1950-1964
UN AVENIR SANS NUAGES ?

« Aujourd'hui, nos regards doivent aussi se tourner vers l'avenir. […] Combien a-t-il fallu à nos représentants de patience, de ténacité, de diplomatie et par-dessus tout, de confiance absolue en l'étoile SPA [Société des Papeteries Aussedat]. […] Cet outil précieux est maintenant entre vos mains. Il dépend de vous d'en tirer le meilleur parti. »

Discours d'inauguration de la Machine IV, prononcé le 9 octobre 1954 par Maurice Aussedat, directeur commercial de la société Aussedat.

1954, la Machine IV vient d'être installée dans de nouveaux bâtiments élégants et modernes. Très fière de sa nouvelle prouesse, *« synthèse des techniques papetières, mécaniques, électriques et même électroniques les plus avancées »*, la Société Allimand, constructeur de la machine, lance avec emphase : *« Nous souhaitons un avenir sans nuages à l'industrie du papier* [1]. »

De 1950 à 1964, la prédiction s'avère vraie : l'avenir est sans nuages.

Au début des années cinquante, la demande en papier pour cartes statistiques est en forte progression. Pour préserver leur poule aux œufs d'or, Pierre Callies et son neveu, François Paturle, imaginent un programme de développement sans précédent.

Le jeune héritier part aux États-Unis du 19 mai au 15 juin 1950 pour découvrir *« ce que l'on peut attendre de la technique moderne* [2] *»*. Il en revient avec le projet d'une nouvelle machine *« en vue d'une modernisation complète de l'usine de Cran lui permettant, malgré son éloignement des grands centres, de lutter contre la concurrence par l'abaissement du prix de revient* [3] *»*. Cette machine est conçue pour la fabrication de papier d'impression-écriture, afin de spécialiser la Machine III sur le *tabulating*. La Machine IV est inaugurée avec tout le personnel de l'usine le samedi 9 octobre 1954.

Le programme de développement se poursuit. Les prévisions sont excellentes. *« La consommation de notre clientèle pourrait atteindre dix-sept mille tonnes en 1962, pour la France et pour la fourniture des seules machines Bull à l'étranger, et cela sans faire état des perspectives du marché commun* [4] *»*. Le conseil d'administration, lors de l'assemblée générale de la Société le 13 mai 1957 *« décide à l'unanimité, la construction d'une nouvelle machine, qui prendra le numéro V. Elle sera spécialisée dans la fabrication du* tabulating [5] *»*.

Jusqu'au début des années soixante, la modernisation va bon train : installation d'une centrale hydro-électrique, investissements dans des appareils de manutention modernes, agrandissement du magasin à papier de la Machine II. Avec la mise en place de la Machine V, il faut remplacer la chaufferie de l'usine : alimentée au charbon, elle n'est plus assez performante. Un an avant que le général De Gaulle ne lance le plan Jeanneney [6], les Papeteries décident d'installer une chaudière fonctionnant au mazout.

Derrière la transformation des lieux, d'autres bouleversements sont en jeu. Pour gérer les volumes de production, il faut organiser le travail des hommes. Le management fait son apparition, discrètement. Les Papeteries passent le cap des cinq cents salariés vers 1960. Elles font alors appel à l'organisme Planus pour *« trouver la meilleure organisation possible du travail à l'usine* [7] *»*. Au programme : structuration, surveillance et rendement. Le service fabrication est mis sous la houlette d'une direction technique désormais répartie en trois branches : fabrication, contrôle et recherche. Pour superviser la marche à quatre machines, on crée un poste de super conducteur. Un planning est instauré pour apporter *« à tous la simplification et la rentabilité du travail* [8] *»*. Enfin, la salle de triage passe sous contrôle statistique, pour faire face à l'accroissement de la production.

Ces nouvelles méthodes de gestion et l'exigence toujours plus grande de qualité demandent aux salariés des Papeteries une adaptation qui, si elle leur semble aller dans le bon sens, modifie en profondeur leurs manières de travailler.

Les ouvriers de la centrale de pâte doivent gérer de plus grosses quantités en préparation ; l'atelier fabrication doit se familiariser avec ces machines modernes, dotées de modes de régulation électriques et électroniques ; les bobines de papier, dont la taille et le poids sont plus conséquents, nécessitent un matériel de manutention nouveau ; à la salle à papier, les trieuses et contrôleuses sont débordées par les commandes dans des bâtiments vétustes et mal adaptés, en plus de n'être pas ou mal chauffés.

