



**HAL**  
open science

## Filmer le travail au nom de l'entreprise ?

Nicolas Hatzfeld, Alain P Michel, Gwenaële Rot

► **To cite this version:**

Nicolas Hatzfeld, Alain P Michel, Gwenaële Rot. Filmer le travail au nom de l'entreprise ? : Les films Renault sur les chaînes de production (1950-2005). *Entreprises et Histoire*, Eska, 2006, 3 (44), pp.25 - 42. 10.3917/eh.044.0025 . hal-02141487

**HAL Id: hal-02141487**

**<https://hal-univ-evry.archives-ouvertes.fr/hal-02141487>**

Submitted on 1 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# FILMER LE TRAVAIL AU NOM DE L'ENTREPRISE ? LES FILMS RENAULT SUR LES CHAÎNES DE PRODUCTION (1950-2005)

par Nicolas HATZFELD<sup>1</sup>, Alain MICHEL<sup>1</sup>  
et Gwenaële ROT<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Département d'Histoire, Université d'Evry

<sup>2</sup>Département de Sociologie, Université Paris X-Nanterre

***Les films de Renault représentant la production et le travail ne sont pas, comme on pourrait le supposer, la voix monocorde de la direction. Le traitement des thèmes varie selon les époques, les enjeux, les réalisateurs et les destinataires.***

## INTRODUCTION

Que peut apporter l'étude du cinéma d'entreprise ? Il peut être considéré comme une médiocre source de connaissance sur les réalités économiques et sociales en raison de sa fonction de propagande. Parallèlement, son apparente distance au monde noble du cinéma est de nature à le disqualifier en matière d'histoire culturelle. Doublement marginal, le cinéma d'entreprise apparaît dès lors affecté d'un lourd handicap.

Pourtant l'ampleur et la diversité de la production des films d'entreprise illustrent l'importance que les firmes accordent au cinéma. Outil de rationalisation industrielle ou de formation, moyen de communication interne ou externe, de mobilisation mais

aussi support d'information et de débat : la pluralité des usages dont ils font l'objet et des destinataires qu'ils visent s'avère plus étendue et complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Par ailleurs, lorsqu'on s'intéresse aux conditions techniques et économiques de leur réalisation, ainsi qu'aux auteurs qui les portent, il ressort que ces films ne se dissocient pas complètement du cinéma dans son ensemble : les frontières entre genres sont poreuses, les usages sont multiples. Le matériau constitué par ces films mérite d'être réévalué à condition de décloisonner les regards.

En travaillant l'intersection des deux domaines souvent dissociés que sont l'histoire de la firme et celle du cinéma, il est en effet possible d'enrichir l'étude des entreprises. A cet égard, les archives cinématographiques de Renault fournissent un maté-

riau riche. L'entreprise a été un grand producteur d'images animées. La plupart sont des publicités et des documents de promotion de ses voitures. D'autres célèbrent des événements exceptionnels comme les courses automobiles, rallies, raids, etc. Seule une minorité présente la façon dont les voitures sont produites, minorité dont subsiste une centaine de films réalisés entre 1950 et 2002. L'analyse de ce corpus de films industriels permet de cerner la représentation d'un constructeur sur une partie de lui-même, l'auto-fabrication d'une des faces de son « image » de marque. En l'occurrence, cette étude porte sur la vision que l'entreprise Renault a donnée du travail à la chaîne dans ses usines<sup>(1)</sup>, et plus généralement de l'évolution du travail ouvrier. La première partie examine le rythme de production des films, qui répond à la fois aux aléas de l'histoire de l'entreprise et à l'évolution des conditions cinématographiques de leur réalisation. Les images industrielles de commande sont ainsi le reflet d'une multitude d'enjeux entrecroisés. Une seconde partie s'attache à quelques lignes de force des messages dominants. Quelques thèmes, en effet, reviennent de manière récurrente alors que le contenu des arguments varie de façon significative. Enfin, les différentes formes de récit cinématographique utilisées pour représenter le travail traduisent, à leur

manière, la façon dont l'entreprise envisage l'image de celui-ci dans la société, et plus précisément au sein de son propre personnel.

---

## 1. LE FILM ET LA FIRME : QUELLES CONCORDANCES ?

---

L'analyse du corpus des films industriels conservés par la vidéothèque de Renault suggère que leur production a suivi un rythme irrégulier<sup>(2)</sup>. Selon les périodes, l'entreprise réalise plus ou moins de films montrant les ateliers. Cette variation ne correspond pas nettement aux grandes étapes de l'histoire de la firme, ni au mouvement des innovations industrielles, ni même à l'ensemble des films de Renault<sup>(3)</sup>. La réalisation des films d'usine est liée à l'ajustement entre les structures cinématographiques mises en place par l'entreprise, les ressources employées, les professionnels mobilisés et les techniques qu'ils utilisent. En partant de ces indicateurs, deux grandes époques peuvent être distinguées.

### 1.1. Le temps des cinéastes (1950-1983)

Renault ne salue pas la paix comme au lendemain de la Grande Guerre<sup>(4)</sup>. Au début

---

(1) Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche du groupe Nigwal, *Quand la chaîne fait son cinéma. Regards sociologique et historique sur la représentation cinématographique d'une forme standard de travail industriel*, rapport de fin de contrat ACI : Terrains, techniques, théories. Travail interdisciplinaire en Sciences humaines et sociales, Fonds national de la science, 25 janvier 2006. Nous remercions Renault Communication et Anne Maignant pour leur aide.

(2) La médiathèque Renault a rassemblé une collection des films Renault qu'elle a numérisés et répertoriés sur une base de données. C'est en interrogeant cette base avec les entrées « travail », « chaîne » et « usine » que nous avons identifié la centaine de documents, auxquels s'ajoutent quelques titres découverts au fil des rencontres, lectures et entretiens. Dans ce corpus, nous n'avons trouvé aucun film industriel réalisé pendant les années 1940. La décennie suivante en compte une douzaine. Nous en avons repéré une demi-douzaine pour les années 1960 et 1970, puis une vingtaine pour les décennies 1980 et 1990. Finalement, notre corpus rassemble une quinzaine de films pour les deux premières années du XXI<sup>e</sup> siècle.

(3) B. Cadet, *Renault fait son cinéma. Le film d'entreprise de 1950 à nos jours*, mémoire de DEA d'histoire sociale et culturelle sous la direction de M. Tsikounas, Université de Paris I, 1999, p. 44. Dans l'ensemble étudié, nous n'avons vu qu'une faible partie des films publicitaires.

(4) *Aux Usines Renault*, « Série enseignement n° 5212 » (Master 3037), « Gaumont Actualité », s.d. (1920), 22 mn., noir & blanc, muet. Pour la période de l'avant-guerre, voir A. P. Michel, « Filmer le travail, les travailleuses et les travailleurs dans les usines Renault de l'entre-deux-guerres », in P. Marcilloux (dir.), *Le travail en représentations*, Paris, Éditions du CTHS, 2005, p. 131-150.

---

de la présidence de Pierre Lefauchaux (1945-1955), le constructeur se contente de publier le *Bulletin d'information* pour construire une nouvelle image de l'entreprise et prouver la valeur de la Régie nationale<sup>(5)</sup>.

### **La production en interne : le Service cinéma de la Régie (1950-1961)**

Le 27 mars 1950, Jean Farcy, ancien élève de l'Institut des hautes études cinématographiques (IDHEC), est chargé de créer et de diriger un service cinéma à Renault. Depuis 1948, il anime le Caméra-club amateur créé par le Comité d'entreprise qui rassemble une équipe de cinéastes autodidactes<sup>(6)</sup>. Pour étoffer son service, Farcy recourt à d'autres professionnels issus de l'IDHEC comme lui, tels René Vautier puis Jean-Jacques Sirkis. Cette création, qui suggère l'intention d'une activité permanente, illustre l'intérêt que l'entreprise nationalisée accorde au cinéma. Celui-ci est à rapporter au projet tout à la fois industriel, économique et social de production de voitures populaires pour lequel la Régie entend jouer un rôle exemplaire.

