

Photo D. Videau



Au milieu des années 80, la marine marchande française a connu une première crise importante, entraînant un départ massif d'officiers navigants vers d'autres secteurs d'activités, notamment l'industrie. Nous vous présentons aujourd'hui le parcours professionnel de **Denys Videau**, qui tout juste diplômé DESMM a posé sac à terre en rejoignant l'industrie automobile. Aujourd'hui responsable de l'ingénierie maintenance de l'ensemble des usines et sites de Renault dans le monde, il illustre un parcours industriel remarquable d'un Marmar, où son expérience à la mer lui permet encore aujourd'hui de s'adapter à tous les défis d'un secteur en perpétuelle recherche de performances.

Denys Videau

Responsable Ingénierie maintenance et performances des moyens de Renault.

REPÈRES

1981	ENMM Le Havre
1984	<i>Mermoz</i>
1987	DESMM - Matra Automobile
1993	DESS gestion des PME IAE - Renault Automation
1998	ACMH Honfleur
2000	Metra Moules Métalliques
2004	Renault Flins
2007	Renault Brésil
2009	Renault Ingénierie HT
2011	Renault Russie
2015	Renault Ingénierie Maintenance.

Votre parcours depuis votre entrée à l'ENMM ?

➡ J'ai passé mon enfance en Afrique, au bord de la mer, où mon père dirigeait un chantier de construction naval et travaillait pour Delmas-Vieljeux. La proximité des navires au sec m'a motivé pour connaître la vie à bord en mer. C'est donc tout naturellement que j'ai rejoint l'ENMM du Havre en 1981, après avoir effectué mon service national embarqué comme matelot bosco à bord de l'avisos escorteur *Protet* basé à Tahiti. C'est donc dans la continuité de mon père que j'ai embarqué en fin de première année sur le *Chevalier Rose*, un porte-conteneurs turbinard des Chargeurs Réunis à destination de l'Extrême-Orient. En seconde année j'ai retrouvé l'Afrique à bord du *Narval* des Chargeurs, navire polytherme qui faisait la ligne entre Marseille et la côte d'Afrique. À la descente, nous étions chargés de produits réfrigérés européens. À la remontée, nous chargions les ananas et les bananes avec des contraintes en températures très strictes, chargements la nuit avec un degré d'hygrométrie adéquat. On remontait rapidement à 20-22 nœuds vers Marseille pour livrer ces cargaisons sensibles. En fin de troisième année, j'ai embarqué à nouveau sur le *Narval*, avant de rejoindre très

rapidement le paquebot *Mermoz* où j'ai effectué les 20 mois de navigation nécessaire pour rentrer en dernière année. Le *Mermoz*, appartenant aux Chargeurs Réunis via sa filiale Croisières Paquet, sortait alors d'une importante refonte aux chantiers de Marseille. On a fait la première croisière de Marseille vers le Brésil, avec une succession de problèmes hérités du passage au chantier. Ayant effectué mon service militaire avant d'intégrer l'ENMM, j'ai pu consacrer mon temps de navigation à l'obtention des 20 mois, sur une période de 24 mois. J'ai notamment fait un embarquement d'un an non-stop à bord du *Mermoz*.

Diplômé DESMM en 1987, je pose alors sac à terre pour me marier, mais également en raison des difficultés pour embarquer. La marine marchande française traversait une première grosse crise, entraînant un surnombre d'officiers navigants et une généralisation des contrats à l'international.

