



Patron de Renault

Pierre Lefaucheur (1944-1955)

Cyrille Sardais



SciencesPo.
Les Presses

Extrait de la publication

Patron de Renault

Patron de Renault

Pierre Lefauchaux (1944-1955)

Cyrille Sardais

Ouvrage publié avec le soutien
de la chaire de *leadership* Pierre-Péladeau, HEC Montréal

Catalogage Électre-Bibliographie (avec le concours de la Bibliothèque de Sciences Po)
Patron de Renault. Pierre Lefaucheux (1944-1955) | Cyrille Sardais – Paris : Presses
de Sciences Po, 2009.

ISBN 978-2-7246-1116-8

RAMEAU :

- Lefaucheux, Pierre (1898-1955)
- Régie nationale des usines Renault : Gestion : 1945-1970
- Chefs d'entreprise : France : 1945-1970
- Industrie automobile : France : 1945-1970

DEWEY :

- 338.3 : Economie des industries du secteur secondaire

Public concerné : Public intéressé

Photographie de couverture :

Pierre Lefaucheux aux côtés de la 4 CV

© Renault communication / droits réservés

La loi de 1957 sur la propriété intellectuelle interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit (seule la photocopie à usage privé du copiste est autorisée).

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, du présent ouvrage est interdite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris).

Aux artisans de la Libération et de la Reconstruction...

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	11
PRÉFACE	13
<i>Patrick Fridenson</i>	
INTRODUCTION	19
Une documentation exceptionnelle	19
Une entreprise et une période unique	21
Un dirigeant en action	25
Dans la boîte noire	28
L'impossible, le possible et le certain	31

I - QUEL CHOIX POUR LA GRANDE SÉRIE ?

<i>Chapitre 1</i> / LA 4 CV OU LA TENTATION DU MODÈLE FORDIEN (1944-1947)	41
L'industrie automobile produira « en très grande série, ou elle périra »	41
La bataille de la 4 CV (janvier-octobre 1945)	51
Introspection d'un décideur	63
<i>Chapitre 2</i> / LA FRÉGATE OU L'ABANDON DU MODÈLE FORDIEN (1947-1952)	71
L'abandon du modèle fordien (1947-1949)	73
L'explosion d'un univers (1949-1952)	84
<i>Chapitre 3</i> / LA DAUPHINE OU LE VIRAGE SLOANIEN (1952-1955)	97
Le tournant de 1952	98
La Dauphine pour remplacer la 4 CV ?	106
La Dauphine et la 4 CV	110
Épilogue	120

II - LE FINANCEMENT DE L'EXPANSION

<i>Chapitre 4</i> / L'ÉNIGME DU FINANCEMENT DE LA JEUNE RÉGIE RENAULT	131
Le paradoxe du financement de la jeune Régie Renault	132
L'autofinancement au cœur de l'expansion de Renault	139
 <i>Chapitre 5</i> / LA RÉGIE DANS LA TOURMENTE (1944-1947)	151
Un chemin difficile (1944-1946)	152
Le moment critique (mai-juin 1947)	159
 <i>Chapitre 6</i> / LA PÉNIBLE RÉGULARISATION DE LA SITUATION (1947-1955)	171
L'intervention de François Bloch-Lainé	171
Vers la normalisation	186

III - L'ÉMERGENCE DE LA « VITRINE SOCIALE »

<i>Chapitre 7</i> / L'ENTREPRISE MODÈLE (1944-1947)	207
La loyauté mise à l'épreuve (1945)	210
Le ministère communiste du Travail (1945-1947)	220
 <i>Chapitre 8</i> / L'ENTREPRISE AU CENTRE DES REGARDS (1948-1953)	237
Augmenter les revenus des salariés sans augmenter les salaires ?	238
Augmenter les salaires après la libéralisation de ceux-ci ?	249
 <i>Chapitre 9</i> / L'ENTREPRISE PILOTE (1953-1955)	265
La rupture avec le gouvernement	268
Vers « l'accord Renault de 1955 »	282
Épilogue	294

CONCLUSION	299
Les surprises	300
Les ambitions de ce livre	307
SOURCES	313
BIBLIOGRAPHIE	315
INDEX DES NOMS	323
Table des documents	325

Remerciements

Je tiens à exprimer ma vive gratitude à ceux qui ont relu tout ou partie de ce manuscrit et m'ont grandement aidé à l'améliorer : mes co-directeurs de thèse Patrick Fridenson (EHESS) et Bernard Ramanantsoa (HEC Paris), Andreu Solé (HEC Paris), Jacques Le Goff (EHESS), Claire Andrieu (Sciences Po Paris), ainsi que Anne Pezet (Paris-Dauphine), Éric Godelier (Polytechnique), Bernard Colasse (Paris-Dauphine) et Roland Reitter (HEC Paris) et, bien sûr, Anne-Laure Quémard, Claude et Liliane Sardais, Véronique Bardelmann et Stéphane Deschaintre.

