



# AMETIS INFOS

Bulletin numéro 15  
Mars 2010

*“ L’histoire ne s’oublie quand on veut qu’elle vive,  
Après l’avoir créée, faisons qu’elle survive ;  
Rendons-la immortelle un peu comme Osiris,  
Saisissons cette chance et portons AMETIS.”*

R.E. Sidorkiewicz

## SOMMAIRE

Éditorial	p 1
Questions à André Moine Directeur général de la SAEM Val-de-Seine Aménagement	p 2
Rencontre avec Raymond H. Lévy	p 4
La communication pendant la fermeture de Billancourt novembre 1989 - mars 1992	p 6

## ÉDITO

# « Ne plus produire à Billancourt... »

### **Hypothèse? Conviction? Décision? Mise en œuvre...**

Ce sujet délicat, tant sur le plan industriel que sous l’angle politique et social, douloureux pour les salariés, tous les salariés concernés, a fait couler beaucoup d’encre. Et ce n’est probablement pas terminé...

Nombreux sont ceux qui ont exprimé leur point de vue, avec passion, mais souvent sans l’étayer par des données factuelles et avérées.

Depuis sa création, AMETIS a retenu comme principe d’ouvrir ses pages aux témoignages de ceux qui ont vécu et fait l’histoire de l’usine de Billancourt. Aujourd’hui deux acteurs majeurs de la mise en œuvre de la fermeture s’expriment : Raymond H. Lévy, PDG de Renault de 1987 à 1992, et Georges Pérot, dernier Directeur de l’usine, au moment de l’arrêt des chaînes, en mars 1992. Tous deux s’attachent aux faits avec rigueur et précision décrivant le processus d’annonce, de communication et de mise en œuvre de la dernière phase de fermeture et de reclassement des personnels concernés. Mais nous avons auparavant traversé une longue période de doute puis de conviction sur la fermeture inévitable d’un

établissement devenu obsolète, comparé aux usines modernes de Renault ou de la concurrence. Faisant le constat d’une usine compliquée, en étages, enserrée dans un tissu urbain rendant la logistique d’approvisionnement de plus en plus problématique, Billancourt était d’évidence condamnée. Mais nous avons aussi la conviction que les femmes et les hommes qui y travaillaient n’en avaient que plus de mérite et qu’ils n’avaient à souffrir d’aucun complexe par rapport à leurs homologues de Flins, de Douai ou d’ailleurs, à l’autre bout du monde.

Roger Vacher et moi-même avons dû convaincre la direction générale de nous confier le lancement et la production d’un dernier véhicule, l’Express, qui a permis à toutes les catégories professionnelles de rester au meilleur niveau de compétence professionnelle et, de facto, de faciliter les reclassements inéluctables que nous pressentions.

Georges Besse, après les résultats calamiteux de Renault en 1984, a engagé sans le dire le réel processus de fermeture de l’usine, ne lui laissant plus de place, à terme, dans la répartition des charges de montage des véhicules. C’est lui, sans

aucune ambiguïté, qui a pris la décision opérationnelle qu’il fallait avoir le courage de retenir, l’alternative réaliste étant inexistante. Dès lors, la baisse des programmes a été continue, générant d’importants sureffectifs par rapport au juste besoin de personnel nécessaire à la production. Les dispositions prises pour amorcer significativement départs anticipés et reclassements ont sans nul doute été à l’origine des incidents violents de 1986.

Cette période de 1984 à 1989 faites de très fortes tensions n’est pas l’objet de la présente publication mais peut expliquer la probable résignation des acteurs au moment des annonces de 1989 décrites avec précision par MM. Lévy et Pérot.

Sujet délicat m’ont dit mes collègues d’AMETIS, est-ce bien le moment de l’évoquer?

Il n’y a jamais de bon moment pour parler de sujets douloureux, mais il est toujours l’heure d’apporter sa contribution à l’écriture d’une page d’histoire.

Nous le faisons aujourd’hui sans aucune arrière-pensée partisane.

Le Président, Michel Auroy

## « Questions à André Moine, Directeur général de la SAEM Val-de-Seine Aménagement »

### A quoi sert la SAEM Val-de-Seine Aménagement ? Comment travaille-t-elle ? Quels sont ses objectifs ?

André Moine, Directeur général délégué de la SAEM (Société d'Aménagement d'Économie Mixte) Val-de-Seine Aménagement a reçu Ametis-Infos dans son bureau de la rue Yves Kermen d'où on a une vue sur l'ensemble du territoire de la ZAC (Zone d'Aménagement Concerté) Île Seguin-Rives de Seine. La SAEM, où cohabitent des collectivités publiques et des investisseurs privés, a été créée en 2003, au moment où allaient tomber les bâtiments de l'île Seguin. Elle est chargée d'aménager pour le compte de la Ville de Boulogne-Billancourt les anciens terrains Renault du Trapèze et de l'île Seguin. Elle a également la responsabilité de la réhabilitation du quartier du Pont de Sèvres. Elle est présidée par Pierre-Christophe Baguet, le nouveau Député Maire de Boulogne-Billancourt, qui a succédé à Jean-Pierre Fourcade et à Pierre-Matthieu Duhamel en 2008.