Après un entretien avec le secrétaire général de MATRA automobile, je suis entré comme Ingénieur Fabrication à l'usine de Romorantin, sans aucune difficulté, bénéficiant de la bonne réputation des officiers de la marine marchande. Cette usine construisait à cette époque la première version de la Renault Espace. J'avais en charge l'atelier peinture avec une équipe de 150 personnes. C'était un poste très technique (Préparation du support à peindre – Cabines de Peinture), avec une obligation de tenir la cadence, mais également avec une forte implication managériale, car l'encadrement était faible par rapport au nombre d'ouvriers et une présence syndicale forte. La maturité acquise dans la marine marchande m'a particulièrement aidée dans les relations humaines parfois tendues au sein de l'usine. J'ai participé au lancement de nouvelles

lignes de production avec la version suivante de l'Espace, avec le début de l'installation de robots sur les chaînes. Ce fut une première expérience à terre extrêmement formatrice, car MATRA Automobile bénéficiait d'une dynamique et d'une très bonne image de marque, d'un management très décentralisé qui laissait des marges de manœuvre aux cadres.

En 1992, MATRA m'a financé un troisième cycle de gestion des PME à l'IAE de Tours. J'ai toujours eu la volonté de devenir patron, soit en créant soit en reprenant une entreprise. Mon épouse étant devenue hôtesse de l'air, je me suis rapproché de Paris en rentrant chez Renault Automation, à Beauchamp dans le Val-d'Oise, comme Responsable Fabrication. Renault Automation réalisait toutes les lignes de production et d'assemblage destinées aux usines du groupe, mais également pour d'autres constructeurs automobiles comme Peugeot, Audi ou Volvo... On construisait tous les éléments constituant une chaîne de production, intégrant les robots, avec beaucoup d'automatisation, on testait ces lignes en réalisant parfois un ou plusieurs véhicules tests. Mon activité portait de la réalisation des outils (mécano-soudures) en atelier, au remontage des lignes sur site avec mise en automatique des installations. J'ai ainsi suivi des chantiers en Allemagne (BMW - OPEL - AUDI), en Angleterre (ROVER), en Afrique du Sud ... et livrer des lignes à Cordoba en Argentine. À cette époque, Renault a décidé de se recentrer sur la production automobile en se séparant des activités annexes déficitaires que le groupe contrôlait. Renault Automation a été vendu alors à ABB. ABB souhaitait placer ses robots sur les chaînes de production de Renault et des autres constructeurs automobiles. Aujourd'hui,



Chargeurs Réunis - *Narval*



PC Maintenance de l'usine Lada d'Ijvesk. Visualisation du process et des flux. Système russe avec des fonctions identiques au notre SMP (Suivi des Moyens de Production).

Renault revient en arrière en recréant une entité de conception de lignes de production.

En 1998, j'ai l'opportunité de réaliser mon souhait de diriger un établissement en devenant directeur de l'usine ACMH Sameto à Honfleur. Anciens chantiers de construction navale, l'usine avait réorienté son activité vers l'aérospatiale et le militaire. On fabriquait des conteneurs pour le stockage des missiles mer-mer Exocet, pour les satellites de l'Aérospatiale, etc. Ces boîtes étaient sophistiquées, avec des capteurs, pressurisées, etc. Employant une soixantaine de personnes, je gérais l'ensemble de l'usine, budget, relations clients, production, mise en place CAO, gestion du personnel et politique salariale, etc. Le groupe Sameto, basé à Boulogne-Billancourt avait trois usines (Dinan, Carpiquet et Honfleur), qu'un directeur industriel supervisait. Ce fut une très bonne expérience, même si les relations n'étaient pas aisées ! Ce qui est dommage dans les PME, c'est la demande de résultats exigeants avec peu de moyens. La pression y est très forte. En 2000, je retourne dans l'industrie automobile en prenant la direction de l'usine Métra Moules Métalliques, qui employait 104 personnes à Blangy-sur-Bresle au nord de la Seine-Maritime. C'était une grosse activité de conception et d'usinage de moules destinés aux presses à injecter des sous-traitants de l'automobile comme Faurecia, Visteon ... ou directement pour Renault. J'ai pris cette direction d'usine à un moment où l'activité chutait fortement. Cela s'est terminé par un dépôt de bilan au bout de deux ans, malgré une croissance du chiffre d'affaires de 30% et les différentes mesures techniques et sociales prises avec le PDG.