En cette période d'engouement pour la rationalisation du travail et de la production<sup>(7)</sup>, l'entreprise croit aux capacités du cinéma à améliorer les performances industrielles<sup>(8)</sup>. La première tâche de Farcy consiste à tourner pour le service d'ergonomie quelque 200 petites séquences d'analyse assemblées bout à bout dans une vingtaine de films intitulés « *Etudes du travail humain* »<sup>(9)</sup>. Dans la lignée des études des Gilbreth<sup>(10)</sup>, ils montrent les gestes d'hommes et de femmes travaillant tour à tour sur l'ancien et le nouveau poste. Jean Farcy souligne que les scènes ont été réalisées hors des ateliers : « Nous organisons le tournage non dans l'atelier où on faisait cette opération, mais dans le local de l'école professionnelle que nous transformions en studio. Il fallait que je puisse faire les prises de vues [...] dans un ordre déterminé, ce qui était incompatible avec les servitudes d'un atelier en activité. Cet argument technique en cachait un autre, psychologique. La présence d'une caméra dans un atelier, filmant un poste de travail, aurait été interprétée comme un nouveau procédé de chronométrage »<sup>(11)</sup>.

A partir de 1953, le Service cinéma industriel de Renault se réoriente sur la pro-

(5) C. Malaval, *Renault à la une. La presse d'entreprise Renault depuis 1945*, Paris, ClioMédia, 1992.

(6) J. Farcy, « Renault et le cinéma d'entreprise », *Renault Histoire*, n° 3, juin 1991, p. 21-68. J. Beaupied, « Un ingénieur chez les saltimbanques », *Renault Histoire*, n° 16, juin 2004, p. 159-164.

(7) P. Fridenson, « Automobile workers in France and their work, 1914-83 », in S. L. Kaplan and C. J. Koepf (eds.), *Work in France. Representations, meaning, organization, and practice*, Ithaca, Cornell University Press, 1986, p. 530-536. D. Barjot et C. Reveillard (dir.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au XX<sup>e</sup> siècle : mythe et réalité*, Paris, Presses universitaires de Paris-Sorbonne, 2002.

(8) Jean Farcy est recruté par Jean Myon, alors chargé de mission à la direction du Personnel, pour « mettre le cinéma au service de la formation ». Son premier « client » est le service méthodes organisation de Marcel Delfosse qui se sert du cinéma « pour développer les nouvelles méthodes de travail ». J. Farcy, « Renault et le cinéma... », *art. cit.* P. Michaut, « Le développement du cinéma éducatif en France », *Cahiers Français d'Informations*, 15, 1951.

(9) A. Lucas, « Les conséquences humaines de l'automation. L'expérience de la Régie Renault », *Economie et humanisme*, n° 112, 1958, p. 246-256. A. Wisner, « Un exemple de laboratoire industriel. Les études physiologiques à la Régie Renault », *Le Travail humain*, n° 25, 1963, p. 309-325. Pour une vue d'ensemble, cf. A.-S. Perriaux, *Renault et les sciences sociales (1948-1991)*, Paris, Seli Arslan, 1999.

(10) F. Bunker et L. M. Gilbreth, *Applied Motion Study*, Easton, Hive Publishing Company, 1973 (1<sup>re</sup> édition 1917). E. Hijmans, *Chronométrages* (1929). Film d'analyse des mouvements d'employés sur des machines de bureau en Hollande. E. Hijmans est un consultant hollandais qui va ensuite travailler avec le consultant français Jean Coutrot. Pour une vue d'ensemble, cf. C. Malaval, *La presse d'entreprise française au XX<sup>e</sup> siècle. Histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001, p. 47-52.

(11) J. Farcy, « Renault et le cinéma... », *art. cit.*, p. 51.

duction de films visant un plus large public<sup>(12)</sup>. Le cinéma est un outil de promotion que l'entreprise souhaite contrôler elle-même. Pour compléter les traditionnelles visites d'usines au moment du salon de l'automobile, le directeur commercial charge le service cinéma de faire un film<sup>(13)</sup>. Un premier tournage le long des 600 mètres de la chaîne d'assemblage de Flins ne donne pas satisfaction. Jean-Jacques Sirkis est chargé de reprendre le travelling avec tous les moyens nécessaires. Il témoigne : « C'était l'hiver, il n'y avait pas de lumière. Les pellicules couleur n'avaient qu'une sensibilité de 35 ASA, très inférieure à celles d'aujourd'hui. Il a fallu mobiliser tous les projecteurs à arc disponibles. On a « démaquillé » tous les studios de Paris et on a loué tous les groupes électrogènes de France. Les câbles passaient par les toits. Il y en a eu pour une semaine de préparation ». Ainsi, Renault tourne, selon son réalisateur, « le plan le plus cher du cinéma » (figure 1).

Les films sont souvent déclinés en plusieurs versions : française et étrangère, courte et longue, originale et réactualisée, explicitement Renault ou adaptée en film de première partie de séance pour les salles de cinéma et, de ce fait, débarrassées de leurs références à la Régie. Les images Renault sont utilisées pour la propagande nationale et leur recyclage dépasse les frontières<sup>(14)</sup>. Le Service cinéma produit également de 1953 à

1960 quelque 70 journaux d'actualité « maison » : les *Magazines de l'automobile*<sup>(15)</sup>.

Parallèlement, en 1954, l'entreprise commande une fiction documentaire de 22 minutes à un réalisateur extérieur, *Champions Juniors*<sup>(16)</sup>. À cette époque, le cinéma industriel ne manque pas de moyens et peut solliciter d'importants réalisateurs<sup>(17)</sup>.

### **La production externe (1961-1983)**

Pierre Dreyfus (1955-1975) succède à Pierre Lefauchaux et laisse en place la structure cinématographique de l'entreprise. Mais en 1961, à la suite de l'échec commercial de la Dauphine en Amérique<sup>(18)</sup>, le Service cinéma est dissous. A une époque de rapide évolution des techniques cinématographiques, l'externalisation de la production s'avère préférable. Il s'ensuit une seconde courte période d'éclipse du cinéma industriel<sup>(19)</sup>.

A partir de 1963, la réclame devient publicité. Elle est confiée à Publicis, partenaire spécialisé qui réalise encore aujourd'hui la publicité Renault. Les films documentaires relèvent d'un autre circuit. Le directeur commercial, Michel Rolland, les commande directement à d'autres maisons de production en privilégiant celles qui ont été fondées par les anciens membres ou col-

(12) Pour les cas d'Esso France, Merlin-Gerin et des PTT, cf. C. Malaval, *La presse d'entreprise... op. cit.*, p. 223-225, 228-229.

(13) Jean-Jacques Sirkis, entretien avec Nigwal, 6 avril 2006. Ce sera *24 heures à la Régie*, réalisé en 1957 puis remonté dans une seconde version en 1961. Le film obtient le premier prix au festival du film d'entreprise.

(14) Anonyme, *Travail chez Renault*, 1960, 6 mn. Ce reportage anglais dont les commentaires datent de septembre 1958 utilise les images de Renault à des fins de propagande politique. Voir B. Cadet, *Renault fait son cinéma... op. cit.*, p. 86.

(15) Catalogue CEDIMAGES : *Renault : Liste des éléments du fonds audiovisuel*, édition du 16 juillet 1993 (1 149 titres).

(16) Film de Pierre Blondy sur des dialogues de Marcel Camus avec Louis de Funès à ses débuts comme acteur.

(17) Jean Mitry, professeur à l'IDHEC, réalise *Symphonie mécanique* (1956) pour Renault. C'est l'époque où Alain Resnais réalise *Le chant du Styrene* pour Pechiney (1958).

(18) J.-L. Loubet, *Renault, cent ans d'histoire*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 1998, p. 210-220.

(19) C. Malaval, *La presse d'entreprise... op. cit.*, p. 245-247 analyse « un élan nouveau pour le cinéma industriel » à « la fin des années 1960 ».

**Figure 1 : Photographie de tournage de 24 heures à la Régie (1957).**

© Photographe anonyme, Renault Communication, Cliché Li 7992.

