

Préface

Patrick Fridenson

Pierre Lefauchaux était connu surtout comme un grand résistant. Voici un livre très neuf, qui montre l'industriel en action et qui va bien au-delà de cet objet. Il ouvre en effet des pistes sur l'activité de dirigeant, sur la France d'après la seconde guerre mondiale et sur l'automobile.

Sur l'activité de dirigeant, le livre de Cyrille Sardais apporte un éclairage très vif, grâce au fait que les extraordinaires archives utilisées permettent de suivre la mise au point par Pierre Lefauchaux de ses idées.

On pourrait y trouver matière à réflexion sur l'action du dirigeant en période de crise : faire face aux pénuries de ressources essentielles, retrouver un compromis de gouvernement pour l'entreprise entre ses différentes parties prenantes, négocier les nouvelles régulations qui émanent des pouvoirs publics.

On y perçoit des dimensions souvent méconnues de cette activité, mais que des recherches récentes en sciences de gestion mettent aujourd'hui au centre de la réflexion.

La première est la construction d'une légitimité¹, aussi bien en interne – vis-à-vis tant des ouvriers et employés que des cadres – qu'en externe – à l'égard des constructeurs d'automobiles concurrents, des fournisseurs et équipementiers, des banquiers, comme de l'État, du Parlement, du monde politique et social français et même des autorités américaines à Paris (ambassade, administration du plan Marshall). En effet, lorsque Lefauchaux arrive à la tête de Renault, il ne s'agit pas de la succession du fondateur, Louis Renault, mais d'une rupture. Le président, la stratégie, les méthodes de gestion, la compréhension du

1. Romain Laufer, « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue française de gestion*, mars-avril 1977 ; « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1996, p. 12-36 ; « Crisis Management and Legitimacy: Facing Symbolic Disorders », dans Christine M. Pearson, Christophe Roux-Dufort et Judith A. Clair (eds), *International Handbook of Organizational Crisis*, Londres, Sage, 2007, p. 25-84.

monde, tout est à refaire. Même le périmètre du groupe : très vite la branche Aviation disparaît, redistribuée par l'État à une des nouvelles sociétés nationales de construction aéronautique. Le PDG n'a de cesse, ici comme ailleurs², d'être attentif aux mécanismes d'adhésion et d'alliance, dont une partie des bases sont sociales et non rationnelles.

La seconde est la capacité du principal dirigeant à percevoir et verbaliser les grands moments de doute sur les perspectives à moyen terme et aussi à reconnaître qu'il commet des erreurs³.

La troisième est la production par ce dirigeant – ou autour de lui – d'une nouvelle pensée stratégique⁴. Il ne s'agit pas pour lui de faire d'autres choix que son prédécesseur parce qu'il vient d'une autre branche et qu'il n'a pas eu la même carrière. Il s'agit, à partir de la prise de conscience que l'ordre du monde change radicalement – Lefaucheu annonce la libération des échanges, l'Europe, puis réagit à la décolonisation –, d'établir un diagnostic permettant un comportement différent de l'entreprise non seulement par rapport à la concurrence mais encore par rapport à la société. L'entreprise est de nouveau pensée comme potentiel, création propre et projet. Il s'agit de développer des capacités d'innovation (ici autour de la conception du produit automobile et de celle des méthodes d'outillage), de mettre en place des instances de mise en cohérence (conférences de directives générales et conférences études lointaines) et d'implanter des instruments de gestion plus adaptés (ici études de marché, recherche opérationnelle, cotation par poste, etc.). Il s'agit parallèlement de déplacer le partage dans l'action collective entre ce qui peut être confié à la coopération avec d'autres firmes (des fabricants de poids lourds, des équipementiers, des entrepreneurs étrangers qui montent des fabrications Renault à l'étranger, un constructeur japonais) et ce qui relève de la cohésion de l'entreprise.

2. Robert F. Freeland, *The Struggle for Control of the Modern Corporation. Organisational Change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

3. Hervé Dumez, *s'appuyant sur Ludwig Wittgenstein, De la certitude*, Paris, Gallimard, 1976, a mis l'accent sur ce point au colloque de Cerisy de juin 2008 : Une activité marchande, sans le marché ?

4. Cf. les travaux du Centre de gestion scientifique de l'École des mines : Pascal Le Masson, Benoît Weil, Armand Hatchuel, *Les Processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès, 2006 ; Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, « *The Shortcomings of the Corporate Standard : Towards New Enterprise Frameworks ?* », *International Review of Applied Economics*, juillet 2008, p. 229-245 ; Franck Aggeri, *Régénérer les cadres de la stratégie. Mise en dispositif et exploration de nouveaux espaces stratégiques*, mémoire d'HDR de gestion, Université Paris-Dauphine, 2008.