En 2003, j'ai fait une courte mission en Hongrie comme Directeur d'une usine (170 personnes) de découpe et d'emboutissage pour l'automobile et l'électroménager. On fabriquait notamment des semelles de fer à repasser et les boîtes de décodeurs pour Canal Plus.

En 2004, je retourne chez Renault à Flins comme Chef de Département adjoint, Emboutissage, Injection plastique, Lignes d'Échappements avec 640 personnes à manager, une activité journalière intense, nombreuses réunions, plan de charge, gestion de la production, etc. C'était un résumé de tout ce que j'avais fait auparavant. En juin 2007, je pars au Brésil, avec ma famille, à Curitiba dans le Parana, situé à 400 km au sud de Sao Paulo, comme Chef de Projet industriel.

Cette usine Renault avait une dizaine d'années, j'étais en charge du lancement de la production d'un nouveau véhicule. C'est un métier très transversal, où l'on doit coordonner tous les services, toutes les compétences, pour tenir les jalons d'un programme et respecter le Contrat Industriel (Investissements / Cadences de production). En deux ans, j'ai lancé 3 types de nouveaux véhicules en cinq versions différentes : le Master, le New Frontier, gros pick-up pour Nissan et la Livina, sorte de Scénic également pour Nissan.

En 2009, alors que je préparais le lancement d'un quatrième véhicule, la crise économique est arrivée. Renault a rappelé tous ses expatriés, en essayant de proposer des postes dans leurs domaines de compétences. J'ai rejoint le Technocentre (TCR) de Guyancourt comme responsable ingénierie courant fort, lié à la haute tension pour toutes les usines monde de Renault. En fait, il s'agit de gérer l'alimentation électrique des usines, du poste de transformation HT à toutes les installations d'une usine. Changement complet de domaine pour moi. Métier pas facile ! J'ai beaucoup appris, et grâce aux importantes compétences qui m'entouraient et à certains fondamentaux acquis dans la marine marchande j'ai pu animer cette équipe et nous avons pu prendre les bonnes décisions.

En septembre 2011, je pars en Russie, comme Chef de Projet maintenance à l'usine Avtovaz de Lada à Togliatti, où Renault était devenu actionnaire majoritaire. C'était la plus grande usine automobile du monde, avec une capacité de production installée d'un million de véhicules par an. C'est un site immense (4,5 km sur 1,5), avec tous les métiers sur place, fonderie, moteur, carrosserie, emboutissage, etc. Mon travail était d'adapter et de structurer l'usine BO aux standards de maintenance du groupe. Renault voulait utiliser

toutes les capacités de l'usine pour produire différents modèles sur les mêmes chaînes de production. On a produit des véhicules Renault, des Nissan et des Lada sur les mêmes lignes. C'était une expatriation sans famille. Le rythme était de 10 jours sur place et 3 jours en France. On partait le lundi matin et on revenait le jeudi soir de la semaine suivante à Paris, avec un avion affrété par Renault. J'habitais Togliatti dans un appartement que je louais.

Comment se passaient vos relations avec le personnel russe ?

➡ En quelques années, les effectifs de l'usine sont passés de 106 000 personnes en 2009 à environ 44 000 début 2016 avec des objectifs de 30 000 à l'horizon 2020. Ce travail d'optimisation des effectifs a été réalisé en accord avec le Kremlin. Les relations avec les Russes ont été compliquées les six premiers mois. Il y a eu des tensions sur de nombreux sujets (effectifs réels, documents ...) Les Russes sont fiers et nationalistes. Ils ne comprenaient pas que l'on vienne leur expliquer comment faire une voiture. Il faut parfois ne pas avoir peur d'aller à la confrontation, car ils vous testent. Ensuite, après une franche explication cela fonctionne normalement. Ils sont lents au démarrage, car conservant encore des méthodes d'un autre âge, mais quand le travail est bien lancé, ils sont performants et toujours à l'heure aux rendez-vous. Travailler avec les Japonais est différent. Les objectifs sont le plus souvent officiellement atteints, mais toujours sous conditions de plans d'actions complémentaires.

