

**« LE PLAN MERCURE » CHEZ CITROËN,  
UN DESSIN ANIME DE COMMUNICATION INTERNE**

Courts-métrages réalisés par  
Jaques ROUXEL et Laurent BOURNOURE

Analyse sémiotique réalisée par  
Izoumi Juliette L'Hériteau

---

Sémiotique des Médias

Le genre du documentaire audiovisuel

Séminaire de DESS à l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales  
(INaLCO)

Paris 2001

## PROBLEMATIQUE

### Résumé

L'ambition de ce rapport est d'esquisser une analyse sémiotique d'un film de communication interne réalisé par le groupe Citroën lors de la mise en place du Juste A Temps. Après avoir étudié l'organisation syntagmatique du corpus, on s'attachera à une séquence en particulier pour mettre en valeur quelques rapports inter-sémiotiques. Une étude thématique sera proposée en vue de l'indexation du documentaire. Pour finir, on s'attardera à dégager les spécificités de ce corpus et à justifier le choix du support utilisé.

### Mots Clef

Bruitages  
Citroën  
Communication interne  
Film d'animation  
Entreprise  
Juste A Temps  
Synchronie son / image

### Sommaire

<b>PROBLEMATIQUE</b>	<b>2</b>
RESUME	2
MOTS CLEF	2
SOMMAIRE	2
<b>BREVE PRESENTATION DU DOCUMENTAIRE</b>	<b>3</b>
<b>L'ORGANISATION TEXTUELLE GLOBALE DU DOCUMENTAIRE</b>	<b>4</b>
<b>LES CODES THEMATIQUES PRINCIPAUX</b>	<b>5</b>
<b>LA CONSTRUCTION DU DISCOURS AUDIOVISUEL</b>	<b>6</b>
L'IMPORTANCE DU SCRIPT	6
ANALYSE DE L'IMAGE	7
MICKY-MOUSING : IMAGE ET BRUITAGE	9
UN STYLE DIDACTIQUE : RESUMES	9
<b>UNE LECTURE CRITIQUE DU DOCUMENTAIRE</b>	<b>10</b>
BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES	12
ANNEXES:	
1. <u>DECOUPAGE EN SEQUENCES</u>	
2. <u>ELEMENTS DE TRANSITION</u>	
3. <u>DECOUPAGE EN PLANS</u>	
4. <u>ORGANISATION NARRATIVE</u>	
5. <u>THEMES</u>	
6. <u>SCRIPTS</u>	

## BREVE PRESENTATION DU DOCUMENTAIRE

Le corpus étudié, nommé **Le Plan Mercure**, est en fait une série de trois courts métrages d'animation réalisés par Laurent BOURNOURE et Jacques ROUXEL entre 1986 et 1988. D'une durée totale de 30 minutes environ, ils ont pour cible les techniciens de l'entreprise ainsi que leurs formateurs.

**Le Plan Mercure** explique les raisons pour lesquelles la production Juste A Temps est instaurée chez Citroën : face aux progrès organisationnels de la concurrence, il faut s'aligner sur les méthodes employées au Japon chez Toyota. Ceci suppose une réforme dans l'organisation de la production, mais aussi dans la culture même de l'entreprise.

- ✓ **Mercure ou l'organisation industrielle** (1986) explique les objectifs du plan Mercure chez Citroën : il s'agit de satisfaire le client par une gamme de produit diversifiée, dans les meilleurs délais, au prix de revient le plus bas grâce à des méthodes de travail permettant d'atteindre le « 0 défaut, 0 panne ». Ce dessin animé, d'une durée de 18 minutes, a reçu en 1987 le Grand Prix Images pour la Qualité lors du 3<sup>e</sup> festival audiovisuel de l'AFCI Q<sup>1</sup>.
- ✓ **Mercure ou les nouveaux comportements** a été réalisé en 1987 et dure 12 minutes. Ce deuxième volet du film consacré au Plan Mercure fait part des expériences de Citroën dans le domaine de l'organisation sociale et des applications de nouveaux métiers.
- ✓ **Mercure et les Poka-Yoké**, réalisé en 1988, constitue un complément de 8 minutes au premier volet de la série. Pour parvenir au « 0 panne, 0 défaut », il convient de mettre en place des méthodes de contrôle simples et efficaces. Appelés Poka-Yoké (du Japonais « évite les ratés / garde-fou contre la distraction »), ils sont ici personnifiés pour surveiller la chaîne de production.