Sur tous ces points « l'espace des choix et l'analyse de l'environnement concurrentiel font l'objet de multiples visions, conflits et coalitions au sein et en dehors de la firme » (Armand Hatchuel).

Sur la France d'après guerre, ce livre sur Pierre Lefauchaux met en valeur quatre dimensions.

Le maintien et le renouveau des capacités d'action des entreprises sont obtenus, par amalgame, au sens des armées de la Révolution, entre les équipes dirigeantes en place et de nouveaux venus, comme Henry Rouso l'avait montré ⁵. Cependant le livre montre que des visions du monde différentes persistent entre les deux groupes et continuent à s'affronter. Cet amalgame partiel fortifie l'identification des entreprises à la nation.

Mais cet itinéraire national ne se développe pas dans un espace clos. Les circulations avec les États-Unis sont incessantes : voyages d'ingénieurs français et de Lefauchaux en Amérique avant même les missions de productivité (et bien entendu après leur fin), achats de machines-outils, introduction chez Renault des études de marché, nouvelles méthodes publicitaires et de vente à crédit, création d'une direction de la Qualité, pour la gestion du personnel *training within industry*, cotation par poste, convention collective, relations publiques ⁶, tentative de vendre la licence de la 4 CV et de la 11 CV à des Américains, etc. L'objectif est ici l'accroissement non seulement des ventes mais encore de la productivité. Pierre Lefauchaux lui-même paie de sa personne en étant un des membres actifs du petit groupe de hauts fonctionnaires et d'industriels qui animent les instances nationales de la productivité mises en place sous la direction de l'ingénieur puis économiste Jean Fourastié ⁷.

L'État est un orienteur, un animateur, mais pas un moteur principal, de la croissance et de la société. On est frappé de la multiplicité des rôles qu'il joue alors : actionnaire, banquier et consultant des entreprises publiques ; décideur de dernier recours en matière de salaires et de conflits sociaux ; aménageur du territoire. Mais, en dépit du Plan, la cohérence n'est pas toujours là, ce qui finit par amener une entreprise

5. Henry Rouso, Vichy. L'événement, la mémoire, l'histoire, Paris, Gallimard, 2001.

6. Catherine Malaval, La Presse d'entreprise française au XX^e siècle : histoire d'un pouvoir, Paris, Belin, 2001.

7. Régis Boulat, Jean Fourastié, un expert en productivité. La modernisation de la France (années trente-années cinquante), Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008.

publique au contact des clients comme des salariés comme Renault à s'émanciper de sa tutelle au nom aussi bien de son identité que d'une plus grande fidélité à des choix politiques à long terme.

Le groupe social des ouvriers est en pleine expansion dans cette France qui change. Il cherche sa voie entre consommation, revendication et autonomie. Il recherche dans le salaire la récompense d'une productivité croissante et une compensation à l'inflation. Dans ce contexte, la place particulière que Renault occupe dans la vie sociale de la France depuis 1914-1918 et encore plus depuis 1936 est partiellement redéfinie. Certes les caractéristiques qui peuvent faire de cette entreprise une « forteresse ouvrière » s'accroissent, en même temps qu'elles se diffusent à l'ensemble du nouveau secteur nationalisé, et elles donnent du fil à retordre au PDG et à l'État. Mais le PDG et son équipe, s'ils doivent abandonner l'idée d'une entreprise modèle, parviennent – sans l'État, sans le couple CGT-PCF – à définir une politique sociale de progrès, qui va transformer Renault en vitrine sociale et en faire une des références pour la gestion du personnel.

Sur l'automobile en France qu'apporte enfin ce livre ? Depuis quelques années les historiens et les économistes savent que dans chaque pays la diffusion de l'automobile passe par quatre stades successifs : l'automobile pour quelques-uns, l'automobile pour les classes moyennes, l'automobile pour tous, l'automobile pour chacun⁸. Cette trajectoire n'est du reste pas propre à l'automobile et se retrouve pour d'autres biens de consommation. On sait aussi déjà que, si sa volonté de « démocratisation » de l'automobile est éclatante, Pierre Lefaucheur ne peut pas en être tenu pour le seul artisan dans la France d'après 1945. Avant guerre, un rapport du Conseil national économique de juillet 1936 affichait déjà cet objectif, et sous le régime de Vichy d'un côté l'État et de l'autre le Comité d'organisation de l'automobile l'avaient érigé en priorité pour l'après-guerre. Il est donc clair que l'après-guerre est marqué par la conversion graduelle de la société française, de ses constructeurs, concessionnaires et équipementiers à l'automobile pour tous en dépit de l'opposition de certains hauts fonctionnaires à cette priorité ou à ce mode de transport. Ce tableau est maintenant classique⁹. Alors, au-delà de quantité de données inédites, où est la nouveauté de l'ouvrage ?

