qu'il va être reçu avec Carlos Ghosn ? Est-ce qu'il allait pouvoir... où ils vont pouvoir échanger et ils échangent dans mon bureau et donc les maîtres-chiens à 5 heures du mat', avant qu'ils arrivent... et on repeint mon bureau et voilà etc. etc. parce que effectivement il y avait un événement dans le hall d'accueil George Besse... et après c'était plus facile... Ben voilà donc je me souviens de ça... c'était assez

marrant... Sarkozy... Ben tout ça, des visites... des visites organisées... bah donc, oui tu l'as connu comme moi... aussi vitrine industrielle à proximité de Paris, donc forcément...  
 265 qu'est-ce qu'il y a eu ici... il y a eu le plan... est-ce qu'il y a eu le plan... est-ce qu'il y a eu le premier plan de Ghosn ?

Q *Contrat 2009*

R euh 2009

Q *contrat 2009 qui a été lancé en 2006*

R Contrat 2009... ouais j'étais dedans, oui donc on a dû... oui puis montée en puissance du management visuel... alors c'est pas Renault, mais oui... moi, je me souviens très bien en  
 270 termes de com... là pour le coup c'était pas des premiers trucs... Ben 98-99 quand j'étais adjoint... Ben, c'était les premiers à avoir lancé les écrans dans les ateliers en test... Ben y avait, je me souviens, 56 écrans dont un à la cantine, un à la peinture, un à l'embout... je me souviens... et avec les écrans et tous les jours des... les infos sur la sécurité, la perf, la qualité, et puis un peu au-delà... et ça on l'a démarré... ouais... Et on avait beaucoup... on  
 275 avait beaucoup travaillé là-dessus et... ouais c'était... ouais c'était 2000... donc tu vois, après un certain nombre d'années... Et donc, je suis un peu sorti de ta question mais passage de témoin... oui je l'ai dit à... et puis les démarrages, hein donc... et la fin de la Twingo, aussi le départ de la ligne Twingo à Novo mesto aussi était un gros truc...

Q *Bah ça m'amène à la question suivante : au cours de ton passage à l'usine alors... de tes deux passages à l'usine en termes de process, de moyens, de méthodes, de management opérationnel... qu'est-ce qui a, de ton point de vue, le plus évolué, le plus changé ?*

R Franchement, c'est difficile, ta question parce que ça fait encore une fois longtemps... je te  
 280 parle de management visuel, je te parle de... je pense que là il y a eu effectivement cette dimension-là qui est vraiment montée en puissance, euh... sécurité, la problématique sécurité, la problématique environnementale... voilà qui était, je pense pas aussi prégnante dans les années avant 2000, mais là où vraiment la problématique de sécurité... là je me souviens avec Denis, je me souviens, c'était l'un de ses gros chantiers, il y avait... c'était  
 285 l'un de ces éléments de contexte qui ont fait que forcément il était plus sensible à ça compte tenu de ce qui s'était passé... Euh, en termes de process indus... je ne saurai pas te répondre parce que j'ai pas... après je sais plus, il y a eu énormément d'investissements qui avaient été faits parce que, encore une fois, y avait des démarrages, donc je me souviens de la nouvelle tôlerie, je me souviens, voilà... Euh, et la peinture, je me souviens pas

290 spécifiquement... embout oui... modernisation de l'embout plastique... oui... tu sais tous ces trucs-là, tu vois, qui était aussi... voilà un peu le début... Et... et puis... et puis aussi clairement sans doute là les trucs de Nissan donc kaizen, SMQ, oui... si, ouais... kaizen, SMQ... clairement euh... je pense que on y était un petit peu, sans forcément l'appeler comme ça, mais ça s'est clairement monté en puissance et c'est devenu... c'est devenu voilà  
 295 toute la dimension norme ISO que ce soit 14 001... 9 000 machins et tout... qui est aussi monté en puissance... sans doute aussi avec l'intégration de Nissan et de... des outils kaizen et de l'arbre du machin... je sais pas comment on l'appelle... qui sont... voilà qui sont venus aussi... la résolution de problèmes où là pour le coup-là... oui, je me souviens très bien que là, Denis il avait décidé tous les vendredis comme souvent... comme par-  
 300 tout... et le vendredi matin, il y avait une dimension avant le CDU, qui avait pas avec Gérard Leclercq, sur la résolution de problèmes, sur aller en bout de montage, pour aller au [inaudible] et se rendre compte... toutes ces... toutes ces dimensions là... je pense a été, ouais, je pense à... ça s'est développé dans ces années-là...

