

Histoire des usines Renault

Naissance de la grande entreprise, 1898-1939

Patrick Fridenson 1998

L'Univers Historique
Ed. du Seuil

L'auteur :

Patrick Fridenson, né en 1944, est ancien élève de l'ENS. Il est directeur d'étude à l'EHESS lors de l'écriture de l'ouvrage (1998). Il préside l'association française des historiens économistes et dirige la revue *le mouvement social*. Nous lui devons d'autres ouvrages sur l'histoire économique du XXème siècle (*Le Capitalisme Français, XIXe-XXe siècles*, 1987, éd. Fayard), plus spécifiquement l'histoire des entreprises (*Une entreprise dans le siècle : histoire du groupe Thomson*, 1995, éd. du campus Thomson), notamment des entreprises d'automobiles (*la 4 CV Renault au Salon de l'auto 1946*, la Documentation française, 1987).

L'ouvrage : Il s'agit ici de dresser, non un historique, mais bien une histoire des usines Renault : nourri d'éléments statistiques, de tableaux et d'archives, l'auteur démontre à travers le cas Renault, que le patronat d'avant-guerre n'est pas malthusien, bien au contraire. Louis Renault comme André Citroën sont présentés comme deux capitaines d'industrie soucieux "d'impératif industriel", dirigiste et moraliste. Cette réalité va à rebours des idées reçues, présentant le patron d'avant-guerre comme un archétype d'homme d'affaire rationaliste et soucieux de la seule croissance de son entreprise, au détriment de préoccupations morales et/ou paternalistes : cette description correspond davantage aux patrons du monde anglo-saxon.

Première partie : les bases initiales et permanentes de la prospérité de l'entreprise, ou Renault et la suprématie automobile française dans l'économie de la Belle Époque

I : l'âge d'or de l'automobile française

La demande va croissante, essentiellement en ville (inversement à aujourd'hui) : le parc français en 1895 est de 300 automobiles, contre 2.897 en 1900 et 107.535 en 1917. Les voitures sont des produits de consommation régulière : elles s'usent vite et sont rapidement remplacées (1898-1908, seules 40% des automobiles durent plus de 7 ans).

Le revenu moyen français de 1895 à 1904 est de 523 francs ; le prix d'une 8 CV Panhard en 1912 est de 5.450 francs. Le recours au crédit (plus encore, du crédit à la consommation) est encore marginal. Donc, l'automobile est avant tout un caprice d'aristocrate dans ce début de siècle : en 1900, sur 20 lettres de clients satisfaits de leur Panhard 8 CV, figurent 6 industriels, 5 médecins, 4 aristocrates, 1 ingénieur et 1 sénateur (les 4 autres ne précisent pas leur activité).

Suivant cette logique, les associations qui se créent autour de l'automobile dans ces années 1890-1910, sont calquées sur le modèle des clubs et sociétés sportives, intellectuelles et caritatives de l'époque, tout à fait bourgeoises, dans la veine du Rotary et du Lion's club. En 1895 est fondée l'Automobile Club de France. Les éditions Dunod publient un périodique, *la vie automobile*, dès 1901. En 1909 se tient le premier Salon de l'Automobile à Paris.

La production de voitures suit cette croissance d'intérêt dans la bourgeoisie : en 1913, 45.000 voitures sont produites en France. Comme le démontrera, quelques années plus tard, le bon Joseph Schumpeter, l'innovation qu'est l'automobile encourage une grappe d'entrepreneurs à se

lancer dans le secteur... sans promesse de réussite. 155 entreprises vendent des automobiles entières en 1914. En outre, en 1907, voilà la répartition des durées de vie des entreprises de voitures :

Durée	>2 ans	2-5 ans	6-10 ans	11-20 ans	<20 ans
Nombre de firmes	22	58	29	31	35

En somme, l'automobile améliore le quotidien des consommateurs (riches) mais pas celui des entrepreneurs.