Etant donné le thème traité, et au vu du style des réalisateurs, ces documentaires sont très denses en contenu visuel et informatif. Cependant, il apparaît que les deux premiers forment une unité à part, notamment car ils ont le même narrateur. D'autre part, le contenu informationnel paraît moins riche concernant les Poka-Yoké ; c'est pourquoi ce dernier court métrage ne sera pas étudié en profondeur ici.

---

<sup>1</sup> AFCIQ : Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité, devenue Mouvement Français de la Qualité (MFQ) en 1991.

## L'ORGANISATION TEXTUELLE GLOBALE DU DOCUMENTAIRE

Le corpus se compose donc de trois séquences triviales, constituées par chacun des trois courts métrages énumérés plus haut.

La première séquence expose les conditions de demande qui ont justifié l'instauration du Plan Mercure, et l'organisation industrielle qui en découle : il faut obtenir un produit de qualité maximale dans les délais les plus courts. La seconde séquence, quant à elle, reprend les principaux objectifs d'un point de vue organisationnel : elle met l'accent sur l'autonomie et sur la circulation de l'information dans l'entreprise.

De ces deux séquences ont été dégagées 8 sous-séquences, à partir d'indices visuels et sonores, mais avant tout textuels<sup>2</sup>. La seconde sous-séquence fait l'objet d'un découpage plus fin en scènes<sup>3</sup>.

L'analyse de ces résultats permet de rendre compte du dynamisme de ce **Plan Mercure**, dû en particulier au genre choisi : dans la séquence sur la réduction des délais, on dénombre 39 plans visuels pour 6 minutes de document, soit en moyenne 9 secondes par plan. Il serait donc fastidieux d'établir ici une liste de plans visuels comme on peut le faire pour un document filmé.

Ce document présente en outre une particularité intéressante : il s'agit avant tout d'une narration en voix off, qui est illustrée par les animations ; lesquelles sont appuyées par des bruitages ludiques. L'exemple le plus flagrant de ce fait se trouve dans la séquence principale, scène 3, plan narratif n°7 (time code 7'40'') :

Plan visuel	Plan sonore	Plan de la parole
Machine couchée et accoudée en activité	Répétition de 4 notes (à environ 60 bpm <sup>4</sup> )	Les machines ont des rythmes variés
Machine plus rapide, debout, en fonctionnement	Répétition des mêmes notes (à environ 240 bpm)	La machine la plus performante exige et génère le plus de stocks

On reconnaît ici Jacques ROUXEL, père des Shadoks, avec cette prédominance du texte sur l'image et sur le son. Il conviendra donc, pour l'analyse de ce documentaire, de se pencher essentiellement sur les scripts<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Annexe 1 : découpage en séquences

Annexe 2 : éléments de transition

<sup>3</sup> Annexe 3 : découpage en plans

<sup>4</sup> bpm : battements par minute, unité de mesure de rythme

<sup>5</sup> Annexe 6 : scripts

Ce texte est enfin extrêmement structuré, dans un but à la fois argumentatif et didactique : chaque sous-séquence, chaque scène se conclut par un résumé de ce qui vient d'être abordé, schémas à l'appui, exactement comme dans des manuels scolaires. Autre clin d'œil à l'école : ce « présentateur » qui semble faire un cours sur l'organisation industrielle, avec sa baguette, et qui réapparaît pour faire un diaporama à la fin de la séquence sur l'organisation sociale.

### LES CODES THEMATIQUES PRINCIPAUX

L'étude des codes thématiques d'un document audiovisuel se fait traditionnellement de la façon suivante :

- ✓ Tout d'abord, on répertorie les référents visuels, sonores et de la parole ;
- ✓ Dans chacune des listes ainsi constituées, on cherche à regrouper les référents en codes thématiques, les codes thématiques en thèmes ;
- ✓ Il s'agit enfin de comparer les listes structurées ainsi obtenues. Dans la plupart des cas, on obtient des thèmes semblables pour chacune des pistes, ce qui montre la cohérence du document mais aussi la pertinence de l'analyse.