Jean-Jacques Sirkis et son chef opérateur Georges Barski (à gauche) pendant le second tournage du travelling de la chaîne d'assemblage des Dauphines à Flins. La caméra 35 mm est placée sur une plate-forme tractée, transportant des projecteurs et les groupes électrogènes pour les alimenter. Il faut tourner la scène en 3 plans pour que chaque tronçon soit suffisamment éclairé.

laborateurs du service cinématographique. Ainsi jusqu'en 1975, *Caméra Unit*, dirigé par Guy Morance, réalise plusieurs films industriels dans le même style que ceux de l'ancien Service cinéma<sup>(20)</sup>. Cette reprise de la réalisation de films industriels coïncide avec une mutation des conditions techniques du tournage. L'introduction de la caméra 16 mm, plus silencieuse, plus légère et maniable que la 35 mm, en même temps que la plus grande sensibilité des pellicules permettent de réduire les équipes de tourna-

ge, les contraintes d'éclairage et plus généralement le coût de la production des films.

Pourtant, chez Renault, les années 1970 sont particulièrement pauvres en films de commande consacrés aux usines, tandis que des cinéastes contestataires s'emparent un moment du sujet<sup>(21)</sup>. Pour l'entreprise, cette baisse d'intérêt pour les films d'usine n'a pas de conséquences internes puisque la production des documentaires est alors externalisée.

(20) A partir de 1965, *Caméra Unit* produit un nouveau magazine, *Renault Contact*, qui compose une série de films (et non plus des actualités), prévus pour être déclinés en plusieurs versions étrangères.

(21) Voir Nigwal, « Le travail en représentation dans les films militants. Caméras et micros dans les usines automobiles, 1968-1974 », *Histoire et sociétés*, n° 9, janvier 2004, p. 117-131. Id., « Quand Louis Malle filmait le travail à la chaîne. *Humain, trop humain*, et les débats sur la représentation du travail », *Le Temps des médias*, n° 7, à paraître en octobre 2006. Id., « Humain trop humain. Le travail au premier plan », *Positif*, décembre 2005, p. 96-97.



En 1983, Georges Pessis réalise *Made in Renault* à propos de l'introduction des robots et de la flexibilité dans les ateliers de Renault<sup>(22)</sup>. La commande laisse au réalisateur l'autonomie et le temps nécessaires aux repérages, à l'enquête et à l'écriture d'un texte original. Des dessins animés de Jacques Rouxel – le père des Shadoks – rythment les transitions<sup>(23)</sup>. Le cinéaste a les moyens de réaliser en 16 mm un « vrai » film de cinéma<sup>(24)</sup>. C'est l'un des derniers du corpus Renault. Mais transparaissent aussi les premiers signes d'un resserrement budgétaire. L'équipe de tournage est réduite à 3 personnes avec un opérateur, un preneur de son et un éclairagiste. Le réalisateur négocie sa présence avec les représentants syndicaux des ateliers filmés. Ce film marque la fin de la première époque.

## 1.2. Le temps de l'audiovisuel (1983-2002)

Un triple bouleversement s'opère alors dans la gestion et la production des films Renault. D'un côté, les archives cinématographiques sont confiées à un prestataire extérieur au service du département de la Communication de Renault : Extension Vidéo<sup>(25)</sup>. De l'autre côté, une petite équipe d'une demi-douzaine de personnes, le Service des Moyens de Communication

AudioVisuels, est chargée de coordonner la production de films en faisant appel à des réalisateurs extérieurs<sup>(26)</sup>. De plus, une partie des films passent du support acétate à la vidéo. C'est l'époque où la France change de majorité et où la Régie change de président. Avec l'organisation d'un système d'archives cinématographiques et la coordination par le service MCAV, la production d'images change de style. Le cinéma passe du service commercial à celui de la communication.

### **La mobilisation du film contre les crises (1983-1992)**

De nombreux films industriels sont réalisés entre 1983 et 1985, alors que Renault subit la pire crise financière de son histoire – enregistrant en 1984 un déficit de 12,5 milliards de francs. Cette période correspond à la grande époque du film et de la vidéo d'entreprise<sup>(27)</sup>. Le cinéma sert à restaurer la confiance des clients, à mobiliser le personnel de l'entreprise ou à former des ouvriers au « geste qualité » comme à Sandouville en 1983 : des séquences filmées indiquent la bonne façon de faire le travail à l'opérateur en formation sur chaîne<sup>(28)</sup>.

L'adaptation des usines aux conditions de la compétition mondiale est un enjeu

(22) G. Pessis, *Made in Renault*, 1983. Le film obtient le premier prix au festival du film de commande de Biarritz. Le festival du film d'entreprise a été créé en 1959 à Rouen, puis se tient à Biarritz à partir de 1972 et jusqu'à sa fin en 1987. Aujourd'hui, le festival du Creusot en est le principal héritier.

(23) Celui-ci expérimente alors le dessin assisté par ordinateur et introduit une touche audio-visuelle dans ce film de commande.

(24) Georges Pessis, entretien avec Nigwal, 28 avril 2006.

(25) Extension Vidéo est créé en 1979. Sa principale mission est de fournir aux médias les images du passé appropriées et libres de droits. Il gère le stock des vidéos de Renault et plus généralement le fonds de la Direction commerciale. Le stockage des films industriels est assuré par le CEDFI, une vidéofilmothèque spécialisée créée en 1959, liée au ministère des Affaires Étrangères pour permettre le prêt gratuit de films sur l'économie française.

(26) MCAV est un Groupement d'intérêt économique (GIE) qui permet à Renault de produire lui-même ses films en faisant appel à des intermittents du spectacle. B. Cadet, *Renault fait son cinéma...*, op. cit., p. 20.

(27) G. Pessis, *Entreprise et cinéma. Cent ans d'images*, Paris, La Documentation française, 1997. En France, dans les années 1980, sur les 2 000 documents réalisés chaque année, 400 sont présentés au festival de Biarritz.

(28) G. Rot, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octarès Editions, 2006, p. 109.

essentiel pour la survie de l'entreprise. Le service MCAV produit les films qui valorisent les contributions des usines décentralisées à l'effort de modernisation<sup>(29)</sup>. Ces documentaires présentent surtout les intentions et anticipent sur les résultats. Avec les « mallettes pédagogiques » (à partir de 1989), le cinéma industriel est explicitement mobilisé au service du public scolaire. Il participe encore à la politique de communication globale de l'entreprise.

Le problème spécifique de l'adaptation de l'usine de Billancourt aux nouvelles conditions de la production est un thème central de cette période<sup>(30)</sup>. L'effacement de cette « forteresse ouvrière » suscite de nombreux films et documentaires « historiques », chargés d'accompagner les tentatives d'adaptation puis, à partir de 1989, l'annonce de la fermeture du site en 1992. Le sujet est délicat du fait de l'importance du problème industriel et de ses implications sociales et politiques. Un réalisateur, journaliste, Loïc Le Guénédal, est chargé par le Service communication du Centre industriel de Billancourt (CIB) de filmer les derniers moments de l'île Seguin avec sa caméra vidéo (BétaCam) et de faire le film musical de la dernière voiture à sortir des chaînes<sup>(31)</sup>. Ainsi les conditions du tournage et de la production des films industriels se transforment. Il ne s'agit plus du même « métier »<sup>(32)</sup> que dans les années 1950.

### ***La diversification des discours par la vidéo et le numérique (1993-2002)***

Renault n'est plus Billancourt et ses chaînes de fabrication sont maintenant dispersées en France et dans le monde. Ces usines décentralisées produisent alors elles-mêmes leurs films industriels<sup>(33)</sup>. Cette production locale est facilitée par la généralisation des caméras légères et le coût limité des cassettes vidéo puis numériques. Il n'y a presque plus besoin d'éclairage pour tourner une scène industrielle. En période de restrictions, la banalisation et l'émiettement de la production cinématographique ont pour conséquence un resserrement du temps de la conception et du budget de la création. Chaque usine produit son film « carte de visite », rapidement, bon marché et sur le modèle de la culture télévisuelle et publicitaire<sup>(34)</sup>.