#### Ametis Info : Pouvez-vous définir ce qu'est une SEM ?

**André Moine :** Il en existe de plusieurs types – SEM d'aménagement, de construction et d'exploitation – mais je parlerai essentiellement des SEM d'aménagement puisque telle est notre vocation. Une SEM (Société d'Économie Mixte) est une société commerciale anonyme qui suit les règles du droit privé. Ses actionnaires sont à la fois des collectivités territoriales qui doivent détenir la majorité du capital, en ce qui nous concerne les municipalités de Boulogne et de Sèvres, ainsi que le département des Hauts-de-Seine, et des partenaires privés, en l'occurrence des banques qui ont l'habitude d'accompagner les collectivités publiques : la Caisse des Dépôts, Dexia et la Caisse d'Épargne d'Île-de-France. Historiquement, ce type de SEM est né après la dernière guerre pour faire face aux énormes besoins de reconstruction et de développement urbain. C'est donc à l'initiative de l'État et de la Caisse des Dépôts que ces sociétés d'une grande efficacité sont apparues : les SEM d'aménagement pour les projets d'urbanisme et les terrains à bâtir et les SEM de construction pour la création de logements sociaux. Chacun de ces deux types de SEM est piloté par deux filiales spécialisées de la Caisse des Dépôts. Au fil du temps, la décentralisation aidant, la maîtrise de l'aménagement et de l'urbanisme est passée de l'État aux communes et aux communautés d'agglomération. La mission des SEM d'aménagement est de mettre en œuvre des projets d'urbanisme définis par des collectivités locales dont elles sont, en quelque sorte, les bras armés.

#### Ametis Info : Comment la SAEM fonctionne-t-elle ?

**André Moine :** La SAEM Val-de-Seine Aménagement est l'opérateur qui réalise le projet d'aménagement du nouveau quartier que lui a confié la Ville de Boulogne-Billancourt : la ZAC Île Seguin-Rives de Seine. Son rôle est d'en porter les différents aspects afin de



André Moine  
© Ville de Boulogne-Billancourt / photo Carole Martin

mettre en œuvre la politique de développement urbain définie par la municipalité. Elle est l'outil opérationnel chargé de mettre en phase la logique du secteur privé et les contraintes des objectifs publics afin de préserver le projet de la Ville.

N'oublions pas qu'avec 850 000 m<sup>2</sup> de plancher à construire, la ZAC Île Seguin-Rives de Seine est, avec Lyon Confluence, l'île de Nantes et Euralille, une des plus grosses opérations actuellement conduites en France par une SEM. Il est donc capital que la Ville puisse garder la main sur son aménagement et la réalisation des équipements publics. Mais la SAEM est une structure à durée limitée dont la dissolution est prévue après l'achèvement de l'opération.

#### Ametis Info : Quelles sont les compétences réunies au sein de l'équipe que vous dirigez ?

**André Moine :** Nous sommes organisés en fonction de notre objectif : la réalisation d'une opération unique sur un périmètre bien délimité. La SAEM joue un rôle de maître d'ouvrage. Elle passe commande aux concepteurs – urbanistes et paysagistes – et aux maîtres d'œuvre techniques – architectes, géomètres et entreprises de BTP – pour l'exécution des programmes d'aménagement. Elle est aussi le garant

du respect de la qualité des objectifs définis en amont : urbanisme, architecture, paysage et développement durable. On doit donc trouver en son sein des collaborateurs capables de mener à bien ce travail de maîtrise d'ouvrage. Ce qui signifie concrètement suivre, encadrer et commander des maîtres d'œuvre chargés de concevoir et de réaliser aussi bien des bâtiments publics, tels que des crèches ou des écoles, que des rues, des

places, des parkings, un pont, des passerelles et un parc. Il faut savoir accompagner les projets depuis les grands choix d'aménagement initiaux jusqu'aux dessins précis des détails de chaque équipement, ainsi par exemple, s'agissant d'une rue : les bordures de trottoirs, les lampadaires et le mobilier urbain, etc. C'est le rôle dévolu en amont à la Direction des Études où on trouve des architectes et des urbanistes, et en aval à la Direction Opérationnelle pour laquelle nous faisons généralement appel à des ingénieurs du BTP, ainsi qu'à des ingénieurs généralistes issus des grandes écoles et aussi à des architectes. Mais nous avons également embauché des hommes et des femmes de chantier expérimentés et habitués à prendre des décisions au pied levé.

Notre responsabilité directe est engagée dans la réalisation des espaces et des équipements publics pour lesquels nous consultons des spécialistes de la programmation. Se succèdent ensuite les concours d'architectes, les appels d'offres et la construction. Nous sommes naturellement amenés à coordonner les promoteurs, les architectes et les constructeurs qui réalisent les programmes privés de logements et de bureaux pour le suivi de la qualité des réalisations sur le plan architectural et paysager, mais aussi pour le raccordement des différents réseaux : égouts, adductions d'eau,

télécommunication, énergie, chaleur et froid. Et il faut parfois imaginer des montages juridiques originaux pour mener à bien la réalisation de certains équipements. Sur l'île Seguin dont nous sommes propriétaire, nous sommes amenés à revendre nous-mêmes les terrains à des promoteurs, ce qui nous conduit non seulement à travailler sur une programmation très ambitieuse, mais également à nous occuper de commercialisation. C'est un travail spécifique et délicat, assuré par la Direction de la Programmation et du Développement. Il y a naturellement une Direction Administrative et Financière qui a la particularité de gérer de façon strictement séparée les dépenses et les recettes de fonctionnement de la SAEM et celles de l'opération d'urbanisme proprement dite.

Et nous avons une Direction de la Communication, de l'Information et de la Concertation qui remplit une mission importante. Elle nous permet, en effet, d'entretenir des relations suivies avec les seize associations qui assurent le relais avec la population de Boulogne et celles des autres communes concernées par l'opération. Au total, l'ensemble des collaborateurs permanents de la SAEM constitue une équipe de vingt-cinq personnes. Tous travaillent sur le même projet avec des compétences différentes et complémentaires. Il s'agit d'un travail d'équipe au quotidien.

**Ametis Info : Comment les responsabilités de la SAEM s'articulent-elles avec celles de la ville ?**

**André Moine :** La SAEM est présidée par le Maire et la ville est majoritairement représentée au sein du Conseil d'Administration. Nous agissons en vertu de la convention publique d'aménagement. Nous devons respecter les objectifs politique, qualitatif et financier que la ville nous a fixés. Nous travaillons en permanence avec le Maire, les élus concernés –notamment le Maire Adjoint à l'urbanisme–, les services de la Ville et ceux de la communauté d'agglomération. Mais ce qui n'exclut pas les procédures de contrôle. On peut citer deux types de validation officielle. La première, qui est annuelle, correspond à la remise de notre compte rendu d'activité. Celui-ci récapitule ce qui a été fait l'année précédente, ce qui sera fait au cours de l'année à venir et, au-delà, ce qui est prévu pour les années suivantes. C'est un moyen de contrôle essentiel pour la ville qui donne lieu à une délibération du Conseil Municipal, celui-ci ayant approuvé le projet global lors du vote du PLU (Plan Local d'Urbanisme).