Q *Et au cours de ton passage à l'usine, est-ce qu'il y a eu des épisodes particulièrement difficiles, en lien avec ton activité propre ou avec la vie de l'usine, il y a eu des moments vraiment difficiles*

R Oui bien sûr, voyez il y a eu des décès... il y a eu des décès... plusieurs, y en a eu... en  
 305 l'occurrence, je m'en rappelle de deux quand j'étais patron de l'usine, un décès à l'embou-tissage de quelqu'un qui... voilà a été tué par une presse et je me souviens très bien parce que on était en point Fab, un matin à 8h15, et on l'a appris pendant le point Fab et je me souviens après très bien... et là c'était Denis le boss de l'usine... et bien sûr et avec la dimension terrible pour la famille et... euh, et pour le dire de manière assez claire, aussi le  
 310 rôle joué par certains syndicalistes en la matière... qui n'était pas à mon sens approprié pour ne... pour parler très corporate... qui était juste totalement exploité... ce que je trouvais scandaleux... Je me souviens aussi d'un décès en équipe de nuit de quelqu'un qui avait, en sortant, voilà en prenant les bus se fait... se fait écraser par un bus qui a... un bus qui reculait et je me souviens très bien avoir été appelé chez moi vers 22h00, 23h... même  
 315 j'étais peut-être en train de me coucher, donc un peu plus tard, et être revenu à l'usine à 1 heure du mat pour faire la com tout de suite avec le RH Tristan Lormeau pour... voilà, donc ça je me souviens bien de ces deux événements-là... ces deux événements-là... y en a eu certainement d'autres mais il y a eu... ces deux-là étaient particulièrement dramatiques compte tenu des circonstances et surtout du fait qu'il y a... qu'il y a deux personnes qui

320 soient mortes... après, oui... y a eu des grèves mais c'était pas du tout la même ampleur,  
pas du tout dans les mêmes ampleurs... c'était... voilà, mais il y avait quand même un peu  
tendu avec les médias... tu as dû voir aussi et à ce moment-là, je pense d'une manière  
globale, je déborde un peu de... de ta question mais ce qui peut être le cas aujourd'hui...  
mais sans doute ce que t'as vécu toi, il y avait une [inaudible] bien plus forte que ce soit  
325 pour eux... Ben je prends l'exemple parce que ça... que je pense de réponse aux médias  
même que ce soit dans le métier de la com au quotidien... il y avait beaucoup moins...  
beaucoup moins de *guide lines* que ce qu'il y a... que ce qui a pu être fait après de... de  
données d'entrée comme on dit, gde prérequis ou de... voilà... et donc il y avait une auto-  
nomie qui était énorme... la Dir Com était absolument pas impliquée, très peu... très peu  
330 présente... très peu demandeuse... Et... et voilà et ça... que ce soit en com interne ou en  
com externe et je pense que ça... pour revenir sur une de tes questions précédentes, et je  
pense que ça en 98-2000, je pense que ça c'était clair... il y avait franchement rien... 2003-  
2007 et bien évidemment encore plus après, mais et tout ça a commencé à... voilà... re-  
monter d'infos... partage d'infos... redescende aussi... et voilà... et pas de volonté de con-  
335 trôle mais en tout cas... en tout cas de coordination et d'animation sachant qu'en plus, en-  
core une fois Flins était à 15-20 km de Boulogne... il y avait forcément une capillarité qui  
était un petit peu plus importante et notamment sur la partie média, tu l'as vécu comme  
moi, dès qu'il y avait un truc qui se passait chez Renault, ils venaient tout de suite à Flins  
pour pouvoir interroger en sortie d'équipe et voilà... du coup, j'ai été exposé tout seul alors,  
340 que je pense... que quelques temps après... voilà... Eh ben on répondait aux... aux médias  
locaux et c'était tout moi... c'était pas le cas non moi... c'était pas le cas, je suis revenu un  
peu sur... j'ai débordé un peu de la question mais c'est ce que tu m'as demandé tout à  
l'heure.

