

La Régie Nationale des Usines Renault face à la crise (1982-1990) : contribution au processus de désinstitutionnalisation

AFC Congrès 2021

Auteur :

SCILIEEN, J-Ch., jscilien@parisnanterre.fr

Cette communication analyse le processus de désinstitutionnalisation sociale de la Régie Renault, au travers des neuf années s'étendant de l'arrivée en fonction de Bernard Hanon à la présidence de la Régie (25 décembre 1981), jusqu'à l'annonce de la fermeture de son usine mère historique (novembre 1989), et la dénationalisation de la Régie (juillet 1990). Cette recherche exploratoire est basée sur l'exploitation de cinq sources archivistiques : celles de la Société d'Histoire du Groupe Renault (SHGR), fonds de l'Institut National de l'Audiovisuel (Ina), archives de Renault (Conseil d'administration), archives de presse du journal *Le Monde* (AJLM) et celles du Ministère de l'industrie (rapports de l'Assemblée nationale, Sénat). La confrontation de ces archives nous a permis de mieux repérer les actions, les intentions et les perceptions de trois présidents successifs de la Régie (Messieurs Hanon, Besse, Lévy) ; ainsi que le rôle évolutif joué par l'Etat actionnaire (au travers du premier ministre et/ou du ministre de tutelle), tout au long d'un processus qui a conduit à l'émergence d'une nouvelle institution, axée sur la dimension financière.

Mots clés : institution, institutionnalisation, crise, régie, Renault, gestion du résultat.

Le 29 mars 1990, la Régie Nationale des Usines Renault (RNUR) publie ses résultats définitifs au titre de 1989. Il s'agit du *troisième résultat net record d'affiliée* ; soit 9,3 milliards de francs, loin devant celui des autres concurrents européens (Fiat, VW).

Nationalisée le 16 janvier 1945, la Régie était devenue une Institution sociale le 15 septembre 1955, avec la signature historique de ses accords sociaux. Elle représentera trente ans plus tard un anti-modèle financier en janvier 1985, avec l'annonce de pertes abyssales au titre de 1984, estimées par la tutelle entre 8 et 10 milliards de francs. Et plus handicapant encore pour la Régie, une dette de 40 milliards, pour des fonds propres négatifs de 20 milliards : elle est donc au bord de la faillite, va beaucoup plus mal que son concurrent français, PSA, moins endetté deux ans auparavant (30 milliards de dettes).

Si le résultat est équivalent à celui de PSA, le *parcours* de la Régie est un modèle : après cinq ans seulement de restructurations (1985-1990), alors que PSA a mis neuf années pour disposer d'un résultat de même niveau. Outre l'annonce de la fermeture de Billancourt de novembre 1989, l'accord capitalistique avec Volvo annoncé le 23 février 1990 entraînant sa dénationalisation en juillet, la performance de Renault matérialisera fin octobre les leviers de son institutionnalisation financière : Prix du manager de l'année par le *Nouvel Economiste* pour son P-DG ; première place au classement européen de la fiabilité pour le segment M1 (milieu de gamme).

Renault prouve ainsi qu'elle est ainsi devenue une « institution financière » à part entière dès fin 1990, un modèle à suivre. La fermeture définitive de l'usine mère fin mars 1992 achèvera de tuer le mythe historique et social de la Régie Renault. Comment ce processus institutionnel s'est-il imposé au sein de la Régie, en dépit et contre tous les freins et blocages nombreux de la période ? (crise automobile ; crises managériales, limogeage, décès brutal du dirigeant ; concurrence japonaise et quotas d'importation...).

1.Problématique, données et méthodologie

1.1. Problématique institutionnelle appliquée au processus d'évolution de la RNUR

Renault devient une grande entreprise publique en 1945 avec un statut très particulier : un cadre de Régie pour une économie concurrentielle, là où tous les autres constructeurs appartiennent majoritairement à des capitaux privés. A partir du début des années 80, la désindustrialisation constitue une des grandes caractéristiques de l'époque analysée : la désinstitutionnalisation de la RNUR s'inscrit sans conteste dans une désindustrialisation européenne majeure. En France, l'industrie aura perdu 1,9 million d'emplois entre 1980 et 2007, soit 36 % de ses effectifs (Direction générale du Trésor, 2010/01). C'est dans ce contexte historique particulier de fortes tensions, qu'il convient de saisir la complexité du processus de désinstitutionnalisation de la RNUR.

Selznick, P. nomme une *institutionnalisation* comme le processus désignant une transformation interne, servant ensuite de modèle pour les autres entreprises. Si l'organisation décrit des outils techniques et formels (procédures, tâches, produits, salariés...), l'institution « *est tout le reste, tout ce qui va au-delà de la seule organisation* » (Sardais(a), page 84). Elle peut également être appréhendée comme un groupe « *incarnant des valeurs pour ses membres et la communauté dans laquelle ils vivent* » (Larçon et Reitter, page 29). Si l'issue du processus est compréhensible et explicite, Philip Selznick n'indique pas *comment* se crée une institution, *comment* elle finit par incarner des valeurs différentes. L'évolution du pouvoir au sein de l'organisation a peut-être facilité cette transformation ? Si le pouvoir se définit « *comme la capacité à produire ou modifier les résultats ou les effets organisationnels* » (Mintzberg, page 39), nous allons dans cette communication tenter de comprendre si ce processus a interagi avec le pouvoir des managers : l'intégration d'une nouvelle culture a-t-elle conduit à un nouveau partage du pouvoir entre actionnaire et manager, ou s'agit-il du phénomène inverse ?

La question de recherche est la suivante : **comment chacun des acteurs (dirigeants, Etat) a contribué de 1982 à 1990 à désinstitutionnaliser la Régie Renault ? Ont-ils subi ou provoqué l'institutionnalisation financière de la Régie ?**

L'Etat est l'actionnaire unique. Son P-DG est depuis la nomination de Pierre Dreyfus en 1955, un cadre dirigeant issu de l'entreprise elle-même. L'objectif de la Régie est inscrit dans ses statuts, elle doit notamment promouvoir l'intérêt national. Son objectif n'est donc pas de maximiser un surplus économique : la régie n'a pas vocation à obtenir le résultat le plus élevé (Dreyfus, p. 183 et ss.). Conformément à l'article 11 de l'ordonnance de 1945, les bénéfices doivent être répartis entre « le Trésor public, les œuvres sociales et le personnel », la régie décidera de les répartir par moitié entre l'Etat et le personnel (Naville et al., page 95).

Côté management, les archives (SHGR, Rapports du Conseil d'Administration, entretiens, conférences) nous informent que les trois dirigeants se connaissaient *personnellement* avant d'accéder à la présidence de la Régie, et ce malgré leurs parcours d'études et professionnels très différents, notamment concernant les branches d'activités (Hanon/Automobile/HEC ; Besse/Nucléaire/Mines ; Levy/Pétrole-Sidérurgie/Mines). Ces différences individuelles plaident pour des apports dissemblables concernant le processus institutionnel, mais seule une analyse détaillée des archives historiques permettra de renseigner ces aspects. A l'instar de Sardais, on doit s'interroger sur le(s) dessein(s) suivi(s) par ces dirigeants : disposent-ils d'une vision à atteindre ou accomplir ? Agissent-ils sur l'institution Renault ou bien la subissent-ils ? Ont-ils conscience du processus en cours sur le terrain ? Pour comprendre le processus et le décrire objectivement, nous allons mettre en évidence les perceptions, les intentions et les actions successives de Bernard Hanon, Georges Besse et Raymond Lévy, dans un contexte conflictuel de désinstitutionnalisation brutale.

1.2. Terrain de recherche : la Régie, le secteur automobile

La RNUR est un constructeur atypique dans le paysage concurrentiel automobile. Elle est une entreprise publique dotée d'un Conseil d'Administration (CA) où siègent les représentants de l'Etat et des salariés : dans les statuts de la Régie, l'autonomie de gestion du P-DG est la règle instituée (Sardais, 2005b, page 94), le contrôle de ses comptes et de sa gestion ayant lieu *a posteriori* (une fois par an, le contrôle est exercé par la tutelle du Ministère de l'industrie). Les comptes de Renault traduisent son rôle ambivalent, entre sa contribution à l'emploi en France, et le souci de demeurer compétitif. Nous retrouverons au travers de la Régie, le débat politique en France entre nationalisations (février 1982), privatisations (août 1986), et politique du statu quo ou « ni-ni » (mai 1988), qui seront les marqueurs des alternances gouvernementales de la période, percevant de manière différente le rôle de la Régie Renault.

C'est dans le contexte d'un secteur automobile mondial en crise qu'il importerait de resituer cette institutionnalisation : dans l'après chocs pétroliers, affectant durablement le taux de croissance, désormais plus faible que celui élevé des « vingt glorieuses » (Loubet, 2000). Pour des raisons qu'il conviendra d'analyser, la reconnaissance de pertes records en janvier 1985 va profondément modifier les buts de la Régie Renault. L'Etat, initialement instigateur d'une exemplarité économique en février 1983, accepte de perdre progressivement le pouvoir sur la Régie, en confiant le redressement à de nouveaux dirigeants véritablement autonomes. Il semble dépassé par les conséquences du renforcement de cette autonomie, qu'il a lui-même accepté de renforcer dès 1985. L'institutionnalisation financière de la Régie se traduira par six années de pertes consécutives (1981-1986) et trois années de résultats nets records successifs (1987-1989).

1.3. Données de recherche : les archives historiques concernant Renault

Nous allons recourir aux archives du management de la Régie (entretiens, conférences, réunion de cadres dirigeants), qui sont issus soit du jour de l'action historique, soit après celle-ci. Nous les analyserons en les comparant avec d'autres archives documentaires écrites et orales (articles de presse écrite et télévisée, déclarations des institutions ministres, Commission européenne). Les sources sont les suivantes :

- Le premier fonds par son importance est celui de la Société d'Histoire du Groupe Renault (SHGR) : il est dénombré l'équivalent de 3.700 pages d'articles sur Renault et vingt-six conférences de cadres dirigeants. Son exploitation dévoile de nombreuses informations confidentielles non communiquées à la presse, permettant d'éclairer d'un jour nouveau les intentions réelles des acteurs, qui éclairent d'un jour nouveau les déclarations officielles dans la presse de ces mêmes acteurs.
- Le deuxième fonds est celui de l'Ina (Institut national de l'audiovisuel, catégories *Actualités* et *Emissions*) : 185 vidéos sur la période de recherche sont relatives à la Régie Renault, dont vingt-deux seront sélectionnées pour notre objet d'étude (avec indication de la séquence de temps retenue). Ces matériaux audiovisuels nous permettent de disposer des interactions *brutes* entre acteurs de l'institutionnalisation qui, étant enregistrées le plus souvent en direct, donnent des indications pertinentes pour notre recherche. L'analyse de ces supports fournit des informations uniques, complémentaires à l'exploitation des archives écrites.
- La troisième source de données sera constituée des Archives Renault (conseil d'administration), des articles de presse (base Europresse, notamment le Journal *Le Monde*) et du fonds du Ministère de l'industrie. A titre d'illustration, sur la période analysée avec le mot clé Renault, il est dénombré 920 articles de presse AJLM. Cela permet un suivi chronologique précis (hebdomadaire) de l'institutionnalisation, soit l'équivalent de deux articles en moyenne par semaine : dix-huit articles seront plus particulièrement mis en avant dans les notes de notre recherche.

1.4. Méthodologie critique de l'histoire

Le recours à plusieurs archives de sources différentes nous permettra d'avoir accès à des perceptions et des intentions exprimées à mesure que le temps avance. Les sources écrites et audiovisuelles historiques sont traitées, au même titre que des sources plus récentes d'informations (conférences de cadres dirigeants historiques de la Régie, source SHGR).

La démarche appelée « méthode critique » (Bloch) consiste à interroger les documents afin de savoir ce que l'on peut leur faire dire. Nous pouvons ainsi trianguler les archives sur un même fait historique, de manière à réfléchir sur le contenu et le sens des archives analysées. A l'instar de Sardais (2005a), parce que nous allons retracer un processus, dans son émergence, ses évolutions et ses ruptures, nous suivrons un plan chronologique. Notre étude longitudinale part de la nomination de Bernard Hanon à la Présidence effective de la Régie (décembre 1981), jusqu'au mois de décembre 1990, marquant la dénationalisation juridique de la Régie.

La première partie (1982 - 1987) sera marquée par l'obéissance à l'Etat des P-DG sur la gestion sociale de la Régie ; et ce même si l'Etat accepte de ne plus s'ingérer dans la stratégie de redressement à partir de 1985. Finalement, Hanon, puis Besse respecte le cahier des charges de la tutelle, qu'il s'agisse respectivement d'embauches ou ensuite de licenciements, pour se conformer à l'exemplarité économique et sociale prônée par l'Etat. Ce dernier s'éloigne progressivement de la Régie, dès lors que son modèle de croissance ne paraît plus adapté aux contingences du secteur. La seconde partie (décembre 1987 – mars 1992) marquera la rupture institutionnelle, se traduisant par une émancipation managériale vis-à-vis de la tutelle. La dernière partie permettra de comprendre les ressorts de cette institutionnalisation à marches forcées sur une durée courte de cinq années (effet de balancier institutionnel et convergences, vision endogène et a priori du dernier P-DG de la Régie).

2.1982-1987 : de l'obéissance des managers à la restauration d'un pouvoir managérial autonome

Numéro deux de la Régie, B. Hanon¹ fut désigné en juin 1981 P-DG de la Régie en Conseil des Ministres, il rentrera en fonction le 25 décembre 1981. La période 1982-1987 témoigne d'un processus évolutif : au départ, influence de l'Etat sur la gestion de la Régie, puis crise, et progressivement, éloignement de l'Etat et affirmation managériale.

2.1. Décembre 1981 – Janvier 1983 : L'impossible équilibre entre deux institutionnalisations

Le 28 Janvier 1982, la Régie Renault s'affiche clairement comme une vitrine sociale, comme le sous-tend le premier entretien officiel de Bernard Hanon en tant que P-DG : « *C'est dans l'instauration*

¹ Bernard Hanon (HEC, Columbia) avait été embauché en 1959 à la Direction du marketing de Renault aux Etats-Unis, puis nommé Responsable de l'informatique et de la planification, jusqu'à atteindre l'échelon de DG adjoint en 1976 avec un statut de successeur, il est façonné par la Régie Renault, comme ses deux prédécesseurs (Dreyfus, Vernier Palliez). Il sera proposé par son ministre de tutelle, Pierre Dreyfus, lui-même ancien Président de la Régie National (1955-1975) : cette dernière trajectoire individuelle soulignant l'enchâssement entre Etat actionnaire unique et la Régie Renault.

d'un nouveau dialogue social que nous pourrons faire prospérer une grande entreprise (...) Nous avons annoncé un contrat de solidarité portant sur 3.500 [embauches] (...) La durée annuelle du travail en équipe sera en juin de 1717 heures, je défie quiconque de citer un constructeur automobile qui ait fait mieux en France ou à l'étranger » (Hanon, 1982a).

