L'Entreprise n° 117, 12 novembre 1957, pp. 20-23

JOSEPH CALLIES

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COMPAGNIE DES MACHINES BULL

qui l'envoyèrent aux États-Unis étudier la fabrication du papier tabulating pour cartes perforées. Mais la puissante société américaine qui avait alors un quasi-monopole de machines à cartes perforées, craignant de perdre la source de bénéfices résultant de la fourniture des cartes, interdit à sa clientèle d'utiliser les cartes fabriquées par Aussedat. Le seul débouché restant pour les cartes Aussedat était donc la jeune Compagnie des Machines Bull qui, fondée en 1931, faisait difficilement sa place, en face de son adversaire américain, sur le marché des machines à cartes perforées.

En raison de la communauté d'intérêts qui se présentait

En raison de la communauté d'intérêts qui se présentant ainsi entre les Papeteries Aussedat et la Compagnie de Machines Bull, la famille Callies, faisant acte de foi dans le destinées de la jeune compagnie française, résolut de l'aider Jacques Callies entra au conseil de Bull et, en 1936, fi appel à son plus jeune frère Joseph, qui, abandonnant

Rien dans son ascendance ne semblait destiner Joseph Callies — prononcer : Caille — à devenir le président-directeur général d'une importante société française de mécanique, et des plus dynamiques. Dernier d'une famille savoyarde de douze enfants, il avait la facile possibilité, en sortant de l'École Centrale, de faire une honnête carrière d'ingénieur dans une vicille affaire familiale, les Papeteries Aussedat, qui, depuis deux cents ans, fabriquent des papiers fins sur le déversoir du lac d'Annecy.

Pourtant, tenté par la mécanique difficile des moteurs Diesel de sous-marins, il choisit de travailler chez Sulzer à l'apprentissage, puis à l'atelier, avant de passer au bureau d'études; en même temps, il s'imposait de connaître par expérience les conditions de travail des ouvriers et des techniciens.

Alors qu'il s'astreignait à suivre ce programme, un deuil de famille le ramenait aux Papeteries Aussedat,



papier, revint à la mécanique comme directeur technique de Bull.

Ce fut alors pour Joseph Callies le début d'une carrière difficile, risquée, dont les destinées allaient se confondre entièrement avec celles de la Compagnie Bull, à laquelle il consacra la totalité de son activité. A cette époque, les conseils de prudence ne manquèrent pas. Tandis que le gouvernement français s'en désintéressait, les capitalistes mesuraient prudemment leur concours à une entreprise qui allait se heurter à un monopole américain déjà solidement établi en France, et qui commença immédiatement une guerre de procès qui dura dix ans.

Heureusement, les Callies étaient, par trois mariages, pparentés aux Michelin, et Édouard Michelin, le grand industriel de Clermont-Ferrand, soutint l'audace de ses indres, les aidant de son expérience et de ses conseils, car avait retrouvé dans l'industrie naissante des machines

comptables à cartes perforées les mêmes promesses de développement qu'il avait pressenties, quarante ans auparavant, à l'avènement du pneumatique. Nantie d'un tel filet de sécurité, l'acrobatie, pour la Compagnie Bull,

devint plus assurée.

Il fallait beaucoup d'audace pour persévérer dans une telle entreprise. Indépendamment des lourdes menaces d'une concurrence déjà puissamment établie, les risques et les difficultés que présentent l'étude et le lancement des machines à cartes perforées résultent moins de leur réelle complication que de cette particularité qu'elles doivent fonctionner ensemble, et que, par conséquent, aussi longtemps que la gamme complète qui constitue l'équipement n'est pas sortie, tous les efforts fournis demeurent inutiles sur le plan commercial.