Depuis 1993, la gestion des archives cinématographiques est réorganisée. Le fonds cinématographique est alors entièrement géré par une filiale de Publicis – Global Event System<sup>(35)</sup> – qui a indexé la plupart des films historiques et a entrepris leur numérisation au rythme des demandes d'images. Dans le même temps, et conformément à une tendance plus large, le service juridique devient le pivot de la produc-

(29) *L'empreinte d'un géant*, 1983, *Bienvenue à Cléon*, 1984 ; *L'usine de montage à l'étranger*, 1987.

(30) J.-L. Loubet, N. Hatzfeld, A. P. Michel, *Ile Seguin. Des Renault et des hommes*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2004. 350 documents.

(31) L. Le Guénédal, *Dernier maillon*, 1992, 7 mn. G. Rot, *Sociologie de l'atelier... op. cit.*, p. 64.

(32) Jean-Charles Sirkis, entretien avec Nigwal, 6 avril 2006.

(33) *Les coulisses de l'atelier*, 1995 (Douai) ; *Processus de fabrication à l'usine de Flins*, 1997 ; *Cléon Passion*, 2000, etc.

(34) Georges Pessis, entretien avec Nigwal, 28 avril 2006.

(35) Devenu depuis Publicis Events France. Au simple listing de films dont le contenu dépendait de la connaissance des documentalistes succède un catalogue informatique indexé.



tion cinématographique. Les productions d'images passent par un contrat qui assure à l'entreprise la possibilité de s'en servir pour un usage de communication interne dans le respect du droit d'auteur et des personnes filmées.

La distinction se renforce entre les films internes et ceux destinés au public, suscitant une diversification des discours sur le travail industriel. En 1996, à l'occasion de l'exposition « Automobile » de la Cité des sciences et de l'industrie, Renault fait réaliser hors des ateliers un film de prestige sur la fabrication de la Twingo<sup>(36)</sup>. L'un des objectifs est « de rester le plus pédagogique possible, quitte à simplifier des étapes du process [qui] sera restitué grâce aux trucages en post-production »<sup>(37)</sup>. Par ailleurs, le fonds détient de plus en plus de films tournés à l'étranger – conséquence de l'internationalisation du groupe Renault. Ces films d'usines « transplantées » servent à transmettre l'image d'une spécificité du processus de fabrication Renault, élevé au rang de modèle productif à un moment où le groupe développe une stratégie d'alliance transnationale avec Volvo d'abord, puis Nissan.

Plusieurs films d'étude du travail prolongent les premières expériences du Service cinéma et celles des vidéos des années 1980. Ainsi, dans l'usine de Flins, les gestes des ouvriers d'unités élémentaires de travail (UET) sont filmés en 1997 afin d'améliorer la productivité. En 1999, MCAV produit un film d'étude pour sensibiliser les bureaux aux conséquences pratiques de leur travail de conception<sup>(38)</sup>. Le cinéma est alors un moyen de communication et d'interpellation entre services de

l'entreprise et entre filiales d'un même groupe international. Renault est passé du cinéma à la communication audiovisuelle.

---

## 2. SUR DES SUJETS RÉCURRENTS, DES MESSAGES QUI CHANGENT

---

Une fois établi le rythme des productions cinématographiques commanditées ou réalisées par Renault, qu'en est-il de leur contenu ? D'une part, les films abordent des sujets de façon récurrente. D'autre part, le traitement de ces sujets varie considérablement selon les époques. Plusieurs thèmes, traités avec une importance particulière, illustrent cette dualité.

### 2.1. Les mots pour le dire...

Avant cela, quelques remarques de vocabulaire s'imposent. Pour désigner les gens et les installations, l'entreprise ne tient pas toujours le même langage. Ainsi la *cadence* est, au cours des années 1950, volontiers invoquée comme une marque positive de puissance, comme lors du lancement de la Dauphine « produite à grande cadence »<sup>(39)</sup>. Le mot concerne alors l'activité de l'usine. Il s'efface ensuite dans les films destinés à un large public, quand le thème des cadences illustre plutôt la peine ouvrière. Second mot sensible, la *chaîne* est d'abord célébrée, tout particulièrement lorsque le terme s'applique aux chaînes transfert<sup>(40)</sup>. Très tôt cependant, les mots *ligne* et *convoyeur* sont employés parallèle-

---

(36) P. Ros, *Transfert mécanique automatisé*, 1996.

(37) Voir l'étude des documents d'accompagnement dans B. Cadet, *Renault fait son cinéma...*, op. cit., p. 75-79.

(38) S. Leloutre, *Activité de travail au montage*, 1999.

(39) *Une voiture est née*, 1956.

(40) À la même époque, Alain Touraine popularise la notion de chaîne automatisée dans les sciences sociales avec son livre sur *L'évolution du travail ouvrier*, Paris, CNRS, 1955.

ment. À partir de 1980, la connotation négative du premier mot est entérinée par l'entreprise qui l'utilise comme repoussoir pour mieux promouvoir ses nouvelles formes d'organisation du travail<sup>(41)</sup>. D'autres films, destinés à un public extérieur, évitent alors de montrer les chaînes. Enfin, troisième enjeu sensible, les salariés sont successivement désignés comme *ouvriers*, puis comme *opérateurs* au cours des années 1980 avant qu'apparaisse, rarement il est vrai, le terme de *techniciens*, puis que la personne soit identifiée par son nom ou son prénom. À travers cette cosmétique langagière, le paysage de l'atelier voit gommer sa spécificité.

## 2.2. Modernité

Enjeu systématique du discours filmique, la *modernité* illustre l'aptitude de l'entreprise à faire face à l'avenir. Dans les années 1950 et 1960, le mot est synonyme de puissance industrielle. Une série de *Magazines de l'automobile* met en valeur les moyens mis en œuvre au service de la production de masse : « Tout le potentiel industriel des usines, depuis les têtes électromécaniques jusqu'aux lignes de montage ultra-modernes, pour la fabrication en série d'un grand modèle »<sup>(42)</sup>. Ce potentiel est détaillé par machine, par atelier ou par usine. Le même film évoque avec lyrisme « la puissance de l'énorme machine industrielle de la Régie. Il faut que retentissent jour et nuit les forges de Vulcain sur les plus sonores enclumes d'Europe. A Billancourt, des volcans libèrent le métal en fusion, des gerbes de feu s'épanouissent ». Un autre insiste sur le « pupitre d'où l'on commande, en appuyant sur un bouton, la marche syn-

chronisée des lignes de montage »<sup>(43)</sup>. Du potentiel à la production, le glissement est insensible. On vante ainsi la naissance de la Dauphine dans un film qui, d'un plan à l'autre, semble faire passer une même série de véhicules de la sortie des chaînes à une bretelle d'accès à une autoroute : la fluidité de la production est en prise directe avec l'avenir des transports.

La modernité est également située sur le terrain de l'innovation. Le thème apparaît, là aussi, lors de la présentation de l'usine naissante de Flins louant « les moyens les plus modernes » faisant que « Flins prospère, [et que] la Régie continue »<sup>(44)</sup>. Parmi ces moyens, un convoyeur aérien élève la voiture « pour permettre aux ouvriers de travailler plus aisément » tandis qu'aux presses, « des dispositifs de sécurité les plus modernes permettent aux ouvriers de travailler sans danger ». La modernité s'élargit ainsi des ressources industrielles vers les conditions de travail. Après l'usine de Flins, la naissance de Sandouville en 1966 est saluée avec force évocations de téléx, de kilomètres de convoyeurs ou d'installations de peinture<sup>(45)</sup>. À partir de la fin des années 1980, les lancements de nouveaux véhicules sont l'occasion de mettre en valeur les investissements réalisés en vue de moderniser les usines affectées à leur production : Maubeuge et la Kangoo, Douai et la Mégane. La modernité est alors souvent synonyme d'absence d'hommes dans l'espace de travail. Le même discours qui met en avant la modernisation de l'usine de Billancourt en 1985 donne lieu à des acrobaties cinématographiques : la caméra évite la vétusté des ateliers de l'Ile Seguin – et l'âge de ses salariés – et privilégie la peinture fraîche des balancelles<sup>(46)</sup>.

(41) *Conditions de travail*, 1980.

(42) *Magazine de l'automobile*, n° 15, 1959.

