

## VIE DES AFFAIRES

4ème séance : vendredi 2 juin 1989

### FAUT-IL ETRE OBSESSIONNEL POUR ETRE UN BON PATRON ?

Un cas : Louis Renault

Etaient présents :

MM. Berry, Bouchikhi, Dumez, Fixari, Fridenson, Girin, Laufer, Matheu, Mayer, Oury, Padioleau, Mme de Pourville, MM. Riveline, Walter.

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

#### Bref aperçu de la réunion

Qu'est-ce qui fait courir un patron? Comment distinguer les "lubies" présidentielles efficaces de celles qui restent inopérantes, voire empêchent les évolutions nécessaires ? Deux étranges documents mettant en scène Louis Renault amènent à se demander: "Faut-il être obsessionnel pour être un bon patron?". Patrick Fridenson qui a étudié de près l'histoire des Usines Renault<sup>1</sup> commente ces documents. Les débats ont donné lieu à des échanges nourris entre les "pro-obsessionnels" et les "anti". Un détour par les temps anciens qui nourrit des débats bien actuels.

---

<sup>1</sup>*Histoire des Usines Renault* Patrick Fridenson, Le Seuil, 1972.

## PORTRAIT D'UN GRAND PATRON EN OBSESSIONNEL

Un génie de la mécanique, un bâtisseur hors du commun, un patron qui savait très vite trouver ses marques, un homme terrible, tels sont les différents visages sous lesquels apparaît Louis Renault.

### Le mystère du petit livre rouge

Les deux documents permettent d'approcher la personnalité de Louis Renault sous des angles de vue très différents.

Le premier document est mystérieux : C'est un petit livre rouge d'une soixantaine de pages, intitulé "Louis Renault", daté de 1935 et non signé <sup>1</sup>. On en a découvert récemment une cinquantaine d'exemplaires. Par recoupements, l'auteur en a été identifié : Ernest Fuchs, homme de confiance de Louis Renault, son directeur financier en 1935. Pourquoi ce texte tout à la gloire de Louis Renault, alors qu'une biographie officielle avait été publiée peu avant <sup>2</sup> et qui avait satisfait Louis Renault ? P. Fridenson émet une hypothèse : dans la crise qui sévissait encore en France, en 1935, contrairement aux autres pays, et après la faillite de Citroën en 1934, on voulait montrer à l'establishment que Louis Renault était un homme sérieux, pas un joueur comme André Citroën, un grand patron qui se souciait au plus haut point de l'avenir de son entreprise.

Le second document raconte les souvenirs d'un jeune ingénieur chez Renault, entre 1931 et 1935 <sup>3</sup>. Ce texte est donc contemporain du précédent. S'il ne conteste pas à Louis Renault son génie de la mécanique, son extraordinaire énergie et son opportunisme, il avance l'idée que son terrible caractère désorganisait progressivement son entreprise et minait son potentiel technique.

### Il ne pense qu'à ça.

Le petit livre rouge défend (sans l'explicitier) une thèse : Louis Renault est un obsessionnel et c'est pour cela qu'il est un grand patron.

Il le montre emporté par une passion dévorante pour les machines : depuis son enfance, le jour, la nuit, en vacances, toujours et partout Louis Renault bricole, cogite, découvre, entreprend; c'est un véritable génie de la mécanique.

Cette passion est servie par des capacités physiques et mentales hors du commun : on le voit se lançant à corps perdu dans les courses automobiles où aucun accident n'arrive à l'abattre; il dort très peu la nuit, passant même souvent des nuits blanches à trouver des solutions aux problèmes du moment; pendant la guerre de 14-18, il paraît travailler le jour et rouler la nuit (entre Paris, Lyon et Bordeaux); à la déclaration de la guerre, il a un moment de dépression, mais de deux minutes seulement, puis il se mobilise pour protéger son entreprise; quand il fait du ski, il épuise ses guides; il aurait juste une faiblesse, un estomac fragile, mais il n'en a cure.