Concernant les travailleurs dans les métiers de l'automobile, ces derniers sont partagés entre des ouvriers et des artisans : autant une carrosserie peut être coulée en usine, autant une sellerie en cuir ou une calandre ouvragée et le bouchon de radiateur associé sont des objets d'artisanat (n'oublions pas que l'on est à l'âge d'or des petites sculptures en fonte à l'avant des capots, qui, aujourd'hui, ne sont plus que des décorations relictuelles sur certains modèles de Rolls et de Jaguar). À titre d'exemple, les bouchons « Spirit of Ecstasy » emblématiques des Rolls sont des sculptures signées de l'artiste Charles Skykes. En France, les lieux de production sont plutôt urbains (le Rhône et la région parisienne prédominent, suivis de Besançon). Les usines Renault de Boulogne n'échappent pas à cette règle. Cette répartition s'explique par la nécessité de faire appel à des métiers et matériaux très divers pour produire une automobile. Les artisans ont leurs quartiers en ville, et les matériaux sont acheminés par le chemin de fer, à faible coût.

Le rendement des entreprises automobiles est fort en France : env. 9%. La diversité artisanale et la position industrielle « hybride » de la France (moins au fait des avancées technologiques que l'Allemagne ou la Grande-Bretagne) sont des atouts pour la production automobile nationale : les selleries, l'esthétique, les petites pièces de précision sont de meilleure qualité lorsqu'elles sont produites par des artisans. Ce phénomène explique également le succès des firmes italiennes hautes de gamme. Les petites structures artisanales sont autant de cadres adaptés pour tester en petit, des innovations technologiques vouées à être produites massivement : accroissement des cylindrées, moteur V8... Le modèle « châssis comme squelette, carrosserie comme seule paroi » est une structure française (dont on peut supposer une inspiration dans l'architecture de Viollet-le-Duc, portée sur le dialogue paroi-structure) qui prédomine partout jusque dans les années 1940.

II : les débuts de Renault (1898-1908)

Comme évoqué précédemment, l'implantation à Boulogne (donc dans la métropole parisienne) profite à Renault. Paris est aussi une ville où les prix de gros se négocient : pratique lorsque l'on veut faire diminuer les coûts de sa production et de l'énergie mobilisée (charbon).

L'ouvrage se fend d'une biographie un peu romantisante de la fratrie Renault. Retenons que les trois frères s'appellent Louis, Marcel et Fernand et qu'ils sont issus d'une famille industrielle petite-bourgeoise. Ils fondent Renault Frères le 25 février 1899, et Louis a les dents longues surtout à partir de son échec à Centrale. Il ne veut plus négocier, il veut innover ; en cela, il importe le capitalisme industriel anglo-saxon dans son entreprise, là où la culture entrepreneuriale française est encore teintée de capitalisme marchand.

Le prototypage des premiers modèles se fait dans un jardin de 300 m² à Boulogne payé par Papa et Maman Renault. De ces essais sortent un tricycle (et on sait quel « succès » les voitures-tricycles ont connu...) et un quadricycle, bien plus prometteur. Le capital de départ est de 90.000 francs contre 800.000 pour Peugeot.

D'après le Crédit Lyonnais qui les finance, les frères Renault sont des « techniciens de premier ordre, avisés et économes des solutions des autres ». Ils se positionnent en idiosyncrasie dans le marché en étant les premiers à sortir de « l'automobile-gadget », belle, lourde et ornementée, en somme, un gros jouet de nouveau riche pour épater les voisins. Les Renault identifient des besoins : se rendre rapidement chez des clients/patients pour les commerçants et les médecins,

transporter du matériel de travail. Ils sont les premiers à s'emparer de l'automobile pour **accompagner des travailleurs**, même notables. En conséquence, les véhicules sont légers, rapides, aisément démontables et réparables, et en dessous des prix du marché.

En 1900, Renault = 3,7% des véhicules français (bon début, par rapport à la foulditude de marques naissantes). En 1905, 5,8% (ex-aequo avec Peugeot et Panhard). En 1908, ils sont à 14%, contre 8% chez Peugeot et 4% chez Panhard. Les Renault sont d'habiles promoteurs : ils s'emparent des courses pour faire la promotion de leurs modèles. Ils renforcent leur image fonctionnaliste et sportive, en rupture avec la doxa de la voiture de luxe et de confort.