La seconde consiste à soumettre à la Ville les avant-projets détaillés de tous les équipements avant que les programmes soient lancés. Et, par exemple, quand il s'agit d'une

rue, le plan comporte l'emplacement de la chaussée, la largeur des trottoirs, la qualité des revêtements des sols, le positionnement des arbres et des lampadaires, etc. Au final, c'est le Maire qui valide. Mais en réalité, tout le travail a déjà été effectué en amont. En tant que Directeur général délégué, j'assure, avec l'ensemble de mes collaborateurs, la préparation des décisions. J'informe en permanence le Maire, Président-Directeur-général de la SAEM, de l'évolution de l'opération. Et je ne lui fais signer que les éléments importants, d'ordre décisionnel, tels que les passations de marchés, les acquisitions ou cessions de terrains et les conventions. C'est une bonne manière d'être sûr de son accord sur l'avancement du projet.

**Ametis Info : Comment incitez-vous les promoteurs privés à se conformer aux règles d'urbanisme en vigueur sur la ZAC ?**

**André Moine :** Réaliser une opération d'aménagement, c'est mettre en place un projet et pas seulement créer des équipements publics et vendre des terrains à bâtir ; c'est aussi faire respecter un objectif à la fois urbanistique, architectural, paysager et environnemental. Nous devons donc obtenir de nos partenaires qu'ils se conforment à ces objectifs initiaux. Au-delà du respect du PLU –fixant, par exemple, la hauteur des immeubles–, nous avons mis en place, Renault, le consortium de promoteurs DBS (Développement Boulogne Seguin) et nous, un système spécifique, qui n'existe nulle part ailleurs, et qui a permis de créer un état d'esprit vertueux, garant de la qualité architecturale et urbanistique de l'opération.

Nous signons des conventions par lesquelles les parties prenantes se mettent d'accord par tranches successives sur les objectifs et sur la méthode permettant de les atteindre. C'est ce que recouvre tout le système de consultations pour chaque macro-lot de terrain, avec, à chaque fois, la désignation d'un architecte coordonnateur. Et, pour chaque immeuble de ces macro-lots, les architectes sont choisis, avec l'assentiment des promoteurs, en fonction de leur aptitude à respecter les objectifs fixés.

Par ailleurs, ces conventions permettent d'arrêter les programmes, en définissant la répartition des m<sup>2</sup> entre logements –y compris la part réservée aux logements sociaux–, bureaux, commerces et équipements publics, ainsi que le calendrier. C'est aussi le travail quotidien de la Direction des Études sur les consultations et les permis de construire et celui de la direction Opérationnelle pour tous les aspects techniques.

**Ametis Info : Ne craignez-vous pas que la notoriété de Jean Nouvel monopolise l'attention des médias sur la seule île Seguin ?**

**André Moine :** Je voudrais rappeler qu'il y a toujours eu trois architectes coordonnateurs sur le site : Christian Devillers pour le quartier du pont de Sèvres, Patrick Chavannes pour le Trapèze et, avant Jean Nouvel, c'était François Grether qui remplissait cette fonction pour l'île Seguin. Son mandat expirait fin 2008 et, le Maire ayant annoncé qu'il souhaitait modifier la programmation de l'île, nous avons été amenés à lancer une consultation pour rechercher un nouvel architecte coordonnateur. Et c'est Jean Nouvel qui a été choisi sur la base de sa vision de l'île, et non pas parce qu'il s'était exprimé à son sujet, en tant que citoyen, quelques années auparavant dans les colonnes du Monde. Et, de toute façon, depuis le début, l'île tire à elle seule toute la couverture médiatique. Ce phénomène va continuer. Malgré les efforts que nous déployons en matière de communication, on connaît l'île Seguin dans le monde entier, alors que personne ne parle du Trapèze sur lequel 330 000 m<sup>2</sup> de plancher sont d'ores et déjà réalisés ou en cours de réalisation ! Très clairement, bénéficier de la collaboration de Jean Nouvel est un atout pour la réussite du projet. Et sa notoriété doit être considérée comme un avantage pour le développement ultérieur de l'île.

**Ametis Info : Comment seront intégrés les éléments architecturaux du site industriel qui ont été conservés ?**

**André Moine :** En ce qui concerne le bâtiment Pierre Dreyfus, la discussion est ouverte avec Renault pour qu'à terme le public puisse y accéder. Et nous serions ravis que l'entreprise choisisse d'en faire un lieu phare de son image. Le mur de l'Artillerie situé le long du quai devra être déplacé en raison de la modification du tracé de la RD 1. Il trouvera sa place dans le cadre de l'aménagement de la partie Est du parc. L'entrée de la place Jules Guesde sera intégrée dans celle du futur lycée qui sera construit à cet emplacement. Quant aux deux frontons de l'île Seguin –celui de la pointe amont et celui situé au bout du pont Daydé–, ils seront intégrés dans les futures constructions prévues le long des rives.

Et personnellement, je milite pour que, d'une façon simple et élégante, on puisse rendre visibles sur l'ensemble du site, les limites du Trapèze dans son état de 1992. Il suffirait, par exemple, d'une ligne de pavés de couleur, sur le modèle de ce qui existe place de la Bastille pour matérialiser la trace de l'ancienne forteresse royale.