---

<sup>1</sup> On peut en demander une copie à M. Berry ou à Patrick Fridenson

<sup>2</sup> "La vie de Louis Renault" .Jean Boulogne (pseudonyme), Paris, Le Moulin d'Argent 1931

<sup>3</sup> "La gestion héroïque" Jacques Séjournet, "Gérer et Comprendre" n° 7, Juin 1987.

Quoiqu'il soit "bon père", les problèmes de cœur ne l'occupent guère; ceci est contesté par un roman publié en 1929 par son neveu, l'écrivain surréaliste Philippe Soupault (et dont Louis Renault a cherché à racheter tous les exemplaires) et qui le présentait comme un coureur invétéré, au point que sa femme s'était réfugiée dans un amour extra-conjugal <sup>1</sup>. Ceci et d'autres "détails" de la vie de Louis Renault (voir plus loin) montrent que ce livre rouge participait d'une véritable mise en scène de Louis Renault.

Cette obsession nourrit une vigilance de tous les instants. Louis Renault s'occupe des moindres détails, tel un guetteur à l'affût des problèmes risquant de dérégler la mécanique de son entreprise. Tel un chasseur, il est aussi à l'affût des opportunités : pendant la guerre de 14-18, il trouve en peu de temps la manière de fabriquer des obus et des chars; il déménage ses usines à Lyon en un temps record. Bien que, selon Ernest Fuchs, il ait une aversion pour les manipulations financières (est-ce là une manière de le démarquer d'André Citroën ?), il est le premier à créer son organisme de crédit, la DIAC; il apparaît alors comme un patron qui trouve très vite ses marques car il prenait le risque d'entrer en conflit avec la bourgeoisie provinciale, notaires et autres bailleurs de fonds que sollicitaient les acheteurs de voitures.

Jacques Séjournet reconnaît cette vigilance à Louis Renault mais il lui prête aussi des inconvénients : à force de vouloir se mêler de tout, Louis Renault arrive à inhiber les capacités d'initiative de ses collaborateurs.

### Seul maître à bord

Louis Renault est obsédé d'indépendance. Selon E. Fuchs, il ne dépend d'aucune banque, procédant exclusivement par autofinancement (P. Fridenson précise cependant que dès les années 1920 une banque protestante, Mirabaud, entre dans son capital et qu'en 1937-1938 il a recours à l'appui du Crédit Lyonnais). De même, pour ne pas dépendre de fournisseurs, il fabrique son électricité, son acier, ses pneus, ses batteries, jusqu'à ses plaques d'égoût et ses couverts de cantine. Selon E. Fuchs, en fabriquant tout, Renault produit mieux qu'ailleurs : meilleurs coûts, meilleurs délais, meilleure qualité. Selon J. Séjournet, au contraire, bien des fabrications intégrées sont à l'origine de catastrophes. Patrick Fridenson rappelle d'ailleurs qu'entre 1932 et 1955, les pneus Renault sont notoirement médiocres : il avait refusé de continuer à se fournir chez Michelin, qui avait des intérêts croissants chez Citroën.

### Des principes immuables.

Louis Renault est habité de certains principes dont il ne démord qu'à son corps défendant. La vision du patron agit ainsi comme un filtre à travers lequel sont interprétés les événements qui surgissent; ses choix sont alors souvent prévisibles et son obstination décourage à l'avance la controverse. Ceci lui donne une grande constance dans l'action, une consistance dans la démarche qui permettent de faire face avec succès aux turbulences que l'entreprise doit traverser <sup>2</sup>.

En même temps le cas de Louis Renault montre les inconvénients que peut avoir ce trait de caractère.

---

<sup>1</sup> " *Le grand homme*", Philippe Soupault, réédition Paris, J'ai lu, 1985; pour les faits cf " *Louis Renault patron absolu*", Gilbert Hatry, Paris, Lafourcade, 1982.