Des tensions apparaissent : en réunion du comité d'entreprise, les heures supplémentaires font l'objet de vives discussions. Les délégués alertent sur l'état de saturation de certains ateliers. On dénonce l'incompétence et l'attitude de certains chefs de service.

Fin 1963, alors que l'on s'inquiète, au sein du C.E., d'une possible compression du personnel suite à la fusion avec les Papeteries de Pont de Claix, François Paturle souhaite *« un joyeux Noël et une bonne année 1964 aux mille cent membres du personnel d'Aussedat – Pont-de-Claix et leurs familles* [9] *»*.

1. Film promotionnel commandité par la Société Allimand en 1955 / AD74 151 J.
2. Lettre du 20 avril 1950 à François Paturle, adressée par un ami, alors qu'il prépare son voyage aux États-Unis / AD74 151 J.
3. François Paturle, *Projet d'une machine à papier*, février 1951 / AD74 151 J.
4. Procès-verbal de réunion du conseil d'administration du 11 mars 1957 / AD74 151 J.
5. Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale du 13 mai 1957 / AD74 151 J.
6. Plan Jeanneney : alors que le charbon représente 75 % de l'énergie consommée, en 1960, le général De Gaulle lance un programme de restructuration accélérée des bases énergiques de la France, visant à réduire la consommation de charbon au profit des hydrocarbures.
7. Compte-rendu de C.E. de septembre 1957 / IHS CGT 74.
8. Compte-rendu de C.E. de mars 1958 / IHS CGT 74.
9. *Par Chemins de Savoie* n° 13, Noël 1963 / Collection privée.

Le Dauphiné Libéré, 7 mars 1962.

1952 : grande date dans l'histoire des papeteries Aussedat

Annecy est en plein essor industriel, des usines se créent. D'autres suivent le progrès pas à pas, se modernisent, s'agrandissent et ce faisant ajoutent à leur histoire déjà riche de grandes dates, une page nouvelle. Les Papeteries de Cran-Gevrier appartiennent à celles-là qui ont porté loin de par le monde, avant le 20e siècle, la renommée de l'industrie annécienne. Dans leur très belle histoire, 1952 apparaîtra comme l'une de ces grandes dates et lorsque le chroniqueur de l'an 2000 se penchera sur les « vieilles usines annéciennes », il annotera en face : « Cette année là, les papeteries Aussedat firent procéder à l'installation d'une machine à papier considérée à l'époque comme la plus moderne existant en France et dont la réalisation par la Maison Allimand, de Rives, nécessita plusieurs mois de travail. »

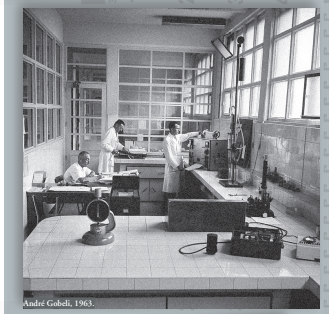
Voilà ce qu'écrira le chroniqueur en l'an 2000.

Celui de 1952 ne peut donner que des renseignements fragmentaires au lecteur. Il lui dira par exemple que les fouilles destinées à recevoir les fondations du bâtiment qui abritera l'énorme machine sont pratiquement achevées et que des dizaines d'ouvriers, trois pelles mécaniques, neuf camions ont remué 18.000 m3 de terre, que ce bâtiment aura une centaine de mètres de longueur, mais sur la machine elle-même que M. Calles, le distingué directeur général des Papeteries a entouré d'un black-out compact, il ne sera guère loquace :

— « Dans quelques mois vous reviendrez nous voir. »

Nous pouvons dire cependant, que fruit de plusieurs années de recherches, de voyages — M. Paturle visita des usines semblables aux Etats-Unis et en Scandinavie — elle fera honneur à l'industrie française et permettra à l'ouvrier papetier de Cran chez qui l'amour de son beau métier se transmet de génération en génération, d'épanouir ses qualités d'artiste.

André Gobeli, 1961.

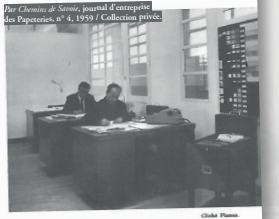


André Gobeli, 1963.

André Gobeli, 1963.

QUESTIONS DE STRUCTURE

Par Chemins de Savoie, journal d'entreprise des Papeteries, n° 4, 1959 / Collection privée.



Cliché Planus.

On reconnaît, de gauche à droite : Jean Rose et Marcel Bibollet qui préparent l'ordonnancement des commandes.