*Propos recueillis par :  
Michel Auroy et Pierre Zigmant*

## « Rencontre avec Raymond H. Lévy »

*“Ah, tiens ! L’île Seguin n’était-elle pas déjà fermée ?”*

*Le mardi 21 novembre 1989, soit, à un mois près, trois ans après sa prise de fonction officielle à la tête de Renault –précisément le 17 décembre 1986–, Raymond H. Lévy annonçait que l’usine de Billancourt fermerait définitivement ses portes dans le courant du premier trimestre 1992.*

*Au cours de l’entretien qu’il nous a récemment accordé, l’ancien PDG a accepté de confier à AMETIS Infos une partie de ses souvenirs. Toujours aussi vif d’esprit, il se rappelle très bien dans quel contexte cette décision fut prise et quel était son état d’esprit à l’époque. Un témoignage capital qui vient compléter celui de Georges Pérot.*



Raymond H. Lévy  
© Renault Communication / photo Della Zuana

### **Ametis Infos :**

***En prenant vos fonctions à la tête de Renault, en décembre 1986, aviez-vous déjà l’intime conviction qu’il faudrait fermer l’usine de Billancourt ?***

**Raymond H. Lévy :** En arrivant, je ne suis convaincu de rien, sauf de devoir, au cours des premiers mois, mettre mes pas dans les traces de ceux de Georges Besse.

C’était ma préoccupation essentielle. D’abord parce que je succédais à un homme de grande qualité, mais aussi parce que je savais que l’entreprise avait subi de tels chocs qu’il importait de ne pas en ajouter un nouveau.

En réalité, très peu de temps après, au cours de l’hiver 1987, il s’est produit un incident à l’occasion d’une tentative de transfert de certains matériels de fabrication de l’usine de mécanique vers d’autres sites.

L’affaire avait été éventée, les syndicats s’y étaient opposés physiquement et l’opération avait dû être annulée.

Pour moi, ceci signifiait clairement que le processus de la fermeture était lancé. Par conséquent, je n’avais même plus à me prononcer !

Mais, si on m’avait consulté à l’époque, j’aurais dit qu’il était évident que cette usine n’était pas viable. Elle m’apparaissait comme une relique : une usine ancienne, une usine

en étages, une usine en béton, une usine sur une île, une usine en pleine ville.

Manifestement ce n’était pas l’usine idéale et, par conséquent, il lui arriverait quelque chose un jour. Tout cela se terminerai nécessairement par une fermeture.

### **Ametis Infos :**

***A quel moment avez-vous décidé de faire l’annonce de la fermeture, en interne et en externe ? Et quels ont été les échanges que vous avez eus avec le gouvernement dans cette phase préalable ?***

**Raymond H. Lévy :** Même si, pour moi, l’idée de la fermeture était une certitude, il me fallait avant tout faire en sorte que les esprits commencent à s’y habituer et passer mon temps à le répéter “off the record” à chaque fois que j’en avais l’occasion, lors de réunions, en présence de représentants du personnel, ou quand je rencontrais des journalistes. L’idéal étant qu’au final, à l’annonce de la décision, la réaction publique soit : “Ah, tiens ! Cette décision n’avait-elle pas déjà été prise ?” Et c’est ce que j’attendais pour Billancourt. J’ai eu le sentiment, début 1989, qu’il était possible de faire avancer les choses.

Mais l’année 1989 présentait plusieurs difficultés. Il ne me paraissait pas opportun de courir le risque de manifestations susceptibles de venir troubler la célébration du bicentenaire de la Révolution et de la réunion du G7 prévues, l’une comme l’autre, à la mi-juillet. J’ai donc différé l’annonce jusqu’à l’automne. Mais à l’automne, il y a eu une grève chez PSA ! Et accompagner ce conflit par une autre grève chez Renault ne m’a pas semblé une très bonne idée. J’ai donc attendu que la grève chez PSA se termine et qu’on l’oublie.

Puis, dans le courant de la deuxième semaine de novembre, j’ai demandé un rendez-vous au Premier Ministre.

C’était Michel Rocard, un homme d’une intelligence tout à fait exceptionnelle qui n’avait pas de doctrine rigide sur ce genre de sujet.

Il m’a reçu en compagnie d’Yves Lyon-Caen, son Directeur Adjoint de cabinet chargé des questions économiques, et il a commencé par exprimer sa réticence, motivée par sa crainte d’avoir à faire face à un conflit social majeur.

Il m’a fallu une heure pour tenter de le convaincre. Et je n’affirmerais pas que, lorsque j’ai quitté son bureau, il était convaincu qu’il ne se passerait rien.

Mais je l’avais convaincu que, en cas de problème, j’en prendrais la responsabilité.

Sincèrement, je crois pouvoir affirmer que, dans l’ambiance générale, l’usine de Billancourt était devenue une non-question et qu’il n’y avait aucune raison d’en faire un sujet politique.

### **Ametis Infos :**

***Quels ont été les points forts de la stratégie de fermeture ?***

**Raymond H. Lévy :** Évidemment, c’était une annonce publique, interne et externe. Il n’y avait aucun doute à avoir là-dessus. Et mon espoir était – comme je vous l’ai déjà dit – que la réaction publique soit : “Ah tiens, je croyais que c’était déjà fait !”

C’est ce qui s’est passé et je ne me souviens pas d’une réaction publique quelconque. Et en interne, je me suis adressé au personnel à travers une déclaration vidéo enregistrée dans laquelle je développais trois thèmes : “pourquoi on ne peut pas garder Billancourt”, “comme tout le monde le sait, l’usine va donc être fermée” et surtout “on va s’occuper de chacun d’entre vous”. Il n’y a eu aucune action violente au sein de l’usine. La production ne s’est arrêtée que pendant un peu moins d’une heure,

le temps d'écouter mon allocution et de la commenter. Et puis le travail a repris, personne n'ayant été vraiment surpris par la teneur de mes propos.