De 1900 à 1908, la taille des locaux de Renault décuple, alors que les frères n'empruntent pas un centime à cet effet : ils épargnent et amortissent les coûts à l'avance. En 1903, ils ont 120 agents revendeurs en France dont cinq à Paris. Ils n'ouvrent pas de succursale mais sous-traitent la vente à des concessionnaires. C'est une démarche intelligente : les voitures Renault se vendent dans le même lieu que les voitures concurrentes, elles sont en confrontation. Or, comme elles sont moins chères et plus fonctionnelles, elles écrasent les ventes des concurrents. Les concessionnaires en font rapidement une valeur sûre : une Renault exposée est une Renault vendue. Quelques voitures sont vendues à l'étranger : à Sumatra, en Angleterre, aux USA, en Suisse, en Argentine, en Autriche-Hongrie. Trois filiales sont ouvertes en 1904 à Londres, à NYC et à Berlin (quelle idée lumineuse avant une guerre mondiale, d'avoir des points de vente dans les deux camps).

Renault parvient à prendre le monopole (puis l'oligopole) des taxis de Paris (ils possèdent 2/3 des taxis en 1909) et de Londres (1/2 des taxis). Cependant, s'ils signent l'exclusivité du premier contrat de production des taxis français en 1906, d'autres constructeurs produisent rapidement des véhicules homologués à cet usage.

Cependant, Renault n'est pas qu'une *success story* : en 1908, les premières décisions objectivement idiotes surviennent à la direction. Pour tester une stratégie opposée à celle de Ford aux USA, Louis Renault diversifie ses modèles au lieu de se concentrer sur une production qu'il maîtrise et dont il tient pour acquis la clientèle. En résultent une dizaine de modèles adaptés pour chaque secteur de la clientèle, de l'authentique toyotisme avant l'heure... Sauf que la clientèle en question attend de Renault une voiture polyvalente (spacieuse, fonctionnelle ET rapide). Coup dur pour Renault, qui se perd en camions sanitaires et moteurs pour bateaux invendables car périphériques aux compétences de la fratrie.

Pour résumer, Renault pendant les 10 premières années, c'est un gros coup de génie avec l'invention de la « voiture de travail », une diversification bien amorcée avec les taxis, mais trop ambitieuse avec des véhicules utilitaires à tout va, dès 1908.

C'est aussi des locaux qui passent de 300 m² en 1898 à 45.000 m² en 1908, un nombre d'ouvriers qui passe de 6 à 2000 sur le même temps, une production annuelle qui évolue jusqu'à 3.575 unités/an et des bénéfices bruts d'environ 15.000.000 de francs (somme colossale pour l'époque).

III : stabilisation dans la prépondérance (1909-1914)

La diversification absurde de Renault se poursuit comme une tumeur dans une artère bien large. En 1910-1911, on compte 11 modèles, allant jusqu'à 50 HP alors que le gros de la production écoulée ne dépasse pas les 8 HP.

Parlons (enfin!) des travailleurs : les frères Renault ne sont pas de bons payeurs. Le salaire moyen des ouvriers passe de 0,784 à 0,888 francs horaires nominaux de 1910-1911 à 1912-1913. C'est une augmentation de 13%, alors que les bénéfices de l'entreprise croissent de 16%. la structure de l'emploi repose sur la médiocrité (et la médiocrisation) des qualifications : les frères Renault se débrouillent pour que les tâches à accomplir soient les plus faciles possibles, afin de ne pas avoir à embaucher de techniciens qualifiés. En comparaison, un artisan dans la sellerie pour Panhard gagne 3,5 franc/h.

Le cadre de travail est celui des usines : de la même manière que la production Renault

rompt avec les automobiles-oeuvres, les structures de la production rompent avec les ateliers d'artisanat. Renault ce n'est pas Bugatti ou Ferrari, ce n'est pas une culture de la belle ouvrage figolée à la main. C'est une production en grandes usines, ordonnée, rapide, cadencée.