La présence de l'organisateur dans une Entreprise devient nécessaire lorsque celle-ci grandit.

La création de nouvelles cellules de travail et l'établissement de liaisons entre ces nouvelles cellules et les anciennes doivent se faire d'une façon systématique et réfléchie, et toujours dans l'optique d'une meilleure productivité.

C'est à ce travail que s'est consacré depuis un an dans nos Usines de Cran, un cabinet d'organisation.

Il s'agissait, en effet de pratiquer une réorganisation telle que la mise en route de la Machine 5 et de toutes ses installations annexes ne produise aucune perturbation dans le bon fonctionnement des Services, par suite de la surcharge brutale qui se produira à ce moment-là.

PREMIER OBJECTIF.

Doter les Usines d'une structure très étudiée.

La carence de certaines fonctions qui doivent être impérativement remplies dans quelque Entreprise que ce soit a conduit, à la suite d'une étude approfondie de " l'Organigramme ", tant sur le plan technique que sur le plan humain, à apporter à la structure des Usines un certain nombre de modifications importantes.

Ce sont essentiellement :

1. La différenciation du Service fabrication et du Service de contrôle.

Pour jouer correctement son rôle de gardien de la qualité, le Service technique de contrôle a besoin d'une autonomie totale — on ne peut être juge et parti. En contrepartie, les techniciens du laboratoire s'imposent de ne pas agir directement sur les machines.

De son côté le Service fabrication s'efforce d'assurer une production maximum, et serait tenté de sacrifier la qualité à la quantité.

L'interpénétration intelligente de l'un et l'autre Service permet d'assurer qualité et quantité optima.

2. La création d'un Service central des achats.

Auparavant, chaque Chef de Service assurait lui-même ses approvisionnements. Ceci causait à la direction des difficultés pour gérer correctement son budget d'achats.

Le nouveau Service d'Achats est constitué d'un Chef des achats et d'un secrétaire des achats. Il a pour attribution d'assurer les liaisons entre les fournisseurs d'une part, et utilisateurs d'autres part.

3. La création d'un Service expédition.

Dans la Papeterie traditionnelle, il existe un Chef de salle dont l'activité s'étend depuis la sortie des machines à papier jusqu'à l'expédition.

L'évolution des techniques à conduit à reconsidérer le problème : la Salle à papier est devenue une section du Service fabrication, placée sous l'autorité du Chef de fabrication, ainsi que sous la surveillance étroite du Service technique de contrôle.

De leur côté, les magasins de produits finis et le Service expédition sont devenus un Service autonome, dont le Chef est rattaché directement aux Services commerciaux.

La tendance actuelle est, en effet, de considérer les questions de magasinage et d'expéditions comme des actes commerciaux, parce que n'ajoutant rien à la valeur intrinsèque du papier et que, par ailleurs, le Directeur commercial doit pouvoir disposer à sa guise des stocks de produits finis.

4. La création d'un Service réception.

Ce nouveau service est chargé de contrôler et d'acheminer jusqu'à leur destinataire toutes les marchandises qui entrent dans les Usines.

5. La confirmation des attributions des Services.

La normalisation des fonctions ainsi que la définition exacte des responsabilités de chaque Service des Usines de Cran favorise le bon fonctionnement des Services eux-mêmes et l'établissement de rapports cordiaux entre Services.

L'idéal sera atteint lorsque chacun, à quelque échelon que ce soit, aura pris conscience des considérations suivantes :

— Le Service fabrication est le principal Service de nos Usines. Il a un seul objectif qui est de fabriquer du papier, à l'exclusion de toute autre préoccupation.

— Les Services généraux (vapeur, eau, électricité, air comprimé) et le Service entretien doivent se considérer comme *des fournisseurs* du Service fabrication, leur existence propre n'ayant de raison d'être que du fait de l'existence du Service fabrication.

— Toute marchandise qui entre dans les Usines doit passer obligatoirement par le Service réception.

— Rien ne doit sortir des Usines si ce n'est par le canal du Service expédition.

— Pour qu'un Chef de Service puisse gérer correctement son Service, pour que le Directeur puisse gérer en toute connaissance de cause la Société, il est nécessaire que les informations parviennent à chaque stade avec le maximum d'exactitude et de célérité, dans un sens comme dans l'autre.

L'application de ces quelques règles et d'un certain nombres d'autres, qu'il serait trop long d'énoncer ici, permettra d'aborder la gestion budgétaire de l'Entreprise, gestion budgétaire qui est un facteur déterminant de progrès.

