[…]

Pendant mes trois premières années d'ouvrier professionnel dans le secteur de la maintenance, j'ai gravi successivement les échelons P1, P2 puis P3, puis chef de groupe. Cette progression était une bonne formation aux responsabilités.

L'usine étant en pleine extension, il y a eu une session exceptionnelle de formation d'agents de maîtrise recrutés en interne. Comme je bénéficiais de la bonne estime de mes chefs, j'ai eu l'agréable surprise que l'on me convoque et m'annonce que j'avais été sélectionné pour cette formation « Lambert, voilà le programme des révisions pour passer le test de chef d'équipe. Maintenant, la balle est dans ton camp. Nous ne voulons pas d'échec ! »

J'étais fier et heureux. Je me suis investi à fond dans ce fameux programme. Lorsque, malgré mon envie de réussir, j'éprouvais des moments de doute, mon frère Pierre m'était toujours de bon secours. En effet il était déjà passé par cette filière, et puis il tenait tant à m'aider ! J'ai réussi ce test, puis suivi la formation qui durait un peu plus de trois mois. Finalement, en 1964, j'ai eu la satisfaction d'être promu agent de maîtrise en fabrication, au département emboutissage.

C'était l'époque de la *Renault 16*, une voiture qui offrait un bon rapport entre prix et confort. Pour son époque, elle avait une allure très moderne. Son assemblage était plein de petites pièces, une sorte de quincaillerie que nous appelions, je ne sais pourquoi, des « pétassous ». Sa fabrication avait conduit à la mise au point de nouvelles presses d'emboutissage et des outils qui allaient avec. J'apprenais beaucoup. Après un court passage dans les différents services d'organisation, je suis devenu responsable d'une équipe de trente ouvriers, avec un groupe de quatre lignes de presses.

Tout était basé sur les hommes, car les processus étaient surtout manuels. Il était donc impératif que j'entretienne de bonnes relations avec mes compagnons. Je crois que j'avais cette vocation, car le courant passait bien entre nous. Nous avions une belle conscience professionnelle et une confiance réciproque. Les objectifs étant respectés, je jouissais d'une bonne appréciation par mes chefs.

En 1971, un poste de contremaître se libéra et je fus promu à ce poste. Là encore il y eut quelques nuits d'insomnie, car je prenais désormais la responsabilité de cinq chefs d'équipe et de deux cents ouvriers environ. Finalement, bien que je sois ainsi passé chef d'anciens collègues, tout se passa bien, car ces derniers acceptèrent mon relationnel.

L'emboutissage est un vrai métier. C'était le premier des secteurs de production ; les trois suivants étant le ferrage (assemblage des tôles), la peinture, et le montage. Au tout début de ma carrière, il y avait un opérateur par presse. Par la suite, j'ai vu passer leur nombre de six à vingt-deux. Les tôles après découpe arrivaient par paquets de trois à quatre cents feuilles, sur des tables roulantes appelées *servantes,* approvisionnées par des caristes. Le chargement était effectué par un glissement en contrebas, piloté avec des pinces automatisées. À l'autre bout de la ligne, les pièces étaient contrôlées. Vu le poids et la vibration des presses, l'atelier d'emboutissage était construit en totalité sur pilotis de béton forés jusqu'à trente mètres dans le sol. En sous-sol tournait un convoyeur qui recevait par des goulottes tout l'excédent de tôle non utilisé. Ces chutes étaient ensuite mises en bottes de 250 kg, puis dirigées par glissement

vers des wagons. C'était entre 250 et 300 tonnes par jour qui prenaient ainsi la direction de la fonderie, pour recyclage.

Je suis resté à l'emboutissage jusqu'en fin de carrière. J'ai donc vu toute l'évolution de cet atelier de « casseurs de tôles » : implantation des nouvelles lignes de presses, robotisation par la suite, évolution du management. L'organisation était répartie en secteurs appelés *modules*, placés chacun sous la responsabilité d'un agent de maîtrise. Notre responsabilité valait pendant vingt-quatre heures sur vingt-quatre, c'est-à-dire qu'en cas de grosse panne ou de problème qualité j'étais alerté par téléphone, à la maison si c'était la nuit. C'était alors à moi de mettre tout en œuvre pour que la production reparte dans les meilleurs délais. Il était en effet hors de question de mettre notre client interne (la ligne de ferrage) en rupture de pièces, avec le risque de mille ou deux mille compagnons « sur le cul », c'est-à-dire à l'arrêt. Un tel résultat aurait représenté une lourde facture, peu appréciée par mes supérieurs… Heureusement pour moi ce n'est jamais arrivé, hormis quelques aléas vite réglés.

C'est en moyenne 1.000 à 1.200 tonnes de tôle que nous découpions par vingt-quatre heures. Arrivé dans ce secteur, j'ai pu recenser la multitude de problèmes que l'on rencontrait dans les tâches d'embouteillage. Des laborantins étaient missionnés pour remonter ces informations aux fournisseurs. Ils avaient forcément une vue des choses un peu théorique, déconnectée des problèmes concrets du terrain. J'étais souvent agacé quand je constatais combien ne servaient à rien les observations qu'on leur faisait régulièrement remonter.