<sup>2</sup> Cette notion de consistance a été souvent mise en avant dans les travaux sur le leadership. Voir par exemple : " *Hidalgo, un homme d'influence*", Gilles Amado, "Gérer et Comprendre" n° 11, juin 1988.

P. Fridenson cite un exemple célèbre, celui de la traction avant. C'est un ingénieur de chez Renault, André Lefebvre, qui l'a inventée mais Louis Renault n'en a jamais voulu. André Lefebvre est parti chez Citroën, ce qui explique que la technologie de la traction avant ait pu être mise au point en un an : l'innovation avait longuement mûri chez Renault.

J. Séjournet évoque aussi les méthodes étranges de Louis Renault pour s'attaquer aux frais généraux : organiser des expéditions nocturnes dans les ateliers pour démolir les bureaux qui proliféraient. Mais le recours à ces méthodes violentes ne montrait-il pas que le pouvoir de Louis Renault commençait à s'éroder ?

Ernest Fuchs explique longuement pourquoi Louis Renault est méfiant envers les ingénieurs Grandes Ecoles : ignorants des réalités, imbus d'idées personnelles, individualistes, ils s'adaptent difficilement aux besoins terre à terre de la réalisation; en outre, ils ont un esprit critique très développé et veulent devenir patrons. Pour Louis Renault, seuls les ingénieurs Arts et Métiers ont le savoir pratique pour faire tourner l'entreprise. E. Fuchs dit que Louis Renault s'est détourné volontairement de l'Ecole Centrale; P. Fridenson précise que c'est faux : on a retrouvé les copies de Louis Renault au concours; il y a échoué. Par ailleurs, les Usines Renault ont subi de grandes grèves en 1912 et en 1913, au moment de la généralisation du taylorisme dans les ateliers, et Louis Renault a licencié à cette occasion l'ingénieur responsable de l'introduction du taylorisme (en raison de leurs divergences). Ces deux faits expliquent sans doute en partie la phobie de Renault pour les ingénieurs.

Jacques Séjournet, polytechnicien entré chez Renault en cachant ses diplômes confirme cette attitude de Louis Renault mais en lui donnant une autre signification qu'Ernest Fuchs : pour lui, c'est une cause majeure du retard technique qu'était en train de prendre Renault; nombre d'ingénieurs furent malgré tout recrutés à partir de 1935 et la rationalisation progressa mais il fallut attendre 1944, quand Louis Renault fut écarté de la direction et mourut, pour rattraper le retard accumulé.

### L'ordre règne chez Renault

Selon Ernest Fuchs, Louis Renault est un homme d'ordre et il a organisé ses usines de façon très rationnelle. Il a d'ailleurs été passionné par les idées de Taylor et chercha à les appliquer en les "passant au crible de sa propre expérience". E. Fuchs est peu prolix sur les difficultés qui s'en suivirent sauf à préciser que survint une grève de six semaines.

Selon Jacques Séjournet, au contraire, les Usines Renault étaient un lieu de désordre où régnaient l'aléatoire, les rapports de force, la tyrannie et la peur. Sa première initiative se traduisit ainsi par des catastrophes en chaîne qui en disent long : après que J. Séjournet eut découvert que, pour gagner du temps, on sautait une étape dans une opération de parkerisation, ce qui expliquait que des pièces rouillaient de façon mystérieuse, Louis Renault renvoya sur le champ le chef de l'atelier; J. Séjournet fut mis en quarantaine dans l'usine : on ne doit pas montrer au patron des problèmes

et lui permettre ainsi d'exercer ses foudres. Une telle ambiance ne pousse pas particulièrement à une recherche permanente d'amélioration : la peur pousse plutôt à occulter les problèmes.

Louis Renault a laissé une profonde empreinte dans l'imaginaire collectif de son entreprise. Des anecdotes circulent sur le terrible patron : par exemple, un membre du personnel est assoupi pendant un travail de nuit; Louis Renault le découvre autour d'une de ses tournées nocturnes et lui demande ce qu'il fait : "Je fais mes heures" dit le malheureux qui ne connaît pas le visage du patron; le lendemain, Louis Renault exige une réduction de 10 % du personnel de l'atelier. On connaît plusieurs variantes de cette histoire; toutes sont fausses, selon P. Fridenson, mais elles entretiennent l'image de patron terrible qu'avait Louis Renault.