L'action du P-DG a été en réalité fortement influencée par le premier ministre, P. Mauroy, qui a enjoint le P-DG dès sa nomination à embaucher 9.000 chômeurs grâce au nouveau dispositif de Contrat de Solidarité Emploi (alors que la Régie est en pertes de vitesse depuis 1980). Un mois après sa nomination, le P-DG acceptait de valider sur l'année 1982 un tiers des embauches, en faisant valoir que le seuil prescrit sur une seule année aurait entraîné un coût trop élevé et une désorganisation.

En revanche, la Régie Renault, comme vitrine financière, éprouve des difficultés à émerger. Fin janvier 1982, la maîtrise de la masse salariale devient un sujet de préoccupation, et les investissements élevés aux Etats Unis font polémiques car l'activité y demeure déficitaire. Hanon, B. tente de reprendre la main sur ces deux sujets. D'une part, la Régie sert les intérêts nationaux aux Etats-Unis, car « *il y a derrière tout le développement de la vente des véhicules apportés de France, qui se fera aux Etats-Unis* » (Hanon, 1982a, 1''55', la filiale fabrique et vend aux Etats-Unis la R9, R11 et la marque Jeep). D'autre part, Hanon rappelle aux syndicats que « *la politique salariale de Renault dépend du Président de la Régie. Si M. Krasucki [Secrétaire général de la Confédération Générale du Travail] a des remarques à faire, il me verra directement* » (Hanon, 1982a).

Le 8 avril 1982, les embauches CSE seront justifiées par le P-DG par son « *souci de tenir compte à la fois de la nécessité d'améliorer l'emploi dans notre pays, et de maintenir la compétitivité de cette entreprise dont le gouvernement a bien voulu me confier la responsabilité. Je suis donc persuadé d'avoir réalisé un équilibre entre la nécessaire contribution à l'effort collectif et les impératifs propres à l'entreprise* » (Hanon, 1982b, 0''59'). Ainsi s'exprime Bernard Hanon en conférence de presse devant sa tutelle et le premier ministre, réunis pour la signature du contrat.

Voilà donc ce que signifie le mot *équilibre*. Parvenir à être *en même temps*, un modèle social et un modèle financier. Mais, comment atteindre en permanence cet *équilibre*, dans un contexte automobile de concurrence accrue avec l'ouverture des frontières et de réduction de la croissance des immatriculations ? L'aide de l'Etat actionnaire à la Régie apparaît finalement de faible ampleur dans cette tâche (le gouvernement accepte une deuxième hausse des prix de vente de l'automobile en France fin février 1982 malgré l'inflation, mais il y aura blocage des prix et des salaires dès juin 1982).

A défaut de vitrine financière, l'Etat veut créer avec la Régie un *précédent*, concept développé par Philip Selznick. Ce que fait la Régie industriellement et socialement est inédit en période de crise, et cela peut être fait également au niveau des autres entreprises industrielles françaises. La nouvelle

tutelle de la Régie (Chevènement, 29/6/82-22/3/83) pousse le 28 juillet 1982 l'industrie automobile française à croire en ses chances, et pour cela beaucoup investir, à l'instar de Renault : « *Il faut que nous puissions nous appuyer sur toutes les entreprises nationales, pour faire des programmes d'investissements, qui tireront le privé* » (1, 2''04'). C'est bien sur le groupe PSA, groupe privé, qui doit prendre comme modèle ce qui est fait à la Régie en termes d'investissement. Le ministre plaide pour un comportement mimétique en la matière, de sorte à relancer l'emploi industriel en France, mais en éludant le fait que les critères de rentabilité de PSA ne sont pas les mêmes que ceux de la Régie. Le premier ministre incite lui à embaucher, et table que la croissance commerciale de la Régie en 1983 lui permette de signer un complément au contrat².

Au salon de l'Automobile de Septembre 1982 de Paris, en l'absence de nouveaux modèles lancés par la Régie, les questions se focalisent sur la santé financière de la Régie, qui demeure déficitaire malgré une dynamique commerciale (+ 9 % sur l'année). Hanon, B. reconnaît que la Régie n'est pas un modèle financier en actant que son « *problème numéro un aujourd'hui, c'est d'augmenter la rentabilité* » (Hanon, 1982c, 9''38').

Les causes du déficit sont multiples, intégrant notamment le blocage des prix de vente et la hausse des charges sociales. L'absence de critiques du P-DG sur cette dernière fait réagir le journaliste Christian-Marie Monnot, pointant une ambiguïté patronale : « *C'est un discours un peu différent du CNPF [Conseil National du Patronat Français] qui dit que les mesures sociales constituent un coût très lourd. Et vous, vous dites, c'est rattrapable ?* » (id, 10'' 45'). En effet, le P-DG tient un discours partenarial avec l'Etat et pointe l'action du management de la Régie dans l'obtention de la productivité supplémentaire : « *quand on parle des charges sociales de la 39^{ème} heure et de la cinquième semaine, c'est entre 2,5 et 2,8 % de la masse salariale, [cela] se rattrape par la productivité (...) c'est l'action des dirigeants de l'entreprise* ». La posture de Bernard Hanon est un gage de loyauté, voire d'obéissance, vis-à-vis du gouvernement : il privilégie le point de vue de l'Etat, et non celui d'une régie autonome, pénalisée par les décisions de l'Etat qui contribuent à augmenter son déficit. Il justifie également le délai de deux ans nécessaire pour parvenir à ce redressement, en France comme au sein de la Régie.

2.2. Février 1983 – Juin 1984 : de la rigueur prônée par l'Etat, mais refusée au P-DG de la Régie

Le gouvernement change officiellement de politique économique en février 1983, en choisissant un programme économique appliquant une rigueur gestionnaire. Malgré les dettes de la Régie, l'Etat

approuve le 22 mars son plan d'investissement triennal : soit un investissement de 28,5 milliards de francs de 1983 à 1985. Au titre de 1983, l'apport de l'Etat en capital sera minime (1 milliard), l'endettement et les frais financiers vont fortement augmenter (voir tableau 1).

Dès fin mars 1983, Bernard Hanon demande confidentiellement l'autorisation à sa nouvelle tutelle (Fabius, 22/3/83-17/7/84) de diminuer les effectifs sous la forme d'un « *plan de départs de 15.000 personnes, non-remplacement des départs à la retraite sur trois ans* » (³, page 171). Ce plan sera refusé à la Régie, alors que sur la même période, le concurrent PSA enclenche des plans sociaux successifs. A défaut, la rigueur s'inscrira au sein du management exécutif de la Régie : le P-DG « *éloigne les techniciens pour faire émerger les gestionnaires* » dans la refonte de l'organigramme. L'historien Loubet, J-L. évoque une « *lame de fond significative* » (page 422, 2001) qui perdurera, avec le parachutage en 1984 de Doblin, S. à la Direction du contrôle de gestion, celui-ci venant de mettre en place la restructuration du groupe Fiat.

Pour saisir les raisons de ce refus, le directeur du cabinet de la tutelle explique dans ses mémoires que la perception en 1983 de l'Etat des difficultés de la Régie et de l'ampleur de la crise du marché automobile européen était erronée : « *l'aveuglement du gouvernement est resté réel au moins jusqu'à la fin de l'année 1983 (...) quand il a commencé à prendre conscience que les choses dérivait. Ce n'était pas seulement le modèle Renault qui était en cause. Leur équilibre impliquait, pour se maintenir, une croissance continue* » (Schweitzer, page 26). De plus, la tutelle était circonspecte en matière de lisibilité des comptes de Renault qui « *était, vu de l'extérieur, assez opaque. Les règles de transparence de gestion n'étaient pas totalement respectées, en partie parce que le modèle était celui d'une entreprise publique autonome* » (pp. 25-26).

Pourtant, dès le 27 mai 1983, l'exemplarité financière de la Régie s'éloigne déjà définitivement. Le déficit de l'exercice 1982 efface à lui seul le profit cumulé des six dernières années, même si les propos publics du management de la Régie demeurent ouvertement optimistes : ainsi, malgré la crise, « *les marges ont bien résisté* » (⁴) selon la direction financière de la Régie. Ce dérapage grandissant met en lumière un déséquilibre ancien du mode de financement des investissements, qui passe majoritairement par de l'endettement (voir tableau 1). Les années 1976-1980 montrent un sous-investissement moyen. Celui-ci traduit le fait que sur le plan produit, la présidence de la Régie – Bernard Vernier Palliez de 1976 à 1981 – avait abandonné la stratégie de disposer de deux véhicules en entrée de gamme (faute de rentabilité prévisionnelle, les projets X44 et X45 seront arrêtés, successeurs de la 4L).

A partir de l'année 1980, les frais financiers de la RNUR n'ont cessé d'augmenter, ils dépasseront même l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) fin 1983 (!).

Tableau 1. Le financement de la Régie Renault de 1976 à 1983

En milliards de francs	moy. 76/80	1981	1982	1983	var./82	%
EBE	2,2	1,2	1,6	1,6	- 0,03	-2%
Frais financiers nets	0,2	0,8	1,4	1,8	0,4	27%
Investissements	2,7	4,5	3,9	5,5	1,6	40%
Apport Etat	0,3	0	1,0	1,0	=	=
Dettes à long terme	4,7	10,5	13,1	15,4	2,4	18%

Source : RNUR, d'après les données de Fixari (pages 18 et suivantes) et Freyssenet.

On peut constater l'ampleur du déphasage entre la perception lointaine de la tutelle qui « *au début de 1984 croyait encore que Renault gagnerait de l'argent sur l'année* » (Schweitzer, page 26) ; et celle de Patrick Faure, bras droit de B. Hanon considérant qu'une « *bonne partie de l'état-major était déjà consciente que l'on allait vers l'abîme, avec une situation financière totalement dégradée, un endettement énorme et des résultats financiers catastrophiques* » ⁽⁵⁾. La perte était pourtant prévisible, car le seuil de rentabilité de Renault dépassait ses capacités installées pour 1984 : pour être à l'équilibre, la Régie devait produire 9.150 véhicules par jour, alors que ses capacités installées s'élevaient à 8.700 (NB. la production de 1984 sera seulement de 6.000 véhicules par jour).

Le 15 février 1984, la vitrine sociale de la Régie est préservée, car Bernard Hanon respecte les directives de Pierre Mauroy de ne pas évoquer de sureffectifs, et de ne procéder prochainement qu'à des préretraites limitées⁶. Il déclare à la suite de son entretien qu'ils n'ont « *pas parlé de licenciements, mais de l'emploi et de son évolution à venir* » (Hanon, 1984, 0'' 32'). Le témoignage écrit de Raymond Lévy, P-DG d'Usinor en 1984 et relation professionnelle de Bernard Hanon, confirme cette obéissance lors d'une discussion personnelle : « *Bernard Hanon (...) en public obéissait aux ordres du gouvernement qui lui avait dit de dire qu'il n'avait pas de sureffectif. Je passe sur les recommandations qu'[il] avait reçues successivement en 1983 et 1984 de deux premiers ministres en matière d'effectifs et de gestion sociale* » (Levy, 1998, pp 153-154).

Appliquant dans les missions de la Régie la rigueur, la tutelle renouvellera le mandat de B. Hanon le 25 mai 1984, en lui fixant comme nouveaux objectifs une triple exemplarité « *sur le plan industriel, social et financier* » (Loubet, 2000, page 295 et ⁷). Devant la fixation d'un cahier des charges impossible à tenir à court terme, Patrick Faure l'avait mis en garde : « *Je me souviens très bien avoir dit à Bernard Hanon qu'il devait refuser. Pour une raison qui lui appartient (...), il ne l'a pas fait, et il a choisi une option qui ne pouvait pas réussir* » ⁽⁸⁾, page 9). C'est dans un contexte de dérive financière au sein de la Régie, que Laurent Fabius devient premier ministre (17 juillet 84, Edith Cresson sera nommée ministre de l'industrie). Les comptes de la Régie doublent la perte prévisionnelle pour 1984, passant de -3 à -6 milliards, pénalisée par la chute des volumes (-10 % sur l'année).

2.3. Juillet 1984 - Janvier 1985 : un processus de rupture brutale, choix de l'Etat actionnaire pour faciliter une désinstitutionnalisation

Il existe des sureffectifs au sein de la RNUR, le redressement financier est de plus impossible sans réduction significative de postes. Cette information sera diffusée aux médias et aux partenaires sociaux, sans que l'on sache exactement si cette communication a été réalisée de concert ou pas. Le 25 juillet, le JT d'antenne 2 évoque des « *indiscrétions* » (⁹, Ina, 1''01') d'un Rapport sur l'automobile en cours d'élaboration, diligenté par le premier ministre, soit un « *sureffectif estimé à quelques 18.000 salariés* ». Le lendemain, le management de la Régie communique lors d'une réunion informelle avec les syndicats minoritaires une estimation de 15.300 salariés, dont les 3.500 FNE de la branche automobile (¹⁰, 1''22'). La discussion sur les mobilités professionnelles sera reprise entre le P-DG et les partenaires sociaux en septembre 1984. La négociation vise à lisser les sureffectifs par usine, en privilégiant les mobilités géographiques inter-usines sur la base d'un changement de métier dont la formation est financée par la Régie (elle est reliée à la consultation sociale du M.I.D.E.S., Viguier, page 370, discussion sur les métiers et l'emploi initiée en novembre 1982).

Un mois plus tard *seulement*, l'Etat actionnaire se scinde en deux parties sur les modalités du redressement financier de la Régie, sans que le P-DG en soit informé. Le 2 octobre 1984, la tutelle « *Edith Cresson veut la tête de Hanon. Fabius hésite (...) Hanon annonce la nécessité de 10.000 licenciements. Le vrai coupable est Bernard Vernier Palliez, l'ancien président, qui a mal choisi les modèles aujourd'hui sur le marché* »¹¹. L'analyse des autres archives historiques du 2 et du 5 octobre 1984 (Ina, Presse, Sénat) montre l'existence de tensions entre le P-DG et la tutelle. Le premier se projette à moyen terme (fin 1986, cf. Ina ci-dessous) ; alors que Cresson, E. pointe exclusivement le court terme et les origines du problème.