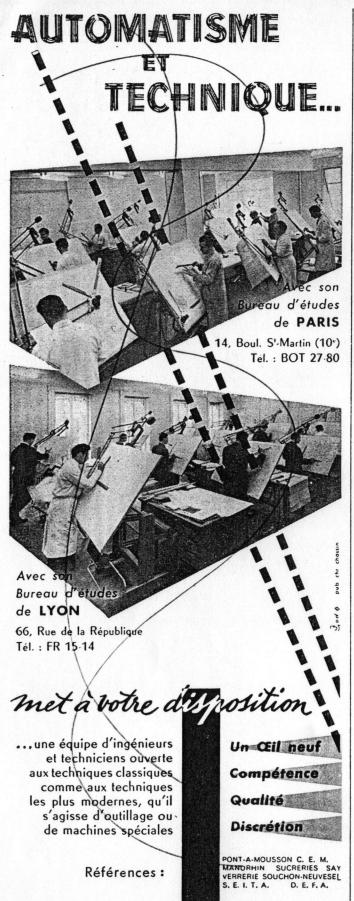
En présence d'une telle situation dont les différents aspects et les conséquences ne lui échappaient pas, Joseph

Callies résolut d'abord de consacrer le maximum de ses possibilités à la création et au financement d'un important bureau d'études. Dès les premiers résultats acquis, une production suffisante pouvait seule permettre de soutenir cet effort. C'est alors qu'avec audace et clairvoyance Joseph Callies résolut de recourir à l'exportation, capable d'absorber une production pour laquelle le marché français se révélait insuffisant, et source en même temps de richesse nationale. La tâche était d'importance, en concurrence avec une production américaine qui, depuis de nombreuses années, s'était implantée dans le monde entier. Joseph Callies et son bras droit, Georges Vieillard, se consacrèrent à cette tâche avec obstination. Les résultats devaient récompenser leurs efforts. A l'heure actuelle, la Compagnie Bull exporte la moitié de sa production dans 21 pays étrangers, dont les États. Unis où son chiffre d'affaires a dépassé l'an dernier 2 millions de dollars.

Lorsque Joseph Callies succéda à son frère Jacques comme président-directeur général, en 1948, l'apparition de l'électronique mettait la Compagnie Bull devant un nouveau tournant. Pressentant tout l'avenir des techniques nouvelles, Joseph Callies lança résolument ses services d'études dans cette voie. Dans le silence - méthode chère à Michelin et Citroën — la jeune équipe Bull orienta ses recherches vers les applications encore peu connues des semi-conducteurs et sortit en un temps record le calculateur Gamma, à base de diodes au germanium. Technique tellement nouvelle que, en 1954, la consommation de la Compagnie Bull en diodes représentait 10 % de la consommation totale des États-Unis. Dès son apparition, le calculateur Gamma a conquis le marché par la souplesse de son emploi et sa faible consommation d'énergie, d'où il résulte, entre autres avantages, que le Gamma, dissipant peu de chaleur, peut être installé dans des bureaux quelconques sans qu'il soit nécessaire de procéder à de coûteuses installations d'évacuation de l'air chaud. Bien adapté aux dimensions de la majorité des entreprises européennes, il y a actuellement plus de 400 Gamma en service, et la Compagnie Bull en fabrique 12 par mois.

Mais les techniques électroniques continuent leur foudroyante progression. Les premiers modèles de calculateurs Gamma sont complétés par des dispositifs de calcul à vitesse accrue et par des mémoires de plus en plus importantes réalisées par des tambours magnétiques, des rubans magnétiques, des matrices de tores magnétiques; et la technique toute récente des transistors s'introduit dans le Gamma 60, grande machine récemment annoncée et déjà chaleureusement accueillie par une certaine clientèle. Des études d'une telle importance représentent des investissements qui donnent le vertige, même pour une société de l'importance de la Compagnie Bull, dont le capital social s'élève à 2 325 000 000 de francs, et dont la production dépasse mensuellement un milliard de francs,