Personnellement, je n'ai pas été étonné par cette réaction – ou, plutôt, par cette absence de réaction – parce que je savais que la préparation de cette annonce avait été parfaitement traitée par ceux qui avaient la responsabilité de la conduire : les Directions du Personnel et de la Communication. Il fallait que les choses se passent naturellement et qu'il n'y ait pas de choc. Et il n'y a eu aucun choc.

Le point fort de la stratégie consistait à assurer au personnel que tous les cas seraient traités. Ceci a été possible grâce à l'action conjointe de Michel Praderie, Directeur du Personnel et des Affaires Sociales, et

de partenaires sociaux qui ont contribué à réunir un groupe de gens motivés pour accompagner la fermeture au plus près des problèmes de chaque salarié concerné.

C'est d'ailleurs une démarche identique qui allait conduire cinq semaines plus tard – le 29 décembre 1989 – à la signature de l'Accord à vivre. Et je persiste à le dire aujourd'hui : tel qu'il avait été conçu par Michel Praderie, c'était un accord génial !

#### **Ametis Infos :**

***La fermeture de Billancourt a-t-elle été la décision la plus difficile parmi celles que vous avez prises au cours des cinq ans et demi de votre mandat ?***

**Raymond H. Lévy :** La décision de fermer Billancourt n'a pas été une décision difficile

à prendre parce qu'elle s'est rapidement inscrite dans le cadre d'un processus naturel et continu. Mais elle a été extrêmement importante, tant sur le plan de la gestion de l'entreprise qu'en ce qui concerne la prise de conscience en interne de ce que devait être le Renault de l'avenir.

Et elle m'a permis de confirmer ce que je soupçonnais déjà : dans le domaine social, la décision brutale n'existe pas.

*Propos recueillis par :  
Michel Auroy et Pierre Zigmant*

## Transcription de la déclaration télévisée de Raymond H. Lévy diffusée le 21 novembre 1989

“ Si j'ai souhaité m'adresser à vous aujourd'hui, travailleurs de l'usine de Billancourt, c'est pour vous parler de votre usine. Cette usine, vous y vivez, vous y travaillez. Vous y travaillez bien d'ailleurs. Vous l'aimez sans doute. Mais cette usine, vous vous interrogez à son sujet.

Vous voyez les efforts de progrès que nous devons faire, partout, dans toutes nos installations pour répondre à la concurrence de demain et notamment pour répondre, vous le savez bien, à la concurrence japonaise. Vous savez qu'en 1995<sup>(1)</sup> toutes nos usines devront être aussi performantes, aussi efficaces que les usines japonaises. Et vous savez bien, malheureusement, que Billancourt ne sera jamais une usine japonaise.

Oh ! Ce n'est pas de votre faute, car tous les progrès qui pouvaient être faits à Billancourt, vous les avez faits. Mais une usine sur cinq étages, isolée dans une île, en pleine ville, loin de ses fournisseurs, loin de ses débouchés naturels, cela n'est pas une usine d'avenir. Et ça vous le savez aussi bien que moi.

Alors, il m'a semblé que cette fin de vie inévitable de notre usine, il fallait en parler, et il fallait en parler suffisamment longtemps à l'avance. Et c'est la raison pour laquelle je saisis aujourd'hui le Comité Central d'Entreprise de Renault d'un projet consistant à fermer progressivement l'usine, d'aujourd'hui jusqu'en 1992. Cela nous laissera deux ans et demi pour faire ce que nous aurons à faire. Et pour bien le faire.

Si nous maintenons notre projet après avoir consulté le Comité Central d'Entreprise, mon intention est de négocier avec vous, organisations représentatives, un plan social. Un plan social fondé sur l'idée que ceux qui travaillent aujourd'hui et qui ont réalisé des performances remarquables connues de tous, performances limitées seulement par les défauts propres à votre usine, ceux-là ne doivent pas être des laissés pour compte. Et je vous assure qu'ils ne seront pas des laissés pour compte. J'y veillerai personnellement. Quelle que soit la façon dont votre avenir sera assuré, sachez qu'aucun moyen ne sera ménagé pour qu'un projet de ce genre, encore une fois s'il est conduit dans l'état d'esprit dans lequel je souhaite qu'il soit conduit, soit une réussite.

Je veux que cette fin de vie, cette fin de vie inévitable puisse être considérée comme une réussite sur le plan industriel comme sur le plan humain. Alors, à partir du moment où cela sera décidé, nous aurons, pour vous comme pour nous, un seul objectif : réussir par votre travail, réussir par vos efforts pour saisir toutes les occasions qui vous seront offertes, réussir pour Renault et réussir pour l'avenir de chacun d'entre vous. ”

(1) Année à partir de laquelle était prévue la fin des quotas d'importation des voitures japonaises en France (ndlr).

# « La communication pendant la fermeture de Billancourt »

## Novembre 1989 - Mars 1992 »

*Plus de vingt et un ans après, la question n'est plus de savoir si l'annonce de la fermeture de l'usine de Billancourt a été perçue comme un coup de tonnerre dans un ciel serein ou – crise de l'entreprise aidant – comme l'aboutissement prévisible d'une adaptation, aussi rationnelle que radicale, de l'outil industriel aux nouveaux process de production importés du Japon. Déjà, au mois de juillet 1989, dans un entretien au journal Le Monde, en annonçant que l'Express n'aurait pas de successeur, Raymond H. Lévy avait laissé entendre que le sort du site de Billancourt était définitivement scellé. La seule véritable inconnue était la date à laquelle la décision serait rendue publique.*

*Celle-ci fut fixée au 21 novembre 1989 à la demande de Michel Rocard, le Premier Ministre en exercice. Comparé à la chute du mur de Berlin, intervenue moins de deux semaines auparavant, et aux premiers soubresauts de la "Révolution de velours" tchécoslovaque, l'arrêt programmé des chaînes de l'île Seguin avait toutes les chances d'apparaître, vu de l'extérieur, comme un événement relativement secondaire, la Direction générale savait qu'il ne serait pas perçu de la même façon chez Renault, et avant tout dans l'île Seguin, et qu'il faudrait donc expliquer et informer. D'où l'attention portée à la communication, avec pour cible prioritaire les salariés dont la vie professionnelle – voire personnelle – allait être totalement bouleversée.*

### CHRONIQUE D'UNE FERMETURE ANNONCÉE : ESPOIRS ET CRAINTES

Dès le mois de janvier 1987, Raymond Lévy avait averti le Conseil d'administration : *"Pour rétablir l'équilibre de la Régie, nous devons continuer [...] la réduction des effectifs, l'austérité et la vente d'actif"* (cité par Jean-Louis Loubet, Renault. Histoire d'une entreprise, E.T.A.I., 2000).