Je souhaite remercier également les témoins qui ont accepté de partager avec moi leurs souvenirs ainsi que Louis Schweitzer, Pierre Zygmant, Luc Byleveld (Renault) et Claude Le Maître (Société d'histoire du Groupe Renault) qui m'ont permis d'accéder dans les meilleures conditions possibles aux archives, et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont apporté leur concours pour la réalisation de ce livre (notamment la chaire de *leadership* Pierre-Péladeau d'HEC Montréal, la Fondation HEC Paris et l'équipe des Presses de Sciences Po).

Un grand merci enfin à Yves-Marie Abraham (HEC Montréal) et à tous ceux, professeurs, collègues, étudiants et bien sûr dirigeants qui, par leurs écrits, leurs réponses, leurs questions, les débats que nous avons pu avoir, ont grandement contribué à la formation des idées présentes dans ce livre. Échanges auxquels j'invite maintenant les lecteurs à participer sur mon blog ¹.

1. Accessible depuis le site internet des Presses de Sciences Po : www.pressesdesciencespo.fr.

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 Lefaucheux 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 Rousso l'avait montré⁵. 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 Lefaucheux 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 publiques⁶, 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 Lefaucheux 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 Fourastié⁷.

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 Rousso, 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.*

Introduction

Ce livre¹ n'aurait jamais existé sans la présence, au sein des archives Renault de ce que l'on pourrait considérer comme les « boîtes noires » de celui qui a dirigé Renault de 1944 à 1955, de l'homme qui a « fait » la Régie Renault – même s'il ne l'a bien sûr pas faite seul : Pierre Lefauchaux. Dans les boîtes noires des avions sont enregistrées les informations concernant le vol mais aussi et surtout toutes les communications – les discussions entre les pilotes d'une part et les pilotes et la tour de contrôle d'autre part. Elles permettent en cas d'accident de reconstituer et de comprendre l'enchaînement des événements ainsi que les différentes décisions prises par les pilotes qui ont conduit à l'issue fatale. Or ce que l'on trouve dans les archives Pierre Lefauchaux, ce sont les comptes rendus systématiques de toutes les réunions qu'il a dirigées, ainsi que l'ensemble de sa correspondance ; c'est donc une grande partie de ses échanges avec ses collaborateurs d'un côté, et ses ministres de tutelle de l'autre.

Une documentation exceptionnelle

Fait rarissime, les réunions d'état-major, intitulées « conférences "Directives générales" » ont donné lieu à un compte rendu complet rédigé par une secrétaire de direction. S'il ne s'agit pas d'une transcription au mot pour mot, le nom des intervenants est systématiquement mentionné et ces documents peuvent dépasser les dix pages. Les conseils d'administration, les comités d'entreprise, ont donné lieu à des comptes rendus similaires, en plus des habituels procès-verbaux qui

1. *Ce livre trouve son origine dans ma thèse, Leadership et création d'institution. Les actions, intentions et perceptions d'un dirigeant. Pierre Lefauchaux, PDG de la Régie Renault. Cette thèse de gestion, préparée sous la direction de Bernard Ramanantsoa dans le cadre de HEC Paris, a été codirigée par Patrick Fridenson, directeur d'études en histoire contemporaine à l'EHESS. Par son contenu et son angle d'approche, le présent livre diffère largement de la thèse.*

sont des résumés « négociés » de ces réunions. Dans la même veine, les archives Pierre Lefauchaux contiennent les comptes rendus des réunions avec les délégués du personnel, réunions qui ont eu lieu plusieurs fois par jour lors de la grève d'avril-mai 1947 par exemple, et dont le compte rendu complet peut dépasser cent pages, comme lors de l'accord de 1950. À cela, il faut encore ajouter nombre de réunions d'état-major plus spécialisées (comme les « études nouvelles ») ou encore les réunions du « courrier », réunions quotidiennes tenues par Pierre Lefauchaux avec ses adjoints.

Outre ces comptes rendus de réunions – de toutes celles qu'a présidées le PDG de la Régie en fait – ont été conservées également plusieurs notes personnelles de Pierre Lefauchaux, destinées à ses collaborateurs ou utilisées pour préparer une intervention devant eux. Si l'on ajoute les discours et les nombreuses conférences effectuées par le PDG de la Régie, c'est une centaine d'interventions qu'il convient d'évoquer. Enfin, nos « boîtes noires » renferment également l'ensemble de la correspondance de Pierre Lefauchaux, notamment avec les ministres. Dans ces lettres, sont souvent rappelées les grandes lignes de l'audience accordée par le ministre en question (et pour laquelle le PDG de la Régie ne pouvait pas amener sa secrétaire...). Il est difficile de dénombrer avec exactitude le volume des archives Pierre Lefauchaux, mais une évaluation à environ cinquante mille pages de documents paraît raisonnable.