Or, Joseph Callies n'est pas homme à se laisser distancer. Il est grand, mince, distingué, sportif; ce quinquagénaire, père de dix enfants, a gardé une allure étonnamment jeune. Il le doit sans doute à son énergie et à la discipline à laquelle il s'astreint. Ce n'est pas son moindre titre à l'affectueux respect de son personnel que d'avoir été trois fois gagnant du tournoi annuel de tennis de l'Association Sportive Bull; chacun rappelle aussi volontiers qu'il a été battu en finale une fois par un ajusteur, une autre fois par un agent technique de la Compagnie. En été, il entraîne ses enfants dans des courses de haute montagne, qu'il considère comme une excellente école d'énergie. Et s'il s'est cassé le péroné de la jambe gauche, en faisant du ski



l'hiver dernier, il n'a perdu pour cela ni son activité, ni un jour de travail. On le voyait arriver le matin dans une deux-chevaux adoptée pour la circonstance (avec un peu d'adresse, on peut passer les vitesses sans débrayer). Joseph Callies est capitaine aviateur de réserve, croix de guerre

svec deux citations et Légion d'honneur.

Naturellement modeste et réservé, Joseph Callies est d'un abord un peu froid, bien que très courtois. Mais son interlocuteur décèle bien vite la foi qui l'anime et sa conviction quant aux destinées de son entreprise et son attachement à certains impératifs, en particulier le caractère exclusivement français de la Compagnie Bull. A la suite de son frère Jacques, Joseph Callies a su défendre sa société contre toute ingérence d'origine étrangère, malgré des offres répétées qui auraient tenté plus d'un financier. « Le succès de notre société, précise-t-il, tient pour une bonne part à ses origines. Trois éléments lui donnent son véritable visage. Son propre développement d'abord. Elle a débuté il y a vingt-cinq ans, avec quelques dizaines d'ouvriers; en 1955, nous occupions un effectif de 3 000 personnes ; aujourd'hui, moins de deux ans plus tard, nous en faisons travailler plus de 5000. Nous devons même actuellement réorganiser nos services d'études et de production à une telle cadence que nous avons préféré ne publier aucun organigramme officiel, afin de pouvoir, à l'occasion de ces bouleversements périodiques de structure, donner leur chance à tous ceux dont les services antérieurs laissaient entrevoir qu'ils ne plafonnaient pas encore dans la fonction qu'ils occupaient. Nous nous attachons à placer les hommes audessus d'eux-mêmes. Cette méthode contribue à préserver l'esprit pionnier de notre entreprise et à lui éviter, malgré son développement, le fonctionnarisme et l'impersonnalité des relations qui, dans les trop grosses firmes, guettent le personnel et la direction. Le second facteur dynamique de notre entreprise tient à la nature même de son activité. Comme elle est à la source de bon nombre d'innovations en électronique, il n'est pas rare que, dès la trentaine, certains de nos ingénieurs à l'esprit inventif et réalisateur fassent autorité dans la profession tant en France qu'à l'étranger. L'effort de création est tel que, dans notre entreprise, l'âge moyen non seulement des cadres, mais de tout le personnel, se situe aux environs de 35 ans. Enfin, un troisième motif incite notre personnel à aimer son travail : il a conscience que toutes nos réalisations sont bien françaises, et il est fier du succès remporté par les machines Bull à l'étranger, qui témoigne de leur qualité. Ce n'est certes pas dans notre société qu'on se laisse aller à ce travers, qui semble être propre à notre pays, de dénigrer systématiquement la production française. »