Quel est votre poste actuel chez Renault ?

➡ Début 2015, au retour de l'expérience russe, je reviens au Technocentre de Guyancourt comme Responsable de « L'Ingénierie »

► maintenance et performances des moyens » de l'ensemble des usines et centres de Renault dans le monde, soit 33 sites. Je travaille avec un Chef de Département, qui est plus sur la Stratégie du métier Maintenance. C'est un visionnaire. On couvre tous les métiers, Emboutissage, Tôlerie, Peinture, Injection Plastique, Assemblage véhicules pour les usines de Carrosserie Montage mais aussi tous les métiers du périmètre mécanique (Fonderie, usinage, assemblage des boîtes de vitesse et moteurs). Mon équipe, une vingtaine de personnes, s'appuie sur les relais de l'ensemble des services de maintenance sur chaque site. Notre rôle, en collaboration avec les sites, est de définir la politique technique (outils, standards), l'organisation des usines, les formations adéquates, l'animation de la vie des séries, les mesures de performances des usines (volume produit par rapport à la capacité installée), le suivi de tous les incidents et pannes pour améliorer la fiabilité des installations (Rendement Global Usine et Rendement Opérationnel) et faire les analyses des pertes, etc. Nous animons des Clubs (Chef d'Atelier Maintenance) et des réseaux d'Experts sur des technologies comme Hydraulique, Pneumatique, Mécanique, Vibratoire (machine tournante) et les systèmes d'informations liés au Manufacturing, pour transversaliser les meilleures pratiques des usines et profiter de l'expérience de chacune d'entre elles. On analyse en permanence l'état de santé de toutes les installations du groupe, pour trouver rapidement les solutions aux problèmes et les résoudre.

Je m'occupe également, pour le métier maintenance, de la mise en production des nouveaux modèles de véhicules. On suit donc l'ensemble d'un projet, pour la partie capacitaire (lignes de production), des études en amont (AMDEC – Accessibilité et Maintainabilité des installations), du cahier des charges, de la compétence de l'usine pour ce projet, la mise en place des budgets et des outils, à la mise en place de la production, la montée en cadence (fiabilité des installations), les approvisionnements en pièces détachées pour les équipements, etc. C'est un métier très opérationnel de mise en application concrète d'une stratégie, avec des déplacements potentiels, partout dans le monde ! Ainsi, j'ai programmé de faire un déplacement en Iran, mi-février prochain, pour évaluer et auditer les organisations maintenance en place et leurs compétences sur deux sites du groupe Renault.

Quels enseignements avez-vous retenus de votre passage dans le monde de la marine marchande ?

► La marine marchande, c'est l'aventure au quotidien, la mer, la navigation, les opérations commerciales, les quarts de nuit. C'est être toujours décalé, c'est l'imprévu à tout instant. C'est observer ce qui nous entoure. C'est l'école de la vie.

Mais c'est également l'école de la vie en société et les relations sociales. La vie en communauté oblige de faire des efforts vers les autres. En même temps, en fonction des postes occupés, c'est manager des personnes, prendre des décisions.

Quels sont les atouts de « MarMar » qui vous aident aujourd'hui dans votre activité ?

► Formation technique de qualité et diversifiée. Sur tous les postes où je suis passé, comme celui de la haute tension, tu comprends le sujet sans avoir le degré de connaissance des spécialistes, mais tu as une vision d'ensemble. Je ne me suis jamais senti dépassé.

À bord, on a un retour immédiat des actions réalisées qui permet de comprendre rapidement les interactions entre les systèmes. La formation en automatisme est très importante. Je la retrouve quotidiennement dans mon travail.

Prendre des initiatives, des décisions et faire des choix en toute autonomie.

Aujourd'hui, je ne suis pas inquiet de l'inconnu. Je l'accueille avec bienveillance. Ce n'est pas un problème qui arrive.