(43) *Magazine de l'automobile*, n° 8, 1957.

(44) *Flins*, 1952.

(45) *Naissance d'une usine*, 1966.

(46) *Nouvelles chaîne de production Renault 4 et Renault 5*, 1985.

Dans ces discours de la modernité, la représentation du temps joue un rôle essentiel. Tout au long de la période, des films opposent un *avant*, généralement chargé de défauts et de limites, à un *présent* apportant des remèdes et libérant des possibilités nouvelles, comportant donc une part d'avenir. Il en va ainsi des conditions de travail<sup>(47)</sup> ou de l'organisation de la production<sup>(48)</sup>. La confrontation, pour une activité donnée, d'images représentant les procédés anciens et nouveaux accentue le message<sup>(49)</sup>. Par la suite, une autre représentation du temps consiste à mettre l'accent sur l'histoire longue de l'entreprise. Recyclant des images antérieures, en particulier le petit cabanon mythique du fondateur de l'entreprise, ces films se situent en général entre la grave crise des années 1980 qui a menacé l'avenir de Renault et son centenaire en 1998. Ils célèbrent une entreprise toujours en changement, toujours innovante<sup>(50)</sup>.

### 2.3. Automatisation

Dans la veine de la modernité, l'automatisation occupe une place de premier plan. Lors des créations d'usines nouvelles, le flux des convoyeurs illustre autant que les grosses presses le potentiel industriel mis en œuvre<sup>(51)</sup>. L'apogée cinématographique de cette image de puissance automatique correspond aux deux versions du film de Jean-Jacques Sirkis *24 heures à la Régie*, en 1957 et 1961. Au cours des années 1980, le thème revient en force dans les films Renault, mettant en valeur la syn-

chronisation automatisée des flux des fabrications.

Dans la fabrication proprement dite, dès le lancement de la 4 CV en 1947, les ensembles électro-mécaniques d'usinage des blocs moteurs entrent en activité. Il faut toutefois plusieurs années pour que les films s'emparent du sujet. Dès lors, à partir de 1954, la machine-transfert<sup>(52)</sup> devient une vedette cinématographique, dont la caméra montre avec un grand luxe de détails les combinaisons de manutention automatique, d'usinage proprement dit et de contrôle, soit une succession impressionnante de mouvements de translation verticale et horizontale, comme dans *Machine-transfert* en 1956. Durant de longues minutes, les blocs de fonte sont saisis par des pinces, entraînés par des convoyeurs, perforés par des fraises, le tout sans intervention humaine visible, tandis que de doctes commentaires invitent le spectateur profane à saisir la portée de la prouesse technique. Le sommet dans le genre est atteint par le film *U5* réalisé en 1959 par André Cantenys, qui pratique l'exercice sans compromis durant plus de vingt minutes. Puis la machine-transfert se fonde dans des images d'automatisme généralisé. Du même réalisateur, le film *Automatiquement votre vise*, en 1969, à convaincre de l'irrévocable généralisation de la tendance : « La production industrielle d'aujourd'hui anticipe la réalité de l'avenir. Car l'automatisme est inévitable. Il conquerra l'Europe comme il a déjà conquis l'Amérique ».

(47) *Montages en chaîne*, 1972 ; *Conditions de travail*, 1980.

(48) *Made in Renault*, 1983 ; *Histoire d'une porte*, 2000.

(49) *Conditions de travail*, 1980.

(50) « Renault, moteur d'idées depuis cent ans » était la formule en vigueur lors de la célébration du centenaire en 1998.

(51) *Flins*, 1952.

(52) P. Bézier, « Souvenirs d'un ouilleur : de la 4 CV à la Dauphine (1) », *De Renault Frères constructeurs d'automobiles à Renault Régie Nationale*, n° 30, juin 1985, p. 140-146 ; A. P. Michel, « Un ingénieur-innovateur : Pierre Bézier », *Entreprises et Histoire*, n° 23, décembre 1999, p. 117-120.

Les robots constituent l'image suivante de l'automatisation. Leur présentation met du temps à se caler, et l'on parle au début des années 1980 d'une « arrivée des nouvelles machines qu'on appelle les robots » ou d'un « ordinateur et sa mémoire associés au robot »<sup>(53)</sup>. Progressivement, les films insistent sur la sophistication des mouvements, la rapidité, la précision et la régularité de leur action, ainsi que sur la flexibilité de fabrication que permet leur programmation. Ils montrent leurs interventions spectaculaires pour l'assemblage des carrosseries, pour les soudures millimétrées, pour la peinture ou pour l'application sophistiquée des mastics. Le robot devient le premier rôle inévitable des films Renault.

## 2.4. Qualité

Remarquable par sa continuité, le thème de la qualité sert à conquérir la confiance des spectateurs extérieurs ou à mobiliser le personnel. Là encore, l'idée se décline selon des thématiques différentes qui tantôt se succèdent et tantôt se côtoient. A plusieurs occasions, les cinéastes mettent en avant la rigueur des ingénieurs qui sans cesse analysent et mettent au point des procédés et des produits plus performants, plus beaux, plus résistants : « une chaîne d'essai, d'expériences ininterrompues, donc une connaissance toujours renouvelée plus approfondie des matières premières, c'est là aussi un autre aspect du secret »<sup>(54)</sup>. Quinze ans plus tard, le discours insiste sur « la recherche de meilleurs procédés de fabrication et [le]

développement de nouvelles technologies »<sup>(55)</sup>.

L'automatisme est souvent présenté comme un facteur essentiel de la qualité. Tandis que les machines-transfert déjà mentionnées permettent une « constance de la qualité du travail effectif »<sup>(56)</sup>, un réalisateur évoque en 1966 des ateliers où « qualité et précision sont automatiquement réalisées sur les nouvelles machines-transfert de soudure »<sup>(57)</sup>. La précision vient fréquemment compléter la régularité. Les mêmes atouts sont mis en avant pour louer l'apport du robot, « devenu un facteur essentiel dans l'amélioration de la qualité et de la fiabilité »<sup>(58)</sup>. Régulier et infatigable, le robot renouvelle les vertus de l'activité automatique, que l'on peut aussi trouver dans les convoyeurs : « garantie de qualité supplémentaire, tous les déplacements, les transports de caisse, sont entièrement automatiques sans aucune intervention manuelle »<sup>(59)</sup>.

Mais l'entreprise ne peut s'en tenir à ces discours sans démobiliser le personnel, et elle vante aussi le rôle des salariés, notamment là où le travail manuel domine de façon écrasante. Dans les ateliers d'assemblage, indique un commentateur, « la qualité est d'abord une question humaine »<sup>(60)</sup>. Le corps ouvrier peut être évoqué : « Clio bénéficie d'un nouveau contrôle qualité appelé paluchage. Il est réalisé par des techniciens capables de détecter au toucher un éventuel défaut »<sup>(61)</sup>. À la sensibilité humaine s'ajoute l'organisation qui régit la fré-

(53) *L'empreinte d'un géant*, 1983 ; *Made in Renault*, 1983.

(54) *Supplées sur mesure*, 1969.

(55) *Made in Renault*, 1983.

(56) *Machine-transfert*, 1956.

(57) *Naissance d'une usine*, 1966.

(58) *Made in Renault*, 1983.

(59) *Naissance d'une usine*, 1966.

(60) *Id.*

(61) *Histoire d'une porte*, 2000.

quence et la multiplicité des contrôles : « Il n'y a pas de miracle. Mais il y a deux principes fondamentaux. Le premier, vous l'avez vu, c'est le contrôle. Contrôle des métaux au départ, contrôle des cotes à chaque stade de la fabrication, contrôle à la sortie de l'usinage... »<sup>(62)</sup>. L'homme alors laisse la fabrication aux machines et effectue lui-même le contrôle ». Après la crise des années 1980, l'inversion des facteurs présente d'abord la qualité comme une question de mobilisation, notamment dans les films à usage interne. Dans le « combat pour la qualité »<sup>(63)</sup>, tous exercent leur vigilance et engagent leur responsabilité, à l'égard d'eux-mêmes comme à vis-à-vis des autres. « La chasse au grain de sable est sévère. Personne n'a intérêt à relâcher la surveillance. On travaille la main dans la main »<sup>(64)</sup>, jusqu'au client dont la figure justifie les critiques distribuées.