Le 2 octobre, Bernard Hanon déclare que « *l'objectif numéro un, c'est réussir cette mutation industrielle de l'automobile, dans des conditions, qui préservent au mieux la dignité de l'emploi (...) c'est une des mesures qui va contribuer à restaurer l'équilibre financier de la maison* » (Hanon, 1984b, 1''29'). Le lendemain, il informe la presse au salon de l'automobile que le retour à l'équilibre économique est reporté à fin 1986 car à cette date, « *toute la gamme Renault sera renouvelée* » (id, 1''01', la commercialisation de la R21 étant prévue pour janvier 1986).

Le 5 octobre, au Sénat, la ministre de tutelle rappellera les objectifs de temps du P-DG, qui « *a une obligation de résultat de sortir des pertes le plus rapidement possible* » (¹², le 4 octobre, la perte du premier semestre 1984 de la Régie avait été communiquée dans la presse¹³, soit deux fois la perte annuelle de 1983). Elle pointe dans la foulée les responsabilités et l'origine des pertes, les reliant en partie au P-DG actuel : « *l'insuffisance dans le renouvellement de la gamme au cours de la période*

1979-1982 » (id). La tutelle dénonce « *une stagnation de la productivité : on peut toujours dire que M. Hanon n'a pas parlé de sureffectifs ; que l'on appelle cela d'une façon ou d'une autre, le terme utilisé m'importe peu (...) pour fabriquer une automobile aujourd'hui, il faut beaucoup moins d'ouvriers japonais² que d'ouvriers français* » (idem). Le rôle et la responsabilité de l'Etat se limitent à celui d'apporteur de capitaux : « *l'Etat a rempli son rôle d'actionnaire* » (id, p. 17) ; son interventionnisme actif sur le maintien des effectifs de la Régie de janvier 1982 à juin 1984 est passé sous silence. Le 23 décembre 1984, les propositions sociales de Bernard Hanon seront refusées par les organisations syndicales. L'enjeu était le suivant depuis le 2 octobre : soit le P-DG parvient à réaliser son plan, et il reste pour un temps ; soit il échoue, et il sera contraint au départ. La forme brutale de changement de manager devient alors un choix conscient et délibéré de l'Etat actionnaire, celui d'imposer un changement de culture au sein de la Régie. L'ampleur des pertes contribuera sans doute à créer des freins au recrutement d'un remplaçant. Deux archives semblent valider les difficultés de l'Etat actionnaire à recruter un manager. Besse, G., est P-DG de Péchiney fin 1984 : il indiquera le jour de sa nomination à la Régie, qu'il avait « *subi une pression insistante pour donner un accord à cette candidature (...) je n'ai pas sollicité ce poste* » (Besse, 1985a). Beullac, C., DG en 1976 de la Régie puis ministre, s'était récusé en argumentant « *qu'il faudra plus de quatre ans pour redresser la Régie, et qu'il sera atteint avant cela par la limite d'âge* »¹⁴.

D'une part, le choc voulu par l'Etat va consister à rompre la règle de succession managériale appliquée par lui-même depuis 1955 au sein de la RNUR (le P-DG a toujours été issu des rangs de la Régie). Comme le confirme Doblin, S. : « *la nomination de Georges Besse fut une rupture avec la tradition de tous les PDG de Renault, choisis dans le sérail automobile* » (page 132). Besse, G. n'a aucune compétence particulière dans l'industrie automobile. D'autre part, l'Etat actionnaire a décidé de limoger Hanon, B. par voie de presse sur un temps court (voir le calendrier ci-dessous) :

- Entre le 14 et le 16 janvier a priori : Acceptation du poste par G. Besse, proposé par le premier ministre (indication de temps, Besse 1985a, accord donné « *la semaine passée* »).
- Mercredi 16 janvier : déclaration du Président de la République déclarant au JT d'Antenne 2 « *Renault pose un grave problème auquel il faudra répondre dans les jours qui viennent* »⁽¹⁵⁾. La convocation d'un CA extraordinaire de la Régie suivra le lendemain, pour le mardi 22 Janvier.
- Samedi 19 janvier : Limogeage de Hanon, B. dans l'hebdomadaire *Le Matin* (d'autres journaux sont plus prudents, et l'évoquent au conditionnel¹⁶).

² NB. à cette date, aucun constructeur européen ne parvient à la productivité des constructeurs japonais.

L'annonce du résultat 1984 devait se faire fin janvier par le P-DG. Le départ précipité du P-DG trois jours après l'annonce du président de la République lui impute la responsabilité de l'échec. Bernard Hanon servira en partie de bouc émissaire⁽¹⁷⁾ aux difficultés structurelles de la Régie. D'autant que dans la presse audiovisuelle, le diagnostic est à charge contre lui, exemple du Jeudi 17 janvier (JT Soir) : « *de nombreuses erreurs commerciales, une gamme qui s'essouffle*¹⁸ (...) *le plan du P-DG pour réduire les effectifs a également échoué* »⁽¹⁹⁾. Aucun point positif n'est évoqué durant le premier mandat Hanon ; ni la responsabilité partielle du P-DG précédent (1976-1981) dans la gamme de 1984, sachant que le temps moyen de développement d'un véhicule est pourtant d'au moins cinq ans³ à cette époque. En réalité, sous le mandat Hanon, la gamme a été fortement renouvelée en 1984, mais tardivement : trois véhicules sont lancés sur une seule année, la R25, l'Espace et surtout la Supercinq. Les deux premiers modèles « *haut de gamme lancés respectivement en février et juin 1984, R25 au succès immédiat et Espace à l'accueil réservé*²⁰, *ne peuvent compenser la chute des volumes de la R5 et de la R18* »⁽²¹⁾. La Supercinq n'est commercialisée qu'à partir du Salon de Septembre 1984, alors que sa concurrente sur ce segment - Peugeot 205 - était exploitée dès février 1983. Il ne s'agit pas ici de nier l'importance des pertes de 1984, qui ont conduit Laurent Fabius à s'interroger sur le mode d'emploi d'une rupture efficace au sein de la Régie. Durant cet exercice, la croissance des immatriculations européennes se confirmera pour 1984, mais pas pour les constructeurs français : ils verront leurs volumes chuter, la concurrence étrangère ayant beaucoup progressé en qualité notamment (VW, Fiat). Même s'il partage une part de la responsabilité sur la gamme, en tant que P-DG à partir de 1981-1982, les archives démontrent que son action de maîtriser la masse salariale de 1982 à mai 1984 a été bridée par l'Etat actionnaire. Le désir mimétique du P-DG et de l'Etat de gérer la première entreprise de France s'est transformé en « *violence du même* » (Girard, page 80).

Georges Besse a demandé trois ans pour redresser la Régie. Le nouveau P-DG devra réaliser une forte réduction des effectifs, sans conflit social durable : à défaut, les comptes se redresseraient trop lentement, et la tutelle reprendrait le pouvoir en démettant le dirigeant. Cette double pression - sur le temps donné et l'acceptation sociale à préserver - sera perceptible dans le calendrier de ses suppressions de postes durant ses vingt-deux mois de mandat. Le pouvoir de décision de G. Besse est celui que l'Etat actionnaire a accepté de lui allouer. Si l'Etat s'est engagé auprès de Georges Besse avant sa nomination officielle, de ne pas s'immiscer dans la stratégie de sauvetage de la Régie (Loubet, 2001, page 303), celui-ci doit obtenir en revanche des résultats rapides de retour à l'équilibre. Si la mise en place et le chiffrage des suppressions de postes lui incombe, l'Etat demeure encore présent,

³ Hanon, B. est PDG depuis trois ans (décembre 1981). Exemple de la durée de lancement du véhicule Twingo : La commercialisation date de septembre 1992 (sous la Présidence Schweitzer), elle est issue de la décision de Lévy (décembre 1987) de relancer les études sur ce véhicule d'entrée de gamme (remplacement de la 4L).

car d'une part, les dirigeants doivent obtenir son accord pour que celui-ci finance les départs en préretraites au travers du Fonds National pour l'Emploi (FNE) ; d'autre part, le redressement financier de la Régie passe obligatoirement par une recapitalisation.

2.4. 22 janvier 1985 - Novembre 1986 : Mandat Besse, la restauration d'un pouvoir managérial vertical

Lors du CA extraordinaire de la Régie du 22 janvier 1985, ayant pour ordre du jour l'élection du nouveau Président, Hanon, B. souhaite bonne chance à son successeur, en indiquant qu'il avait perçu le début des difficultés structurelles de la Régie à partir de 1980, lorsqu'il était encore DG de la Régie (Besse(a), 1985).

Après le départ du P-DG, Georges Besse annonce la perception de son rôle suite à l'intervention critique du syndicat majoritaire CGT [Confédération Générale du Travail] concernant ses intentions : « *je viens chez Renault seul, sans équipe. Je ne suis pas un homme providentiel, ni un homme miracle. Si l'entreprise ne se sauve pas elle-même, elle ne se sauvera pas* » (id). Besse, G. induit à son arrivée une rupture en profondeur des mentalités des salariés de Renault, se sentant protégés par le statut public de l'entreprise : par son court discours au CA qui l'a intronisé, il minimise indirectement le rôle de l'Etat dans le redressement de la Régie, et place l'organisation de facto dans une situation concurrentielle (cela signifie que les missions nationales ou sociales dévolues à la Régie sont désormais caduques).

La tutelle n'a pas choisi personnellement Besse, G. (nomination sur proposition du 1^{er} ministre). Elle le mettra sous pression dans la presse nationale dès le 27 janvier en affirmant que l'« *on peut redresser très vite [Renault]* »²². Dès le début de son mandat, Georges Besse arrêtera *net* la cogestion avec la CGT et la diversification de la Régie (cessions d'actifs multiples), le mandat de gestion de la Régie est délivré au P-DG, et à lui seul. L'institutionnalisation financière passe par le changement radical de communication : Besse, G. informe son encadrement que « *sa ligne de communication passait par la hiérarchie, et non par les syndicats* » (Doblin, page 144).

La communication du P-DG auprès des médias est ensuite volontairement minimaliste, voire absente, durant les quatre premiers mois de son mandat. Le 17 Juin 1985, Georges Besse annoncera au comité d'entreprise un plan pluriannuel de 21.000 suppressions de postes, soit le double du plan Hanon d'octobre 1984 : cela intègre des suppressions de postes contraintes sur tous les sites de production. Il mettra en œuvre la première vague de restructuration par les mesures les plus indolores socialement parlant (préretraites et ouverture d'un volontariat optionnel). La légitimité sociale du plan Besse sera contestée par la grève du 8 octobre 1985, même si ce mouvement avait pour origine un sujet annexe à l'emploi (revalorisation des salaires, primes). Il se traduira au Mans et à Billancourt par

l'occupation des locaux par les grévistes : la détermination du P-DG aura finalement gain de cause au bout de quinze jours, sans rien céder aux revendications (la force publique sera demandée pour libérer l'accès aux usines).

Il reportera les premières suppressions de postes contraintes après les élections législatives de Mars 1986. Pour poursuivre l'activité à court terme de Billancourt, l'usine la plus ancienne du groupe, Georges Besse n'a d'autre choix que de confirmer l'allocation de la fourgonnette *Express* décidée par son prédécesseur (il s'agit d'un véhicule utilitaire léger reprenant le soubassement de la Supercinq). Les investissements industriels pour ce véhicule en nouvelle tôlerie automatisée et convoyeurs de balancelles ⁽²³⁾ avaient été démarrés mi-1984, l'*Express* devant être commercialisé en novembre 1985. Pourtant, Selon Michel Auroy, Directeur d'usine de Billancourt, Georges Besse est rentré dès janvier 1986 dans la « *mise en œuvre d'un début de fermeture* » sur Billancourt ⁽²⁴⁾ : « *Georges Besse laisse entendre par ses silences et ses doutes que l'usine doit fermer* » ⁽²⁵⁾. De fait, le P-DG diminue déjà la charge de travail de Billancourt, via la baisse de cadence de la R4 et la limitation des volumes de l'*Express* (ce véhicule étant fabriqué sur deux sites, Billancourt et Valladolid). Cela contribue à augmenter le sureffectif existant, sans compter que la gamme de la fourgonnette est réduite et que son montage consomme peu de personnels.

En janvier 1986, Georges Besse traduira l'exemplarité financière prônée par l'actionnaire, par un slogan interne choc : « *un Franc est un Franc* » (Marbach, C., pp. 35-59). L'officialisation de la culture du résultat se traduit comme une rupture avec la culture historique et sociale de la Régie, qui considérait depuis sa nationalisation en 1945, que son métier était de fabriquer des voitures, sans se soucier de la marge prioritairement. L'objectif est de révolutionner la Régie : « *notre métier, c'est de gagner de l'argent en vendant des voitures de qualité, et qui plaisent* » ^(26, 43' 04''). L'ampleur du défi est perceptible dans son interview télévisuelle du 23 janvier 1986 relative au lancement de la Renault 21. Après avoir vanté ses qualités techniques, le P-DG semble obligé de rajouter que « *de surcroît, c'est une voiture avec laquelle nous gagnerons de l'argent, et je trouve ça, tout à fait normal* » (Besse, 1986a, 1''33').

Avec le changement de majorité gouvernementale le 20 mars 1986, l'alternance politique renforce le pouvoir managérial. Dans l'esprit de la tutelle d'Alain Madelin, le rôle de l'État-actionnaire est jugé incompatible avec les activités industrielles concurrentielles. La Régie a donc vocation à être transformée en Société Anonyme (SA), après avoir été redressée financièrement (ce statut juridique de société la rendant accessible avec une privatisation à terme). Le gouvernement décrètera le 6 août 1986 la loi mettant en application les privatisations des entreprises nationalisées. Sans que le cahier des charges soit modifié, l'exemplarité financière et sociale de la Régie exigée par l'Etat tend

progressivement à évoluer : elle doit devenir comparable à l'exemplarité financière des entreprises privées.

La culture du résultat de Georges Besse a modifié la signification de l'exemplarité sociale : cette dernière est conditionnée à l'impératif de disposer d'une situation économique bénéficiaire, jugée comme suffisante (ce qui n'est pas exemplaire socialement parlant, c'est de maintenir des emplois au sein de la Régie si celle-ci n'est pas compétitive). Un second plan social sera mis en œuvre à partir de juin 1986, intégrant cette fois l'équivalent de 54 % de départs contraints (²⁷, l'allocation volontariat se transformant en dédommagement financier, que le salarié soit volontaire au départ, ou non). Sur Billancourt, en 1986, les acteurs managériaux du site (²⁸) ayant vécu les licenciements reconnaissent la dureté des conséquences de l'institutionnalisation financière sur la population ouvrière immigrée, ne disposant pas notamment en 1986 des âges requis pour pouvoir bénéficier de préretraites.