Enfin, Louis Renault ne supporte guère la controverse. Ernest Fuchs, qui avance que c'est un patron avec qui on peut discuter, précise les conditions pour pouvoir soutenir un désaccord avec lui : émettre des objections de façon courte, précise et sans insistance; ne rien craindre : les objections feront leur chemin; à moins que, toutes fondées qu'elles soient, elles entrent en contradiction avec des directives ou des principes plus généraux que Louis Renault ne juge pas toujours à propos de faire connaître. On conçoit alors que la controverse avec le patron était un sport auquel peu se risquaient. De telles attitudes suscitent généralement autour du patron des adhésions fortes et des rejets rapides. Le patron peut alors compter sur une grande loyauté de ses collaborateurs ce qui permet de mener avec succès bien des guerres de mouvement. Mais le système arrive à devenir une société de cour qui coupe progressivement le patron des réalités profondes de l'entreprise. Ainsi s'explique que, vue "d'en haut", l'entreprise puisse paraître en ordre alors que vue "d'en bas", elle puisse paraître désorganisée et au bord de la sclérose.

## CONTRE LES PATRONS OBSESSIONNELS

Plusieurs membres du groupe ont réagi sur la façon d'analyser le cas de Louis Renault : résumer les décisions d'une entreprise au seul bon plaisir d'un patron résulte d'une illusion d'optique; pour jouer son rôle un patron doit s'impliquer ce qui ne demande pas forcément qu'il soit un obsessionnel au sens clinique du terme; les patrons qualifiés d'obsessionnels seraient plutôt les mauvais patrons, d'anciens bons patrons en fin de carrière notamment.

### Hommes et structures

Pour certains, l'approche biographique recèle un redoutable piège : en faisant le récit de la vie d'une personne, on fait un gros plan sur son action et sur sa personnalité mais on risque fort de faire l'impasse sur le cadre dans lequel il agit. C'est peut-être faire trop grand cas du pouvoir de Louis Renault de laisser entendre qu'il a fait un certain nombre de grands choix selon son bon plaisir. Des membres du groupe reviennent sur quelques exemples.

Le rejet de la technologie de la traction avant a été relié à l'obstination de Louis Renault. Or, des cas de ce genre sont légion: Xérox est né du refus de Kodak à s'intéresser à la photocopie; Xérox n'a plus tard pas cru aux micro-ordinateurs et Apple a recruté en nombre des ingénieurs chez Xérox, etc. Toute entreprise est confrontée à un nombre d'opportunités dépassant le nombre de projets qu'elle peut lancer. Il y a donc une logique structurelle à ce genre de rejets qu'on qualifie (a posteriori) d'erreurs et dont on attribue, à tort, la responsabilité au seul patron : il s'agit plutôt d'une logique de structure.

De même en ce qui concerne l'intégration des fabrications de Renault. Dans l'industrie, on se pose fréquemment la question de l'unicité du fournisseur ou de l'intégration (ou du rachat) de fournisseurs dont on redoute le manque de loyauté. Un membre du groupe rapporte avoir rencontré récemment un industriel de la mécanique qui, lui aussi, avait construit un empire (la mécanique était une technologie accessible à ceux qui étaient portés à l'aventure, comme aujourd'hui l'informatique); or il avait intégré ses fabrications comme Renault, il avait nommé directeur financier son secrétaire particulier (l'homme de confiance gère l'argent, c'est logique); sans avoir l'air particulièrement caractériel il avait lui aussi monté une grosse affaire selon des voies semblables à Louis Renault.