Le plan sonore étant le plus difficile à analyser, et plus particulièrement à thématiser, il est souvent couplé avec le plan de la parole ou tout simplement omis. Ce travail se fait donc en général avec les plans visuel et narratif. Ici, le plan sonore est avant tout constitué de bruitages divers, et bien que ce travail pourrait s'avérer intéressant, il est difficile de caractériser et par conséquent de répertorier tous les effets recherchés par la mise en scène.

En outre, la liste des référents visuels s'avèrerait très longue sans compter que, dans le dessin animé, une seule image est constituée de plusieurs, calques (ou cellophanes) superposés. On peut alors s'attendre à dénombrer 500 à 600 calques, bien que nombre d'entre eux aient une occurrence multiple.

Il nous reste donc à étudier le plan narratif<sup>6</sup>, sur la base des scripts reproduits en annexe. Comme on peut s'y attendre, les thèmes s'organiseront autour de la gestion de production : l'un d'eux concerne le processus industriel, avec les contraintes et le système de production. Il s'oppose aux comportements humains, qui concernent eux la demande et l'organisation de l'entreprise. Ce thème est plutôt abstrait par rapport au premier, car il tient davantage de la psychosociologie que de la gestion de production.

Cette description thématique du documentaire a donné lieu à une liste hiérarchisée de thèmes, qui peut être utilisée comme thésaurus pour décrire des

---

<sup>6</sup> Annexe 4 : organisation narrative

Annexe 5 : les thèmes

documents sur la réforme organisationnelle qu'a suscité le Toyotisme dans les entreprises. Les documents ainsi indexés pourront être audiovisuels ou textuels.

En vue d'une indexation audiovisuelle, il aurait pu paraître plus intéressant de se pencher davantage sur les référents visuels. Toutefois, comme il s'agit ici d'un film d'animation, il est difficile de décrire de façon explicite les objets, ce qui pose tant des problèmes lors de l'indexation que lors de la requête.

## LA CONSTRUCTION DU DISCOURS AUDIOVISUEL

### L'importance du script

Une brève observation du découpage des deux premières séquences du documentaire permet de découvrir son lien direct avec le plan du script : les transitions du discours audiovisuel correspondent parfaitement à celles du plan de la parole. Une telle construction du discours suppose une narration très performante, bien construite, et homogène : c'est pourquoi il n'y a qu'une seule voix off, qui instaure une sorte de complicité avec le spectateur.

La narration s'impose les contraintes suivantes :

#### ✓ Une introduction

Sur un style narratif, elle expose la problématique : différents éléments nécessaires à la réflexion sont présentés. Dans la première séquence, c'est un petit historique des comportements du consommateur qui permet au spectateur de prendre conscience de l'évolution de la demande, et donc de la nécessité pour l'entreprise de réagir. La seconde séquence s'attache quant à elle à rappeler le cadre industriel dans lequel doit s'effectuer la réforme sociale de l'entreprise. Enfin, la troisième séquence est introduite par les différents dégâts que causent les « démons de l'oubli » : chez l'aviateur, chez le cuisinier, et dans l'industrie, d'où un développement sur la lutte contre ces démons.

#### ✓ L'argumentation

Différentes solutions sont explorées puis argumentées. Des objections prévisibles sont d'emblée écartées (hyperbole), sinon on admet le bien-fondé de certains arguments pour mieux les réfuter par la suite (technique de concession). Pour appuyer cela, le narrateur tente de créer une complicité avec sa cible, en utilisant souvent le pronom « nous », mais aussi par un jeu de questions-réponses, le dialogisme, qui simule un dialogue avec le spectateur.

L'extrait suivant du script illustre bien ce phénomène : « Mais à supposer que nos lignes soient munies de Poka-Yoké d'opération partout où il y a des risques, est-ce que cela va nous garantir à l'arrivée une qualité totale ? eh bien, non. »

✓ **La solution**

Les solutions du Plan Mercure sont exposées de façon normative. Il y a ici beaucoup de verbes déclaratifs, en particulier la séquence « il faut ». Ici, le narrateur se dissocie de la cible en évitant la première personne du pluriel.