8. « *Les quatre âges de l'automobile en France* », dans Audrey Puig (dir.), *L'Automobile, Paris, Elenbi, 2003, p. 20-35.*

9. *Jean-Louis Loubet, Histoire de l'automobile française, Paris, Seuil, 2001.*

D'abord dans la délimitation du modèle industriel effectivement suivi par Renault pour aller vers l'automobile pour tous¹⁰. Contrairement à ce que de nombreux auteurs ne cessent d'affirmer, la volonté de suivre le chemin du véhicule unique tracé par Henry Ford à partir de 1908 n'a pas tenu longtemps. Entre l'inquiétude sur les coûts de production et celle sur les incertitudes de la conjoncture économique, entre la pression des concessionnaires et celle d'une partie des dirigeants désireux de minimiser les risques en revenant à une gamme, même un patron aussi volontariste que Pierre Lefauchaux a dû composer, en le regrettant dramatiquement dans son extraordinaire autocritique de 1952 révélée par l'auteur. La trajectoire de Renault de 1945 à 1955 n'est donc pas fordiste. Qui plus est, la dernière voiture préparée par Lefauchaux et lancée par son successeur Pierre Dreyfus est l'occasion de retenir la politique opposée à celle d'Henry Ford, celle d'Alfred Sloan : « Une voiture pour toutes les bourses et tous les besoins. » Ce tournant que les mêmes auteurs attribuaient à Pierre Dreyfus, Cyrille Sardais montre que c'est Pierre Lefauchaux en réalité qui l'a pris. Quant aux poids lourds que fabrique aussi Renault, une recherche récente a montré que le véhicule unique produit en grande série n'y a jamais été une option au temps de Pierre Lefauchaux : la politique sloanienne y a été la règle¹¹. En Italie Fiat n'a pas davantage été fordiste. Le seul vrai fordiste européen a donc été Volkswagen, avec sa Coccinelle, sous la direction de Heinz Nordhoff, pourtant formé à l'école de Sloan.

Ensuite dans ce qu'il faut bien appeler la réussite financière de l'entreprise nationalisée. Elle ne provient certes pas des poids lourds, où les arbitrages de Pierre Lefauchaux n'ont pas donné de résultats concluants, sans doute faute d'avoir reconnu les spécificités de ce marché et de lui avoir consacré suffisamment de temps dans les charges de la direction générale. Mais si Renault est alors rentable, contrairement à ce qu'affirment de nombreux auteurs récents qui n'ont sans doute pas regardé les comptes de près, c'est bien, comme le chercheur en gestion Daniel Fixari avait été le premier à le montrer¹², grâce à la 4 CV. Le livre produit à cet égard un étonnant document interne de

10. Patrick Fridenson, « L'automobile pour tous », dans Jacques Girault et al., Images et mouvements du siècle, t. II : Les Raisins de la colère, Clergoux, Éditions France Progrès, 1999, p. 433-440.

11. Jean-François Grevet, Au cœur de la révolution automobile : l'industrie française du poids lourd, à paraître.

12. Daniel Fixari, « Histoire de comptes. Le financement de Renault 1945-1992 », Cahiers du CGS, 13, octobre 1997.

1954 où le PDG Pierre Lefauchaux estime qu'il gagne trop d'argent, et ce par rapport aux attentes de l'État actionnaire et des salariés.

Sur ces différentes bases s'est peu à peu mis en place le projet de Renault dont l'un des successeurs de Pierre Lefauchaux, Louis Schweitzer, estime qu'il « comportait trois axes : croissance, exportation et progrès social ¹³ ». Il me semble qu'il y avait là la marque de la civilisation voulue par la Résistance. Son empreinte s'est fait sentir bien au-delà de Renault et de la vie de Pierre Lefauchaux.

13. *Louis Schweitzer, Mes années Renault. Entre Billancourt et le marché mondial, Paris, Gallimard, 2007, p. 13-14.*