**La personnalité, la représentation mythique de la personnalité, le système de gestion**

Selon un participant un récit de la vie de Louis Renault ramène la vie des affaires à une variable : la personnalité du chef. Il propose de distinguer au contraire trois variables : la personnalité du chef, la représentation mythique de sa personnalité, le système de gestion. Selon lui, pour que les affaires marchent bien, il faut que les trois variables soient en phase.

Il se peut qu'en France, la représentation mythique qu'on a du chef soit celle d'un homme remarquable, redoutable et puissant. C'est sous cet angle qu'est mis en scène Louis Renault, et ce que contribuent à illustrer les anecdotes (fausses) qui circulent sur son compte. Un participant précise d'ailleurs qu'en Allemagne on ne ferait sûrement pas une même mise en scène du "bon chef" : la représentation mythique de la personnalité est autre.

Mais il ne doit pas forcément en découler qu'il faut chercher à recruter des patrons caractériels pour cadrer avec cette image mythique : il faut à la vérité qu'ils se montrent impliqués. Lorsque le patron vient souvent dans son bureau d'études à l'occasion de la mise au point d'une innovation radicale (comme celle de Pierre boulangier pour la 2CV Citroën), il montre toute l'importance qu'il accorde à l'affaire. Il s'implique. Il peut dialoguer avec les hommes d'études pour connaître leurs problèmes, leurs espoirs. L'implication du patron peut avoir une grande portée symbolique, en signifiant par exemple qu'on ne lésinera pas sur les moyens pour relever le défi. Ainsi, le pont de l'île de Ré, l'Arche de la Défense sont des projets sur lesquels Francis Bouygues s'est fortement impliqué; ce sont de grandes réussites techniques à défaut d'être des réussites financières. Mais le patron n'est pas forcément avisé de corriger les plans de ses hommes d'études sous prétexte qu'il serait le plus fort; ce genre d'intervention peut même être dévastatrice pour peu que ses interventions sur les détails soient inappropriées.

Le patron a donc un rôle pour emmener l'entreprise au delà de ses limites. Mais cela ne veut pas dire qu'il est bon qu'il veuille imposer ses marottes à tous ses collaborateurs.

### **Les obsessionnels : des patrons dépassés ?**

Un participant rappelle la définition clinique de l'obsession : c'est une pathologie qui pousse à la répétition alors qu'elle n'est pas justifiée. Les patrons paraissent ainsi obsessionnels lorsqu'ils cessent d'être pertinents. Selon lui, Louis Renault paraît obsessionnel à la fin de sa vie plutôt qu'au moment de la création de son entreprise : il serait alors en train de perdre le contrôle et chercherait à toute force à reproduire des schémas dépassés; le symptôme n'est pas rare et touche nombre de patrons qui ont "mal vieilli" à la tête de leur entreprise.

Un participant suggère alors une thèse machiavélique à propos du petit livre rouge : supposons, qu'en fait, ce ne soit plus Louis Renault qui tire les ficelles de son entreprise en 1935 et qu'il soit manipulé par d'autres; pourquoi ceux-ci n'auraient-ils pas commandité un ouvrage mettant en scène Louis Renault en patron énergique qui a ses idées; le texte pourrait parfaitement se prêter à une double lecture; Louis Renault pourrait être lui-même abusé par l'image qui est ainsi renvoyée de lui-même : tout flatteur...

P. Fridenson et d'autres participants sont perplexes : la manoeuvre serait vraiment tordue; ce à quoi le précédent intervenant avance que dans les eaux du pouvoir, ces manoeuvres ne sont pas si rares. La réplique ne convainc pas vraiment : on sent malgré tout que l'auteur admire sincèrement Louis Renault. Toutefois, P. Fridenson confirme que quelque chose avait changé chez Renault : au début de la guerre de 1939-45, François Lehideux proche collaborateur de Louis Renault avait fait nommer par l'Etat un tuteur de l'entreprise et se fit nommer adjoint du tuteur. L. Renault avait fait annuler cette disposition en 1940; mais il s'est rendu compte qu'il n'arrivait pas à redéployer son entreprise comme à la guerre précédente pour faire des chars, des avions, des

munitions. Il a alors cherché à préserver son entreprise en acceptant de travailler pour les Allemands avant d'être écarté en 1944. Autrement dit, en 1935, c'était sans doute déjà une atmosphère de mise en cause des options fondamentales chez Renault.