DEUXIÈME OBJECTIF.

A l'intérieur de la structure mise en place, organiser rationnellement chaque Service.

Si la Société, sur le plan d'ensemble, est justifiable d'un organigramme définissant les positions des Services les uns par rapport aux autres, les responsabilités qui leur incombent, et les règles d'interdépendance qui les relient, le même problème se pose à l'échelle du Service, qui est constitué par un ensemble de sections.

L'organisation rationnelle d'un Service consistera avant tout à établir un système de liaison, aller et retour, entre le poste de commandement et les sections.

Tous les Services des Usines n'ont pas fété réorganisés : seuls ont bénéficié de l'organisation :

— Le Service fabrication.
— Le Service magasinage-expédition.
— Le Service achats-réception.
— Le Service technique de contrôle.

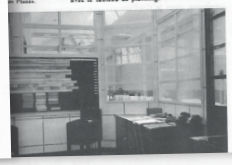
TROISIÈME OBJECTIF.

Organiser le travail dans chaque section.

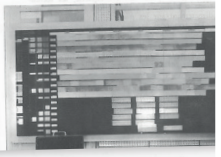
C'est à l'échelle de la section que se rencontrent tous les problèmes ayant trait à la collaboration de l'homme avec la machine. Dans ce domaine, l'organisation est une question de simplification du travail, d'étude des manutentions, d'amélioration des conditions de travail, etc.

A l'intérieur du Service fabrication, l'organisation des sections a été entreprise, mais est loin d'être terminée : seules ont bénéficié d'une étude les sections de préparation des pâtes, en corrélation avec la construction de la nouvelle centrale de raffinage, et les sections des bobineuses.

Edouard Fressynet.
Ingénieur en organisation.

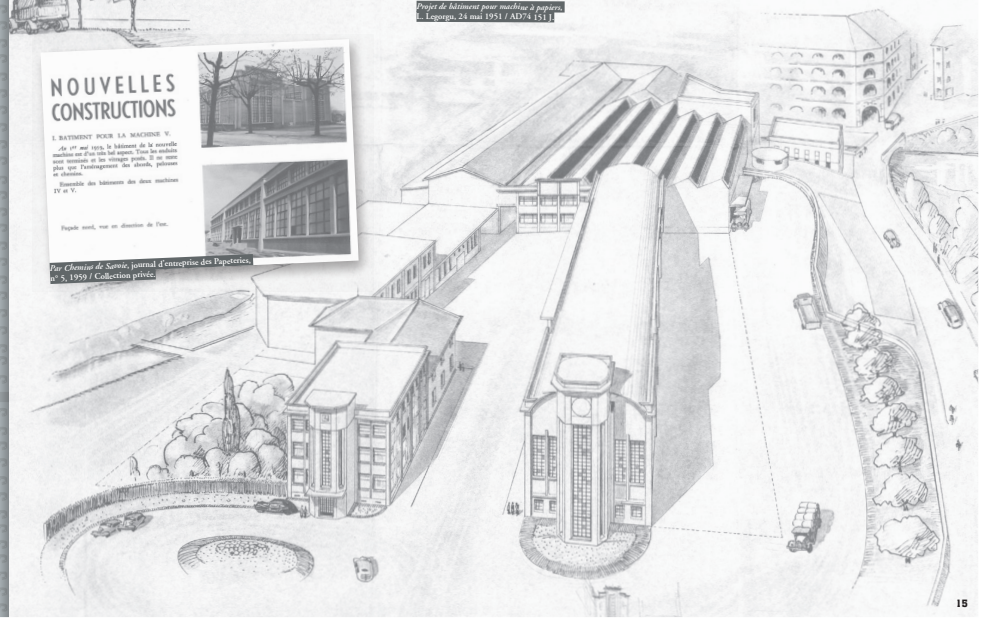


Le Bureau de Fabrication avec le tableau de planning.



Détail du planning des fabrications.

Projet de bâtiment pour machine à papiers. L. Legorgu, 24 mai 1951 / AD74 151 J.



NOUVELLES CONSTRUCTIONS

Par Chemins de Savoie, journal d'entreprise des Papeteries, n° 5, 1959 / Collection privée.

I. BATIMENT POUR LA MACHINE V.

Au 1er mai 1959, le bâtiment de la nouvelle machine est d'un très bel aspect. Tous les enduits sont terminés et les vitrages posés. Il ne reste plus que l'aménagement des abords, pelouses et chemins.

Ensemble des bâtiments des deux machines IV et V.

Façade nord, vue en direction de l'est.