Q *En termes de relations sociales, est-ce que justement il y a eu d'autres évolutions qui... que tu as notées dans les relations avec les syndicats ?*

R Euh, en termes... en termes de relations sociales ? Ah, c'est pareil, ça date hein... moi je  
345 me souviens, tu sais, je me souviens de relations sociales selon les étiquettes... voilà, il y  
en avait certains avec qui c'était un jeu et c'était plutôt marrant et c'était plutôt me... voilà,  
on essayait plutôt de partager quand même un certain nombre de choses... de faire la promo  
des événements, mais globalement c'était toujours avec ceux qui étaient élus... c'était...  
mais de ceux que... de ceux qui étaient élus, c'était toujours plutôt bon enfant... bon en-  
350 fant... après avec d'autres... avec d'autres, euh... de syndicats plus... voilà plus

réformistes... plus et... plus radicaux dans leur prise de position, c'était plus de l'ignorance ou tu vois... voilà... et relations sociales, après c'était quand même un... clairement et ça l'est toujours... c'était quand même la chasse gardée des RH, ce qui est parfaitement légitime... hein, y a pas de question là-dessus et donc nous on venait plus... le service com, on venait plus en appui pour aller éventuellement contre argumenter, apporter des éléments, ça a pas changé, je pense que... voilà, y a pas eu d'évolution me semble-t-il dans mon souvenir... très sensible par rapport à ça... voilà, il y avait des gens qui étaient à la tête du CE, qui étaient plutôt ok... plutôt prêts à discuter, qui avait une posture plutôt ouverte dans mon souvenir... non ça pas tellement évolué, ça quand j'y étais, je pense pas

Q *Et au moment où tu quittes l'usine, c'est quoi les points de transformation majeure que tu retiens par rapport à ton arrivée... bah là, pareil en termes... en termes... sur tous les aspects tant matériels que managériaux, quand tu quittes l'usine ?*

R Ben y a... y a une transformation claire, c'est le fait que Twingo s'arrête... Il y avait qu'une seule ligne, donc ça c'est quand même... c'est pareil hein... y a... c'est un sacré voilà... Ah c'est quand même une sacrée... un faux... un gros changement... une très grosse évolution, ça, c'est clair... Et, euh après, quand je quitte l'usine, euh... faut juste que je réponde... et ce qui me vient à l'esprit clairement c'est Twingo, après je pense...

Q *Au niveau des effectifs par exemple*

R Oui, alors c'est ce que j'allais dire, au niveau des effectifs... on n'est plus du tout dans les mêmes échelles que avant les années 2000, c'est clair... dans les effectifs de l'usine mais voilà... ça va avec la fermeture d'une ligne, c'est évident et oui, tu sens que effectivement il y a contrat 2009... il y a... il y a quand même la dimension coût... c'est ce qui est essentiel... ce qui ne veut pas dire que les autres ne le sont pas... mais celui-ci, me semble-t-il, il est vraiment voilà... il devient vraiment essentiel... il est... il fallait gratter un ou deux euros partout... effectivement une certaine pression... une pression certaine sur les effectifs évidemment... avec aussi pas mal de départs... parce que la pyramide des âges fait que pas mal de départs... de figures un peu emblématiques, ou pas d'ailleurs... de l'usine pas forcément remplacées donc... certainement une partie, voilà... de culture qui... voilà, qui disparaît ou qui en tout cas... qui disparaît ou... Et ouais... qui quelque part... effectivement disparaît et je me souviens, je pense... voilà côté équipe com, un certain nombre qui partent... qui partent parce qu'ils ont l'âge ou qui veulent partir, donc pas mal de questionnements... mais encore une fois ça date de quinze ans donc c'est vieux... et puis depuis...

il s'est passé tellement de trucs... sur aussi [inaudible] qu'ils ont remplacé comment on  
 380 s'organise comment ils sont remplacés... des organisations un peu différentes aussi et... et  
 ouais, le contrôle de gestion qui effectivement surveille ça de près... et c'est pas qu'on  
 surveillait aussi... on surveillait aussi avant, il y a quand même une différence là-dessus...  
 voilà plus de pression... plus de... plus d'attention sur ces sujets là sur ces sujets là sans  
 doute que quand je suis arrivé.