Cette déclaration venait après bien d'autres, notamment celles de Georges Besse en 1985 qui, tirant les conséquences du désastre financier de 1984, affirmait non seulement que le redressement de Renault passait par la suppression de 20 000 emplois, mais également que la libération des terrains du Trapèze, autrefois occupés par les forges et les fonderies, justifiait une réflexion globale sur l'avenir du site de Billancourt. Néanmoins, l'importance des investissements engagés en prévision du lancement de la fabrication de l'Express – notamment la nouvelle chaîne aérienne sur balancelles (cf. : l'article de Jean-François Lefeuvre "La Renault 4 Monocoque 1984-1985", AMETIS Infos N°9, mars 2008) et l'installation d'une nouvelle tôlerie robotisée – pousse à accorder un ultime répit à l'île Seguin.

Ne faut-il pas tester la capacité d'une usine rénovée à améliorer son niveau de qualité et son résultat d'exploitation ?

Mais les handicaps demeurent : aux contraintes d'une organisation en "mille-feuilles" réparties sur cinq étages et d'une localisation excluant toute velléité de mise en œuvre du flux tendu à la japonaise, viennent s'y ajouter la cadence de l'Express limitée à 600 par jour et l'arrêt de la

Renault 4 qui ont pour conséquence la suppression de 800 emplois. Certes, les départs à la retraite – anticipés ou non – et les mutations vers d'autres sites permettent d'éviter de procéder à des licenciements secs, mais la décroissance de l'U.B. est désormais inscrite à l'ordre du jour.

Après l'ère du "patron absolu" abolie en 1944, celle de la "forteresse ouvrière" s'achève. Billancourt s'apprête à vivre un nouveau chapitre de son histoire intitulé "fermeture".

### LE JOUR J : UNE ANNONCE BIEN ORCHESTRÉE

Automne 1989 : les voyants sont toujours dans le rouge.

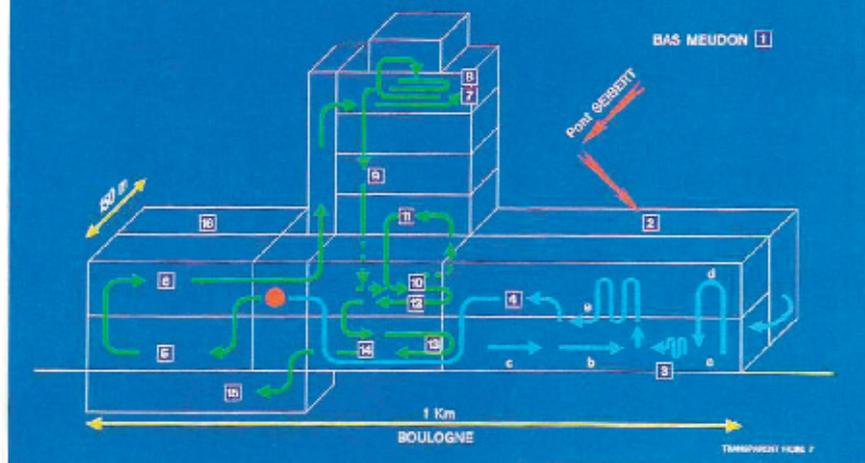
L'usine emploie un peu plus de 4000 personnes, alors qu'avec une cadence de 420 véhicules par jour – Express et Super Cinq Société –, les chaînes de l'île tournent à 50 % de leur capacité. C'est bien en deçà des normes des concurrents – français et européens – dont chaque usine produit quotidiennement entre 900 et 1 000 véhicules. Et si, depuis l'époque de la Renault 4, l'AQR – Action Qualité Renault, l'indice qui mesure le niveau de qualité – est remonté de 100 à 130, celui-ci stagne dix points au-dessous de l'objectif fixé. En accord avec le gouvernement, Raymond Lévy décide donc de remettre à l'ordre du jour le plan que Georges Besse avait envisagé dès 1985 lors du lancement de l'Express, si les résultats escomptés ne permettaient pas à l'U.B. de contribuer positivement aux résultats de l'entreprise. Il faut donc naviguer entre deux écueils : une assignation pour délit d'entrave dont

la procédure peut s'éterniser et un baroud d'honneur syndical à l'issue incertaine.

C'est pourquoi, ce 21 novembre 1989, la forme va prendre autant d'importance que le fond, afin d'éviter tout faux pas d'ordre juridique. La Direction générale ne peut en effet rien annoncer de plus que la convocation d'un CCE extraordinaire chargé d'examiner les conditions de la fermeture de l'usine. Ce sera donc la teneur de la brève déclaration télévisée de Raymond Lévy (cf. : encadré p. 5) diffusée en début d'après-midi dans toute l'usine dont les chaînes ont été momentanément arrêtées. Et, même, si le PDG expose les raisons qui l'ont conduit à envisager la fermeture du site et affirme qu'aucun salarié ne sera laissé pour compte, il ne peut pas anticiper sur les débats du CCE à venir.