Le lecteur ne manquera pas d'être étonné par une telle richesse d'archives, comme l'auteur de ce livre le fut lui-même lorsqu'il découvrit ces archives alors qu'il travaillait sur un tout autre sujet et cherchait des sources permettant d'éclairer la pénurie de l'immédiat après-guerre au sein de trois organisations, dont Renault ².

Autant la production de ces archives que leur conservation pourrait apparaître comme un « miracle ». En ce qui concerne la production de ces archives et le simple fait qu'elles aient existé, l'hypothèse la plus intuitive est celle-ci : Pierre Lefauchaux, lorsqu'il a été appelé à diriger les destinées de ce qu'il appelait lui-même « l'expérience Renault », avait le sentiment d'accomplir quelque chose d'historique. Lui-même n'avait-il pas déclaré : « Il y a dix ans, presque jour pour jour, les Usines Renault, étaient nationalisées. [...] L'histoire de ces dix ans

2. Cyrille Sardais, Les Pénuries de l'immédiat après-guerre en France. La commission de la main-d'œuvre du premier plan, Pechiney et la Régie Renault : la perception et l'action de trois organisations, *mémoire de DEA d'histoire*, EHESS, 2002.

sera peut-être écrite un jour ³ ? Pourtant il existe une autre hypothèse, certes moins romantique mais à notre avis plus convaincante : Pierre Lefauchaux, en effet, n'est pas arrivé dans cette entreprise avec son propre état-major. Il a donc pris en main les destinées de la future Régie Renault entouré d'anciens fidèles de Louis Renault. Du côté du gouvernement, l'instabilité – au cours de la Quatrième République – était grande, même si plusieurs ministres sont en fait demeurés longtemps au même poste. Ces comptes rendus, ces lettres rappelant ce qui avait été convenu étaient très vraisemblablement une garantie ; Pierre Lefauchaux pouvait ainsi rappeler quelques mois plus tard, ce qui avait été dit par telle ou telle personne ; il n'a d'ailleurs pas manqué de le faire à quelques occasions.

Reste la question de la conservation car le fait que des archives aient existé est une chose ; qu'elles parviennent jusqu'à nous en est une autre. Pierre Lefauchaux avait peut-être prévu de détruire certaines archives, ou d'en apporter chez lui. Cette occasion ne lui a pas été donnée : le PDG de la Régie Renault est mort tragiquement en 1955 à la suite d'un accident de voiture. Et tout est resté tel quel. Bien sûr, son successeur aurait pu faire un certain tri. Il a d'ailleurs ordonné la destruction de certains cartons. Mais il a plutôt continué les dossiers en cours et laissé ceux déjà archivés où ils étaient.

Une entreprise et une période unique

Les sources sont donc prodigieuses. Et pour rendre la chose plus exceptionnelle encore, il ne s'agit pas des « boîtes noires » de n'importe quelle entreprise à n'importe quelle période. Il s'agit des dix premières années de la Régie Renault.

Sans doute aujourd'hui, Renault ressemble plus à une entreprise comme les autres. Mais il en était tout autrement entre 1944 et 1955 (et même au cours des décennies qui ont suivi). Il s'agissait de l'une des entreprises les plus importantes de ce pays, de tous les points de vue. Avant guerre, Renault était la plus grande entreprise française, tant par le chiffre d'affaires que par le nombre de salariés ⁴. Si elle n'occupe plus cette place après guerre, en raison de l'apparition de

3. *Société d'histoire du groupe Renault (SHGR), Allocution prononcée par M. Lefauchaux au déjeuner offert à la presse, 1^{er} octobre 1954, p. 1.*

4. *Patrick Fridenson, Histoire des Usines Renault, t. 1: Naissance de la grande entreprise 1898-1939, Paris, Seuil, 2^e éd., 1998.*

géants nés des nationalisations, comme EDF, l'usine de Billancourt demeure néanmoins l'une des plus grandes concentrations industrielles de France, si ce n'est la plus grande. Et en 1955 encore, Renault reste, d'après son dirigeant, le plus gros industriel français du secteur concurrentiel⁵. Entreprise nationalisée en effet mais du secteur concurrentiel, fonctionnant comme une entreprise privée mais « au service de la nation », elle se positionne à l'intersection des deux logiques. La taille et cette position particulière sont sans doute pour beaucoup dans l'importance symbolique de la Régie Renault, qui donnera naissance à la fois à la « forteresse ouvrière » d'un côté et à la « vitrine sociale » de l'autre. Et l'une comme l'autre vont émerger au cours des dix premières années de son existence.