Q *Et pour conclure sur l'usine, si tu devais garder aujourd'hui un objet, un lieu, un produit,  
 un véhicule, quelque chose qui soit emblématique de l'usine de Flins, c'est quoi qui te vient  
 à l'esprit ?*

385 R C'est difficile ta question... Ben tu peux dire que les véhicules... parce que... parce que  
 voilà, la Clio, la Twingo... à chaque fois que j'en voyais une, je me disais : « bah tiens elle  
 est fabriquée à Flins ». Et c'est encore le cas aujourd'hui, mais voilà... ça a quand même  
 été le cas pendant un certain temps, donc ouais... si... ce que tu vois de l'autoroute... ça,  
 pour moi, ça a été... ça a toujours été le truc... voilà l'usine de Flins euh... tu le voyais  
 390 avant... tu le vois toujours... ça c'est quand même un truc qui marque... la sortie les bus,  
 enfin voilà... toute cette dimension là... et je te réponds un peu dans le désordre, moi... y  
 a toujours un truc ce qui m'a scotché, c'est le bureau... le hall George Besse... le hall  
 George Besse, voilà avec cet espace, avec l'amphi et avec ses petites cellules de travail où  
 il y avait les équipes... où c'était hyper pratique quand t'avais des trucs à dire... bah voilà,  
 395 tu descendais... les trucs... l'escalier... mais même qui était en haut de l'escalier, moi le  
 bureau, il avait été refait par Nadine juste avant qu'elle parte et t'avais un bureau... un...  
 sans déconner... tu l'as connu et même si après, t'es parti... voilà quoi c'est quand même  
 rare d'avoir un bureau comme ça... et équipé comme ça... et avec si... oui, c'est la petite  
 sortie derrière... le petit cabinet derrière... et tout... ça m'a toujours scotché... ça m'a tou-  
 400 jours scotché, les tritons... ça fait quand même un truc, aussi qui est très... voilà qui sym-  
 bolise l'usine... alors pas que celle-là, sans doute, mais il se trouve que celle-là surtout...  
 la barre des vestiaires, voilà cette configuration incroyable... voilà, la barre des vestiaires...  
 et l'arrivée et le départ des équipes parce que cette espèce de fourmillement absolu, dans  
 tous les sens... Et voilà avec, cette flopée... quand tu te retrouvais là-dedans, pris... parce  
 405 que voilà en fonction de tes horaires de travail... et puis voilà bah, c'était compliqué de  
 sortir... donc, ouais j'ai plein de souvenirs... j'ai... voilà... d'objets, de moments... ouais...  
 d'objets, de moments... oui, je pense que c'est... tu vois, c'est vraiment, euh... ça fait partie  
 des souvenirs les plus... les plus ancrés que j'ai... que j'ai... voilà... pas que cette période-



là mais de cette période-là... après j'ai fait plein d'autres trucs mais... euh, mais voilà...  
410 cette dimension encore une fois... cette dimension très particulière de... du... d'une usine  
avec une équipe... avec au sens très large du terme... moi j'ai jamais retrouvé après...  
c'était sûrement contextuel, j'ai jamais retrouvé une telle ambiance dans un comité de di-  
rection... jamais... alors aussi sûrement parce qu'il y avait des gens dedans, mais où les  
gens travaillaient beaucoup... Ils étaient hyper engagés mais c'était dans une atmosphère...  
415 voilà, comme diraient d'autres tu travaillais sérieusement sans te prendre au sérieux... et  
voilà... et vraiment des gens aujourd'hui continuent à avoir un groupe WhatsApp, quelques  
années après... avec ce... donc ça c'est quand même assez unique... moi j'ai pas vu ça  
tellement... en tout cas moi... en tout cas... et moi j'ai pas vu ça dans d'autres... dans  
d'autres univers.

Q *Eh bien, écoute, Mathieu, je te remercie beaucoup, c'était super intéressant.*