

---

**Alain P. Michel, *Travail à la chaîne. Renault 1898-1947***

Boulogne-Billancourt, ETAI, 2007, 192 pages.

**Michel Letté**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/dht/1100>

DOI : 10.4000/dht.1100

ISSN : 1775-4194

**Éditeur :**

Centre d'histoire des techniques et de l'environnement du Cnam (CDHTE-Cnam), Société des élèves du CDHTE-Cnam

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 248-249

ISBN : 978-2-95-30779-1-9

ISSN : 0417-8726

**Référence électronique**

Michel Letté, « Alain P. Michel, *Travail à la chaîne. Renault 1898-1947* », *Documents pour l'histoire des techniques* [En ligne], 15 | 1<sup>er</sup> semestre 2008, mis en ligne le 22 octobre 2010, consulté le 21 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/dht/1100> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/dht.1100>

---

Ce document a été généré automatiquement le 21 septembre 2020.

© Tous droits réservés

---

# Alain P. Michel, *Travail à la chaîne.* *Renault 1898-1947*

Boulogne-Billancourt, ETAI, 2007, 192 pages.

Michel Letté

---

## RÉFÉRENCE

Alain P. Michel, *Travail à la chaîne. Renault 1898-1947*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2007, 192 pages.

- 1 À la manière presque d'un biologiste, l'auteur de ce livre dissèque, décortique posément, décompose avec précision, analyse tout en nuance à partir d'indices imperceptibles, de traces inattendues, ce que le terme « travail à la chaîne » – dont par ailleurs il rappelle qu'il est une spécificité française – recouvre de réalités au début du XX<sup>e</sup> siècle chez le constructeur automobile Renault. Comprendre comment la chaîne se met en place, comment elle fonctionne et fait sens pour chacun est bien l'obsession d'Alain P. Michel, avec celle de traquer inlassablement tout témoignage de ce qui peut être assimilé à une chaîne ou à l'un de ses éléments. Ainsi l'analyse relève quasiment de l'embryogenèse. L'auteur observe le mouvement des premiers organes en formation d'un corps en devenir, décelant les mécanismes morphogénétiques, sièges du développement de l'entreprise, de la négociation de ses multiples crises de croissance jusqu'à sa pleine maturité. L'idée d'un travail organisé à l'usine autour de la chaîne en est sinon le cœur, au moins la perspective d'une sorte de système nerveux.
- 2 Le travail à la chaîne cependant ne se décrète pas, mais se conforme plus ou moins confusément aux attentes prescrites des dirigeants. Loin de l'image d'une succession parfaitement réglée, d'un enchaînement linéaire, continu et fluide des opérations, la lecture de l'ouvrage convainc au contraire que la chaîne est en réalité surtout l'un des maillons, certes important, d'un beaucoup plus vaste dispositif technique et social d'organisation du travail visant la production de masse. Le lecteur est d'emblée frappé par le décalage qui semble irréductible entre l'organisation prescrite et l'organisation

réelle du travail. Le travail à la chaîne ne se présente pas de la façon maîtrisée que laissent supposer le discours des gestionnaires, les écrits officiels, les messages concoctés par la direction à destination de la clientèle, des visiteurs et de la concurrence. Les mises au point permanentes, les efforts à fournir pour pallier les incidents survenant sur la chaîne ou à tout autre point des ateliers, la multitude des réglages indispensables révèlent au contraire l'importance de la flexibilité et du rôle primordial de l'exécutant en situation réelle qui par des écarts aux procédures strictes de travail permet que le système fonctionne de façon efficace. Ainsi les succès proclamés attribués à la rationalisation des pratiques sont parfois démentis ou se révèlent d'une nature bien différente.

- 3 La mise en lumière de ce que l'on pourrait appeler une distorsion communicationnelle entre le prescriptif et le réel est un point important du livre. Sa lecture permet de comprendre la stratégie de négociation d'un mode d'organisation technique et social contribuant à la cohésion du collectif de travail et à faire que « ça marche ». Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise a besoin de matériaux de communication qui prônent en externe, mais surtout en interne, l'ajustement de la production et de l'organisation du travail aux contraintes du marché et de la clientèle. La chaîne, sa valorisation comme incarnation de la performance et de la modernité, apparaît de plus en plus comme une dimension majeure de l'identité, de « l'esprit maison », et dirions-nous aujourd'hui, de la culture d'entreprise.
- 4 Renault produit en effet dans l'entre-deux-guerres une masse considérable de documents visuels, de photographies et de films industriels. En complément mais aussi en contradiction avec les archives, l'apport de ces sources visuelles permet à l'auteur de proposer une histoire inédite et originale du travail et de ses représentations, de l'usage de la chaîne dans l'organisation de la production industrielle, une histoire de sa lente élaboration et de son fonctionnement complexe et une mise au point très claire sur sa signification technique et sociale. Beaucoup de travaux de grande qualité ont été produits sur le sujet, mais l'approche d'Alain P. Michel renouvelle admirablement la question pour aboutir à des interprétations qui méritent une attention toute particulière.
- 5 Au départ de son travail, Alain P. Michel reprend l'histoire connue d'un brevet et de sa protection efficace portant sur un dispositif de transmission qui permet de se débarrasser de la chaîne, puis celle de l'inventeur Louis Renault bien entouré par une entreprise familiale qui soutient, contrôle et exploite ses réalisations. Le travail en série, les premiers regroupements des machines spécialisées, les tentatives plus ou moins réussies de mise en œuvre d'une logique d'interchangeabilité des pièces mènent vers la mise en place progressive d'un mode d'organisation du travail à la chaîne. D'assembleur au départ, Renault devient vite motoriste et carrossier, un constructeur automobile en somme, se dotant d'un service d'études, d'un bureau des méthodes, enfin d'un laboratoire d'essais et de contrôle de la qualité.
- 6 L'expansion de l'entreprise est portée par le souci de la rationalisation de la production dont le chronométrage des opérations, leur alignement ou la manutention des châssis sur des tréteaux à roulettes sont des témoignages. Mais c'est durant la grande guerre que la chaîne entre véritablement dans les mœurs et les pratiques de Billancourt, à l'occasion d'une réorganisation importante et de la mise en ligne mécanisée. La propagande en faveur de l'intensification du travail sous couvert de rationalisation