Un autre impératif auquel Joseph Callies est attaché est celui de la concentration des services de l'entreprise sous le même toit, et directement sous son regard. Objectif très difficile à atteindre quand l'entreprise grandit, quand l'espace se trouve, pour une entreprise parisienne, forcément limité, quand les ressources locales en main-d'œuvre se trouvent dépassées. Il fallait donc concilier l'inconciliable, c'est-à-dire respecter l'idée de concentration tout en cédant à la nécessité de l'expansion vers l'extérieur et de la décentralisation, préconisée d'ailleurs par les pouvoirs publics. La structure actuelle de la Compagnie donne une élégante solution du problème. Cinq usines, autant que Possible spécialisées, ont été créées en province par Bull : Vendôme pour les relais (250 000 par mois), Saint-Quentin pour les pièces détachées, Mouy pour les câblages, Les Andelys pour le montage des petits ensembles, Lyon pour le matériel de poinconnage et de vérification. Dans les

bâtiments de l'avenue Gambetta, se trouvent les chaînes de montage, de mise au point et de contrôle final des différentes machines; donc, au point de vue fabrication, l'avenue Gambetta considère ses usines de province comme des fournisseurs, mais des fournisseurs exclusifs et qui lui appartiennent. L'avenue Gambetta réunit dans les mêmes bâtiments les services généraux de fabrication, d'entretien en clientèle, les études, les laboratoires, les services administratifs, les services commerciaux et exportation et, enfin, la direction générale, qui a directement contact avec tout l'ensemble.

L'horaire est le même pour tout le monde. Joseph Callies donne l'exemple de la ponctualité : à 8 heures, chacun est à son poste, et déjà la maison vibre comme une ruche. Le déjeuner de midi prend le moins de temps possible ; les cadres ont à leur disposition un restaurant et un snack-bar où le président, les directeurs et leurs collaborateurs se rencontrent librement autour de petites tables de quatre. Tous les vendredis à 8 heures, Joseph Callies réunit tous les agents commerciaux parisiens pour une conférence qui donne une grande cohésion aux efforts de tous.

Ainsi, Joseph Callies a su réaliser, par le contact direct dû à la concentration, une grande simplification des rapports administratifs, en même temps qu'une unité et un esprit d'équipe auxquels il tient beaucoup, et qui sont une des caractéristiques de son entreprise.

Joseph Callies n'a pas oublié que tout jeune il avait choisi de débuter comme ouvrier. Aussi maintenant, et malgré la somme de travail et de responsabilité que lui impose le développement de la Compagnie Bull, il a mis au premier rang de ses préoccupations la promotion et l'éducation du personnel. Toute l'année fonctionnent à la Compagnie Bull des écoles de plein exercice, dont les élèves sont des stagiaires régulièrement embauchés et normalement rémunérés, et qui sont complètement formés soit pour la manipulation, soit pour la vente, soit pour l'entretien du matériel mécanographique. De plus, des équipes d'instructeurs sont chargées d'assurer dans les ateliers mêmes la formation du personnel ouvrier récemment embauché. Enfin, des cours théoriques et pratiques, en particulier relatifs à la technique électronique, sont donnés pour le personnel désireux de se préparer à des emplois dont la nouveauté l'attire. Ces cours ont lieu pendant les heures de travail, et, même si leur rentabilité n'est pas directement évaluable, il n'en est pas moins vrai qu'ils contribuent puissamment à la stabilité et à la promotion du personnel.

Dans le même esprit, Joseph Callies a créé tout un système de primes qui viennent compléter les salaires individuels en s'attachant à récompenser l'effort personnel. L'idée originale qui se révèle dans ce système de primes est qu'elles sont payées soit par trimestre, soit même par semestre, dans l'espoir que l'importance des sommes reçues ainsi en une seule fois par les foyers incitera les chefs de famille à repenser leur budget à échéance plus

lointaine, et non au jour le jour.

Joseph Callies ne manque pas de faire remarquer que, dans cette profession, la formation des clients eux-mêmes en vue de l'utilisation du matériel joue un rôle important. Des cours périodiques sont donc organisés pour la clientèle; des employés, des chefs de service, souvent même des chefs de maison en personne viennent suivre ces cours; un très bel amphithéâtre de 180 places, aménagé de la façon la plus moderne, est réservé à cet usage, avenue Gambetta. Joseph Callies lui a donné symboliquement le nom de son frère aîné disparu : Salle Jacques-Callies.