En résumé, la politique des bas salaires chez Renault, permet à l'entreprise d'amortir les difficultés financières du monde automobile avant la guerre : le marché est en sur-saturation, les besoins réels des consommateurs sont mal connus, la clientèle mute vivement de la grande bourgeoisie aux classes moyennes, et l'idée s'installe que l'industrie automobile perd en rentabilité et réclame des capitaux et investissements de taille. Renault déroge à la règle grâce son idiosyncrasie de fonction (ils sont les seuls à proposer des véhicules pensés pour le travail), mais aussi, désormais, à ses coûts de production et d'investissement limités. En réalité, c'est le secteur de l'automobile de luxe qui entre en récession, c'est la branche pourrie qui cache l'arbre couvert de fruits. Les frères Renault sont les premiers sur le coup... juste avant la guerre, qui révèle cette réalité.

Deuxième partie : le passage de l'entreprise au trust, ou Renault et les leçons de l'exemple américain

IV : l'essor de guerre

L'avant-guerre est une phase de constitution des bases pérennes de la prospérité : réseau de vente étoffé et partiellement intégré, position dominante sur la gamme utilitaire (jusqu'à une diversification à outrance), gestion prudente par des cadres compétents (les frères Renault), publicité bien ciblée (présence sur les circuits sportifs).

La guerre est une phase déterminante, un catalyseur des positions relatives des constructeurs automobiles. Alors que la grappe de petites entreprises termine sa déliquescence, les quelques gros constructeurs forment un oligopole industriel. Louis Renault est appelé par Millerand et le colonel Gages pour fabriquer des obus. En 1917, il prend la tête d'une équipe de 10 constructeurs automobiles pour fabriquer des tanks. Pendant la guerre, la fratrie Renault fait son réseau politique à force de travailler pour l'État français : Louis entretient une correspondance personnelle avec Albert Thomas. Il s'agit d'une entreprise-clé du « complexe militaro-industriel ». 95,53% des ventes sont faites à l'État en 1917. Renault augmente ses marges, voyant ce client unique dans une situation de dépendance : elles passent de 9 à 10,5% en moyenne pendant la guerre. Durant les années 1914-1915, toute la production de Renault est tournée vers l'effort de guerre (brancards, obus, camions, fléchettes d'aviation...). La diversification de Renault, problématique dans les années 1900, devient rentable : l'entreprise s'est fait connaître dans des secteurs variés, et auprès de clients divers. Les marchés extérieurs se ferment par crainte de ré-exportation en Allemagne, pourtant la production passe de 573.000 à 1.741.000 véhicules de 1914 à 1917. Le secteur des voitures de tourisme recule, assénant enfin le coup de grâce aux véhicules de luxe produits artisanalement dès 1890. Pour une base 100 des voitures de tourisme vendues par Renault en 1916, l'entreprise vend 10 motocyclettes, 20 véhicules sanitaires, 55 voiturettes, 70 tracteurs, 230 camionnettes et 750(!) camions.

Les effectifs des usines passent de 6.300 en 1914 à 22.500 en 1918. Les surfaces des usines de Boulogne passent de 115.000 à 339.000 m². Les machines-outils, de 2.250 à 5.210. La vie des travailleurs est rythmée par l'effort de guerre : 1/3 du personnel travaille en équipe de nuit, avec un roulement toutes les 4 semaines. 25% des effectifs sont des femmes à partir de 1915. Les séries augmentent en volume (sens toutefois atteindre les grandes séries de Citroën), et les linéaments du taylorisme apparaissent progressivement (alors qu'ils sont sciemment et brutalement appliqués chez Citroën). L'américanisation est progressive, certes, mais irréversible : le rythme martial du travail se poursuit après-guerre.

Les écarts de salaire se creusent entre les employés et la direction : la fratrie Renault se rémunère sur 60% des bénéfices nets, 30% sont consacrés à l'investissement et 10% sont mis en

réserve. À partir de 1916, deux cadres, Meurisse et Texier, établissent une comptabilité industrielle chez Renault, devant la complexité des nouveaux stocks entrants et sortants. Cette nécessité financière est la pierre angulaire de la bureaucratisation de la direction de Renault.