L'appui de la tutelle au redressement financier de Renault est clair en juillet 1986. D'une part, Georges Besse obtiendra un déblocage des prix de vente à partir du 1^{er} juillet 1986, soit + 2,5% (cette hausse et la baisse des prix d'achats exigés des fournisseurs expliqueront la majorité de la réduction du déficit de l'année 1986, soit 5 milliards). D'autre part, le 23 juillet 1986, un montant de 20 milliards de recapitalisation sera confirmé par la tutelle : douze milliards de solde restent à verser, huit milliards de fonds propres ont déjà été versés (5 milliards en avril 1985, 3 milliards en mars 1986). La nature du solde était un enjeu majeur pour la Régie et l'Etat : « *l'espérance de Georges Besse était que les douze milliards de prêts n'auraient pas à être remboursés* » (Lévy, 1998, page 133). Le solde de recapitalisation sera bloqué dès le 30 juillet par la Commission européenne de Bruxelles (CEB) : ce barrage intervient au moment même, où le ministre de tutelle annonce qu'il réduirait de 15% dans le budget de 1987 les aides de l'État à l'industrie. De fait, le sort des aides nationales publiques perçues par la Régie dépend de la CEB, garante de la concurrence « *libre, loyale et non faussée* » (²⁹) sur le marché européen.

Le 30 septembre 1986, au Salon de l'Automobile, Besse, G. dresse un bilan positif du redressement de la Régie sur dix-huit mois, et donc de sa gestion. Le P-DG acte des gains de productivités, et se projette dans quinze mois, à fin 1987, plutôt que d'évoquer les futures pertes de fin 1986 (son mandat arrive à échéance en mai 1987) :

Productivité : « *Nous avons fait un très gros effort qui se traduit par une augmentation de productivité énorme [de] 25 %* » (Besse, 1986d, 1''44'). Elle « *a permis de nous remettre dans le peloton de tête des industriels européens* » (³⁰, Ina, 1''14'). Les comptes prévisionnels de la Régie pour l'année prochaine : « *Déjà, le fait que nous nous redressions en trois ans est un phénomène véritablement très rapide. Je vous rappelle qu'une société comme Chrysler, qui est*

d'une même taille que Renault, a mis cinq ans » (id.). La prévision initiale de pertes 1987 de deux milliards -faite en début d'année 1986- s'est transformée en perspective de gain d'un milliard, d'après le P-DG (Besse, 1986e).

Besse, G. sait en réalité que l'exercice 1987 sera un exercice difficile, car il a planifié en 1987 de fermer l'usine mère de la Régie, Billancourt (soit environ 6.000 salariés), et donc d'engager des coûts de restructuration supplémentaires non provisionnés (le résultat bénéficiaire prévisionnel de 1987 sera alors obligatoirement déficitaire).

Dans une archive secondaire de 2007, le Directeur du Produit de la RNUR en 1986, Cheinisse, J., confirme cette intention secrète de Besse, G., communiquée en comité stratégique restreint lors d'une réunion confidentielle de novembre 1986 : *« nous lui avons montré le projet Twingo [remplaçant de la 4L assemblée à Billancourt] et il l'a trouvé intéressant. Georges Besse, qui ne connaissait alors rien à l'automobile, nous a répondu qu'il ne voulait plus entendre parler du projet Twingo pendant un an, le temps de fermer Billancourt. Si le projet avait filtré à l'extérieur, les syndicats auraient exigé que la voiture soit fabriquée à Billancourt. Et G. Besse n'aurait pas pu fermer Billancourt »* (³¹ et Midler, page 16).

2.5. Le changement brutal de Président de la Régie fin d'année 1986 contribue à accélérer l'institutionnalisation financière de la Régie, focalisée sur les résultats

Le 17 novembre 1986, Georges Besse est assassiné par des terroristes. Le 17 Décembre 1986, Raymond Lévy (Polytechnique, Mines) est nommé P-DG, avec la même mission de redressement que celle de Besse. Lévy, R. indiquait aux informations télévisées le soir de sa nomination que son action allait *« être de poursuivre l'œuvre de [son] prédécesseur »* (Levy, 1986, 0'38'), qu'il connaissait personnellement (même école d'Ingénieurs, même classe d'âge). Le nouveau dirigeant est nommé à 59 ans et demi Président de Renault : il est depuis 1945, le P-DG le plus âgé rentrant en fonction (six présidents antérieurs). Compte tenu de la règle de la limite d'âge de 65 ans pour les présidents d'une entreprise publique, il peut espérer réaliser deux mandats s'il parvient à consolider significativement les résultats de la Régie d'ici à fin 1988. La décision sociale immédiate de Raymond Lévy va être de dupliquer socialement le plan Besse, et de lancer une troisième vague de suppressions de postes contraintes, soit un solde de sureffectif de 6.000 personnes prévu fin 1986 (qui sera traité dans le cadre du plan social 1987).

Les pertes définitives de 1986 seront officialisées fin mars 1987, soit 5,8 milliards de francs. Pour consolider le gain annuel attendu de 1987, Raymond Lévy tranche et décide de céder les activités américaines de la Régie (American Motors Compagnie, AMC) à l'américain Chrysler (signature de la

lettre d'intention du 9 mars 1987, décision du CA du 25 mai) ; et de filialiser et recapitaliser Renault Véhicules Industriels (RVI), une activité déficitaire qu'il va chercher à céder dès l'année suivante.

La vente d'AMC peut étonner car elle était pourtant légèrement bénéficiaire au dernier trimestre 1986 après plusieurs années de pertes. Cette vente s'oppose de plus à l'action de Georges Besse, qui avait préféré la maintenir au sein de la Renault malgré la pression des pertes. Il avait décidé le 22 juillet 1986 de poursuivre le financement d'AMC pour des raisons pragmatiques jusqu'à fin 1988 : « *un arrêt supposerait la fermeture de Maubeuge et l'arrêt de plusieurs ateliers en France* » (Besse, 1986b) qui exportaient aux Etats-Unis. Les archives ne donnent pas de réponses sur la perception de Georges Besse concernant le potentiel commercial de la marque Jeep d'AMC. La tutelle manifesterait sa satisfaction à l'annonce de cette nouvelle cession, la percevant avant tout comme une réduction des futurs engagements financiers de la Régie. Raymond Lévy avait présenté cette opération à la presse de manière avantageuse, comme « *un redéploiement de la Régie aux Etats-Unis (...)* [car] *nous allons continuer à fournir des voitures et des composants de voitures à AMC [moteurs]* » (Levy, 1987a, 1''15). Cette prévision optimiste sera tenue à moitié seulement par Chrysler, qui préférera payer des pénalités à la Régie, et fabriquer les modèles de sa marque comme cela était peut-être prévisible (plutôt que ceux de la marque américaine *Eagle*, appartenant à la Régie Renault).

A partir d'Octobre 1987, Raymond Lévy est à l'origine de l'électrochoc qui va accélérer la trajectoire de Renault vers la qualité. Il institutionnalise dans l'organigramme une nouvelle Direction Qualité, avec cette fois des pouvoirs élargis par rapport à l'organisation voulue par son prédécesseur. Celui-ci introduit la qualité totale issue du *Toyotisme*, mettant le client interne et externe comme nouvelles priorités de productions (les clients internes sont les départements et les services de la Régie elle-même). Georges Besse l'avait pressenti, mais sa mission était dans un premier temps, de redresser la trésorerie et de gérer l'urgence : « *C'est la survie de Renault qui est en jeu... L'entreprise doit acquérir une véritable culture en matière de qualité. Cela sera long et difficile* » (Besse, 1986c).

L'action de focalisation sur la valeur perçue par le client (et donc la qualité) est le corollaire de l'intention de l'actionnaire d'un retour à l'équilibre financier de la Régie. Selon Raymond Lévy : « *une entreprise ne peut être une vitrine sociale. Elle doit être la vitrine de ses produits (...)* l'objectif, ce n'est pas son personnel, ce sont ses clients » (Loubet, 2001, page 447). La régie est appréhendée comme une entreprise, alors même qu'elle n'avait pas encore changé de statut juridique. Pour Raymond Lévy, la logique financière de réalisation des actifs est inutile, si l'exploitation ne se traduit pas par une qualité perçue du véhicule par le client (qualité de l'assemblage, fiabilité mécanique...) : la qualité permet un prix de vente plus élevé, et donc une marge supérieure à la concurrence. Or, celle de la Régie est en deçà de la concurrence européenne : cela explique une large partie des pertes des années 80.

En novembre 1987, le P-DG prendra la décision, jamais prise par ses prédécesseurs et contre une partie de son staff, de décaler de trois mois la commercialisation de la Renault 19 (remplaçante de la R9 et de la R11), pour des raisons de non qualité en production du véhicule (la courbe de déverminage exigeant un délai supplémentaire, il avait été alerté par la nouvelle Direction Qualité). La mise en garde du Directeur Technique Aimé Jardon, sur la démoralisation du personnel, plaide pour le maintien de la date de commercialisation selon le plan prévu initial (soit début juin 1988). La durée supplémentaire permettra de commercialiser le véhicule avec un indice AQR suffisant (Action Qualité Renault), mais coûtera un milliard de francs sur 1987 en manque à gagner (Levy, 2011). L'opinion publique et la presse n'en seront jamais rien car la date de lancement de la Renault 19 n'avait pas été encore communiquée. La recherche de la qualité totale va contribuer à modifier les conditions de travail dans les usines, au travers notamment de processus mieux définis. Seul inconvénient social à cette institutionnalisation, « *les aléas qui rythmaient la chaîne tendent de plus en plus à disparaître, au nom de la productivité. Or, ces moments de désordre étaient paradoxalement les maigres espaces de liberté de l'ouvrier* » (Loubet, 2001, page 324).

La rupture entre le P-DG et l'Etat interviendra à partir du 13 décembre 1987 (voir chapitre 3). De par l'absence de recapitalisation, puis l'annonce d'un profit historique au titre de 1987, le pouvoir managérial de Renault va s'émanciper de l'Etat, dans une période d'alternance politique majeure (deux tutelles et orientations différentes entre décembre 1987 et mai 1988). En l'absence d'un Etat dominateur et régulateur, remplacé progressivement par les règles du jeu du marché et de la concurrence, et la prédominance de la performance financière comme objectif principal.

3. 1987 – 1992 : Ruptures successives et émancipation du pouvoir managérial

Le pouvoir du dirigeant va s'accroître au fur et à mesure que les résultats financiers annuels de la Régie augmentent et battent des records de profits. L'autonomie de décision du Président de la Régie s'émancipe progressivement de la sphère d'influence actionnariale : le processus ira même jusqu'à la dénationalisation de la Régie, sur la base de la participation croisée avec Volvo fin 1990, préalable à la fusion.

3.1. Décembre 1987 : première rupture avec le gouvernement, pression publique du Président de la Régie pour obtenir la recapitalisation

Le contexte législatif est critique pour le refinancement de la Régie : le 12 décembre 1987 s'ouvre enfin à l'Assemblée nationale l'examen du projet de loi proposant de transformer la Régie Renault en société anonyme (SA). Le projet intègre douze milliards d'effacement de dettes ; et la possibilité de céder 49 % du capital en bourse si l'entreprise dégage deux ans de suite des bénéfices.

Le texte est combattu par l'opposition qui lui reproche de préparer une privatisation rampante (Assemblée Nationale, ³²). La dénationalisation de la Régie Renault en société anonyme (SA) est un sujet tabou, qui clive l'opinion publique et explique la prudence gouvernementale à ce sujet ; et ce d'autant plus, que l'année 1988 s'inscrit dans le cadre d'une élection présidentielle (Mai 1988). Avec six années consécutives de pertes, cette transformation juridique donne l'impression que l'Etat souhaite se désengager de la Régie ; en ouvrant la voie juridique d'une privatisation par palier, sans se soucier de ce qu'il adviendra après. Compte tenu du nombre d'amendements, le projet de loi ne pourra pas être adopté dans la dernière session parlementaire de 1987 (12 au 20 décembre), sans recourir à l'article 49 alinéa 3 de la Constitution : cette possibilité sera exclue par le premier ministre Chirac³³. Du point de vue de Raymond Lévy, le redressement du bilan de la Régie est rendu impossible par le fait que le gouvernement « *ne fait pas passer la loi qui la 'privatise'* » (Levy, 2011). Le Dimanche 13 décembre, à 17h dans une conférence de presse organisée en urgence, et retransmise en direct puis au Journal Télévisé du lendemain, il critique le retard dans la recapitalisation de la Régie Nationale, en essayant de ne pas donner l'impression de faire pression sur l'Etat actionnaire :

« Renault a besoin de se redresser. Renault a besoin de douze milliards. La vraie question est : faut-il que Renault reçoive ces douze milliards, ou ne faut-il pas qu'il les reçoive ? Moi, je pense que oui. Que ceux qui disent que Renault n'a pas besoin d'argent protestent contre le projet, je les laisse libres de leurs propos (...) Il est tout à fait indispensable que ce projet aboutisse, et je crois qu'il faut que l'on sache pourquoi » (Levy, 1987c, 1''01').

Suite à sa conférence de presse, les réactions de la part des membres du gouvernement seront immédiates et unanimes, lui faisant savoir leurs désapprobations (Levy, 2011, propos rapporté par R. Lévy lui-même). La pression exercée par Raymond Lévy est en rupture avec l'attitude obéissante de son prédécesseur, comme en atteste les archives suivantes. Le 28 Octobre 1985, suite à la question posée en direct d'un journaliste, Georges Besse évacuait tout avis sur une dénationalisation : « *c'est un problème qui regarde le propriétaire* » (Besse, 1985b, 1''09'). Le 30 septembre 1986, il confirmait n'avoir « *aucun pouvoir* » (Besse, 1986e) sur le désendettement et l'actionnaire, son action se limitant au compte d'exploitation et à la réalisation d'actifs. On peut en revanche constater une évolution significative de la posture de R. Lévy : le 17 décembre 1986, il déclarait lors du JT que sa « *recherche chez Renault va être de remplir un devoir envers le gouvernement de [son] pays* » (Levy, 1986, 0''47'). Un an plus tard, il réclame des comptes à l'Etat, sûr de sa légitimité et de son pouvoir avec, à son actif, la réalisation d'un résultat net record au titre de 1987.