Mais Matignon n'est pas tenu à la même réserve. L'État-actionnaire ne cache pas aux médias qu'il est sur la même longueur d'ondes que le PDG. Et alors que celui-ci s'adresse au personnel, Le Monde peut titrer à la une : "Le gouvernement donne son accord à la fermeture de Billancourt". L'incertitude est levée d'un coup, et sans appel. Il n'y a plus de place pour les rumeurs et les informations contradictoires qui, sinon, n'auraient pas manqué de courir et de s'amplifier entre la convocation et la réunion du CCE. Par ailleurs, en prenant la parole le premier, Raymond Lévy a pu faire passer d'emblée un message très important : la fermeture ne serait pas immédiate et brutale, l'échéance étant fixée au premier trimestre 1992 ; un délai suffisant pour examiner le cas de chacun.

## PROCESS DE PRODUCTION A L'USINE DE BILLANCOURT



*Les bandicaps structurels de l'usine de Billancourt : un processus de production vulnérable et une marge de progression restreinte en raison de l'implantation en étages qui utilise 48 ascenseurs descendants et 33 convoyeurs d'une longueur totale de 6 570 m. Par exemple, un plancher arrière (ou avant) parcourt 4 450 m et change 23 fois d'étage durant l'ensemble du processus de fabrication, des presses à la piste d'essais. Un processus de production continu est donc totalement interdit. Par ailleurs, l'évolution des moyens de fabrication est limitée en raison des hauteurs de plafond et des contraintes de charge*

*au sol : sous le poids des installations industrielles, l'usine a toujours eu tendance à s'enfoncer.*

1 - Prédécoupage des tôles (au Bas-Meudon). 2 - Emboutissage. 3 - Préparation (a. Planchers avant et arrière. b. Blocs avant. c. Côtés de caisse. d. Stockage intermédiaire. e. Finition). 4 - Ferrage. 5 - Traitement de surface-cataphorèse. 6 - Mastiquage. 7 - Apprêt. 8 - Peinture. 9 - Stockage intermédiaire. 10 - Sellerie 1. 11 - Sellerie 2. 12 - Mécanique. 13 - Finition. 14 - Bancs d'essais. 15 - Piste d'essais (650 mètres en sous-sol). 16 - Aire de livraison/magasin.

Schéma publié dans le magazine interne Avec N° 71 du 6 décembre 1989.

© Renault Communication DR

## LA MÉTHODE : UNE COMMUNICATION PERMANENTE ET CIBLÉE

La communication spécifique mise en place après l'examen du projet de fermeture en CCE et CE du Centre Industriel de Billancourt est confiée au service Communication de l'usine : une équipe réduite mais très créative, ouverte aux évolutions techniques les plus récentes et n'hésitant pas, si nécessaire, à faire appel à des compétences extérieures.

Le Comité de Direction de l'usine est persuadé – un objectif totalement partagé avec la Direction du Personnel et des Affaires Sociales – qu'il faut communiquer le plus tôt et le plus souvent possible, et surtout qu'il faut " parler vrai ", pour reprendre une expression à la mode à cette époque. Le principe est simple : ce que nous disons, nous le ferons.

La priorité est donnée à la vidéo. Il existait déjà deux ou trois points de diffusion dans l'usine. Mais au cours du second semestre 1989, ils vont être remplacés par des kiosques vidéo répartis dans tous les ateliers. C'est ainsi que fut préparée la logistique de la communication de la fermeture. Très rapidement, le Service Communication se dote d'outils techniques " top niveau " et négocie une prestation avec un

réalisateur afin de produire en moyenne un film par semaine. Qu'il s'agisse des deux interventions du PDG en novembre 1989 et en juillet 1990, de celles du directeur de l'usine – l'auteur de ces lignes – et de tous les reportages montrant les possibilités de mobilité en interne, dans les usines et les directions du groupe, intégrant des témoignages de reclassements réussis, ou en externe, dans d'autres secteurs d'activité, aussi divers que le bâtiment, le commerce ou les métiers de services, voire de petits entrepreneurs – artisan-taxi ou kiosquier, par exemple –. Le support papier n'est pas pour autant négligé, particulièrement en ce qui concerne les " Flash UB " dont la distribution rapide et massive permet d'être en phase avec l'actualité, auxquels viennent s'ajouter des plaquettes, des brochures métiers et les affiches, voire des lettres adressées nominativement rappelant les échéances et les aides offertes.

Mais l'information c'était aussi rappeler que Renault continuait d'exister, c'était marteler que la qualité de l'UB continuait de progresser, en dépit de la perspective de la fermeture – l'AQR passant de 130 à 140 –, et c'était surtout valoriser le personnel en tentant de lui ôter de l'esprit qu'avoir travaillé à Billancourt était un handicap. D'autant plus

que la fabrication de l'Express avait permis aux opérateurs de se familiariser avec les nouveaux process de production. La mise en œuvre du reclassement est confiée à une structure spécialement dédiée, l'Antenne Mobilité dont la direction est confiée à Jean-Jacques Kerbiguet, un homme issu de la fabrication. Implantée au Bas-Meudon, elle rassemblait des agents de maîtrise et des techniciens de l'UB, ainsi que des collaborateurs venus de la direction du Personnel – plusieurs dizaines de personnes au pic de son activité –. Pour faciliter son démarrage, elle a bénéficié pendant quelques mois de l'assistance d'un cabinet extérieur spécialisé.

Le rôle de l'Antenne Mobilité consistait à recevoir les opérateurs, au fur et à mesure de leur mise en disponibilité, et à les mettre en relation avec des sites industriels, tels que Flins ou Choisy-le-Roi, des directions centrales comme les Achats, les Études, les Méthodes ou les Services Généraux, susceptibles de leur proposer des postes, voire de leur proposer une nouvelle carrière à l'extérieur de l'entreprise. Mais sa mission consistait également à motiver les membres de l'encadrement et de la maîtrise qui devaient eux-mêmes se trouver des points de chute. A cet égard, un effort particulier a été fait par Christian Labbé, le chef du personnel de l'usine, qui a animé une série de réunions d'information spécifiques au cours desquelles il faisait le point sur la situation et les perspectives pour les mois à venir et répondait à toutes les questions qui lui étaient posées.