L'extrait suivant est tiré de la séquence principale : « Primo, il faut l'aider à faire 0 défaut. Pour cela, la conception doit être telle que le montage soit simple. Il faut que les pièces qui arrivent à l'assemblage respectent les spécifications. Enfin, il faut développer des systèmes anti-erreur. »

✓ **La conclusion**

Elle résume les solutions Mercure, mais aussi explique les conditions de mise en œuvre de ces solutions. Pour la première séquence, on explique qu'une réforme de l'organisation industrielle suppose de nouveaux comportements. Dans la seconde séquence, il est précisé que ces nouveaux comportements concernent tous les salariés de l'organisation.

Seule la dernière séquence se termine avec une sorte d'épilogue, où l'on explique l'origine du mot Poka-Yoké. Il faut noter qu'a priori, le spectateur attend cette information, qui a été annoncée plus tôt. Il n'y a ici aucun résumé, et seuls quelques indices nous permettent de voir le lien avec les précédents courts-métrages : la fleur bleue du Plan Mercure et la musique qui va avec. Cette séquence n'est donc qu'un appendice aux deux autres.

[Analyse de l'image](#)

L'image a bien sûr un rôle très important dans un corpus d'animation: il convient donc de l'étudier plus en détail, afin de comprendre ses qualités. Il faut pour cela comprendre la technique du cellophane, employée dans l'animation depuis 1915 : il s'agit d'exploiter la transparence de ce support pour reprendre la partie fixe du dessin. On superpose alors d'autres cellophanes pour animer un ou plusieurs objets (le plus souvent des personnages), en faisant attention à ne jamais en superposer plus de 4, pour éviter les problèmes de lumière.

✓ **Le décor**

C'est la partie fixe de l'image, ou le fond. Il est fait ici de sortes de mosaïques peintes à l'aquarelle avec des couleurs très pâles. Le décor n'apporte un élément à la compréhension globale du documentaire qu'à l'introduction de la première séquence, quand il représente les différentes finitions intérieures de la voiture. Ailleurs, il a un rôle neutre: il évite juste la monotonie.

D'autre part, on constate que les couleurs sont plus vives (rose, jaune, vert brillant) lorsque la fleur bleue du Plan Mercure apparaît en comparaison au reste du corpus, où les tons sont plus froids : vert foncé, bleu grisâtre. Sur ces

décors moins gais se superposent deux types d'objets: les personnages et les machines.

✓ **Les machines et matières**

Les artefacts se divisent ici en deux catégories: ceux qui modifient la valeur du produit et ceux qui ne sont que des instruments de la chaîne de production: les produits intermédiaires ou finis, les bacs et camions, le tapis roulant de la chaîne de production.

Les premiers artefacts sont acteurs dans le processus de production ; il s'agit essentiellement des machines, qui sont toujours personnifiées: elles ont une forme approximativement humaine, avec des bras et des yeux (elles louchent même), et sont le plus souvent teintes en orange. Les pièces défectueuses sont également personnifiées, car elles entrent dans le processus de production pour le dérégler: celles-ci sont colorées en gris.

Les seconds en revanche ne sont jamais personnifiées: ce sont des pièces représentées par des formes simples aux couleurs figées (carrés rouges, demi disque blanc). Les seules exceptions à cette catégorisation concernent le vilebrequin de la sous-séquence principale et les Poka-Yoké de la dernière séquence.

✓ **Les personnages**

Les personnages sont grossièrement dessinés, avec un visage plus ou moins expressif et des membres pas toujours présents. Ils répondent cependant à certaines règles qui nous permettent de les reconnaître assez aisément. Par exemple, la plupart des personnages ne sont pas habillés, sauf s'ils remplissent une tâche particulière :

- ✓ Le client est représenté dans les tons jaune - orangé, avec un nœud papillon. Il est le plus souvent aux côtés d'une voiture rouge, aux couleurs de Citroën.
- ✓ Les cadres se reconnaissent à leur blouse blanche, à un bâton d'instituteur ou à une craie : l'animateur d'équipe, le mathématicien, le gestionnaire.
- ✓ Taylor et Ford, les deux seuls personnages qui sont nommés, ont des cheveux et des habits : col, veston, cravate.
- ✓ Dans la dernière séquence, on reconnaît les personnages qui ne travaillent pas dans une chaîne de production grâce à leur costume: aviateur avec son uniforme militaire, chef avec sa toque.