l'accompagne, notamment autour du « char de la victoire » qui sert d'emblème au constructeur automobile.

- 7 L'organisation reste toutefois rudimentaire, nécessitant encore des déplacements manuels et des établis d'ajustage à proximité des postes de montage, encore visibles sur les clichés de l'entreprise. La coordination et le fonctionnement ensemble des mouvements mécaniques et humains n'est encore qu'une version hybride de multiples systèmes possibles. Louis Renault applique une organisation, adapte les fabrications de son usine aux conditions de production en série mais flexible d'une gamme encore large de modèles. Il n'a jamais été question de transposer le modèle fordien de construction d'un modèle unique. Dès l'origine, les chaînes Renault sont prévues pour une production diversifiée. Discrètement néanmoins, le « travail à la chaîne » prend le pas sur le « travail en série » dans les années 1920 pour ensuite se banaliser dans le vocabulaire de l'entreprise. Au travers de la confrontation des mots et des images sur laquelle l'auteur porte judicieusement son attention, il apparaît évident que la chaîne est en perpétuelle modification, en équilibre instable, cependant que l'introduction des tapis roulants mène toujours plus vers la chaîne mécanisée.
- 8 La dernière phase étudiée est celle de l'automatisation des tâches dont le point culminant est l'introduction des machines-transferts mises au point par l'ingénieur Pierre Bézier après la Seconde Guerre mondiale. Passant de la commande hydraulique à la commande électromécanique, cet ingénieur conçoit le principe de la tête électromécanique (TEM) destinée à être l'unité de base d'un mécanisme inédit de production automatique. La logique d'une organisation rationnelle du travail s'était toutefois bien avant la guerre déjà tournée vers la diminution du nombre des personnes sur la chaîne tout en assurant la qualité du travail, la mécanisation pour réduire l'intervention humaine, l'automatisation d'opérations minutieuses évitant le recours aux compétences de professionnels indociles.
- 9 À ce stade, la chaîne n'est plus un dispositif de manutention mais désormais un système de production. Elle est partout, devant toujours composer avec les aléas de la fabrication et s'adapter aux innovations techniques. Ce qui caractérise le « système Renault » serait plus la souplesse de son processus de production, l'hétérogénéité des techniques capable de répondre rapidement à des variations de la demande, que la stricte observance d'un modèle relevant de la belle mécanique aux rouages bien huilés mais trop rigides. C'est l'une des interprétations avancées pour expliquer que l'entreprise ait été en mesure de traverser plusieurs crises, économiques ou sociales.
- 10 Cette mise au travail au rythme de la chaîne ne manque pas de provoquer des résistances. Quand elles existent, les critiques ouvrières et les oppositions reprennent cependant les thèmes plutôt classiques de l'antitaylorisme. L'auteur démontre que ce n'est pas tant en réaction à la logique de « mise en chaîne » des opérations que les conflits se font jour, mais au nom de l'intensification du travail, de sa densité, des rythmes et des cadences, de la compression des salaires, au nom des humiliations liées à l'imposition d'un ordre et d'une discipline non négociés, et des conditions de travail en général (un vécu bien antérieur à l'apparition de la chaîne). La chaîne n'est pas rejetée en soi ; un consensus de principe s'est même imposé parmi les organisations syndicales. Lors des conflits de 1936 qui mèneront les ouvriers à occuper pour la première fois toute l'usine, les chaînes de l'Île Seguin seront les dernières à débrayer. Même dans ce contexte d'effervescence politique, les chaînes ne sont véritablement pas remises en cause.

- 11 Au terme de cette visite d'usine guidée par les analyses et les explications d'Alain P. Michel, rendue extrêmement vivante par les innombrables clichés de Doisneau et de ses collègues, le lecteur aura le sentiment d'avoir vécu une expérience presque sensible, tant le travail à la chaîne semble palpable. Surtout, le visiteur repartira avec une proposition indéniablement solide de son histoire.
- 

## AUTEURS

**MICHEL LETTÉ**

Musée des arts et métiers, CDHTE-Cnam