## 2.5. Hommes et machines, une relation fluctuante

À travers les thèmes souvent étroitement entrecroisés de la modernité, de l'automatisation ou de la qualité, les films dessinent entre les travailleurs et les machines une relation changeante.

La mise en valeur des installations automatiques, de leur célérité, de leur régularité et de leur exactitude, correspond parfois à l'éviction des salariés. Dans cet esprit, l'activité est montrée en contournant la présen-

ce humaine dans l'atelier<sup>(65)</sup>, hormis d'exceptionnels lapsus de caméra<sup>(66)</sup>. Ces films des années 1950 et 1980 lient le progrès à la réduction du rôle des salariés et invitent le spectateur à considérer ces derniers comme des facteurs d'imperfection industrielle et le point faible de la production. Dans les films de la période suivante, la machine est l'assistant bienvenu des salariés, tels ces « robots qui ont permis d'accomplir des progrès considérables dans l'ergonomie des postes de travail »<sup>(67)</sup>. Elle joue un rôle subordonné, classiquement représenté depuis Lewis Mumford<sup>(68)</sup> : « Mais l'homme dans tout ça ? Il contrôle le travail de son armée de robots. Il devient en quelque sorte le gestionnaire des machines. Les données sont prises en charge par un ordinateur tandis que l'homme se réserve le meilleur : le contrôle »<sup>(69)</sup>. La même année, un autre film tient un discours proche : « Les robots sont des machines... je dirais semblables à d'autres machines. Elles sont beaucoup plus proches d'une machine que d'un homme. Les machines sont incapables de marcher toutes seules. L'homme est un élément, est le maillon essentiel, dans une usine comme la nôtre et encore plus dans une usine robotisée que dans une usine classique »<sup>(70)</sup>. Pourtant les cinéastes, parfois, entremêlent les rôles au point qu'on ne sait plus bien qui sert qui : « Pendant que le robot assemble les pièces chargées sur le meuble à accumulation, M. Ziant peut changer les électrodes de la pince à souder. Mais aussi faire du contrôle qualité sans retarder la production,

(62) *Made in Renault*, 1983.

(63) *Gestes à temps*, 1987.

(64) *Id.*

(65) Dans les rushes d'un film de 2000 consacré à la fabrication de la Mégane, le réalisateur se fâche tout à coup en voyant un ouvrier passer dans le champ de la caméra.

(66) Dans le film *Machine-transfert* de 1956, on voit ainsi un ouvrier, cigarette au bec, effectuer furtivement un geste d'entretien.

(67) *Histoire d'une porte*, 2000.

(68) L. Mumford, *Technique et civilisation*, Paris, Le Seuil, 1950 (1<sup>re</sup> édition américaine 1938).

(69) *Made in Renault*, 1983.

(70) *L'empreinte d'un Géant*, 1983.

puis de nouveau charger le convoyeur »<sup>(71)</sup>. Toutefois les variations du discours peuvent coexister dans la même période. Ainsi, à partir des années 1980, l'entreprise s'adresse simultanément, mais différemment, à des visiteurs, des consommateurs ou à des salariés.

### 3. POUR MONTRER LE TRAVAIL, UNE DIVERSITÉ DE STYLES

Pour mettre en scène la performance industrielle, glorifier l'entreprise, retracer son histoire, annoncer l'industrialisation d'un véhicule, ou encore présenter de nouvelles démarches managériales, les modes de discours cinématographiques sont multiples. Entre la représentation linéaire de la fabrication et l'utilisation de procédés stylistiques comme la métaphore ou le pastiche du film d'aventure pour enfants, les formes auxquelles recourent les cinéastes pour filmer l'usine, sa production, et finalement *le travail* empruntent des cheminements éclectiques.

#### 3.1. Le récit de la production

Représenter le processus de fabrication dans son déroulement chronologique, étape par étape, est un classique des films d'entre-

prise. Ce mode de récit traverse toutes les périodes, des années 1950<sup>(72)</sup> à aujourd'hui<sup>(73)</sup>. Il met l'accent sur les techniques de fabrication, et lorsqu'il s'agit de célébrer la sortie d'un nouveau véhicule, une attention est portée à la voiture ou à l'un de ses sous-ensembles<sup>(74)</sup>. Dans ces mises en image du flux, l'usine est présentée comme une mécanique bien huilée. Invisible<sup>(75)</sup>, la panne devient inimaginable pour le spectateur. Lorsque, exceptionnellement, elle apparaît sur l'écran, c'est de manière délibérée et pour mettre l'accent sur les ressources de l'entreprise<sup>(76)</sup>.

Le suivi linéaire du flux peut, selon les époques, recouvrir une production intégrée (comme dans l'usine de Billancourt) ou plus limitée, notamment lorsque les usines filmées n'ont ni fonderies ni forges ni marteau-pilon (comme les sites de Flins ou de Sandouville). Mais les caractéristiques propres de l'usine ne suffisent pas à rendre compte des choix de représentation<sup>(77)</sup> : les endroits montrés sont minutieusement sélectionnés. Les films intègrent la phase de conception<sup>(78)</sup> ou restent cantonnés au périmètre de certains ateliers. Dans *Proto 117* les ateliers de peinture ne sont pas représentés, tandis que dans *Fabrication Mégane II Douai* ceux d'emboutissage sont absents. Difficilement perceptibles pour un spectateur non averti, les exemples de saut d'étape sont nombreux. Les ateliers (ou postes de travail) filmés en priorité sont très souvent

(71) *L'homme au centre de la performance*, 1998.

(72) *U 5*, 1959.

(73) *Dossier pédagogique, l'automobile en mutation*.

(74) *U 5 (moteur)* ; *Histoire d'un moteur*, 1997 ; *Histoire d'une porte*, 2000.

(75) Les « accros » qui surviennent pourtant dans la réalité peuvent être filmés par inadvertance, comme en témoignent certains rushes.

(76) Ainsi dans un film de 1959, *Autonomanu*, l'attention portée à la résolution rapide d'un incident montre que l'entreprise sait mettre les moyens appropriés pour réagir.

(77) Dans les films Renault des années 1930, le montage cinématographique construit une « géographie imaginaire de la chaîne » et donne l'illusion d'une fabrication linéaire en plaçant bout à bout des scènes en fait dispersées dans les usines de Billancourt. Voir A. P. Michel, *Travailler à la chaîne chez Renault entre les deux guerres*, Boulogne-Billancourt, ETAI, à paraître en février 2007.

(78) *Proto 117*, 1969.



ceux qui ont connu des opérations de modernisation. Ainsi le détour en tôlerie se révèle presque inéluctable lorsque arrivent les soudeuses multipoints<sup>(79)</sup> ou, ultérieurement, le dernier cri des robots<sup>(80)</sup> dont la danse élégante fascine. Les qualités esthétiques de certains lieux orientent les préférences cinématographiques. Les plans de l'entrée dans le four ou les tunnels de lumière nécessaires au contrôle qualité sont montrés quelles que soient les époques. Si les gestes agiles et efficaces d'ouvriers attirent l'attention du cinéaste, à l'inverse, on évite de filmer les opérations les plus pénibles ou susceptibles de ternir l'image de l'entreprise.

Le travelling devient incontournable dès lors qu'il s'agit de représenter une chaîne. Quoi de plus naturel que de faire défiler la caméra parallèlement au mouvement du convoyeur qui avance<sup>(81)</sup> pour suggérer l'écoulement de la production ? Le plus remarquable est celui de Jean-Jacques Sirkis dans *24 heures à la Régie Renault* (1957) évoqué plus haut. Le travelling permet même de faire croire qu'une chaîne arrêtée glisse mécaniquement<sup>(82)</sup>. Grâce aux ponts roulants des ateliers d'emboutissage, l'usine offre aux cinéastes la possibilité technique de réaliser facilement des travelling aériens. Des schémas ou dessins viennent parfois rythmer et accompagner cette présentation du flux pour en renforcer la teneur scientifique.