Quel est votre meilleur souvenir de votre navigation ?

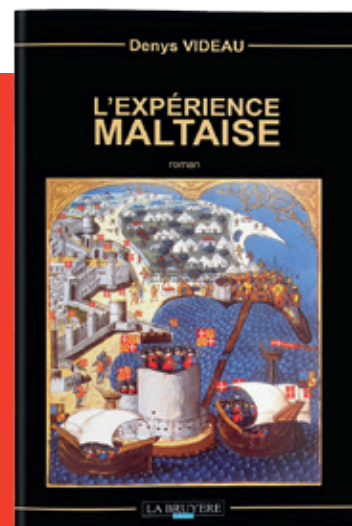
► En premier lieu, j'ai rencontré mon épouse qui était hôtesse sur le *Mermoz* et participait également aux activités du service excursions pour les passagers.

En termes de navigation, c'est mon premier embarquement à bord du *Chevalier Rose*, avec la propulsion vapeur, les turbines, chaudières et TA (Turboalternateurs). Grande époque des turbinards, avec une technologie assez high-tech. C'était passionnant pour un jeune élève de première année. Et puis le voyage en Asie avec cette tournée en Extrême-Orient qui me changeait de l'Afrique de mon enfance et du Pacifique sud de mon service militaire. Et surtout, à l'aller et au retour de cette tournée nous avons récupéré des boats-peoples vietnamiens qui fuyaient la dictature communiste. Je me souviens d'une soixantaine de personnes à chaque fois que nous traversions la mer de Chine. Nous les avons débarquées à Hong-kong à l'aller et Singapour au retour. Il avait fallu les convaincre de monter à bord, car ils prenaient la marque des Chargeurs sur la cheminée pour le sigle d'un



Photo Éric Hourri

Nouvelle Compagnie de Paquebots (Chargeurs Réunis) - *Mermoz*



L'EXPÉRIENCE MALTAISE

Comme d'autres Hydros, Denys Videau a développé un talent caché d'écrivain. C'est une vieille passion, débutée lors de ses navigations à bord du *Mermoz*, qui vient de se concrétiser avec la publication fin 2016 de *L'EXPÉRIENCE MALTAISE*, un roman fiction fort documenté.

« Le monde est au bord de l'abîme ! Des islamistes implacables tentent de ranimer les guerres de religion. Afrique, Moyen-Orient, les chrétiens sont opprimés. Un homme, Angelo Portillo, financé par les puissants partira en croisade. Est-ce le retour aux luttes, Occident contre Orient, pour tenter de maîtriser les âmes des populations ou derrière ces attentats, ces meurtres, ces guerres, n'existe-t-il pas là une volonté de détruire pour reconstruire uniformément ? »

De la Syrie à l'Iran, du Pakistan au Soudan, croisant les Chevaliers de l'Ordre de Malte, l'Opus Dei, les services secrets israéliens et luttant contre des associations de l'ombre, Christian Maillant saura-t-il relever le défi ? Sauver le monde ! »

navire soviétique. Nous devions couler ensuite leurs embarcations de fortune. Cet embarquement fut une formidable expérience technique avec la vapeur, de découverte des pays d'Asie, et humaine avec les Boat-Peoples.

Conseilleriez-vous aujourd'hui cette formation à un jeune, et pourquoi ?

► Je ne sais pas ce qui est enseigné aujourd'hui, mais oui je le conseillerai, car la formation technique et diversifiée, la conduite d'installations de manière interactive, dépanner, manager du personnel, avoir des objectifs, on le retrouve au quotidien dans l'industrie.

La différence avec les écoles d'ingénieurs, ce sont les stages embarqués qui sont faits au cœur du métier enseigné, alors que les stages faits par les élèves ingénieurs ne sont généralement pas en corrélation directe avec la formation suivie. On prend rapidement des responsabilités. C'est valorisant et formateur. ■