Pendant la Régie Renault n'était pas d'abord une « expérience sociale », mais plutôt une expérience industrielle. Son secteur d'activité, l'automobile, sans doute le secteur par excellence du xx^e siècle, n'y est bien sûr pas étranger. Dans les textes mêmes de l'ordonnance de nationalisation, il est question d'une entreprise pilote sur le plan industriel. La Régie Renault sera d'ailleurs à l'origine de l'introduction en France de la production de très grande série et sa 4 CV deviendra « une des clés de la modernisation de la société française⁶ ».

Pour terminer cette esquisse, il convient également de dire quelques mots sur celui qui a dirigé les destinées de cette entreprise pendant une décennie, celui dont nous avons exploité les archives, Pierre Lefaucheur. Le choix d'un tel homme, pour diriger ce qui s'appelait encore les Usines Renault, le 4 octobre 1944, était loin d'être un hasard. Pour reprendre les rênes d'une usine occupée par son personnel depuis la Libération, dont le dirigeant-fondateur Louis Renault était considéré comme un symbole de la collaboration, mais aussi un symbole de la répression ouvrière avant guerre, le général de Gaulle envoie un grand résistant de l'intérieur, qui réunit sous son seul nom à la fois les combattants, les déportés et les experts.

Combattant, il le doit à sa position au sein des FFI (Forces françaises de l'intérieur). Au moment de son arrestation le 3 juin 1944, il est

5. SHGR, *Texte de la conférence que M. Lefaucheur devait prononcer le 11 février 1955 au foyer des étudiants catholiques à Strasbourg*, p. 3.

6. Patrick Fridenson, « La 4 CV Renault », dans *Puissances et faiblesses de la France industrielle, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Seuil, coll. « Points », 1997, p. 319.

le chef des FFI de la Seine ; il avait succédé à Aimé Lepercq, arrêté quelques mois plus tôt. Engagé dans diverses activités de résistance dès 1940, membre de l'OCM (Organisation civile et militaire) en décembre 1942, Pierre Lefauchaux (« le commandant Gildas ») avait été chargé par Aimé Lepercq en octobre 1943 d'assurer le commandement des résistants de trois arrondissements de Paris, puis de toute la rive gauche, et d'une partie de la banlieue⁷.

Arrêté, emprisonné puis *déporté* en août 1944, Pierre Lefauchaux se retrouve à Buchenwald, où il aurait certainement péri sans l'intelligence et l'audace de sa femme, Marie-Hélène : profitant de l'éclatement du front allemand et de la défaite prévisible des nazis, elle parvient à convaincre un officier SS de faire transférer son mari à la prison de Metz, où il sera finalement abandonné par cet officier, dans une ville juste évacuée par les troupes allemandes devant l'avancée des troupes alliées⁸.

Expert, il est le neuvième sage de la Résistance, dernier membre du CGE (Comité général d'études), l'organisme créé par Jean Moulin pour penser l'après-guerre : dans ce groupe de docteurs en droit (ou économie), se trouvent notamment quatre ministres du premier gouvernement provisoire de la République française (Pierre-Henri Teitgen, Robert Lacoste, Alexandre Parodi et François de Menthon) et un futur Premier ministre de la Cinquième République (Michel Debré)⁹.

En octobre 1944, un grand résistant apparaissait sans doute nécessaire à la tête des usines Renault, pour les acteurs de l'époque. Encore fallait-il qu'il soit capable de diriger un complexe industriel de cette taille. Or Pierre Lefauchaux était avant tout un industriel. Après s'être porté volontaire en 1916 et être revenu du front avec la Croix de guerre, il prépare puis intègre l'École centrale des arts et manufactures. À sa sortie de l'École en 1922, il commence sa carrière à la Compagnie des chemins de fer du Nord, puis chez Dyle et Bacalan avant d'entrer, en 1925, à la Compagnie des fours. Il y sera toujours en 1939, au poste de directeur¹⁰.

7. Sur ses activités dans la Résistance, cf. www.ordredelaliberation.fr, et aussi Gilbert Hatry, « Pierre Lefauchaux : le commandant Gildas », Renault Histoire, 2, juin 1990.

8. Le récit de Marie-Hélène Lefauchaux sur cet épisode a été publié par Gilbert Hatry, « La Libération du commandant Gildas », De Renault Frères à Renault constructeurs d'automobiles, 14, juin 1977, p. 52-59.

9. Diane de Bellescize, Les Neuf Sages de la Résistance. Le Comité général d'études dans la clandestinité, Paris, Plon, 1979.

10. Gilbert Hatry, « Pierre Lefauchaux... », art. cité, p. 8-9.