Autre intermède didactique : l'insertion d'images du « passé » pour mieux souligner

la modernité du présent. Le jeu sur l'opposition des époques est même accentué par l'utilisation d'images en noir et blanc (alors qu'elles pouvaient être à l'origine en couleur) accompagnées d'un son qui lui-même suggère la rudesse de l'ancien temps. Dans ces films il est rare que les images se suffisent à elles mêmes : le son et le commentaire participent à ce récit du flux. Les bruits agressifs sont atténués voire supprimés. Il arrive que certains sons soient rajoutés, comme dans le film de Sirkis (1957) où, pour accentuer l'effet de puissance, le réalisateur a inséré un bruit de souffle pneumatique, non sans créer quelque anachronisme !<sup>(83)</sup>. La musique (musique classique dans les premières productions puis électronique dans les films contemporains) joue aussi un grand rôle dans la construction du récit. Triomphante et alerte, elle sert à la mise en scène de la grandeur dans les films des années 1960 où la firme est en pleine expansion. Par le décalage qu'elle apporte elle permet aussi d'adoucir la représentation de l'univers usinier et de renforcer le sentiment de facilité<sup>(84)</sup>. Autre élément sonore : les voix *off* qui viennent commenter les images sans fantaisie ni écart de vocabulaire. Dans les années 1950, la voix masculine et monocorde n'hésite pas à décrire avec une terminologie très technique, en référence au langage de l'ingénieur, ce que le spectateur est censé apprécier. Le film d'André Cantenys - *U5* – évoqué plus haut est emblématique de ce type de production. L'accumulation des détails est au service de la « preuve » de la

(79) *Op. cit.*

(80) *Fabrication Mégane II à Douai*, 2002.

(81) Souvent à un rythme plus rapide que celui-ci pour donner l'impression de vitesse.

(82) *La nouvelle chaîne de production, île Seguin, Boulogne-Billancourt*.

(83) Entretien avec Jean-Jacques Sirkis : « On enregistrait des bruits séparément car dans une usine vous entendez d'énormes brouhahas et si vous voulez avoir un bruit il faut l'enregistrer pur, à part. On s'était amusés... [...]. La fameuse machine U5, on a pris des sons de pneumatique d'une autre machine. En projetant le film à l'ingénieur celui-ci nous a dit : « Ecoutez Sirkis : ma machine, elle n'est pas pneumatique, elle est électrique : elle ne fait pas de bruit ! ». Alors que le pneumatique, c'est fabuleux comme bruit, cela donne un élément dramatique... ! ».

(84) *Conditions de travail*, 1980.

rationalité, de l'expertise, de l'efficacité<sup>(85)</sup>. Dans les films récents, des aspects organisationnels – tels que la gestion de la logistique ou de l'informatique – sont également mis en évidence<sup>(86)</sup>. Cet ensemble de films au scénario réglé propose un univers industriel entièrement maîtrisé.

### 3.2. Visites, guides, et « témoignages »

Pour ne pas conduire le spectateur vers un processus de production désincarné, des cinéastes recourent au principe de la visite, via des « guides » qui l'accompagnent dans sa découverte de l'usine.

En se plaçant sur le registre de la fiction plusieurs films mettent en scène des personnages étrangers à l'entreprise, des enfants qui découvrent de façon impromptue ou programmée l'usine et ses fabrications. Le spectateur est invité à les suivre dans ce par-

cours à caractère initiatique. Que voit l'enfant ? Un monde qui lui est en principe interdit (*Champions Juniors*) ou dont l'accès lui est exceptionnellement autorisé (*Visiteurs d'un jour*). Un monde fait de surprises qui déclenche l'émerveillement et la fascination mais dont on devine aussi les dangers. La petite taille de l'enfant contraste avec l'immensité de l'usine. Celle-ci devient une aire de jeu : on monte dans les fenwicks pour se cacher ou pour se déplacer, on joue à cache-cache entre les machines, on se perd et tout donne prise à l'étonnement. Les enfants rendent possible une mise en scène pédagogique et ludique. Cette rencontre de deux mondes « étrangers » se retrouve dans un autre genre cinématographique : les « actualités » destinées au grand public et projetées dans les salles de cinéma en première partie de programme. Filmer des visiteurs prestigieux valorise l'usine et ceux qui y travaillent. Ainsi dans la splendeur des années 1960 des per-

Figure 2 : Arrêts sur image de *Visiteurs d'un jour* (1975).



© Guy Cavagnac, *Les visiteurs d'un jour*, Renault Communication.

Isabelle et Thierry visitent l'usine de Flins et doivent en rendre compte à leurs camarades de classe. Les deux enfants se promènent dans les ateliers et découvrent – sous la forme d'une partie de cache-cache – les étapes de la fabrication des R5. « Tout commence par une feuille de métal » et se termine par « le baptême de la vie » par lequel « 6 000 véhicules par jour s'échappent des usines ».

(85) « Les fraises ont une vitesse de coupe supérieure à 100 mètres / minute et une avance qui avoisine 2 mètres par minute... Les tolérances sont de 2 centièmes de millimètres (...). Des oxydes de carbure, lubrifiés par un brouillard de pétrole, alèsent le bloc avec une avance de l'ordre de 750 millimètre par minute »... « 540 opérations différentes sur chacun des 2 000 carters qui sortent chaque jour ».

(86) Par exemple *Fabrication de la Mégane, Standardisation du process Renault Mégane*, 1996.

sonnalités comme Grace Kelly, Nikita Khrouchtchev, la reine Elisabeth, l'empereur Haïlé Sélassié ou des rois africains viennent visiter le site de Flins, symbole de la grandeur industrielle de la France.

Le guide appartient à l'entreprise lorsque c'est un salarié (ouvrier ou cadre) qui montre le chemin aux spectateurs. Avec cette entrée, la focale est délimitée par l'univers de référence du « héros » suivi. L'échelle de la représentation est étendue lorsque le personnage filmé circule dans plusieurs lieux. Il est possible de découvrir les bureaux d'études et différents ateliers en accompagnant le cadre ingénieur ou le directeur<sup>(87)</sup>. Lorsque le personnage est un ouvrier c'est avant tout son univers professionnel proche, c'est-à-dire son atelier qui est filmé<sup>(88)</sup>. Jusqu'au début des années 1980<sup>(89)</sup> la trame du récit s'appuie sur le commentaire en voix *off* et ne donne pas la parole au salarié représenté. A la fin de cette période, la manière d'humaniser l'univers productif en s'intéressant aux hommes qui y travaillent prend une dimension à la fois plus collective et plus directe. Le perfectionnement des procédés de prise de son et d'image, mais aussi la volonté de renouveler les contours du récit en les rapprochant des reportages télévisés se traduit par l'usage plus systématique d'interviews sur les lieux de travail. La voix *off* explicative n'est pas pour autant supprimée : elle s'insère

entre deux interviews<sup>(90)</sup> et s'articule même avec d'autres sources de discours comme des slogans incrustés dans l'image<sup>(91)</sup>.

### 3.3. Eclectisme, décalages et fantaisies

Même lorsqu'il est question de travail à la chaîne, l'appui sur l'imaginaire et sur l'inattendu est fréquent. Grâce à des procédés de trucage et de montage les réalisateurs réincarnent l'univers industriel. Accélérés, superpositions d'images (affiches, photos)<sup>(92)</sup>, insertions de dessins animés humoristiques, animations vidéo, les procédés et représentations graphiques pour suggérer le flux de production sont variés et même étonnants. Le ton décalé se retrouve dans les procédés littéraires. C'est ainsi que le commentaire de *Made in Renault* en 1980 permet d'échapper à une représentation par trop roborative de la production grâce à un texte riche en métaphores culinaires agrémenté de musique country ou de notes de harpe accentuant l'impression de fluidité : « Vous prenez d'abord quelques centaines de kg de métaux divers que vous faites fondre à feu vif. Vous passez au moule... saupoudrez d'électronique et ajoutez 400 à 500 autres ingrédients... [...] entourez de fil, garnissez de cuir, surveillez la cuisson. Au bout du compte vous aurez une automobile ».