Les archives audiovisuelles du SHGR (Levy, 2011) nous informent que le Président Lévy avait réclamé fin mars 1987 au ministre des Finances le versement des douze milliards, mais que ce dernier

l'avait conditionné à un changement de statut de la Régie (propos d'Edouard Balladur rapporté par M. Lévy) : « *Votre argent, vous ne l'aurez que si vous acceptez d'être privatisé. Vous n'êtes plus public, l'Etat ne vous soutiens plus, c'est comme ça* ». Réponse de Raymond Lévy : « *Je ne demande pas mieux* ». La recapitalisation est appréhendée par l'Etat comme fait pour solde de tout compte et conditionnée au changement de statut. L'Etat prend donc ses distances vis-à-vis de l'ex-Régie : la responsabilité de survie de la Régie lui incombe ensuite.

Pour l'opinion publique, la posture de l'Etat actionnaire sera présentée différemment, et plus tardivement : le 31 juillet 1987, la presse informera que le ministre des finances a demandé au P-DG de lui faire des propositions en septembre ⁽³⁴⁾ sur le changement de statut (sans évoquer de privatisation). Le 10 septembre 1987, R. Lévy militera dans la presse écrite pour une dénationalisation, en argumentant que « *le statut de régie permet à l'entreprise d'être un gouffre financier sans que les comptes soient contrôlables* » (Levy, 1987b). Le point de rupture entre Etat et P-DG était donc connu, soit à partir du moment où le gouvernement ne faisait pas passer le texte législatif permettant la dénationalisation de la Régie, condition émise par ce même gouvernement pour débloquer le solde de la recapitalisation.

Par son action, et ses intentions, Raymond Lévy a empiété sur le champ de l'actionnaire, en privilégiant exclusivement l'intérêt de l'entreprise Renault, pressentant l'éventualité que l'effacement des dettes ne se fasse pas. Le maintien des frais financiers handicape la capacité d'investissement de Renault, d'autant que la conviction du P-DG de devoir financer la coûteuse fermeture de Billancourt est acquise fin 1987 : elle date selon le P-DG lui-même « *de l'hiver 1987* » (Levy, 2010), période durant laquelle un transfert d'outils vers d'autres sites avait été annulé en raison d'un blocage syndical. Derrière cette rupture avec l'Etat, il y a la perception de Raymond Lévy sur les conditions de survie de Renault.

Soit Renault rembourse le solde de sa recapitalisation, et selon Lévy, R., il sera condamné à décroître en taille, car il ne pourra financer à la fois l'acquittement des aides et le renouvellement de ses investissements industriels, inhérents aux lancements de futurs véhicules (le risque est d'être absorbée à terme par un autre constructeur européen, voire étranger). Soit Renault est recapitalisé sans obligation de remboursement, et il a une chance de demeurer un constructeur indépendant, participant à l'emploi national de manière plus forte que s'il était absorbé par un concurrent.

Du point de vue de l'Etat, le timing de la recapitalisation de Renault se heurtait à deux écueils distincts : le risque de relâchement des efforts de la Régie si la décision était annoncée trop tôt ; et la croissance des résistances institutionnelles au fil du temps (hostilité du français PSA sur la

recapitalisation, mais pas sur la dénationalisation ; blocage de la CEB exigeant des fermetures de capacités de production en échange du non remboursement des aides publiques perçues).

3.2. Mars 1988 : seconde rupture avec la tutelle Madelin, délier désendettement et dénationalisation

Le 22 mars 1988, Raymond Lévy apporte sa pierre aux coalitions institutionnelles favorables à une recapitalisation rapide sans conditions (syndicats, opposition politique). La coalition désigne une union momentanée d'acteurs, possédant un avis commun à un moment donné. L'agrégation de ces avis constitue une dynamique, susceptible de renverser le camp adverse.

Interviewé dans le cadre de la publication des comptes de 1987 (3,5 milliards de résultat, un record, plus de trois fois l'estimation prévue fin 1986), il continue de privilégier les intérêts de Renault, mais avec pragmatisme, ne lie plus désormais la question du statut et celle du désendettement. A la question posée en direct au journal télévisé : « *Si on ne vous demande pas de changer de statut de la Régie, vous êtes d'accord ?* », Raymond Lévy répond : « *Tout à fait (...) l'essentiel, c'est qu'on me remette dans une situation nette positive* » (Levy, 1988, 1''32'). Cette réponse s'oppose à la politique de la tutelle, qui considère depuis le 15 décembre 1987 que son projet de loi reliant les deux aspects est « *vital pour Renault* » (³⁵, page 12).

La coalition sur la dénationalisation formée par la tutelle, la CEB et PSA, va finalement s'imposer. Alain Madelin engagera le 29 mars 1988 l'Etat français à dénationaliser la Régie au plus tard au 31 décembre 1988 : la contrepartie de cet engagement vis-à-vis de la CEB, est que l'apport des douze milliards ne sera pas à rembourser par la Régie (³⁶).

Suite à l'élection présidentielle de Mai 1988, le nouveau gouvernement va écarter la solution négociée de la tutelle précédente. L'Etat français décidera le 30 décembre 1988 d'effacer les douze milliards de dettes prévus, mais sans modifier le statut juridique de la Régie : il fallait prendre une décision car le solde commercial du commerce extérieur automobile français atteignait déjà fin 1988 son plus bas niveau depuis 1970 (De Banville et al., page 147). L'Etat français se retrouve en conflit ouvert avec la CEB (cette dernière avait déjà obligé Rover le 15 juillet 1987 à rembourser plus de 40 % des aides publiques reçues pour éponger ses dettes, ³⁷).

3.3. Après la recapitalisation de décembre 1988 : troisième rupture, imposer progressivement la dénationalisation, contre l'avis de la nouvelle tutelle politique (Fauroux/gouvernement Rocard)

Sans en avoir un mandat explicite sur un rapprochement avec un autre constructeur européen, Raymond Lévy rencontre à son initiative fin février 1989 le P-DG de Volvo. Un premier contact avait pris l'an passé sur la base du projet de cession de l'activité poids lourds. Raymond Lévy suivait les

recommandations de son exécutif, lui enjoignant de « *se débarrasser des poids lourds qui perdent de l'argent* » (contrairement à la politique de Georges Besse, ³⁸), la taille critique en volumes n'étant pas atteinte. L'allemand Daimler Benz, puis le suédois Volvo⁴ avait été approché sans succès.

Fin février 1989, R. Lévy envisage clairement un rapprochement entre les deux groupes :
Propos de R. Lévy, « *Pourquoi on ne s'arrange pas ensemble ? Je dirige les voitures, vous dirigez les poids lourds, et on ne fait qu'une seule maison. [Quelques mois après] nous en venons, je ne sais pas quel est le premier qui a dit à l'autre, à l'idée qu'après tout, ce n'est pas seulement un accord, c'est une fusion. Il faut fusionner Renault et Volvo, ne faire qu'une seule entreprise* » (Levy, 2011). Volvo deviendrait la marque haut de gamme de Renault en voitures : soit une stratégie identique à celle de VW en 1965, avec le rachat d'Audi.

On constate l'ampleur du décalage entre l'intention du P-DG, et celle émise sur la même période par sa tutelle. Par le processus de fusion, l'intention managériale est de rendre à terme obligatoire une dénationalisation de la Régie ; alors que la tutelle était publiquement opposée à celle-ci durant toute l'année 1989, comme le démontre les trois archives de presse suivantes. Extrait du 6 avril 1989 : La France « *n'envisage pas de changer le statut de la régie Renault* » ; 3 juin 1989 : « *Il n'[est] plus question de modifier le statut de Renault* » (le ministre s'est simplement engagé à apporter des « *retouches juridiques* » sous forme de décret afin d'aller à la rencontre des souhaits de Bruxelles) ; 9 septembre : on « *peut trouver des accords de structure sans vraiment remettre en cause le fameux statut de Renault ni, bien sûr, la détention du capital par l'Etat* ».

Le devoir de Raymond Lévy envers l'actionnaire demeure. Cependant, il ne passe plus par une obéissance, mais par sa conviction personnelle qu'il a des meilleurs choix pour la pérennité de Renault, persuadé que le processus de dénationalisation est inéluctable. Le 5 juillet 1989, Raymond Lévy justifie auprès de l'opinion publique et de sa tutelle, la recherche d'un partenaire européen dans le haut de gamme : après la cession de Jeep (AMC) en 1987, Renault a perdu l'avantage de disposer de plusieurs marques, comme ses concurrents ; or, Volvo est présent dans le premium de manière plus forte que Renault. La justification financière du P-DG ne fait pas de doutes : « *Le handicap [de la Régie] se situe, en fait, au niveau des prix de revient de certaines études et de certains composants (...) Pour certains produits de plus petite série ou à haut contenu technologique en évolution rapide, nous aurions intérêt à trouver un partenaire. Pour ne pas rester le plus petit et le plus isolé, Renault devra en chercher, et aucune direction n'est exclue* » (Levy, 1989a).

⁴ Dans les camions, Volvo (55 000 véhicules produits) doit en effet rattraper Mercedes, le numéro un mondial (avec 80.000 véhicules), et il lui faut gagner des parts de marché dans la CEE avant 1993, modifiant les règles du jeu du marché européen. L'année s'est écoulée sans avoir trouvé d'accord de cession, ou de partenariat pour l'activité RVI.

Le projet Volvo proposé à l'Etat français par M. Lévy en juillet 1989 implique obligatoirement le changement de statut de la Régie : il sera le seul projet proposé à l'Etat, qui se retrouve ainsi au pied du mur, devant également trouver une solution au conflit avec la CEB. Le changement de statut ouvre le processus de privatisation de la Régie ; au même titre que l'alliance capitaliste Volvo, ouvre le processus de fusion. Il faudra plus de six mois pour convaincre le gouvernement Rocard d'accepter la dénationalisation, pour permettre l'accord capitaliste. Sans se rallier de manière formelle aux demandes de la CEB, l'intention de M. Lévy joue dans le sens des intérêts économiques de Renault, et non du projet de l'Etat pour la Régie.

Signe que la Régie s'éloigne progressivement de la sphère d'influence de l'Etat, la dénationalisation sera justifiée le 23 février 1990 par son P-DG, et non par son actionnaire, sur le plateau télévisé d'Antenne 2. Les réponses du P-DG minimisent la question du changement de statut et légitime la cohérence économique de cette future opération.

Questions du journaliste : « *Est-ce que c'est une privatisation partielle, oui ou non, de la Régie ? Cela a [-t-il] été dur à arracher au gouvernement ?* » (Levy, 1990, 3''06). Raymond Lévy : « *D'abord le statut de la Régie, personne ne sait très bien ce que c'est (...) au lieu que nous ayons un seul actionnaire, l'Etat ; nous en aurons deux* ». [A la seconde question] : *Non (...) le gouvernement s'est bien rendu compte que ce que nous lui proposons était dans l'intérêt de Renault, et je dirais dans l'intérêt de la France, parce qu'il s'agit d'un accord grandiose entre deux entreprises qui sont chacune la première dans son pays* » (id.)

La dénationalisation permettra de trouver un accord le 22 mai 1990 avec la CEB (remboursement de dettes, compensé en 1991 par une dotation au capital de la Régie³⁹). Elle sera réalisée le 4 juillet 1990, via l'article 49.3 de la constitution. L'accord Volvo se traduira fin décembre 1990 par le paiement de participations croisées, dans lequel Volvo et Renault SA détiennent, chacune, une fraction du capital de l'autre (nota bene : fin 1993, vingt mois après le départ en retraite de R. Lévy, le processus de fusion sera finalement définitivement abandonné par les actionnaires de Volvo).

3.4. De juin 1988 à novembre 1989 : dernière rupture, planifier industriellement la fermeture de Billancourt dès 1988, sans en avoir demandé l'autorisation auprès de la tutelle

L'institutionnalisation financière exige la suppression continue des surcoûts, dont certains sont difficiles à éradiquer compte tenu des freins institutionnels issus de la dimension politique et sociale de l'opération (prudence de l'Etat, conflit avec les syndicats). C'est le cas de la fermeture de Billancourt, l'usine mère historique de la RNUR, occupant 3.800 salariés en 1989.

Les précautions prises par le P-DG pour s'assurer que la réponse politique lui soit favorable témoigne de son intention d'ancrer plus encore l'institutionnalisation financière au sein de Renault. Compte tenu de la présidentielle de mai 1988, il était exclu d'envisager la fermeture de Billancourt sur le premier semestre. Pour autant, le dirigeant faisait « *en sorte que les esprits commencent à s'y habituer et passer [son] temps à le répéter "off the record" à chaque fois [qu'il en avait] l'occasion, lors de réunions, en présence de représentants du personnel, ou quand [il] rencontrait des journalistes* » (Levy, 2010).

La fermeture de Billancourt a été planifiée personnellement par Lévy, R. d'un point de vue industriel, à partir de décembre 1988. Raymond Lévy lance l'investissement d'une tôlerie capacitaire à l'usine de Maubeuge Constructions automobiles (MCA)⁴⁰. Le site est nettement plus récent que Billancourt, et ses coûts de production sont plus faibles. De plus, la cession d'AMC a provoqué de plus l'arrêt prématuré au premier semestre 1988 du véhicule appelé *Medallion* assemblé à MCA (soit dix-huit mois seulement après son lancement aux Etats-Unis fin 1986). Cette tôlerie sera opérationnelle au dernier trimestre 1989 : elle permettra de s'adapter aux contraintes de production de plusieurs modèles, pour accueillir l'Express (quasiment le seul véhicule du site de Billancourt, soit 82 % de sa production en 1988). Pour limiter le risque d'un conflit social à Billancourt, la direction informe ses salariés que MCA produira 200 Express par jour, pris uniquement sur les quotas de l'usine d'Espagne, sur une capacité de 400 véhicules par jour (⁴¹). Dans les faits, c'est l'inverse qui se déroulera : les volumes de MCA seront issus essentiellement des transferts de Billancourt, et minoritairement de l'usine espagnole.

Après le renouvellement de son mandat fin mai 1989, Raymond Lévy guette le moment propice, pour demander audience auprès du premier ministre, Rocard, M. : « *il ne me paraissait pas opportun de courir le risque de manifestations susceptibles de venir troubler la célébration du bicentenaire de la Révolution et de la réunion du G7 prévue à la mi-juillet. (...) à l'automne, il y a eu une grève chez PSA (...) J'ai donc attendu que la grève se termine et qu'on l'oublie* » (Levy, 2010). Le P-DG s'entretiendra début novembre 1989 avec Rocard, M. La fermeture de Billancourt ne fait pas du tout partie des objectifs du gouvernement, ni même du cahier des charges de son second -et dernier- mandat. Le premier ministre est réticent à cette fermeture, craignant d'être débordé par un conflit social majeur. Raymond Lévy : « *Il m'a fallu une heure pour tenter de le convaincre (...) je l'avais convaincu que, en cas de problème, j'en prendrais la responsabilité* » (id).

