

La vision de Renault par Raymond Levy, il y a vingt ans

En 1988, Raymond Levy, alors Président Directeur Général de la Régie Nationale des Usines Renault avait accepté de livrer sa vision des automatismes et de la robotique. Vingt ans plus tard, on peut dire qu'il avait déjà ressenti beaucoup d'événements. Extraits.

Je vais tenter de vous donner les impressions et les préoccupations d'un chef d'industrie, comme moi, devant ce développement de la robotique et de l'automatisation, devant les problèmes, que pose cette évolution à des entreprises comme Renault, où le nombre d'outils du type robot, calculateur, automate programmable, atteint un chiffre qui commence à être de l'ordre de grandeur du nombre des membres de son personnel, je vous rappelle qu'il y a chez

Renault 75.000 personnes à l'heure actuelle en France et 170.000 dans le monde.

Cela veut dire que ces outils doivent être réfléchis et pensés en même temps que l'on pense au développement des procédés de fabrication et au développement de l'entreprise.

J'assiste depuis trente à quarante ans à une double évolution extraordinaire des automatismes. Une évolution, d'abord, du

poste machine vers le système et ensuite une évolution de la rigidité à la flexibilité.

La deuxième évolution étant une condition essentielle de la première, car avec des systèmes non flexibles nous pouvons effectivement fabriquer bon nombre de produits de façon très rapide, mais le véritable problème est celui du changement de ce produit or, dans nos industries, la diversité est la condition majeure du succès. Le temps où les

entreprises automobiles proposaient de choisir n'importe quelle voiture à condition qu'elle soit noire est complètement révolu.

L'aboutissement de cette évolution en matière de mécanique par exemple ce sont les systèmes flexibles complets de production capables d'opérations multiples sur les mêmes objets avec un système de convoyage automatisés, comme par exemple le premier Atelier Flexible de moteurs de Bouthéon.

Donc, de plus en plus les solutions sont des solutions d'automatisation flexible.

Je vais vous citer un chiffre qui frappe le dirigeant non spécialiste, non technicien lorsque nous fabriquons une R16 depuis l'entrée des pièces nues jusqu'à la sortie de la tôlerie il s'écoulait 665 minutes de travail, sur la R25 lancé en 1984 il ne restait que 369 minutes. Il faut en retenir ce premier aspect qui montre le côté spectaculaire de cette évolution.

Le pourquoi de cette évolution c'est évidemment la compétitivité, nous avons récemment réaménagé un centre d'emboutissage dans lequel nous avons investi 84 Millions, le gain a été de plus de 100 Francs par véhicule ce qui est beaucoup d'argent sur une seule phase de fabrication.

Ces gains sont une des raisons qui consiste à réduire les temps d'opérations et donc les coûts de production, je rajouterai que ce n'est ni le plus important ni le plus spectaculaire, le problème majeur c'est la maîtrise de la qualité.

Plusieurs enseignements doivent être tirés de cette expérience en robotique et en automatisation.

Le premier, c'est la fiabilité absolue du matériel employé, cela va de soi surtout dans le secteur de l'automobile ou le processus est extrêmement linéaire. Le moindre incident peut alors devenir dramatique.

Le deuxième, c'est la nécessité de planifier parfaitement l'automatisation, d'évaluer les gains, mais aussi les risques, de savoir gérer l'innovation technologique et de la tester avant de la mettre sur site.

Le troisième, ce sont les actions préalables à l'automatisation et à l'informatisation, il faut concevoir le produit pour qu'il puisse être fabriqué automatiquement. C'est très important, cet aspect d'intégration que nous sentons dans les systèmes a aussi pour correspondant un aspect d'intégration dans la totalité de la pensée de l'entreprise. Tout commence à la conception du produit, et un produit qui n'a pas été conçu pour être fabriqué automatiquement ne pourra pas être de bonne qualité. Tout ceci suppose bien entendu que les hommes, à qui sont confiées ces tâches et leurs exécutions, aient été préparés et formés c'est-à-dire que les ressources en personnel soient adaptées

aux besoins nouveaux et que les formations nécessaires soient données.

L'avenir, c'est la suite de cet ensemble à condition de ne pas mettre cette technologie sur une organisation qui ne serait pas prête à l'assimiler. C'est aussi une introduction dans ces analyses préparatoires d'une rigueur à laquelle les occidentaux sont moins habitués que les orientaux, celle-ci a fait en partie le succès des usines japonaises, je ne pense pas que se soit des innovations technologiques considérables qui fassent la différence entre eux et nous, mais nous avons un peu oublié dans nos réflexions les règles fondamentales que Monsieur Descartes nous enseignait au XVII^e siècle.

Devant ces évolutions inévitables les préoccupations du chef d'entreprise sont de maîtriser, aussi bien que ses concurrents, la qualité, le coût et les délais, cela implique d'être toujours à la pointe de cette évolution avec planification minutieuse, cohérence avec la conception du produit et gestion prévisionnelle de l'adaptation en qualité et en quantité des hommes qui contribueront à la production.

Lorsque l'on regarde sur une période de quinze ans un atelier de montage qui emploie aujourd'hui cent personnes, à volume égal de production il lui fallait, il y a cinq ans, cent cinquante personnes. Si nous poursuivons dans le sens dans lequel nous sommes contraints d'aller nous serons à soixante-dix personnes en 1992. Si nous pouvions raser cet atelier et le reconstruire à partir de zéro il nous faudrait cinquante personnes et si en plus nous étions japonais, il en suffirait de trente. Voilà les ordres de grandeur des problèmes sociaux posés par cette poussée de l'automatisation.

Ce qui implique une reconversion complète de l'activité industrielle moderne, c'est la signification de ce que l'on appelle la Crise que nous traversons actuellement. Certains pensent que cette évolution est trop forte et qu'il faudrait la freiner, je pense que c'est une erreur et qu'il faut penser en terme de nouveau genre de vie de l'être humain, et cela doit nous amener à réfléchir au niveau, non plus de l'industriel, mais au plan national et international, c'est un problème humain considérable.

Propos enregistrés en 1988 et recueillis par **Guy FAGES**