

	Réf document	MPVTR011620050607-CARREHENRY	Date	26/03/2013	Révision	A
	Auteur	Jacques Laouéan	Date dérushage	24/06/2004		

### *Dérushage de témoignage*

Personne(s) interviewée(s)	<b>Henry CARRE</b>	Date(s) de naissance	1929
Sujet (principal) du témoignage	Mémoire de ...		
Date d'enregistrement	07/06/2005		

#### Time Code

- 0:00:00 Générique MPV.
- 0:01:00 Présentation de Mr Carre, Directeur IBM à Corbeil-Essonnes.
- 0:02:30 Naissance en 1929 dans le Dauphiné. A l'occasion de son service militaire, il se fait embaucher chez IBM.
- 0:04:40 Etudes électromécaniques dans une Ecole Nationale d'Horlogerie. Formation qui correspond à la demande d'IBM.
- 0:05:50 Le 13 octobre 1952, il rentre à IBM à Vincennes.
- 0:07:30 Arrivée à Corbeil. Il rencontre le patron André Callewaert.
- 0:09:20 Il est assistant du chef d'atelier, puis responsable de l'atelier de sous-assemblage.
- 0:10:10 Présentation d'un compteur de tabulatrice.
- 0:10:50 L'atelier comptait 300 femmes en 1953. C'était un personnel attentionné, efficace et discipliné.
- 0:12:00 En 1959, il est chef du personnel: passage du technique à l'administratif. Mise en place de programmes.
- 0:14:00 IBM : jusqu'à 450.000 maximum dans le monde. Position de pionnier.
- 0:14:50 Démarrage des premiers ordinateurs en 1955. D'abord à base de tubes, puis de transistors.
- 0:17:00 Croissance importante, surtout de cadres et d'ingénieurs.
- 0:19:30 Nouveaux métiers : en 1964, fabrication par IBM des composants électroniques. C'est une révolution complète. Reconversion totale du personnel. Formation ("éducation"). Cours intensifs.
- 0:22:35 Politique de recherche : 8 à 10% du chiffre d'affaires. Recherche fondamentale à Yorktown et Zurich. Objectif : avoir plusieurs années d'avance.
- 0:23:40 Fondateur : Thomas Watson. Il est venu plusieurs fois à Corbeil-Essonnes. Style autocrate.
- 0:24:50 Anecdote: outillage dans un magasin grillagé. Mr Watson fait ouvrir le magasin, faisant confiance au personnel et se fiant à son honnêteté.
- 0:26:00 Respect des personnes. Restaurant pour tout le monde. Pointage pour tout le personnel, sans distinction de grade. Même comportement pour tous.
- 0:28:00 Anecdote: Mr Watson fait du troc.
- 0:28:30 La carte perforée pour tabulatrice. Première utilisation pour un recensement aux Etats Unis.
- 0:29:20 Dynastie Watson : système de valeur. Services au client, respect des fournisseurs et des actionnaires, respect de la personne.
- 0:31:00 Règles du jeu: respect des principes, prise en compte des réclamations du personnel à la direction et même à Mr Watson.  
D'après Mr Watson : " Mieux vaut viser la perfection et la manquer que viser l'imperfection et l'atteindre".
- 0:33:30 Personnel opérateur en blouse blanche.
- 0:34:40 Privilégier le commercial.
- 0:35:45 Crise de 1929: licenciements. Mr Watson n'a pas licencié, mais pour vendre, il a recruté des ingénieurs commerciaux. Déterminisme et Mise en garde.
- 0:37:50 Formation permanente au sein de l'entreprise. Ecole professionnelle (outilleurs). Service Education pour l'ensemble du personnel. Séminaires extérieurs. Ecole en Hollande puis en Belgique.
- 0:39:00 Education permanente. "Pas de saturation dans l'instruction". Moyenne de 15 jours de formation par an. Nouvelle technologie et promotion personnelle.
- 0:42:00 Stratégie : fabrication de machines (années 70-80). "Box strategy". Erreur de ne pas résoudre les services du client. Ce sera résolu par Bill Gates (Microsoft).

	Réf document	MPVTR011620050607-CARREHENRY	Date	26/03/2013	Révision	A
	Auteur	Jacques Laouénan	Date dérushage	24/06/2004		