En résumé, Renault avant la guerre, c'est un grande entreprise. Après la guerre, c'est un empire industriel à l'allemande, qui a écrasé pratiquement toute la concurrence (exception faite de Citroën et Peugeot). L'entreprise est ce que l'on appelle un trust industriel. À l'heure où les USA luttent contre cette dérive du libéralisme économique (*Sherman antitrust act*, 1890, doublé du *Clayton antitrust act*, 1914), ces derniers apparaissent en France et l'État est démuni pour lutter contre ces derniers, puisqu'il a contribué à les générer pendant la guerre.

V : l'organisation du trust

17 mars 1922 : Renault devient une société anonyme au capital de 80.000.000 de francs. Inutile de préciser que c'est sans précédent en France. Les principaux actionnaires sont les groupes Mirabaud et Berliet. Louis Renault possède personnellement un magasin sur les Champs-Élysées, de l'immobilier de rente à Billancourt et se débrouille pour conserver, à partir de 1922, 160.000 actions de 500 francs chacune (soit 80.000.000 de francs, le capital de la S.A en 1922). Pas grand chose d'intéressant pour le programme dans cette partie de l'ouvrage, juste beaucoup de chiffres sur la fortune personnelle des actionnaires principaux.

Le nombre de banquiers de la firme s'accroît, de même que les étages de décision et les cadres, recrutés chez les ingénieurs des grandes écoles. Citons Marcel Grillot, Charles Maître, Lucien Jannin. Cette organisation est nécessaire pour gérer des effectifs en usine de plus en plus colossaux, mais nuit à la fluidité des prises de décision : Louis Renault se distingue pour son attitude de chefaillon, qui agace ses collaborateurs. Le dirigisme Renault commence à peser sur les performances et la capacité d'innovation. Notons une anecdote utile pour le concours sur l'organisation du travail au sein des entreprises : en 1933, l'ingénieur André Lefebvre, polytechnicien, occupe un poste chez Renault mais son pouvoir décisionnaire est castré par le mille-feuille hiérarchique de l'entreprise. 3 mois plus tard, il démissionne et propose le premier moteur à traction avant à André Citroën, le succès de l'invention est hégémonique. Louis Renault fulmine sans trop savoir s'il faut en vouloir au jeune ingénieur talentueux ou au monstre bureaucratique, indolent et placide, qu'il a lui-même créé.

Au sein même des usines Renault, la direction en mille-feuille s'apparente plus à une hydre polycéphale un peu schizophrène, qu'à une entité bien structurée. Le directeur d'usine, François Lehideux (quel nom adorable), est en conflit fréquent avec Louis Renault. Il ira jusqu'à dire (et c'est remarquablement juste) : « un homme dominera toute la vie de l'automobile en France jusqu'à sa mort : André Citroën » (et on lui doit la 2 CV!)

VI : la lutte avec les autres constructeurs

La dynamique qui avait mené Renault au succès s'essouffle : le constructeur teste la politique des hauts salaires de Ford et Citroën (payer mieux les ouvriers pour en payer moins et exiger d'eux un travail plus conséquent), en résulte une production chère, en décalage avec la clientèle ; paradoxalement, le rapport qualité/prix s'érode, à cause de la concurrence de Citroën (qui centre sa production sur une poignée de modèles produits en très grande série, d'où des économies d'échelles). Un technicien de Renault évoque en 1937 « une production trop chère aux performances médiocres, que seul le nom de Renault permet encore de vendre ».