Le 21 novembre 1989, le P-DG annonce officiellement la fermeture de Billancourt pour des raisons de compétitivité. L'argumentaire gestionnaire repose sur la concurrence : « *Vous savez qu'en 1995* toutes nos usines devront être aussi performantes, aussi efficaces que les usines japonaises. Et*

vous savez bien, malheureusement, que Billancourt ne sera jamais une usine japonaise » (Levy, 1989b, * année à partir de laquelle était prévue la fin des quotas d'importation des voitures japonaises en France). L'argument gestionnaire passe sous silence une autre dimension, l'estimation de la vente du foncier qui sera supérieure au coût social de fermeture (foncier valorisé à 6 milliards de francs, Loubet, 2001 page 384, note 364, soit 15 hectares de terrain libérés sur Billancourt et Meudon après les travaux de démantèlement et dépollutions) ; même s'il existait des éléments objectifs de non-compétitivité (coûts logistiques croissants du fait de la densité urbaine de Billancourt et du taux de désintégration).

Le 29 décembre 1989, Raymond Lévy signera « *l'Accord à vivre* », avec cinq syndicats, hors CGT : l'accord facilitera la négociation d'établissement et indirectement, la mise en place de la négociation sociale du plan (nouvelle organisation du travail, intégrant plus de formation et de responsabilisation). L'usine sera définitivement fermée fin mars 1992, soit juste un mois avant la fin du mandat de Lévy, R. (avril).

4. Interprétations institutionnelles de l'évolution de la Régie

Il convient d'analyser la dynamique institutionnelle du récit au travers des trois éléments suivants : les influences entre acteurs, la gestion du résultat net et la vision endogène du dernier président en date.

4.1. Un balancier institutionnel, entre influences de l'Etat et celles du marché

De nombreux acteurs extérieurs à la Régie jouent un rôle dans cette institutionnalisation financière : la Présidence de la République, les gouvernements (successifs), la CEB, les concurrents, les journalistes de presse. Cette dernière jouera un double rôle : soit une fonction de relais d'informations officielles, soit une fonction d'analyse des informations publiques. L'Etat occupe une place prépondérante car il est à la fois tutelle externe, régulateur national, et d'une certaine manière, acteur officieux si l'on considère sa forte influence sur les P-DG.

Les influences entre Etat/P-DG et concurrents/P-DG semblent osciller entre des tendances antagonistes particulières (voir tableau 3.). D'une part, celle qui pousse les P-DG à obéir à l'Etat (isomorphisme) ; ou au contraire à obéir à leurs convictions personnelles (hétéromorphisme) pouvant s'éloigner du projet étatique. D'autre part, celle qui pousse les P-DG à dupliquer les stratégies des concurrents ; ou à rechercher un idéal type d'entreprise, tenant compte des spécificités de Renault. Ce double balancier est conforme au concept développé par DiMaggio et Powell (1983, p. 147-160), appliquées ici à la prise de décision du P-DG.

Tableau 3. Isomorphismes et hétéromorphismes des influences sur les P-DG de 1982 à 1990

Obéir :	à l'Etat	ou à ses convictions
Copier :		(en opposition à l'Etat inactif)
	Embaucher (un minimum) si l'actionnaire l'a décidé (82)	Vendre les "poids morts" (comme RVI-1988)
ses pairs	Débaucher, réduire ses coûts fixes, id. Fiat (à partir de 85) Culture du résultat (à partir de 86)	Accélérer baisse des frais fixes = convaincre l'actionnaire de fermer l'usine (Billancourt) (89)
ou son idéal	Adapter la qualité totale (toyotisme)	Une entreprise recapitalisée (déc. 87, mars 88)
d'entreprise	à la culture de la Régie Renault (à partir d'oct. 1987- Direction Qualité institutionnalisée)	Une Régie dénationalisée = permettant la participation Volvo (89 & 90)

La rupture de l'obéissance de Raymond Lévy n'a pas le même motif que celle du président Lefaucheur en novembre 1953. A cette époque, la rupture de la loyauté du P-DG traduisait l'infidélité de l'Etat par rapport aux idéaux de la Résistance (Sardais (a) page 96). Celle de Raymond Lévy a pour cause l'inaction de l'Etat, qui relie la question du statut et du désendettement mais ne réalisera ni l'un, ni l'autre sur l'année. Il peut dès lors s'opposer à cet Etat inactif, d'autant que sa légitimité managériale va s'accroître dès fin 1987, compte tenu du premier bénéfice record de la Régie. Sa conviction personnelle va l'amener ensuite à agir dans l'intérêt qu'il perçoit de la pérennité de Renault. Convaincu que la défense des intérêts de la France passe par une entreprise Renault renforcée financièrement, il fera en sorte de convaincre l'Etat de la nécessité d'accepter d'une part, l'alliance avec Volvo (obligeant la dénationalisation), et d'autre part, la fermeture ordonnée de Billancourt.

4.2. La gestion comptable du résultat net : une gestion opportuniste managériale qui traduit la difficile désinstitutionnalisation

Le passage à une culture du résultat (à partir de 1985/1986) donne lieu à une intense créativité comptable en amont en 1983/1984, permettant de limiter l'écart entre résultat attendu et résultat affiché. Les choix comptables de 1983/1984 n'ont pas le même mode explicatif que la controverse des réévaluations de 1946 à 1951, qui avaient permis à la Régie de reconstituer son actif productif (le mécanisme comptable autorisant l'amortissement « *d'investissements que l'on n'a jamais effectués* » (Sardais b), page 93).

A partir de la politique de rigueur, le résultat net comptable fait figure d'étalon de la qualité de gestion de la Régie, et donc de celle de l'Etat. Le résultat comptable devient un enjeu politique majeur. Un autre enjeu des comptes est de « *faciliter l'accès aux marchés financiers étrangers* » (Fixari, page 30) : ainsi, la certification des comptes interviendra progressivement, sur la base de périmètre d'importance croissante (jusqu'à fin 1984). Le 3 janvier 1984, la tutelle accentuait la pression sur la Régie, et déclarait dans la presse nationale que PSA est « *bien dirigé* », et de manière plus incantatoire, que la gestion de la Régie devait être « *resserrée* » ⁽⁴²⁾. Cette fois, l'institutionnalisation financière de

la Régie provient de la tutelle, et non plus de son P-DG. La tutelle cherche à créer un précédent au sens institutionnel : ce qui est fait dans l'entreprise privée peut servir de référence à la Régie.

Le choix comptable de 1983 va répondre à cet impératif étatique, en limitant la dégradation de la perte comptable le 24 mai 1984, jour de la publication des comptes annuels définitifs de 1983. Ce résultat est en fait le fruit d'un changement de méthode comptable : les frais de démarrage et d'industrialisation des produits et organes nouveaux sont étalés dans le temps, car immobilisés au bilan pour un montant net de 699 millions de francs relatif à l'exercice 1983, et pour 1.121 millions au titre des exercices antérieurs (soit 1,8 milliard, voir tableau 4 ci-dessous). La perte réelle, aurait été multipliée par 2,6 à méthode comparable.

Tableau 4. Impacts des choix comptables durant les exercices 1983 et 1984

		Hanon		Etat	Besse
En milliards de francs	1982	1983	1984 est.	1984 est.	1984 offic.
résultat comparable	- 1,3	- 3,4	- 8,5		- 8,0
activation frais de démarrage	0	1,8	ns		ns
provisions pour restructurations	ns	ns	- 1 ***		- 4,6
résultat net	- 1,3	- 1,6	- 9,5 *	-8 à -10 *	- 12,6

Source : Rapports annuels, AJLM. Comptes estimés : (*⁴³ ⁴⁴) (**⁴⁵). Comptes officialisés sous Besse⁴⁶.

Certes, ce choix comptable sert les intérêts de Bernard Hanon, qui limite la dérive comptable sur sa dernière année de mandat, mais pas seulement. Le P-DG diminue la pression de la tutelle sur les salariés de la Régie de manière générale, espérant sans doute que les trois lancements commerciaux de l'année suivante (R25, Espace, Supercinq) participeront à réduire le déficit, sur les douze mois suivants. Sur le fond, l'activation de ces frais permet également de prendre en compte un phénomène qui devenait majeur dans l'industrie automobile dès le début de la décennie 80 : la hausse continue et rapide des coûts d'industrialisation. Elle est issue d'une part, de lancements véhicule plus fréquents (cf. traduisant le besoin de renouveler la gamme, face à la concurrence) ; et d'autre part, du coût technologique croissant (électronique embarquée).

La publication des comptes 1984 officiels interviendra sous la présidence de Besse, G., le 23 avril 1985. On constatera alors une très forte hausse des provisions pour restructurations, passées post clôture (+ 3,6 milliards), alors qu'à cette date, Georges Besse était toujours en cours de réflexion sur le dimensionnement des suppressions de postes. En effet, le P-DG ne le finalisera que le 17 Juin 1985 auprès du Comité Central d'Entreprise.

L'écart en nombre de suppressions de postes des plans Hanon et Besse (+ 37% d'écart) est quantitativement déconnectée de celle des provisions (+ 360%) : le second plan prévoira 21.000 suppressions de postes sur deux ans (3.000 de plus que ce qui était évoqué à l'issue du conseil d'administration du 28 mai), alors que le premier plan validait 15.300 suppressions fin 1984. D'un point de vue comptable, l'augmentation des provisions rattachées à 1984 contribue à faciliter le redressement des comptes annuels suivants, compte tenu d'un impact nul en charge nette lors de la dépense effective (la charge exceptionnelle étant compensée par la reprise de provisions). Georges Besse favorise l'apparition d'un meilleur résultat dès fin 1985, permettant de donner des gages à l'Etat et aux salariés, que la Régie est sur la voie du redressement. Le résultat net de la Régie 1985 sera une réduction en trompe-l'œil du déficit de 1,7 milliard (soit - 10,9 milliards de pertes) : retraité des provisions pour restructurations et du crédit d'impôt, la perte se creusera en réalité de 0,7 milliard supplémentaire sur l'exercice.

La politique d'étalement des charges (Shabou et Boulila Takak) fin 1983, ou sa recherche inverse fin 1984 (hausse des provisions post-clôture sans officialisation de faits nouveaux), rentre dans le cadre de la comptabilité créative définie par Stolowy (2000, p. 159), comme étant des « *procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'augmentation ou de minimisation* ». La perte officialisée participe à la perception sociale et politique de la Régie : elle est un indicateur de référence de la situation économique pour les parties prenantes. Conformément à Jeanjean (2001, p. 61), la gestion des pertes de la Régie semble bien traduire une « *discretion managériale pour influencer le résultat diffusé auprès des parties prenantes* ».

4.3. Une vision endogène et a priori du dernier P-DG de la Régie, des chantiers convergents dans le temps vers l'institutionnalisation financière

Avec des marges de manœuvres différentes, les trois P-DG sont soumis à la même vision exogène de l'Etat pour la Régie Nationale : *être triplement exemplaire*, vision à laquelle chacun tente d'adhérer le mieux possible (les marges étant trop faibles pour que le premier P-DG puisse agir efficacement).

Besse, G. a préféré agir par étapes en 1985 et 1986 : cela lui a permis de contenir la tension sociale et syndicale, et de gérer plus facilement les reclassements du personnel et l'organisation à déployer. Son autonomie managériale par rapport au monde politique sera visible fin mars 1986, lorsqu'il décidera seul d'embaucher à la Direction du Contrôle de gestion Schweitzer, L. (ancien Directeur du Cabinet de Fabius, L. Gouvernement socialiste), alors même que le gouvernement vient de changer d'appartenance politique (Gouvernement Chirac/tutelle Madelin à partir des élections législatives du 20 mars). Sa vision personnelle sur le long terme pour la Régie ne sera jamais connue car, d'après P. Faure, « *pour préparer l'avenir, il avait prévu un séminaire stratégique le lendemain de sa mort, et donc il n'a pas pu influencer, ni même exprimer ses vues sur la stratégie à venir du groupe* » (⁴⁷, p. 16).

Sans doute parce que le contexte a changé en 1987 (la Régie est très bénéficiaire), le dernier Président apparaît à partir de décembre, poussé par ses convictions. Il porte en lui une vision endogène et a priori d'un Renault pérenne, issu de son expérience personnelle et professionnelle. Sur un plan humain, il maintiendra à son arrivée en tant que P-DG, Schweitzer, L. dans le comité exécutif, et le confirmera ensuite dans son statut de dauphin à la succession (issu du sens de recrutement décidé par Besse, G. fin mars 1986).

En tant que client, il trouve la qualité de Renault défaillante (Levy, 2011, 1''45'). Il décide de suivre le leader japonais Toyota dans sa quête de qualité totale, en l'adaptant culturellement à la Régie. L'environnement viendra éprouver les convictions du dirigeant sur la qualité en novembre 1987 : sans en informer l'Etat, et contre l'avis de son directeur technique, il préférera un surcoût sur la Renault 19,

plutôt que s'écarter de sa conviction personnelle. L'objectif est d'ancrer dans la culture de la Régie l'impératif d'élimination de la non qualité.

En tant qu'ex-dirigeant d'Elf, il lui semble incohérent que Renault n'ait pas institué un responsable unique pour chaque grand Projet (véhicule) sur toute sa durée de vie. En comparaison à Elf, il considère que la gestion des grands projets est défailante au niveau de la Régie. Il duplique cette organisation et responsabilité au sein de la Régie avec le projet Twingo (la responsabilité d'un projet automobile était en effet collégiale et diluée, partagée selon la phase de développement, par services).

L'analyse du processus de désinstitutionnalisation de la Régie démontre qu'il s'est traduit souvent par des non-dits, voire des processus secrets : l'intention est cachée pour que l'action puisse plus facilement éclore par la suite. Ainsi, les intentions de l'Etat actionnaire ont été cachées aux yeux du P-DG : c'est le cas à partir d'octobre 1984 où la tutelle a caché à B. Hanon son intention de le démettre, alors que les négociations sociales étaient en cours.

Certaines intentions des P-DG ont également été dissimulées aux yeux de l'Etat actionnaire. Les exemples de dissimulation managériale se révèlent être plus nombreux, sur une durée d'observation plus longue. C'est le cas lorsque G. Besse confie oralement à un comité restreint en novembre 1986 son intention personnelle de fermer Billancourt en 1987, sans avoir sondé à ce sujet ni la tutelle, ni le conseil d'administration, ni même explicitement le directeur de l'usine Auroy, M. C'est également le cas lorsque R. Lévy investit une nouvelle tôlerie sur Maubeuge en novembre 1988, fragilisant la pérennité de l'Express de Billancourt, alors que l'Etat ne sera consulté sur la fermeture de Billancourt qu'un an plus tard ; ou quand R. Lévy discute dès février 1989 d'une fusion avec le P-DG de Volvo, en opposition avec la posture de la tutelle sur la dénationalisation.