Aussi, dans les années 80, quand Renault s'est lancé dans les « cercles de qualité » j'ai proposé qu'on en organise un avec nos fournisseurs. Cette pratique me paraissait intéressante pour remonter les problèmes aux personnes qui en étaient à l'origine, et réfléchir ensemble aux moyens de mieux produire. J'étais séduit par le bon sens de la démarche. Ma hiérarchie avait répondu favorablement à cette proposition.

L'organisation consistait en rencontres qui avaient lieu avec nos fournisseurs toutes les deux semaines, alternativement chez eux et chez nous. Les gens de terrain concrétisaient les sujets abordés, par apport de pièces ou échantillons comportant les défauts en question. Les interlocuteurs prenaient note de ce qui les concernait et menaient une action concrète pour y remédier. Très vite le nombre des problèmes soulevés a été égal des deux côtés. Nous avons progressé dans une excellente collaboration avec fabricants et laborantins. On trouvait vraiment beaucoup d'intérêt à ces échanges de vues, qui ont donné des résultats probants. Combien de fois avons-nous entendu ce genre de réponse : « Ah ! c'est ça qui t'embête ? Si on avait su ! On va trouver la solution ! » ou « Quel dommage qu'on ne nous ait pas remonté l'information plus tôt, car nous pouvions remédier à ce problème ! » etc.

En plus, l'ambiance de ces rencontres était bonne, notamment lors des déjeuners pris ensemble qui apportaient d'agréables moments de détente. J'aimais ces déplacements malgré la fatigue du voyage : départ à six heures, retour vers minuit. Nous voyagions à six ou huit personnes réparties entre deux voitures. On se relayait au volant.

L'usine fermait la nuit. On pratiquait les « deux huit » entre 5h et 23h, en deux équipes qui se croisaient juste assez de temps pour donner quelques consignes. On faisait le covoiturage quotidien avec des camarades issus du même village. C'était un bon moment de discussions et d'amitié. J'avais une préférence pour le matin, qui me laissait du temps pour mes activités

associatives, mais avec à la clef de bien courtes nuits ! Ces semaines-là, je mettais le réveil à l'autre bout de la chambre pour ne pas avoir la tentation de me rendormir…

Malgré les quelques tensions inévitables dans le quotidien professionnel, l'ambiance de l'atelier était bonne. Sauf en cas de panne ou lorsqu'une cadence trop lente conduisait le chef d'équipe à prolonger le travail pour rattraper quelques minutes perdues, on avait droit à des pauses d'un quart d'heure toutes les deux heures, qui aidaient à détendre les corps et les esprits. Les compagnons d'atelier se connaissaient assez bien, on avait nos petites habitudes à la cantine, ça blaguait agréablement. Chaque année avant les vacances (l'usine fermait pendant le mois d'août) on se réunissait entre maîtrise et techniciens, pour un bon gueuleton. C'était mérité ! Avec de grosses rigolades on évacuait les soucis du boulot.

Pendant l'arrêt d'été, une équipe de maintenance intervenait pour effectuer diverses modifications et améliorations. Il m'arrivait de leur faire une ou deux visites, avec un petit cigare ou des gâteaux pour les encourager. J'avais besoin de savoir si tout serait OK pour le grand redémarrage.

Pour faire connaître mon travail, j'aimais bien, tous les ans, l'occasion des journées *portes ouvertes* qui avaient lieu samedi et dimanche. Pour la circonstance, on faisait tourner quelques machines, aussi bien dans notre atelier d'emboutissage que plus loin, dans les lignes de ferrage, peinture ou montage. L'intérêt des visiteurs était vif. Ils aimaient tout particulièrement interroger des personnes qu'ils connaissaient, avec lesquelles ils se sentaient à l'aise.
« Alors, explique-nous enfin ce que tu fais !
— J'emboutis des tôles.
— Comment on fait pour qu'elles ne rouillent pas ?
— Elles sont protégées par une fine couche d'alliage de zinc et autres composants.
— Et la peinture, ça se passe où ?
— Un peu plus loin, dans des tunnels bien isolés, au pistolet, et avec des robots.
Un gamin écarquille les yeux :
— C'est pas trop dangereux ? Et c'est quoi, ces crochets ?
— Des convoyeurs qui transportent les pièces un peu plus loin, au ferrage puis dans toute l'usine. Il y en a comme ça plus de cinquante kilomètres !

Bien que mon travail d'emboutissage ait toujours été en amont, je savais bien quels traitements étaient faits dans la suite des lignes de production, au long de ces convoyeurs, jusqu'au premier coup de clé de contact. Après ce démarrage la succession des contrôles n'était pas terminée, car tout devait être parfait pour satisfaire le client. Un certain nombre de voitures étaient désignées au hasard, qui passaient aux mains d'essayeurs. Ces derniers leur faisaient parcourir environ cinq cents kilomètres sur tous types de routes pour tester la fiabilité, la performance et le confort, tout en décelant d'éventuels bruits anormaux. Les autres voitures gagnaient directement le parking de stockage.

À l'extérieur, dans la vie privée, on entendait souvent dans les conversations « Qu'est-ce qu'elle est belle cette voiture ! » ou bien « C'est ma préférée ! Ah, si j'avais les moyens… » Dans ces cas on aimait se mêler à la conversation. Pareil lorsqu'on rencontrait un heureux propriétaire d'un de ces véhicules. On n'était pas peu fier d'avoir participé à sa réalisation.

[…]