Pour palier aux années 20 et 30, un peu molles du genou niveau ventes, Louis Renault tente des réorganisations des chaînes de production hybrides et désordonnées : tayloriser une production diversifiée (très mauvaise idée : le taylorisme sied aux grandes séries), ressusciter la branche des véhicules français hauts de gamme (encore raté : les performances techniques ne sont pas au rendez-vous malgré l'investissement dans des hauts salaires pour la main-d'œuvre qualifiée),

inonder le marché en produisant plus et à meilleur coût (mais avec les mêmes nouveaux ouvriers qualifiés, d'où la nécessité de faire diminuer les coûts de production en mobilisant du matériel bas de gamme)... En visitant une usine *General Motors* à Anvers, en 1932, Louis Renault fait ce constat amer : « le rendement est supérieur au notre. Cela est dû à la préparation ordonnée du travail, à l'interchangeabilité des pièces, à l'outillage approprié ».

Le prix de vente net moyen d'une Renault 1926 est de 19.900 francs, contre 17.800 chez Citroën. Peugeot produit 32.000 véhicules en 1929, Renault 54.000 et Citroën 62.000.

Pour résumer : augmentation de la consommation de 1000% entre 1919 et 1929, sécularisation de l'automobile qui devient un bien de consommation premium mais non plus luxueux, Citroën taylorise une production mono-centrée en grande série, Renault hanté par ses chimères, poursuit son rêve incohérent de diversification et se maintient surtout grâce à son nom.

Troisième partie : la crise surmontée, ou Renault et la stabilisation du capitalisme français

VII : la résistance à la crise (1930-1935)

Les crises réussissent à Renault : la firme a l'expérience d'une guerre derrière elle. Citroën n'a pas cette connaissance des phases difficiles. La production automobile entre 1928 et 1929 passe de 254.000 à 165.000, alors que Renault poursuit une croissance légère (de 54.000 à 58.000 véhicules vendus sur la même période). L'industrie automobile française passe au 5e rang mondial de production, c'est un peu faible.

Autre gros problème : le marché de l'occasion. 320.000 véhicules s'y échangent en 1935 pour 8.000 francs en moyenne, là où le prix des véhicules neufs (150.000 immatriculés cette année) a grimpé à 40.000 francs (évidemment, il n'y a pas foule d'acheteurs à ce tarif en pleine crise économique). Renault représente 26,8% des ventes, contre 23,4% chez Citroën. 1932-1935, croissance annuelle moyenne de 11,7% chez Renault !

VIII : la réflexion sur la crise

Sous l'impulsion de François Lehideux, le groupe Renault profite de ce contexte de crise paradoxalement revigorant pour le groupe, et parvient à restructurer la direction du groupe. Louis Renault accepte enfin de déléguer. Dès 1932, la division du travail est mise sous contrats, attribuant des rôles nets aux administrateurs. Cette même année, Renault se met en partenariat avec Schneider pour fournir la France en matériel militaire avant la concurrence. En prévision de la guerre, Renault propose aux petits constructeurs automobiles une alliance automobile comme en Allemagne ou aux USA. Dans la mesure où Renault est redevenu le premier constructeur national, cette initiative le placerait en position dominante sur tout le marché français. Son projet est de faire construire chaque pièce à un petit constructeur, plutôt que de conserver des producteurs de voitures assemblées en concurrence. Les trois grands constructeurs français s'entendent quand à eux, pour demander à la Chambre nationale du commerce automobile de réguler le marché de l'occasion.

Pour résumer, les trois grands se réorganisent en deux temps face à la crise. D'abord, ils se rationalisent en prenant exemple sur le modèle tayloriste américain, afin de faire face à la crise. Renault domine cette réorganisation en interne et dépasse Citroën et Peugeot. Puis, pleinement conscients de leur oligopole, les trois constructeurs automobiles se saisissent du contexte des tensions géopolitiques pour réorganiser artificiellement le marché lui-même : sous prétexte de l'anticipation d'une guerre éventuelle, des unions automobiles se mettent en place, d'abord Renault-Schneider, puis Renault-Citroën-Peugeot et les petits constructeurs, mais sans fusions. L'objectif de ces alliances est plutôt de définir des secteurs de production, afin de diminuer l'intensité de la concurrence entre les constructeurs. Le principal effet de cette organisation est l'anéantissement du

marché de l'occasion : de 1934 à 1936, une réunion intersyndicale conduit à un accord pour fixer les prix de rachats des véhicules d'occasion, accord soutenu par le Conseil National Economique. Les 3 constructeurs signent 3 accords en 1937, 38 et 39 pour créer un centre de normalisation des prix de vente d'occasion chez chaque constructeur.