## CREER, DEFENDRE, REPRESENTER

Tous ces arguments n'ont pas complètement désarmé ceux qui pensent qu'il y a quelque chose d'obsessionnel chez un patron.

Un participant indique ainsi qu'avant la réunion, il avait parlé à nombre de responsables industriels du thème du séminaire; beaucoup ont alors répondu spontanément : "je peux dire que oui, je ne vois que des obsessionnels parmi ceux qui réussissent". L'échantillon était-il biaisé ? Le terme d'obsessionnel était-il trop vague, évoquant tout aussi bien l'implication que l'obsession proprement dite ? Par ailleurs, ce même participant indique qu'il a été amené à interagir en plusieurs occasions avec des patrons connus et qu'il s'est rendu compte que beaucoup d'entre eux sont d'un commerce vraiment difficile.

Un membre du groupe propose de distinguer trois sortes de patrons : le créateur, le protecteur et l'homme qui administre et représente.

Selon lui, le créateur est un obsessionnel : il n'existe pas par avance un trou dans le tissu économique, dans lequel viendrait se lover une entreprise nouvelle. Créer, c'est donner corps à une utopie, violer l'ordre existant, se battre pour cela. C'est poursuivre un rêve : Louis Renault rêvait de mécanique, Marcel Dassault d'avions, Steve Jobs d'ordinateurs individuels qui changeraient le monde <sup>1</sup>. C'est aussi penser à tout, avoir le génie d'une matière.

Protéger l'entreprise, quand celle-ci commence à s'établir, demande des qualités différentes : disposer de relations, avoir un talent rhétorique, manier des rapports de forces. P. Fridenson avance que c'est sans doute dans cette intention de protéger son entreprise que Louis Renault a voulu intégrer ses fabrications après la guerre de 14-18 (alors que ce n'était pas le cas avant) : il avait pu mesurer pendant la guerre la menace que pouvaient faire peser des fournisseurs puissants et cartellisés comme le Comité des forges.

Représenter l'entreprise et l'administrer lorsque celle-ci est bien assise correspond à des exigences différentes vis-à-vis de l'extérieur (présenter un image rassurante pour l'establishment) et vis-à-vis de l'intérieur (laisser les différents organes de l'entreprise jouer plus librement leur rôle).

Un autre participant trouve le cas de Louis Renault éclairant et les documents passionnants. Ils font comprendre pourquoi à l'origine de grands empires se trouvent le plus souvent des patrons qui ressemblent peu ou prou à Louis Renault (jeune). Ils amènent aussi à penser que la sagesse pour une entreprise et son fondateur serait d'organiser une séparation quand la personnalité du fondateur n'est plus en phase avec les problèmes : après avoir passé le relais à d'autres, ce pourrait être alors pour lui le temps de rédiger ses ... mémoires.

Comme il avait été dit par un autre intervenant, le profil du "bon patron" diffère selon les contextes. Or, aujourd'hui, on constate un retour en force des "patrons de choc" dans les médias; on fait traverser des flammes et sauter des ponts à des futurs patrons pour les préparer. Qu'est-ce à dire ? s'agit-il d'un phénomène marginal monté en épingle par les médias en quête de sensationnel ? Ou bien est-ce parce que la mobilité

---

<sup>1</sup> "De Pepsi à Apple" John Sculley, Editions Grasset, 1988.

nouvelle de la vie des affaires, les turbulences auxquelles il faut faire face, les nouveaux systèmes d'action qu'il faut bâtir, appellent l'apparition d'obsessionnels d'un nouveau genre ? Ou encore est-ce à nouveau une confusion entre l'image mythique des chefs et leurs personnalités réelles?

Affaire à suivre...

---