(87) Dans *Une voiture est née* c'est en suivant à distance les déambulations d'un ingénieur dans l'usine que le cinéaste décrit les étapes de production d'un véhicule, du bureau d'études à sa sortie de chaîne. Dans *La modernisation de l'usine de Flins*, 1997, la « visite » est faite principalement par un ingénieur, cadre dirigeant de l'usine, qui présente, dans le cadre d'interviews, différents ateliers modernisés.

(88) *Les coulisses de l'atelier*, 1995.

(89) *Journée d'un métallo*, 1969 ; *Conditions de travail*, 1980.

(90) *Bienvenue à Cléon*, 1984 ; *Gestes à temps*, 1987 ; *Usine voir et savoir* n° 2, 1997.

(91) Ainsi le film de 13 minutes *Les coulisses de l'atelier* compte 14 panneaux insérés entre deux brèves interviews. Ils soulignent les progrès et les investissements sociotechniques. « Ici l'opérateur contrôle lui-même ses défauts » ; « Résultat sur cette ligne, 4 fois moins de défaillances qu'il y a deux ans » ; « UET = Unité Élémentaire de Travail 29 personnes en moyenne » ; « Sur une année, les opérateurs ont fait 30 000 suggestions. 90 % d'entre elles ont été appliquées » ; « A tour de rôle les opérateurs contrôlent et évaluent le niveau de propreté de leur UET » ; « Tous les jours à l'usine, 200 personnes sont en formation » ; « Le lancement de la nouvelle Megane a demandé 400 000 heures de formation ».

(92) *Images de marque*, 1970 ; *Histoire d'une porte*, 2000.

Le vivant est invoqué pour enjoliver un univers de métal. L'accent est mis sur le côté magique et secret de la production, l'importance du facteur humain, mais aussi le « supplément d'âme » de l'univers usinier. A l'usine peuvent être associés des collectifs humains : l'équipe de foot, l'orchestre<sup>(93)</sup> ou encore la famille<sup>(94)</sup>, l'armée<sup>(95)</sup>. Celle-ci toutefois ne sert qu'à désigner les robots. Les cinéastes mobilisent même le registre fantastique en évoquant les « monstres d'acier » ou le « mastodonte » pour faire référence aux machines. On retrouve même la métaphore de la voracité : « ici les automates apportent leur ration de métal à chaque machine »<sup>(96)</sup>. Mais le monstre d'acier a un visage bienveillant puisqu' « il se charge des travaux pénibles et dangereux ». L'aspect démesuré de l'usine et sa puissance sont alors suggérés. Dans d'autres films, c'est la voiture qui est mise en scène comme être vivant. Dans le film *Renault Express fabrication*, la description du processus de production d'un véhicule utilitaire est accompagnée d'une voix féminine langoureuse. Cette voix, à laquelle est rattaché le visage d'une femme<sup>(97)</sup>, entre chaque présentation d'atelier raconte, à la première personne, l'histoire de la naissance de ce véhicule. La description est truffée d'allusions à connotation sexuelle : « Un robot aux gestes agiles et adroits m'accompagne et me pare d'une laque à l'aspect parfait. Embellie de mes plus belles couleurs on me chauffe, on vérifie ma parure. Je suis prête ». Dix ans plus tard, un film de promotion de la Mégane<sup>(98)</sup> file encore la méta-

phore érotique : « Au début, je ne suis qu'une bobine d'acier, déjà ronde comme une roue. Mais attention, pas n'importe quel acier : acier traité haute qualité. Pas de temps à perdre. Je me déroule, tel un tapis, pour que ma tôle soit découpée. Mais très vite, on me presse, enfin, on m'emboutit pour me donner forme... ». Il faut dire que le vocabulaire de l'usine se prête à ce genre de glissement à travers la dénomination d'opérations telles que l'habillage ou le paluchage. L'automobile se voit régulièrement attribuer des propriétés humaines : « Embryons de voiture groupés en produit finis, il leur manque encore la vie : le moteur »<sup>(99)</sup>.

En définitive, les catégories repérées pour représenter le travail à la chaîne peuvent se croiser. Au fur et à mesure que l'on avance dans le temps, la combinaison des procédés se fait plus systématique. Association de *voix off* insistante et d'interviews, recours à des trucages, dessins s'agencent fréquemment dans un même film. Parmi les évolutions significatives il importe de souligner celle de l'entrée de la parole des gens filmés. Il est rare que les films récents n'y recourent pas comme si la parole « du haut » (celle de la *voix off*) avait besoin d'être consolidée par celle « du bas », celle des ouvriers et des agents de maîtrise de proximité, au moment même où l'entreprise est davantage attentive à valoriser l'extension de la participation. Cet enrichissement n'aurait pu se faire sans le perfectionnement des techniques cinématogra-

(93) *Bienvenue à Cléon*, 1984. De tels thèmes apparaissent dans la presse d'entreprise de l'industrie automobile dès la Première Guerre mondiale et sont en partie d'origine américaine. Cf. P. Fridenson, « Les ouvriers de l'automobile et le sport », *Actes de la recherche en sciences sociales*, septembre 1989, p. 53-54.

(94) *Visiteur d'un jour*, 1975.

(95) *Made in Renault*, 1983.

(96) *Ibid.*

(97) Ressemblant à l'actrice Chantal Nobel, héroïne du feuilleton télé à succès *Chateaufallon* diffusé sur TF1 en 1985-1986.

(98) *Renault Douai*, 1998.

(99) *Visiteurs d'un jour*, 1975.

phiques qui rendent possible la réalisation d'interviews filmées en son synchrone sur les lieux mêmes du travail.

---

## CONCLUSION

---

Alors qu'on pourrait considérer le cinéma d'entreprise comme une émanation, en somme, des instances de direction et une déclinaison de leur stratégie, l'étude des films fait apparaître une réalité plus complexe et plus riche.

Tout d'abord, l'histoire des films traduit à sa façon l'histoire du cinéma. Il y a là plus qu'un simple tropisme. Pour en exploiter au mieux les ressources malgré les limites techniques de la pellicule et du matériel de prise de vues, le monde du film des années d'après-guerre repose sur une armada professionnelle lourdement structurée. Renault se dote de solides atouts, en mettant à la tête d'un service qu'elle se constitue à demeure des professionnels issus de la meilleure école, partageant les idées progressistes de leur génération. L'arrivée de la caméra légère, puis celle de la vidéo et enfin du film numérique sont autant d'allègements dans l'évolution de la production cinématographique, à rapporter au statut des films réalisés, de productions d'auteur vers des produits de communication. Tout au long de la période, le langage cinématographique se déploie avec une ample diversité de styles. A ce titre, il fait pleinement partie de l'histoire du cinéma.

Ensuite, ces films illustrent l'évolution des modalités de la communication d'entre-

prise. Sans que l'on connaisse toujours les destinataires supposés et effectifs des films étudiés, la plupart de ceux qui sont réalisés dans les années 1950 et 1960 parlent, pour paraphraser des formules gaulliennes, haut et fort au nom d'une entreprise sûre d'elle-même et conquérante. L'image globale de celle-ci s'estompe dans les productions ultérieures, au profit tant des voitures elles-mêmes que des établissements industriels qui les produisent. À partir des années 1980, les films s'adressent plus clairement à des publics plus délimités, et leur tiennent des discours plus spécifiques. Ils sont même le support à des échanges internes à l'entreprise, entre établissements ou entre fonctions. Les périodes de doute et de réformes, de confiance invoquée ou recomposée transparaissent. Dans les tonalités adoptées comme dans les arguments déployés, l'écho de la société française n'est jamais loin, comme source des situations évoquées ou comme interlocutrice à convaincre.

Enfin, les images attribuées au travail sont changeantes. Celui-ci est jusqu'à la fin des années 1960 soit l'objet exclusif des premiers films pensés comme des outils de rationalisation ou bien fondu dans les images lyriques de la puissance industrielle. Les films ultérieurs le considèrent comme un problème, qu'ils résolvent selon les cas par un effacement sans regret ou des hommages convenus, la mise en valeur de solutions ou l'expression d'interpellations. Ainsi les films Renault expriment des relations sans cesse retravaillées de l'entreprise à ses propres travailleurs.