L'accord réussit mais ses effets échouent : Renault ré-augmente ses prix sur les véhicules neufs, dont la vente devient insoutenable pour les concessionnaires. Le marché de l'occasion persiste.

IX : les lendemains de la crise (1936-1939)

Le succès reprend en 1936 : Renault écoule 61.146 unités. Le secteur automobile se stabilise, sans retrouver son niveau d'avant 1929, à l'exception de Renault. Le marché des véhicules utilitaires est le plus porteur, or Renault a une expérience historique dans ce secteur. Le constructeur occupe une position insolite : boudé et/ou méconnu des clients privés, il est favorisé par de bonnes relations avec les collectivités publiques.

Les nouvelles difficultés de Renault viennent de la vague de grèves qui opère en 1936-1937. Les ouvriers de Renault, pour l'essentiel concentrés sur l'Île Seguin à Boulogne, se mettent en lutte ensemble : en 1936, il arrive que les 33.000 ouvriers de l'usine fassent grève en même temps. Ils obtiennent une hausse de salaire de 55,8%. La masse salariale passe de 368.000.000 à 803.000.000 francs de 1936 à 1937. En 1938, la semaine de travail est réduite à 35 heures à l'usine de Boulogne. 2000 ouvriers quittent l'usine courant 1938 car les conditions de travail sont meilleures dans les transports publics (construction du métro).

En conséquence, l'encart de la société passe de 222.000.000 de francs en 1936 à 32.000.000 en 1937. La trésorerie est débordée par la conjugaison des hausses de prix des matières premières, et des revendications des travailleurs. Aucun dividende n'est versé aux actionnaires de 1936 à 1939.

Ces problèmes de trésorerie prolongent l'effort de restructuration de Renault entamé en 1929 jusqu'à l'accalmie de 1934-1935 : les machines-outils, devenant trop coûteuses à l'entretien et peu productives, sont remplacées progressivement. Un renouvellement de 4%/an est entamé en 1937, avec une durée de vie programmée de 25 ans. En somme, la chaîne de production rentre dans le plan comptable.

En outre, Renault adopte une politique « tayloro-paternaliste » (L. Renault aime toujours autant l'hybridation des paradigmes industriels...) : les machines-outils remplacent progressivement les employés, et ces derniers sont désormais qualifiés par l'entreprise elle-même : elle ouvre une école de formation en 3 ans, dont l'entrée se fait sur concours, avec majoration des points pour les fils d'ouvriers de Renault. L'école a une capacité de 800 élèves. Chaque atelier de l'école peut présenter des candidats pour des concours destinant à des postes de chef de service, d'atelier ou de contremaître. L'administration des usines se renouvelle également via un concours, destiné cette fois-ci à des ingénieurs. Le gros des troupes vient des Arts et Métiers, dont Renault apprécie le pragmatisme et le réalisme.

En 1939, l'usine Renault de Billancourt sort définitivement de ses difficultés, latentes depuis 1918 : son chiffre d'affaire est de 2,4 milliards de francs en 1939, un nouveau record.

Conclusion :

Renault donne un bon exemple de transition d'une direction d'entreprise familiale et marchande, vers un capitalisme industriel à l'américaine. Malgré des phases de gestion douteuse, le management moderne s'y impose définitivement après l'épisode de 1937. Cependant, Louis Renault reste tiraillé entre des choix de direction « à l'ancienne », improvisés et familiaux, fondés sur les relations de confiance, et une gestion rationalisée, au croisement du fayolisme et du taylorisme.

Si l'ouvrage parle assez peu des travailleurs eux-mêmes, il est précieux pour traiter des questions de l'organisation interne du travail en entreprise lors du concours. Dès lors, il est à mettre

en relation avec des ouvrages traitant davantage des effets de cette organisation interne, sur les principaux intéressés : les travailleurs.