En définitive, on peut dire que rien n'est attribué aux personnages qui représentent les techniciens de l'entreprise, c'est à dire à la cible du message.

On peut également repérer un code couleur qui permet de catégoriser les personnages: dans la seconde séquence, on oppose les acteurs de la nouvelle

organisation, en bleu, avec ceux de l'ancienne organisation qui sont plutôt bruns. Ces derniers sont parfois mal rasés, recourbés comme s'ils devaient supporter le poids de la hiérarchie. La tête arrondie des nouveaux agents dénote leur souplesse, leur sympathie. Ils ne sont ni des automates, ni des esclaves de la machine : ils doivent la maîtriser, et ont donc la tête haute et le sourire.

Enfin, leur forme volontairement peu réaliste rendent ces personnages plus malléables. Ainsi, lorsqu'ils forment un groupe, les personnages ne sont plus qu'une seule masse avec plusieurs têtes. On note aussi dans la séquence principale, plan 6, que les personnages sont démesurément petits face à l'outil à changer -pour montrer les difficultés liées à ce changement.

D'une manière générale, on perçoit encore l'influence de la bande dessinée sur ce dessin animé : par exemple, lorsqu'on parle de siège éjectable dans l'introduction de la première séquence, des traits propres au dessin marquent le mouvement dudit siège. De façon analogue, nos « arrière grand pères » de la seconde séquence, effrayés par la flexibilité, s'enfuient en laissant des nuages de poussière derrière eux. Ces caractéristiques, que l'on retrouve aussi chez Tex Avery, se raréfie dans les animations actuelles.

#### [Mickey-mousing : image et bruitage](#)

Dans ce document, il y a de façon systématique une synchronie parfaite entre le son et l'image. En effet, la nature même de ce support facilite cette fusion entre le rythme visuel et le rythme sonore.

Le père de cette technique, Norman McLaren, disait de l'animation : « [ce] n'est pas l'art du dessin qui bouge, mais du mouvement dessiné. » Il a beaucoup expérimenté la synchronie visuelle et sonore, avec des formes abstraites et de la musique classique. Ces travaux sont restés au stade expérimental jusqu'à ce que les studios Disney l'exploitent dans leurs comédies musicales. C'est pourquoi elle est restée de nos jours sous l'appellation de "mickey-mousing", en référence au célèbre personnage de Walt Disney.

Ici, il y a tout au long du **Plan Mercure** une mise en correspondance entre le bruitage et l'image. Pour ne citer que l'une de ces situations, prenons la séquence principale, scène 2 (Time Code 3'50") : le client dépose sa commande, déclenchant ainsi le processus de production. Un roulement de tambour accompagne le processus de transformation des pièces, qui deviennent au final une voiture rouge devant laquelle le client lève les bras, avec un coup de cymbale à ce moment précis.

#### [Un style didactique : résumés](#)

On remarque enfin l'usage très répété des résumés : à la fin de chaque partie et de chaque sous-partie sont introduites de courtes scènes qui reprennent les

idées énoncées auparavant. Le texte est appuyé par l'image, qui présente un schéma récapitulatif avec des dessins du documentaire qui évoluent au fil de la narration. Ces parties sont très vite remarquables grâce à la musique de fosse, qui sert de slogan sonore au Plan Mercure.

Si la narration condense en quelques mots des contenus plus riches, la reprise des images permet au spectateur de faire le lien entre ce qui se dit et ce qui a été dit. Seuls les objets clef sont choisis, avec une animation sobre qui montre le strict nécessaire. Ainsi, l'auteur peut réutiliser ses animations à un coût moindre, avec vraisemblablement un impact plus grand.

Ces résumés ont un rôle didactique très important, car ils permettent une bonne compréhension du message à travers les éléments clef du film. Une vue générale de l'objet de la communication, puis des vues intermédiaires, permettent de bien structurer le souvenir que la cible gardera de ce message.

Comme on l'a déjà évoqué plus haut, la construction du discours audiovisuel rappelle celle des manuels scolaires. On retrouve par exemple dans les manuels des codes couleurs, qui en mathématique distinguent les théorèmes des conventions : ici, ce sont les différentes couleurs des personnages qui comptent.