Structure originale, issue de l'accord signé en janvier 1990, une commission paritaire, rassemblant des représentants de la direction de l'usine, de la direction du Personnel et des Affaires Sociales et des partenaires sociaux signataires, était chargée de suivre et de contrôler les procédures et les actions engagées par l'Antenne Mobilité. Elle a permis à la direction d'être plus proche du terrain et à l'écoute des préoccupations réelles des salariés.

## UNE DÉCROISSANCE PROGRESSIVE JUSQU'À L'ARRÊT FINAL

Dès janvier 1990, des réunions d'information sont organisées dans chaque département, suivies d'entretiens individuels, de telle sorte qu'au cours du premier semestre 1990 chaque salarié puisse exprimer ses souhaits de mobilité géographique et professionnelle. Cette période se caractérise par des opportunités importantes de mobilité, interne et externe. Le contact des candidats volontaires et des excédentaires concernés par le passage de deux à une seule équipe, programmé dès le

mois de juillet, avec les consultants de l'Antenne Mobilité est permanent. Au second semestre 1990, deux relais emploi-mobilité sont mis en place dans les départements 12 – Emboutissage et Tôlerie – et 74 – peinture et montage – au plus près des demandeurs, avec des espaces d'accueil, de la documentation à disposition, des bornes vidéo, des panneaux lumineux et des collaborateurs chargés de renseigner les salariés.

La 1<sup>ère</sup> guerre du Golfe et la récession économique qui s'ensuit ont eu pour conséquence la suppression d'un grand nombre d'emplois dans le groupe, les possibilités de reclassement interne se raréfient. Les actions de placement externe s'intensifient, l'effort étant alors principalement dirigé sur les filières de reconversion et de requalification, avec onze forums et salons thématiques organisés de mars à juin 1991.

Parallèlement, la direction de l'usine organise en 1990 et 1991 des sessions d'information pour les cadres, les techniciens et les agents de maîtrise, eux-mêmes à la recherche d'un emploi. Ces réunions ont permis d'impliquer l'encadrement à l'objectif reconversion, tout en les motivant à assurer la production. Au cours des vingt-huit mois séparant l'annonce de la fermeture et l'arrêt de la production, le climat social de l'usine ne s'est pas détérioré.

Les challenges "Qualité", puis "Sécurité Rangement et Propreté" organisés en 1990 et 1991 ont été un succès en termes d'animation. Le dernier véhicule, une Renault 5 Société, est tombé de chaîne dans la matinée du vendredi 27 mars 1992.

Pendant la semaine suivante est organisée l'opération "Hommage aux travailleurs de l'île Seguin".

Chaque collaborateur encore présent est accueilli dans un espace aménagé à la pointe amont. L'ambiance est pleine d'émotion, chacun reçoit quelques cadeaux – montre, T-shirts, livres et cassettes vidéo consacrés à l'histoire de Billancourt –, tout en pouvant



**CHANGER DE METIER...**

**Devenir :**

- . Carreleur,
- . Peintre en bâtiment,
- . Poseur de revêtement de sols ou muraux,

**c'est possible, avec une formation de courte durée, adaptée au métier choisi.**

**Venez vous renseigner à l'occasion du Forum qui sera spécialement consacré aux métiers du second oeuvre bâtiment, qui se tiendra :**

**le MERCREDI 27 FEVRIER 1991**  
à partir de 7 h.30 précises  
à l'Antenne Mobilité du Bas-Meudon.

(Pour participer à cette matinée, vous êtes invité à remplir le bulletin ci-dessous et à le remettre à votre responsable de personnel.)

**Pour plus de renseignements, contactez votre responsable de personnel, votre hiérarchie, le Relais Emploi Mobilité de votre département, ou directement l'Antenne Mobilité au poste 8340**

Un exemple de "Flash UB". En haut à droite, le logo créé pour identifier les outils de communication édités dans la période précédant la fermeture de l'usine.

admirer les véhicules – populaires ou de prestige – fabriqués sur le site et conservés par le service Histoire et Collection. L'efficacité de la communication mise en place a été probablement un des facteurs essentiels pour réaliser sans incident majeure la fer-

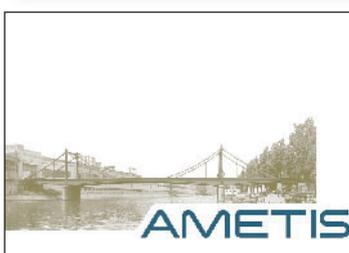
meture de ce site emblématique, dans des conditions acceptables et dans l'esprit de l'Accord à vivre signé dès la fin du mois de décembre 1989.

Rédaction : Georges Pérot  
assisté de Pierre Zigmant

### Nos adhérents s'investissent

Nous avons parmi nos adhérents des personnes très engagées dans la vie associative. Ainsi en est-il de Jacques Cherrier qui n'était pas parmi nous lors de notre réunion conviviale en décembre. Et pour cause, tout son temps était alors consacré aux manifestations du Téléthon dans sa commune. Nous lui avons fait passer, à l'initiative de Georges Fontaine, un message d'encouragement.

Il nous en remercie dans un courrier envoyé à l'association : "Madame et Monsieur Cherrier remercient cordialement G. Fontaine pour son initiative et ses copains d'AMETIS qui leur ont témoigné tant de gratitude à l'occasion de la marche du Téléthon."



AMETIS Infos est une publication de l'Association de la Maîtrise, de l'Encadrement et des Techniciens de l'île Seguin.

Bureau : M. Auroy, J.-C. Buanic, M.-Cl. Guillet, G. Monteil, F. Peigney, E. Sidorkiewicz, D. Théry, J.-M. Thirard

Adresse postale : AMETIS-FARGR – 27 rue des Abondances – 92100 Boulogne-Billancourt  
Site internet : <http://www.ametis-renault.com>

Directeur de la publication :  
Michel Auroy

Rédacteur en chef :  
Pierre Zigmant