Au-delà des intentions, dissimulées ou non, les trois Présidents de la Régie semblent avoir tous participé à l'institutionnalisation financière de Renault, mais avec des contributions individuelles inégales, liées au fait que le pouvoir managérial ne disposait pas du même poids selon les ans.

Ainsi, la volonté d'améliorer la qualité du véhicule et la montée en puissance de la dimension gestionnaire sont présentes dans les trois mandatures, mais avec des forces très inégales. Dès 1983, Bernard Hanon crée une Inspection générale de la Qualité confiée à un baron de la Régie, M. Tiberghien. En 1985, Georges Besse reconnaît l'importance stratégique de la qualité, mais « *élimine plusieurs grands barons* », dont Tiberghien (Loubet, 2001, page 300). En revanche, il abaissera le seuil de rentabilité avec la réalisation de deux plans sociaux. En 1987, Raymond Lévy institutionnalisera les pleins pouvoirs à la Direction Qualité et mettra en place un nouvel accord de travail fin 1989, inspiré du lean management de Toyota (polyvalence). Raymond Lévy (Mines, MIT) applique les enseignements extérieurs des travaux du MIT de Womack et al. et de la qualité totale pratiquée par Toyota, mais en

l'adaptant à la culture ouvrière et française de la Régie : le modèle est extérieur, pour s'appliquer à l'intérieur, et devenir lui-même ensuite un modèle pour les concurrents européens. En revanche, l'implantation américaine de la Régie (AMC) est analysée de manière divergente par les trois P-DG : perçue comme indispensable par Hanon ; problématique, mais maintenue par Besse ; et comme trop risquée par Lévy.

Durant les trois mandats de présidence, la qualité a participé à la convergence vers l'institutionnalisation financière. En revanche, le sort de l'implantation américaine a divergé entre les P-DG, pour finalement privilégier une analyse sur un horizon temporel réduit (décision de céder du dernier P-DG).

L'analyse de deux archives récentes (Levy, 2011 et ⁴⁸) témoigne de la prédominance financière de la rationalité managériale en mars 1987, au détriment des intérêts de la Régie sur un long terme. Les deux acteurs managériaux de cette époque (Lévy en tant que PDG, et Schweitzer en tant que membre du comité exécutif) étaient tous deux favorables à la cession d'AMC, mais ils reconnaissent *a posteriori* que cette cession était une erreur, perdant définitivement le potentiel de la marque Jeep (l'américanisation des véhicules Renault pouvant, elle, être abandonnée). Ces déclarations ex-post contribuent à éclairer sous un nouvel angle les apports individuels, et parfois complexes, de chaque P-DG dans l'institutionnalisation financière de Renault, dont celles de Bernard Hanon, à l'origine de l'accélération des investissements aux Etats-Unis.

Conclusion

Le processus qui a conduit à cette institutionnalisation financière, débuté dès mars 1983, n'était pas inéluctable, tant les aléas ont été forts et imprévus sur la période.

Nous constatons également qu'il a existé des écarts importants entre les intentions des P-DG et leurs actions. Ainsi, dès 1980, le DG Hanon acte qu'il perçoit les difficultés structurelles de la Régie. Pourtant, son intention gestionnaire sera contredite par son action de P-DG en début de mandat d'embaucher trois mille cinq cent personnes sur l'exercice 1982. En 1986, l'intention de Besse de relancer les études sur un deuxième petit véhicule rentable est acquise (projet Twingo, remplaçant la vieillissante 4L, et devant accompagner la Supercinq). Pourtant, son action se traduira en novembre 1986 par le gel pour un an de Twingo, car le P-DG avait prévu de fermer Billancourt courant 1987 (on peut le penser après le renouvellement de son mandat en mai). Durant l'hiver 1987, l'intention de Lévy, R. sur la fermeture de Billancourt est acquise. Son action de demander audience au premier ministre pour avoir l'autorisation de fermeture prendra pourtant deux ans (novembre 1989, après le renouvellement de son mandat en mai 1989). Ces écarts entre actions et intentions traduisent soit la contingence de l'Etat actionnaire, ou du calendrier des élections majeures ; soit l'influence de la date de renouvellement du mandat des P-DG de la Régie.

Si les deux premiers P-DG de la Régie ont profité des marges de manœuvres comptables pour corriger ses pertes officielles de 1983 à 1984, telles qu'elles apparaissent à l'Etat actionnaire, aux salariés et au fisc, la volonté de gagner du temps sur les échéances financières à venir semble beaucoup plus forte, que celle de vouloir tromper les tiers. Derrière cette gestion comptable des pertes, c'est en fait la notion même de résultat qui est en jeu. La Régie Nationale n'avait pas vocation à en faire, jusqu'au changement de perception politique de l'Etat actionnaire à ce sujet fin mars 1986 (la considérant comme une entreprise comme les autres).

Parce que le contexte lui était favorable et que le temps lui a été donné, Raymond Lévy (décembre 1986 - avril 1992), a été guidé initialement par une obéissance au gouvernement ; puis, par ses convictions personnelles sur les conditions de la pérennité de Renault. L'institutionnalisation financière ne se consolide *définitivement* qu'à la suite de ruptures successives avec la tutelle, perçue par le dernier P-DG comme ne donnant pas tous les moyens à Renault, de lutter à armes égales avec la concurrence automobile mondiale.

Annexe 1. Données comptables et données de volumes – Régie Renault « 1982 – 1990 »

Tableau 1. Données financières et comptables

En millions de francs	Chiffre d'affaires			Résultat net		Investissements	
	mondial, Groupe Renault	mondial, branche automobile	RNUR (1), branche automobile	mondial, Groupe Renault	RNUR (1), branche automobile	mondial, branche automobile	RNUR (1), branche automobile
1982	104 145	76 272	65 752	-1 281	-2 563	6 331	3 524
1983	110 274	82 271	73 560	-1 576	-1 875	8 043	3 941
1984	117 584	85 379	72 105	-12 555	-11 324	7 872	3 938
1985	122 138	89 634	72 644	-10 897	-11 241	6 209	2 762
1986	131 060	101 824	82 992	-5 847	-7 355	4 141	1 786
1987	147 510	114 375	93 333	3 254	2 314	5 170	3 090
1988	161 438	123 495	99 802	8 834	7 316	6 197	4 002
1989	174 477	135 717	113 731	9 289	6 932	8 703	5 146
1990	163 620	129 230	110 694	1 210	1 223	8 847	6 013

Notes : (1). Le chiffre d'affaires, le résultat net France et les investissements sont ceux de la RNUR (Régie Nationale des Usines Renault), puis de Renault SA en 1990.

Tableau 2. Données physiques Production / Effectifs – Régie Renault - « 1982 – 1990 »

Année	Production (véhicules particuliers et petits utilitaires)				Effectifs (2)		
	mondiale	Domestique	dont exportée (1)	à l'étranger (1)	mondiaux, Groupe Renault	mondiaux, branche automobile	RNUR, branche automobile
1982	1 921 307	1 674 416	757 954	246 891	217 269	152 202	103 759
1983	2 035 133	1 842 801	979 425	192 332	219 805	161 643	102 528
1984	1 740 737	1 607 441	887 177	138 264	213 725	157 696	98 153
1985	1 637 634	1 499 979	881 149	137 636	196 414	144 961	86 122
1986	1 754 332	1 537 123	779 867	217 209	196 731	139 313	79 191
1987	1 831 390	1 612 146	809 589	219 244	188 936	136 646	75 911
1988	1 850 667	1 630 786	807 739	219 876	178 665	135 010	71 898
1989	1 966 724	1 717 279	837 608	249 445	174 573	129 699	70 720
1990	1 776 717	1 571 264	784 112	205 184	157 378	114 516	68 713

Source : Freyssenet, M., *Rapports annuels de gestion, Renault*.

(1) Les exportations comprennent les véhicules complètement en pièces détachées (appelés « CKD »), à l'exclusion des petites collections, correspondant aux véhicules fabriqués à l'étranger. (2) Les effectifs sont les effectifs au 31 décembre de l'année, y compris les salariés à contrat temporaire.

SOURCES déclarations, entretiens des trois P-DG (25 références)

BESSE, G. : 7 références

- (1985a), archives Renault, 22 janvier, Conseil d'Administration de la Régie Renault.
- (1985b), entretien avec la presse lors de la visite de Cresson, E. à Flins, organisée pour la vente de la 500.000ème Supercinq, JT A2, durée 2' 21', 28 octobre, Ina.
- (1986a), entretien lors du lancement commercial de la R21*, JT 20h A2, durée du reportage 1' 55', 23 janvier, Ina [*remplacera la R18 en mars 1986, segment M2, gamme haute].

- (1986b), Archives Renault, 22 juillet, Conseil d'Administration de la Régie Renault. Georges Besse conserve AMC, et signe un contrat de location de 27 mois des capacités de production à Chrysler (AMC est en sous-capacité).
- (1986c), Archives Renault, Conseil d'Administration, Régie Renault, 23 septembre.
- (1986d), Entretien avec Laure Debreuil, 73ème Salon de l'automobile à Paris, Soir 3, durée du reportage 2'' 05', 30 septembre, Ina.
- (1986e), AJLM, 30 septembre 1986, entretien avec Blandin, C., M. Herzlich, G., « Renault gagnera de l'argent à la fin de 1987 ».

HANON, B. : 6 références

- (1982a), Premier entretien en tant que P-DG de la Régie : déclarations sur trois archives datées du 28 janvier, deux articles de presse écrite Le Monde, Sud-Ouest, et un entretien avec J-L. Burgat, au Journal Télévisé 20h TF1, 3'' 01', source : Ina.
- (1982b), déclaration du P-DG sur les salaires de la Régie, reprise par Le Monde : article « La Régie Renault va signer un contrat de solidarité portant sur trois mille cinq cent emplois » (nb. la CGT s'étant adressée sur la lenteur du changement par voie de presse au premier ministre), 30 janvier.
- (1982c), conférence de presse lors de la signature du CSE, JT TF1, 3'' 08', Reportage de Hay, S., « Le contrat de solidarité signé par Renault a valeur de symbole », 8 avril, Ina.
- (1982d), Entretien en direct avec Daniel Bilalian et Christian-Marie Monnot, JT A2, 69ème salon de l'automobile, durée de l'interview : 21''00', 29 septembre, Ina.
- (1984a), Entretien presse suite à la rencontre avec Pierre Mauroy, Premier ministre, JT 20h A2, 2'' 04', 15 février, Ina.
- (1984b), entretien avec Jean-Claude Renaud, 71ème Salon de l'automobile, 2'' 37'. JT A2 Midi, 3 octobre, Ina, lancement de la Supercinq et perspectives pour la Régie faites par B. Hanon, 2'' 38'.

LEVY, R. : 11 références

- (1986), entretien avec Alain Doubesky, Première interview télévisée en tant que Président, 1''47', Conférence de presse à Bruxelles, JT 20 h A2, 17 décembre, Ina.
- (1987a), entretien avec Nicolas Jacobs, « Renault change de politique américaine », JT 20h A2, 4'' 31', 9 mars, Ina.
- (1987b), entretien avec le JLM, « Selon son PDG, M. Raymond Lévy, Renault sera l'une des dix entreprises françaises les plus bénéficiaires en 1987 » : déclaration d'une critique du P-DG sur le statut de Régie National, 10 septembre.
- (1987c), conférence de Presse, reportage : « Renault : future société anonyme ? », 2' 21''. JT 20h A2, Véronique Auger, 13 et 14 décembre, Ina.
- (1988), entretien du 22 mars avec Maryse Mano, Reportage : « En France : Renault, ou le retour des bénéfiques », 2'' 03', JT A2, 20 h, 24 mars, Ina.
- (1989a), Entretien avec JLM, Levy : « *Renault devra chercher des partenaires (...) aucune décision n'a été prise [sur Billancourt], mais il me semblerait déraisonnable d'y affecter un nouveau véhicule* », 5 juillet.
- (1989b), transcription de la déclaration télévisée de fermeture de Billancourt, diffusée le 21 novembre, source AMETIS*, n° 15, page 8.
- (1990), Entretien Plateau en direct avec Hervé Claude, présentation de l'Accord Volvo, 3'' 44'. JT 20h A2, 23 décembre, Ina.
- (1998), Propos de Lévy, R. sur Bernard, H. dans l'ouvrage collectif sur « Georges Besse : des grands projets aux restructurations industrielles », Chapitre. L'homme de la réalité industrielle, *Editions Rive droite*, Institut d'histoire de l'industrie (IHI), Novembre, 228 pages.
- (2010), Entretien avec M. Auroy et P. Zigmant, 2 pages, page 4 sur 8, Bulletin n°15 d'information d'AMETIS* (Association de la Maitrise, de l'Encadrement et des Techniciens de l'Île Seguin), Mars.
- (2011), SHGR, Conférence Les Grands Témoins de Renault, 120'' 10', Boulogne, 7 novembre, onze thématiques, dont les quatre thèmes suivants : les relations avec l'Etat, AMC, la qualité, Volvo.