Au niveau de l'organisation narrative, on peut également rapprocher :

- ✓ l'activité préparatoire des manuels avec l'introduction, voire l'argumentation ;
- ✓ le cours magistral présente les normes à suivre, les techniques à appliquer ;
- ✓ la petite fiche qui résume le cours sert de conclusion.

Le style didactique est donc bien voulu, peut-être pour inculquer au spectateur une sorte de vérité établie, la solution Mercure. C'est aussi la spécialité de Rouxel, puisqu'il l'exploite déjà dans les Shadoks. Il faut cependant noter que le Plan Mercure présente les réalités de l'industrie des années 1980, qui ne pouvait aller à l'encontre d'une telle évolution. Il était donc nécessaire de convaincre les salariés de son bien-fondé, et justifier la réorganisation énorme qu'il a engendré.

### UNE LECTURE CRITIQUE DU DOCUMENTAIRE

Ce documentaire est avant tout destiné à une cible très précise : les techniciens de la chaîne de production, qui sont les premiers concernés par les bouleversements qu'engendre le Plan Mercure. Il y a donc quelques présupposés culturels, liés à cette cible, dans ce documentaire. Ainsi, on se contente de montrer les changements de l'organisation industrielle, sans préciser l'état initial du processus de production ni donner une description exhaustive de son état final. Les différentes étapes de la construction d'une voiture ne sont pas présentées, et on n'explique pas ce que sont les cartes *kanban* (Time Code : 8'33"). On présuppose donc ici que l'auditoire connaît déjà leur principe de

fonctionnement, et qu'il suffit juste de montrer leur utilité. Pour le néophyte qui regarde ce documentaire, quelques questions restent alors en suspens : qu'est-ce que le prix revient de fabrication ?

Par ailleurs, le style didactique employé, s'il présente les nombreux avantages cités plus haut, peut paraître rébarbatif pour cette cible. En effet, les employés ont depuis longtemps déjà quitté l'école, et cette argumentation scolaire pourrait les ennuyer.

De même, le choix du film d'animation plutôt que d'un documentaire peut surprendre, mais il se justifie par le succès qu'ont connu les Shadoks 1968-1969. Lors de la diffusion du film, les Shadoks avaient terminé leur saga de 52 épisodes depuis plus de dix ans, et n'étaient plus qu'un charmant souvenir que **Le Plan Mercure** a permis de retrouver avec joie. Ainsi, le côté ludique du dessin animé l'emporte sur l'aspect didactique du film documentaire, ce qui permet de mieux faire passer le message de l'entreprise à ses salariés.

On peut encore se demander ce qui a poussé le service de communication à choisir de faire un court-métrage plutôt qu'une réunion d'information ou une documentation. Cette dernière avait-elle déjà vocation à ne pas être lue ? La réunion aurait pu permettre d'apporter l'interactivité, de donner ainsi la parole au public. La direction de l'entreprise a peut-être choisi par là d'imposer d'abord cette nouvelle organisation, industrielle et sociale, avant de les responsabiliser... comme le préconise le second court-métrage. Ou encore, on peut imaginer que ce corpus n'a pas été le seul moyen de communication qu'ait choisi Citroën pour justifier le Plan Mercure auprès de ses salariés.

Notons tout de même que, s'il est difficile d'en mesurer l'impact, ces documents ont selon Citroën connu un vif succès, tant et si bien que 15 ans après, on les leur demande encore...

### Bibliographie et sources

- ✓ L'analyse de contenu, A. ROBERT et A. BOUI LLAGUET, Que sais-je ?, PUF
- ✓ Le dessin animé, cahier du Centre National de Documentation Pédagogique
- ✓ Les figures de style, H. SUHAMY, Que sais-je ?, PUF
- ✓ La Gestion de la Production, J-C TARONDEAU, Que sais-je ?, PUF
- ✓ Jacques ROUXEL et les Shadoks, Fantasmagorie Productions
- ✓ <http://www.citroen.fr>
- ✓ <http://www.cplus.fr/html/series/SHADOCK/shadockosite/haut.htm>

Avec l'aimable participation de :

- ✓ Thierry FOUQUE, UPX-Nanterre, professeur de Gestion de Production
- ✓ Régis GROSCUK, du service documentation chez Citroën
- ✓ Peter STOCKINGER, INALCO, professeur de Sémiotique des Médias