- 0:45:00 Electro Comptable à Vincennes avant guerre.
- 0:46:20 Avant guerre, importation des machines des Etats-Unis. Création d'un centre de production. Site choisi à Corbeil-Essonnes par Watson après la guerre, à la suite d'une visite. Choix du site en bord de Seine, comme le site de l'Etat de New York au bord de l'Hudson.
- 0:50:20 Achat du terrain. Le château Panhard (Hôtel Mercure) ayant été pris par la société Accord, IBM a choisi l'emplacement actuel de l'usine.
- 0:52:10 Les gens de Vincennes qualifiaient ceux de Corbeil-Essonnes de "betteraviers"  
Anecdote : des Américains à la Libération voulaient détruire le bâtiment qu'ils considéraient comme une usine d'armement. Confusion avec le mot "Tank".
- 0:55:10 En 1952, il y avait 600 personnes, 6 mois après 900. Le personnel est monté jusqu'à 4500 dont 1200 ingénieurs et cadres, 1200 agents techniques et le reste administratif.
- 0:56:50 Objectif : la compétence. Promotion à la suite des cours et de la qualification.
- 0:58:00 Culture d'entreprise. Philosophie IBM pour choisir un manager : quelqu'un de l'intérieur de l'entreprise, mais ne pas exclure des gens de l'extérieur.
- 1:00:00 Organisation du travail : au début 2 équipes de personnel, puis 3 équipes et 1 équipe de week-end.
- 1:01:40 Management IBM : très paternaliste. Bon paternalisme nécessaire.
- 1:03:00 Watson envoyait des colis des Etats-Unis après la guerre. Dans les réceptions, pas de vin. Il fallait le camoufler.
- 1:04:40 Pas de raison d'avoir des syndicats. Procédure pour permettre au personnel de s'exprimer. Le manager devait informer son personnel tous les 15 jours et être à son écoute.
- 1:10:00 Indice de satisfaction d'après un questionnaire d'étude d'opinion. Dispositions retenues.
- 1:13:00 Différence entre manager et cadre technique.
- 1:14:00 Technique Callewaert: contact avec tout le personnel. A partir de 1970, management dans le cadre de réunions. Même niveau d'information, mais risque de "réunionite".  
"Manager baladeur": contact permanent avec le personnel.
- 1:16:00 Les différentes Fonctions : Responsable Production, Responsable du personnel, Responsable Informatique, Responsable Installations, Responsable Maintenance, Responsable Qualité. Dans chaque fonction, plusieurs chefs de service.
- 1:17:30 Mr Carre appliquait la technique Callewaert de contact avec le personnel.
- 1:18:30 Méthode de Rémunération : pas d'inégalité hommes/femmes. Dans un poste de travail, on définit le niveau de rémunération (le minimum était à 50% du maximum).
- 1:21:20 En 1958, passage du salaire horaire au salaire mensuel pour les ouvriers.
- 1:23:20 Traiter les gens de la même façon. L'important est le résultat dans le poste.
- 1:24:00 Au début, IBM attirait, car on était mieux payé.
- 1:24:50 Installation sportive importante, pour l'épanouissement du personnel.
- 1:25:50 A Corbeil-Essonnes : fabrication des composants de base (puces sur modules)  
A Bordeaux : circuits intégrés sur cartes.  
A Montpellier: montage des ordinateurs avec les cartes et tests.
- 1:27:00 A Sindelfingen (Allemagne), les femmes chantaient pendant le travail.
- 1:29:50 Eau de la Seine pour le rinçage dans la fabrication des semi-conducteurs. Maintenant chez Altis, on pompe de l'eau dans une nappe sous-terrainne, car l'eau de la Seine change en fonction du temps.
- 1:31:40 Mouvements sociaux: jamais de grèves. En 1968, pas d'arrêt de travail, sauf interruption de 3 jours pour défaut d'approvisionnement.
- 1:35:00 Complexe de supériorité. Déclin à partir de 1990, dû à la concurrence. "Box strategy"  
IBM France est passé de 22.000 à 12.000 personnes. ALTIS est à 50% IBM.  
Maintenant, on cible les applications destinées aux clients. Le matériel vient de l'extérieur.
- 1:38:20 IBM ne croyait pas à l'ordinateur personnel. Taux de profit : 10 à 12% après impôt.
- 1:40:00 Réduction d'effectifs par plans sociaux. Depuis 1985, succession de départs à la retraite.  
En 1987, Mr Carre quitte à 59 ans.
- 1:42:30 ALTIS. Avant, marché interne de composants. Puis achats extérieurs, ce qui a réduit le marché intérieur. Association IBM-SIEMENS (50/50). Bons résultats.
- 1:45:40 Objectifs : conserver une production interne et inventer de nouveaux produits.
- 1:46:20 Taxe professionnelle. Depuis Dassault, le taux a baissé, ce qui a permis de rester à Corbeil-Essonnes.

	Réf document	MPVTR011620050607-CARREHENRY	Date	26/03/2013	Révision	A
	Auteur	Jacques Laouéan	Date dérushage	24/06/2004		

Arrêt de Sindelfingen.

- 1:49:40 ALTIS continue la recherche. Aide du département et la région. 2000 personnes.
- 1:51:00 "Le chômage devient dangereux à partir de 5%" (Watson). Expérience IBM originale, même en Amérique. Philosophie axée sur le respect de la personne.
- 1:53:40 Même inventivité pour résoudre le social. Business= rentabilité. Inconcevable le rapport de force entre le personnel et la direction. Lutte des classes inacceptable.
- 1:55:50 En quittant IBM en 1987, Mr Carre devient consultant.  
Management du personnel: 50 ans de retard.  
Ex: dans une grande entreprise, différence dans l'évolution d'un poste entre la personne et le manager. Dans une petite entreprise, pas d'organigramme.
- 2:00:30 Direction des Ressources humaines. Plans sociaux.
- 2:01:20 Nécessité d'avoir un contrat le plus étroit possible avec le personnel. Information et communication.
- 2:02:40 Contact direct avec le personnel. Immobilisme affligeant. Culture française.
- 2:04:00 FIN