Ouvrages, articles :

- BLOCH, M., (1997), Apologie pour l'histoire ou Métier d'historien, Armand Colin, Paris, (première édition 1949).
- BOUQUIN, S., (2006), La valse des écrous : travail, capital et action collective dans l'industrie automobile 1970-2004, Laboratoire Georges Friedmann, CNRS, 306 pages, Editions Syllepse.
- DE BANVILLE, E., CHANARON, J-J., (1991), Vers un système automobile européen, Collection CPE, Economica, Juin, 230 pages.
- DiMAGGIO, P., POWELL, W., (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisation fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- DOBLIN, S., ARDOIN, J-L., (1989), Du rouge au noir ou les profits retrouvés, Publi-Union, Janvier, 220 pages.
- DREYFUS, P., (1978), La liberté de réussir, 211 pages.
- FIXARI, D., (1997), Histoire de comptes. Le financement de Renault. 1945-1992, *Cahier de recherche*, n°13, CNRS, CGS.
- FREYSSINET, M., FRIDENSON, P., (1995), Données économiques et sociales de Renault : les années 70 et 80, Gerpisa, Mai, 222 pages, Université d'Evry, Centre de Recherches Historiques (EHESS-CNRS).
- GIRARD, R., *La violence et le sacré*, Grasset, Paris, 1972.
- JEANJEAN T. (2001), « Incitations et contraintes à la gestion du résultat », *Comptabilité-Contrôle- Audit*, tome 7, vol. 1, mars, p. 61-76.
- LARCON, J.-P. REITTER, R., (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, p. 29.
- LOUBET, J-L., (1996), L'industrie automobile française d'une crise à l'autre, *Vingtième Siècle, Revue d'histoire*, n° 52, numéro thématique : Les crises économiques du 20e siècle, pp. 66-78.
- LOUBET, J-L., (2000), Renault, Histoire d'une entreprise, *ETAI*, 431 pages.
- LOUBET, J-L., (2001), Histoire de l'automobile française, Collection UH, *Seuil*, 569 pages, Septembre.
- MARBACH, C., (2011), Georges Besse arrive chez Renault : lisons les journaux ! *Bulletin de la SABIX*, Ecole Polytechnique : Georges Besse, un ingénieur d'exception, pp. 69-77, n° 49, 104 pages.
- MIDLER, C., (1998), L'auto qui n'existait pas, Dunod, Collection Idem, 233 pages, réédition 2012.
- MINTZBERG, H., (2003), Le pouvoir dans les organisations, Editions d'organisation, 688 pages.
- NAVILLE, P., BARDOU, J-P., BRACHET, P., LEVY, C., (1981), L'Etat entrepreneur : le cas de la régie renault, Editions Anthropos, 459 pages.
- RAPPORTS ANNUELS de gestion, (1982, 1983, 1984), Régie Nationale des Usines Renault, compte de résultats.
- SARDAIS, C., (2005a), La naissance d'une institution : Pierre Lefauchaux et la Régie Renault, *Revue Française de Gestion*, 2005/6, n° 159, pages 83 à 107.
- SARDAIS, C., (2005b), De la gestion du résultat à l'incarnation de la politique de modernisation, *Comptabilité-Contrôle- Audit*, 2005/3, Tome 11, pages 89 à 103.
- SCHWEITZER, L., (2007), Mes années Renault, Gallimard, 296 pages.
- SCOTT, R. W., (1987), « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, 32, p. 493-511.
- SHABOU R. et BOULILA TAKAK N. (2002), « Les déterminants de la comptabilité créative : étude empirique dans le contexte des entreprises tunisiennes », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 8, vol. 1, mai, p. 5-24.
- SELZNICK, P., (1957), *Leadership in administration, a social interpretation*, Harper and Row, New York, p. 21.
- STOLOWY H. (2000), « La comptabilité créative », in COLASSE B., *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, p. 157-178.
- VIGUIER, A., (2017), Renault Billancourt, 1950-1992 : le parti communiste et les ouvriers. Identités ouvrières et identité de parti, *Thèse en histoire*, Université Paris I, Panthéon – Sorbonne, 528 pages.
- WOMACK, J., JONES, D.T., ROOS, D., (2007), The Machine That Changed the World : The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry, réédition.

NOTES articles de presse, autres sources (hors déclarations des dirigeants).

¹ Ina, 28 juillet 1982, « Baisse des investissements dans l'automobile » : réduction de 20 % des investissements 1983 de PSA, versus maintien à la Régie, JT Antenne 2 (A2), R. Koskas, reportage 2'' 14'.

² Discours officiel de Pierre Mauroy, Pierre, premier ministre, 8 avril 1982, « Discours sur les CSE et la situation de l'industrie automobile », Boulogne-Billancourt, 1.800 mots, 3 pages.

³ Société d'Histoire du Groupe Renault (SHGR), avril 2018, Chaput, S., « Renault : les années de crise (1982-1987) », page 169 à 174, Renault Histoire, n° 41.

⁴ AJLM, 27 mai 1983, « Les pertes de la Régie Renault. Tout va bien ». Extrait de l'article : Le directeur financier, M. Souleil : « nous n'avons pas mal résisté à la baisse des marges ».

⁵ SHGR, (2019), « Portrait : Georges Besse vu par Patrick Faure », interview réalisée par Dubreil, Y., pp. 7-18, n°46, Octobre.

⁶ AJLM, cela sera le cas le 23 février 1984 : annonce de Préretraites, « Renault annonce la suppression d'un minimum de 7 250 emplois en 1984 » (aucun licenciement, départs pris en charge par le FNE, pour l'activité automobile et poids lourds).

⁷ AJLM, 25 mai 1984, « M. Laurent Fabius impose à Renault un retour rapide à l'équilibre financier », l'article informe la reconduction à la présidence de la Régie de Hanon, Bernard.

⁸ SHGR, (2019), « Portrait : Georges Besse vu par Patrick Faure », interview réalisée par Dubreil, Y., pp. 7-18, n°46, Octobre.

⁹ Ina, 25 juillet 1984, « Sureffectif dans l'industrie automobile française », JT A2, 20h, reportage « Des indiscretions sur le rapport Dalle », durée du sujet : 1''01'. (Dalle, F., Président de la Commission Nationale de l'Industrie).

¹⁰ Ina, 26 juillet 1984, Sureffectif à la Régie Renault, JT A2, 20h, Sureffectif communiqué à certains syndicats lors d'une réunion informelle, 1'' 15'. NB. La CGT, syndicat majoritaire, ne faisait pas partie de cette réunion.

¹¹ Attali, B., Verbatim I : 1981-1986, Fayard, Juillet 1993, 957 pages. Notes du Conseiller spécial à la Présidence de la République, page 704 pour l'extrait.

¹² Sénat, 5 octobre 1984, Discussion de questions orales avec débat (industrie automobile), Cresson, E., 1ère session ordinaire de 1984-1985, compte rendu intégral, 3ème séance, 21 p.

¹³ AJLM, 4 octobre 1984, Renault : « 3,6 milliards de francs de pertes au premier semestre ».

¹⁴ AJLM, 21 janvier 1985, Article : M. Besse, PDG de Pechiney, pourrait remplacer M. Hanon à la tête de Renault, extrait : « MM. Giraud et Beullac, et M. Georges Besse, PDG de Pechiney, ont été approchés ces derniers jours pour une succession éventuelle (...) les deux premiers se sont récusés. M. Beullac, ancien de Renault*, estime qu'il faudra plus de quatre ans pour redresser la Régie, et qu'il sera atteint avant cela par la limite d'âge » [* de 1955 à 1976, DG en 1976 ; puis ministre à partir d'août 1976].

¹⁵ Ina, Journal Télévisé Antenne 2, 16 janvier 1985, Interview Amar, P. – Mitterrand, F., <https://www.vie-publique.fr/discours/137041-entretien-accorde-par-m-francois-mitterrand-president-de-la-republique>.

¹⁶ AJLM, 19 janvier 1985, Article : Après l'intervention télévisée du chef de l'Etat, Renault dans l'attente d'un électrochoc : « (...) les pertes dépasseraient 8 milliards de francs non seulement en 1984, mais aussi en 1985 (...) La rumeur bruissait (...) d'un remplacement du président, M. Hanon. On citait les noms de MM. Giraud et Beullac, anciens ministres giscardiens (et ancien de Renault pour le second) ou de M. Besse, en passe de réussir la restructuration de Pechiney. Mais ce limogeage d'un homme qui a été confirmé à son poste en juin 1984 n'est pas le plus certain. Un conseil d'administration se réunit le 22 janvier. Peut-être apportera-t-il un début de réponse ».

¹⁷ Pour plusieurs journaux (voir Marbach, C. p. 69-77), ce rôle de bouc émissaire est directement mentionné. *France-Soir* : « (...) pour une raison simple. Le principal responsable de la crise actuelle de Renault est le gouvernement lui-même. Les fameuses avancées sociales, les contraintes inhérentes à son rôle de laboratoire social ont imposé à l'entreprise des charges qui ne pouvaient que compromettre ses chances dans la compétition internationale » (21 janvier). *Le Figaro* publie un article titré « Question de méthode » : extrait « (...) il suffit de désigner le fautif ; on charge ensuite ses épaules des maux passés, contemporains (...) » (Zapalski, P.). *Les Échos* attribuent au gouvernement un « manque de sang-froid ». *Le Journal des Finances* titrera : « Incohérences : Bernard Hanon, confirmé il y a huit mois, limogé aujourd'hui » (24 janvier).

¹⁸ Après des succès fin 1981, la R 18 et la R 9 reculent assez rapidement, dès fin 1984 ; quand la Supercinq ne répond pas à toutes les espérances de commercialisation à son début.

-
- ¹⁹ Ina, JT Soir 3, 17 janvier 1985, reportage Geneau, C. : « *En attendant plus de précision [de Mitterrand, F.], on peut supposer que c'est le P-DG de Renault qui est visé* » ; estimation du déficit pour 1984 : « *de 8 à 10 milliards* », 6''03' sur 26''28.
- ²⁰ L'Espace I débute avec des volumes 1984 très faibles, mais elle verra ensuite sept années de croissance consécutive (1986 représentera 4 fois le volume 1984), et deviendra un segment à part entière (Monospace).
- ²¹ SHGR, De Dommartin, A., (2016), « Crise et renouveau de Renault sur le marché français. Première partie : la crise de l'entreprise », page 35 à 54, propos page 36, Renault Histoire n° 35, avril.
- ²² AJLM, 29 janvier 1985, « Mme Cresson estime que la politique du gouvernement est ferme, mais de gauche », invitée le 27 janvier du Grand Jury RTL-le Monde.
- ²³ Patfoort, C., (1990), Essai : Renault à Billancourt : histoire d'une fermeture, Pumbo France, page 42 et 193, (l'auteur est un acteur syndical Cfdt ayant participé au processus de fermeture), 240 pages.
- ²⁴ SHGR, 29 novembre 2017, Vingt-cinq ans après la fermeture de l'usine de Billancourt, Conférence, Les acteurs qui ont vécu la fermeture, 90'' 00', Interviews : a) Michel Auroy, Directeur de Billancourt ; b) questions et réponses (notamment, 22'' 23' sur le social).
- ²⁵ SHGR, 10 février 2014, Conférence de Auroy, M., Directeur de l'usine de la Régie Billancourt, Boulogne. Thème exploité : « Fermeture de Billancourt », durée 16'' 33' (notamment perception 2'' 45').
- ²⁶ Georges BESSE, un destin français, (2006), récit biographique, DVD, 53' 32'', Publicis Events France (propos rapportés de Schweitzer L. à propos de Georges Besse lors d'une réunion d'encadrement).
- ²⁷ Labbé, D., (1992), Renault, une histoire de fermeture, *Stratégies du management*, page 3 (republié dans Cfdt Infos 92, Union départementale des Hauts de Seine, 17 Février, n° 176-92, 11 pages).
- ²⁸ SHGR, 29 novembre 2017, Vingt-cinq ans après la fermeture de l'usine de Billancourt, Conférence, Les acteurs qui ont vécu la fermeture, 90'' 00', Interviews : a) Michel Auroy, Directeur de Billancourt ; b) questions et réponses (notamment, 22'' 23' sur le social).
- ²⁹ Commission européenne, (1986), rapport sur les aides publiques perçues par la Régie Renault.
- ³⁰ Ina, 30 septembre 1986, JT A2, Interview séparée des deux P-DG français de Renault et de PSA, Georges Besse et Jacques Calvet, 73ème Salon de l'automobile à Paris, 2'' 33'.
- ³¹ Revue SIA, Janvier 2007, Ingénieurs de l'automobile, « Cheinisse, J. : Entretien avec l'ancien Directeur du Produit de Renault », 6 pages, extrait page 3, n° 785, Rubrique Hommes et Métiers.
- ³² Assemblée nationale, (1987), Transformation de la Régie nationale des Usines Renault en société anonyme, Mestre, P., 1ère séance du samedi 12 décembre, Rapport, 28 pages.
- ³³ Ina, 15 décembre 1987, « Pas de 49.3 pour la Régie Renault », de 1'27'' à 5'01. JT 20h A2. Reportage Auger, V.
- ³⁴ AJLM, 2 septembre 1987, « Dans une lettre aux salariés de la Régie M. Lévy confirme le projet de changement de statut de Renault », lettre envoyée le 27 août aux salariés.
- ³⁵ Assemblée nationale, (1987), Transformation de la Régie nationale des Usines Renault en SA, 12 décembre.
- ³⁶ AJLM, 30 mars 1988, « La CEE accepte le plan de M. Madelin. Renault devra changer de statut pour se désendetter » (décision de la Commission européenne du 29 mars).
- ³⁷ AJLM, 15 juillet 1988, « Les exigences de la Commission européenne. Le rachat de Rover par BAe est remis en cause », (remboursement partiel des aides, 331 millions de livres sterling sur 800).
- ³⁸ AJLM, 19 avril 1985, « L'activité " camions " de Renault sera poursuivie ».
- ³⁹ Sénat, (1990), projet de loi relatif au statut et au capital de la RNUR, Rapport, 2ème session ordinaire de 1989-1990, 23 mai, 24 pages ; 30 mai, compte rendu, 81 pages.
- ⁴⁰ AJLM, 23 décembre 1988, Régie Renault : « Une nouvelle tôlerie à Maubeuge ».
- ⁴¹ Patfoort, C., (1990), Essai : Renault à Billancourt : histoire d'une fermeture, Pumbo France, page 84.
- ⁴² AJLM, 12 février 1985, intervention de M. Pene, D., Professeur à HEC et ISA, l'article fait un rappel à d'autres articles de presse plus anciens, dont notamment janvier 1984.
- ⁴³ AJLM, 18 janvier 1985, « La situation chez Renault », estimation de la perte Hanon, 9,5 milliards de francs.
- ⁴⁴ Ina, 21 janvier 1985, JT A2, « Bernard Hanon quitte ses fonctions à la régie Renault », 2'' 50', (perte de la Régie estimée entre 8 et 10 milliards).
- ⁴⁵ Ina, 21 janvier 1985, JT Soir 3, « Renault change de patron », 3'' 40' : reportage indiquant une estimation du coût du plan social prévu par Bernard Hanon prévu sur 1985 (provision sur 1984).
- ⁴⁶ AJLM, 24 avril 1985, « Renault a perdu près de 12,5 milliards de francs ».
- ⁴⁷ SHGR, (2019), « Georges Besse vu par Patrick Faure », interview réalisée par Dubreil, Y., pp. 7-18, n°46, Octobre.
- ⁴⁸ SHGR, 3 avril 2018, Conférence de Schweitzer, L., Les Grands Témoins de Renault, Boulogne. Séquence exploitée dans l'article : « Débuts chez Renault », durée 11'' 30' (voir le sujet AMC en 10'' 50').